

**Det följdriktiga flockbeteendet:  
en studie om profilering på arbetsmarknaden**



**Acta Wexionensia**

Nr 63/2005

Företagsekonomi

**Det följdriktiga flockbeteendet:  
en studie om profilering  
på arbetsmarknaden**

*Ann Erlandsson*

Växjö University Press

**Akademisk avhandling för filosofie doktorsexamen vid Ekonomihögskolan,  
Växjö universitet 2005**

*Skriftserieredaktörer:* Tommy Book och Kerstin Brodén

*ISSN:* 1404-4307

*ISBN:* 91-7636-459-3

*Tryck:* Intellecta Docusys, Göteborg 2005

## Abstract

Erlandsson, Ann (2005). *Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden* (The coherent cohorts: a study of employer branding). Acta Wexionensia nr. 63/2005. ISSN: 1404-4307, ISBN: 91-7636-459-3. Written in Swedish with a summary in English.

Despite ample research showing the importance of corporate reputation in recruiting, knowledge about how companies work with employer branding is still limited. This first academic study in this topic is based on a comprehensive empirical data set systematized to a description of employer branding using a grounded theory approach. The description illustrates a process with three phases: brand input, brand support, and brand evaluation. Each phase is related to the messages enclosed in the brand. A comparative analysis of the empirical description and marketing literature shows that the underlying reasoning in branding at the labor market is quite similar to branding at the customer market. However, several important differences were also highlighted, indicating that employer branding is a multi-disciplinary phenomenon. The most surprising difference is a widespread homogeneity in the companies' employer branding. This contrasts the emphasis on uniqueness in the marketing literature. A further analysis of this finding generated four homogenizing dimensions: time, industry, geography and corporate demographics. Each contains a number of corporate populations with companies similar in the dimension's point of reference. Since the dimensions are not specific for the labor market a further analysis of the theoretical arguments for heterogeneity and homogeneity was motivated. This shows that there are economic as well as social arguments for both homo- and heterogeneity. From an economic perspective a heterogeneous employer branding creates a cost advantage, because with an attractive unique reputation a company can pay lower salaries than competitors for a given position. On the other hand a homogeneous branding generates cost advantages when the company benchmarks competitors or respects the institutional norms. From a social perspective a heterogeneous branding contributes to a distinct corporate identity, while a homogenous branding avoids social isolation. Consequently, homogeneity provides advantages that heterogeneity does not and vice versa. Companies therefore level the arguments. The balance is more likely to lean towards homogeneity when 1) the companies belongs to the same corporate population in one or many of the homogenizing dimensions and 2) a branding component relatively easily can be benchmarked or is connected with explicit and strong institutional norms. The balancing act signifies that a homogeneous branding is not a product of institutional determinism, but that the corporate populations give rise to different social identities and that the companies according to a logic of appropriateness act in a way that is rational given their specific situation and context. Thus, this logic creates coherent cohorts.

**Keywords:** employer branding, labor market, homogeneity, heterogeneity, social identity, reputation, recruitment.



*Denna avhandling tillägnas:*

***CLAES & HILLEVI***

*I am the one I am because you love me.  
So stay gold, you two, stay gold...*





# Förord

Det sägs att talesättet "att vända andra kinden till" för de allra flesta numera har en ny innebörd – att profilera sig. Det kanske ligger en viss sanning i det, till skillnad från det i min åsikt särklass mest idiotiska ordspråket "ensam är stark". Människor är födda med ett biologiskt behov av tillhörighet: "*the human species is highly adapted to group living and not well equipped to survive outside a group context*", skriver Brewer (1991, s. 475). En av slutsatserna i denna avhandling grundas just på vårt behov av flocktillhörighet och doktorander är inget undantag. Den här avhandlingen hade med all säkerhet inte blivit till om jag inte hade haft ett antal olika grupper att stödja mig mot.

Jag vill först tacka den osvikliga skara av familj och vänner som stöttat, uppmuntrat, tröstat, motiverat och hjälpt till på alla tänkbara sätt. Ett stort tack alltså till min familj; Claes, mor, far, Göte, Inga, Annelie, Janne, Robin, Jonas, Johan, Sophie, Alexander, Felicia, Ann-Mari och Kalle samt mina närmaste vänner Tes-san och Sussi. Jag vet inte hur jag ska kunna återgälda er... Men jag ska försöka!

Den akademiska grupp som jag har haft förmånen att ingå i under arbetet med denna avhandling har naturligtvis också haft avgörande betydelse. Jag vill särskilt nämna mina handledare Torbjörn Bredenlöv och Torbjörn Stjernberg. Stort tack till Torbjörn B som bistått mig till 100% under hela projektet och som förvandlade en ytterst förvirrad student till en filosofie doktor. Tack Torbjörn S som på ett förtjänstfullt sätt har bidragit till avhandlingen med många klarsynta och inspirerande uppslag. Tack också till alla mina kollegor på Ekonomihögskolan i Växjö för många hjälpsamma kommentarer och synpunkter.

Det blev (vilket förmodligen är det vanliga) ett något stressigt avslut på detta arbete och förordet var den sista texten som skrevs. Flera veckors avsaknad av en ordentlig natts sömn bidrar onekligen till att öka risken för att någon som verkligen borde tackas har glömts bort... Så för att helgardera mig vill jag avsluta med att säga: tack alla!



# Innehållsförteckning

<b>DEL I: INTRODUKTION .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>15</b>
1.1 En historia om profilering .....	15
1.2 Profilering – definition och syfte .....	15
1.3 Profil(eringens) betydelse .....	16
1.4 Behovet av profil(ering) .....	20
1.5 Metod för att studera profil(ering) på arbetsmarknaden .....	21
1.6 Problemformulering .....	23
1.7 Fortsatt disposition av texten .....	23
<b>DEL II: EMPIRISKT UNDERLAG .....</b>	<b>25</b>
<b>2. Datakonsultbranschen .....</b>	<b>27</b>
2.1 Profilen .....	27
2.1.1 Profilen för Data-Ett .....	27
2.1.2 Profilen för Data-Två och Data-Tre .....	30
2.2 Profileringen .....	33
2.2.1 Profileringsmomenten i Data-Ett .....	33
2.2.2 Profileringsmomenten i de övriga datakonsultföretagen .....	42
2.3 Sammanfattning datakonsultbranschen .....	52
<b>3. Revisionsbranschen.....</b>	<b>55</b>
3.1 Profilen .....	55
3.1.1 Profilen för Rev-Ett .....	55
3.1.2 Profilen för de övriga revisionsföretagen .....	57
3.2 Profileringen .....	61
3.2.1 Profileringsmomenten i Rev-Ett .....	61
3.2.2 Profileringsmomenten i de övriga revisionsföretagen .....	69
3.3 Sammanfattning revisionsbranschen .....	78
<b>DEL III: TEORI &amp; ANALYS .....</b>	<b>81</b>
<b>4. Profil(ering) på kund- respektive arbetsmarknaden .....</b>	<b>83</b>
4.1 Profil(eringens) kategorier .....	84
4.1.1 Profilen .....	84
4.1.2 Profilunderlag/planering .....	87
4.1.3 Profilstöd/implementering .....	90
4.1.4 Profilbekräftelse/utvärdering .....	92
4.2 Profileringsprocessens gestaltning .....	94
4.3 Profil(erings)modellen och dess tillämplighet .....	95

<b>5. Heterogenitet kontra homogenitet.....</b>	<b>99</b>
5.1 Empiriska kontextfaktorer .....	100
5.1.1 Arbetsmarknads- & konjunkturläget .....	100
5.1.2 Branschkultur & branschtraditioner .....	102
5.1.3 Företagets egenskaper .....	105
5.1.4 Trender .....	108
5.2 De homogeniserande dimensionerna .....	110
5.2.1 Den tidsmässiga dimensionen .....	110
5.2.2 Den branschmässiga dimensionen.....	111
5.2.3 Den företagstypiska dimensionen .....	112
5.2.4 Den geografiska dimensionen .....	113
5.2.5 Sammanfattning .....	113
5.3 Heterogenitet kontra homogenitet .....	115
5.3.1 Varför heterogenitet? .....	115
5.3.2 Varför homogenitet? .....	119
5.3.3 Balans mellan heterogenitet & homogenitet .....	123
<b>DEL IV: SLUTSATSER.....</b>	<b>127</b>
<b>6. Slutsatser.....</b>	<b>129</b>
6.1 En beskrivning av företags profil(ering) på arbetsmarknaden .....	129
6.2 Profil(ering) på arbetsmarknaden relativt kundmarknaden.....	131
6.3 Profil(eringen) och företagets situation och omvärld.....	135
Appendix 1 – Metod .....	143
Appendix 2 – Begreppsdefinitioner .....	161
English summary .....	165
Background.....	165
Purpose .....	166
Method.....	166
Description of employer brand(ing) .....	167
Analogies between customer and employer brand(ing).....	168
Employer brand(ing) and the corporate situation and context.....	171
Källförteckning .....	177

## Tabeller & figurer

Tabell 1.1 Profil(eringens) betydelse på arbetsmarknaden .....	20
Figur 2.1 Jämförelse av datakonsultföretagens profiler .....	31
Figur 2.2 Jämförelse av datakonsultföretagens profilunderlag .....	43
Figur 2.3 Jämförelse av datakonsultföretagens profilstöd.....	46
Figur 2.4 Jämförelse av datakonsultföretagens profilbekräftelse .....	50
Figur 2.5 Datakonsultföretagens profiler & profilering .....	54
Figur 3.1 Jämförelse av revisionsföretagens profiler .....	57
Figur 3.2 Jämförelse av revisionsföretagens profilunderlag .....	70
Figur 3.3 Jämförelse av revisionsföretagens profilstöd.....	73
Figur 3.4 Jämförelse av revisionsföretagens profilbekräftelser.....	76
Figur 3.5 Revisionsföretagens profiler & profilering.....	79
Figur 4.1 Profil(ering) på arbetsmarknaden .....	96
Figur 5.1 Exempel på tidsmässiga populationer .....	111
Figur 5.2 Det ekonomiska perspektivet på balansen .....	124
Figur 6.1 Exempel på dimensionernas företagspopulationer .....	136
Figur 6.2 Avvägningen mellan hetero- och homogenitet.....	137
Tabell A.1 Den första intervjuens noder .....	158
Figur A.1 Profil(eringens) näraliggande begrepp.....	163





# **DEL I: INTRODUKTION**







# 1. Inledning

## 1.1 En historia om profilering

*A successful accountant, tragically hit by a bus and killed, arrives at the Pearly Gates and is welcomed by St. Peter, who says that she will need to spend one day in Heaven and one day in Hell before she decides where she would like to spend eternity. With great trepidation she enters Hell and is amazed to find a beautiful golf course, friends and colleagues who welcome her, terrific food, a great party and even a nice-guy devil. At the end of her day, she regretfully leaves Hell in order to experience her day in Heaven. That experience is quite good also, with the clouds, angels, harps and singing that she expected.*

*St. Peter pushes her to make the decision of a lifetime (and beyond). In which place would she spend eternity – Heaven or Hell? You guessed it, she chooses Hell. When she returns to Hell she finds a desolate wasteland and her friends dressed in rags and picking up garbage. There are no parties – only misery and despair. She says to the Devil, "I don't understand, yesterday I was here and there was a golf course and a country club, and we ate lobster and we danced and had a great time. Now I see a wasteland and all my friends look miserable." The Devil looks at her and smiles. "Yesterday we were recruiting you; today you're an employee." (ur Kaye & Jordan-Evans, 1999, s. 66-67)*

## 1.2 Profilering – definition och syfte

Historien ovan beskriver hur djävulen genom att kommunicera en positiv bild av sitt "företag" lyckas "rekrytera" både den framgångsrika redovisaren och hennes vänner. Denna företeelse, här kallad profilering, är något som många företag ägnar sig åt idag på arbetsmarknaden, dock förhoppningsvis med något större förankring i verksamheten. Profilering avser i denna studie de aktiviteter företaget genomför i syfte att framhäva profilen. Profilen avser i sin tur de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som företaget vill stå för (Alvesson & Berg, 1988, s. 55; Berg & Jonsson, 1991, s. 238; Larsson, 2001, s. 97-99). Syftet med

profilering är att skapa, förändra och/eller förbättra företagets anseende<sup>1</sup>. Företagets anseende har stort inflytande på företagets intressenter och profilering är därför ett managementverktyg med stor potential (Normann, 1992, s. 130-134). Detta verktyg kan användas på kundmarknaden såväl som på arbetsmarknaden:

*”Likaväl som att skapa en mental image hos sin egen personal, kan företaget skapa en profil på arbetsmarknaden. Då vi tidigare diskuterade personalidén, såg vi att en passande profilering på marknaden för potentiellt anställda kan få en dubbel effekt: anställda är mer positivt fokuserade (”jag vill höra till den här klubben eftersom den passar mina mål och livssituation”), och rekryteringen är lättare och antagligen mindre kostsam” (s. 134).*

### 1.3 Profil(eringens) betydelse

Utöver profil(ering) finns en mängd olika sätt ett företag kan attrahera personal på. De ekonomiska inslagen hamnar ofta i fokus; en undersökning visar att hela 89% av de tillfrågade företagsledarna anser att attraktion av personal till största delen beror på pengar. Höga löner, vinstbonus och optionsprogram är de avgörande konkurrensmedlen, menar de (Kaye & Jordan-Evans, 1999, s. 9). Frågan är då om ett företags profil(ering) och anseende verkligen har någon betydelse? Sedan den första studien i början på 1970-talet har en mängd teoretiska och empiriska texter publicerats som argumenterar för och visar på att så är fallet. Några av dessa studier, deras grundläggande argumentation och slutsatser presenteras i tabellen nedan.

Författare	Argumentation/slutsats
Tom, 1971, s. 575, 589-590	<i>Empirisk studie.</i> Visar att potentiella medarbetare i högre grad väljer organisationer vars anseende överensstämmer med deras självbild.
Belt & Paolillo, 1982, s. 110-111	<i>Empirisk studie.</i> Relaterar företagets anseende till potentiella medarbetares respons på annonser. En signifikant relation återfanns och författarna konstaterar: <i>”This finding lends support to the popular conception held by recruitment advertisers that a company with high standing in the community would be an attractive employer, given a choice between a high status and low status company”.</i>
Rynes, 1991, s. 435-436	<i>Teoretisk genomgång.</i> Menar att potentiella medarbetares begränsade information under rekryteringsfasen bidrar till att generella uppfattningar om företagets attraktionskraft är avgörande för beslutet att ansöka till företaget.

<sup>1</sup> I de fall då både profilen och profileringen avses skrivs detta hädanefter ut som profil(ering). En utförligare begreppsdiskussion återfinns i appendix 2.

	<i>"As such, one useful direction for future research would be to determine the major components of organizational image, and whether any of them can be cost-effectively modified or communicated to improve applicant attraction".</i>
Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 422-423	<i>Empirisk studie. Testar förhållandet mellan företagets anseende och potentiella medarbetares beslut att kontakta företaget. Förhållandet var signifikant och slutsatsen blev att: "there is empirical support for Rynes's (1991) suggestion that image is highly related to potential job applicants' intentions to pursue further contact with a firm".</i>
Martin & Franz, 1994, s. 38-39	<i>Teoretisk diskussion. Relaterar attraktion av personal till marknadsföringens teorier. Författarna uppmärksammar och tydliggör flera analogier samt konstaterar: "To maintain or build a competitive advantage in an applicant pool, firms must favorably position themselves within the applicants' image structure for employers".</i>
Ambler & Barrow, 1996, s. 3-8, 22	<i>Empirisk studie. Testar om ett marknadsföringstänkande kan användas i företagets interna personalpolitik för att bl.a. öka lojaliteten och stimulera en positiv företagskultur. Den explorativa studien får emellertid svagt empiriskt stöd.</i>
Turban & Greening, 1996, s. 663-666	<i>Empirisk studie. "Corporate social performance" (CSP) korreleras till ett företags anseende och attraktionskraft som arbetsgivare. Studien visar att CSP är positivt korrelerat till båda dessa variabler.</i>
Barber, 1998, s. 34-37	<i>Teoretisk genomgång. Efter en analys av rekryteringslitteraturen framhåller Barber att: "In short, there seems to be an imbalance between practitioner and academic attention to the matter of image. Existing image research only begins to scratch the surface of what we ought to know, and there is much room to further our understanding of recruitment through additional research..."</i>
Turban, Forret & Hendrickson, 1998, s. 36-40	<i>Empirisk studie. Den enda empiriska studie med tveksamma korrelationer mellan företagets anseende och attraktionskraft. Företagets anseende var positivt korrelerat till potentiella medarbetares uppfattningar om företagets egenskaper, vilket i sin tur påverkade attraktionskraften positivt. Det direkta förhållandet mellan attraktionskraft och anseende var emellertid negativt. Författarna ger inte någon förklaring till detta förvånande resultat, men menar: "Nonetheless, our results suggest that an organization's reputation is important and appears to influence applicants' attraction to the firm in a rather complex manner. We know very little, however, about factors that influence a firm's image, although some research has</i>

	<i>begun to investigate such issues (Gatewood et al., 1993). Additional research is needed to determine how a firm's reputation is formed and how it influences interview processes".</i>
Berkson, Harris & Ferris, 1999, s. 95-96	<i>Teoretiskt resonemang. Författarna konstaterar att ett företags anseende allt oftare anses som en nödvändig komponent för att attrahera personal, men att det i stor utsträckning fortfarande saknas forskning i ämnet.</i>
Breaugh & Starke, 2000, s. 431	<i>Teoretisk genomgång. Efter en granskning av 90-talets rekryteringslitteratur skriver författarna: "We chose not to review the organizational image literature given that an employer's reputation frequently is not directly a function of recruitment activities [...] However, an organization's image can clearly influence organizational recruitment".</i>
Cable & Turban, 2001, s. 119-120	<i>Teoretiskt resonemang. Relaterar marknadsföringens varumärkeslitteratur till rekryteringsproblematik. Författarna menar att analogierna mellan dessa skapar fruktbara möjligheter: "Thus, job seekers' employer knowledge is a primary source of a firm's recruitment success or failure. Unfortunately, however, we know very little about the structure or content of job seekers' employer knowledge, how job seekers' knowledge about potential employers is developed, or how people's employer knowledge affects their behaviour as they go through the recruitment process..."</i>
Collins & Stevens, 2002, s. 1129-1132	<i>Empirisk studie. Teori och forskning från marknadsföringens varumärkeslitteratur används för att undersöka potentiella medarbetares beslutsunderlag. Två dimensioner av företagets anseende (generella attityder till företaget samt uppfattade arbetsvillkor) påverkade beslutet att ansöka till ett företag. Slutsatsen blev därför följande: "Thus, firms that understand how their job opportunities match the needs of employees and can communicate the value of their job opportunities through a strong and consistent employment brand will have a strategic advantage in the competition for talent".</i>
Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 373	<i>Teoretiskt resonemang. Diskuterar hur anställningsintervjun kan användas för att profilera företaget. Författarna skriver: "Increased competition for scarce talent has forced organizations to develop more focused recruitment strategies in order to ensure their staffing needs will be met. We suggest that one way to strategically address this issue is to enhance organizational image through persuasion and active promotion of organization reputation."</i>

Ewing m.fl., 2002, s. 15-19	<i>Teoretiskt resonemang.</i> Argumenterar för annonseringens betydelse för profil(ering) på arbetsmarknaden. Författarna förutspår en avgörande betydelse av “employer branding” i framtiden. De skriver vidare att ämnet fortfarande är i sin linda och att det finns ett tydligt utrymme för konceptuella, teoretiska och empiriska studier.
Han & Collins, 2002, s. A5-A6	<i>Empirisk studie.</i> Använder varumärkeslitteraturen för att se hur ett företags profil(ering) på arbetsmarknaden påverkar potentiella medarbetares uppfattningar om företaget och deras intentioner att söka arbete där. Analysen visade positiva korrelationer: “Overall, we found that a mix of recruitment activities were related to three dimensions for brand equity and that these brand equity dimensions were significantly related to students' intentions to pursue job opportunities”.
Cable & Turban, 2003, s. 2259-2260	<i>Empirisk studie.</i> Undersöker hur ett företags anseende påverkar dess attraktionskraft. Resultaten visar att potentiella medarbetare är mer attraherade av företag med bättre anseende därför att de 1) använder anseendet för att dra slutsatser om befattningarna och 2) de är mer stolta över att arbeta för ett sådant företag.
Turban & Cable, 2003, s. 739-745	<i>Empirisk studie.</i> Relaterar företagets anseende till kvantiteten och kvaliteten på ansökningarna från potentiella medarbetare. Studien bekräftar rådande uppfattningar – företag med bättre anseende erhåller fler och mer kvalitativa ansökningar.
Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003, s. 9-13	<i>Empirisk studie.</i> Effekterna av företagets anseende både generellt och på arbetsmarknaden prövas. Resultaten visar att båda dessa har signifikanta positiva effekter på potentiella medarbetares intentioner att ansöka till företaget. Författarna skriver: “Due to the tight situation in many labour markets it is more important for companies to find new ways to attract employees. Building an image can be considered as an important tool given the strong relationships with application intentions of students”.
Collins & Han, 2004, s. 709-712	<i>Empirisk studie.</i> Bekräftar resultaten från Turban & Cable's (2003) studie: företag med bättre anseende erhåller fler och mer kvalitativa ansökningar. Påvisar också ett signifikant förhållande mellan ett företags profileringsinsatser och dess anseende.
Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504-512	<i>Teoretiskt resonemang.</i> Författarna uppmärksammar diverse paralleller mellan profil(ering) på arbetsmarknaden och litteratur inom bland annat strategi och marknadsföring. Artikeln avslutas med följande förslag på framtida forskning: “First and foremost research needs to be conducted into how firms should develop and implement ef-

*fective employer branding. Specifically, what process should be used to develop the underlying value proposition of the employer brand? What tools and techniques should be used for the external and internal marketing of the employer brand?"*

Tabell 1.1 Profil(erings) betydelse på arbetsmarknaden

Trots de gedigna beläggen i tabellen ovan som visar betydelsen av ett företags profil, profilering och anseende för att attrahera personal är forskning som bygger vidare på dessa resultat fortfarande sällsynta. Studier med ett företags- och/eller ledningsperspektiv är särskilt ovanliga – samtliga de empiriska studierna i tabellen ovan har individen som analysenhet. Fortfarande saknas alltså kunskap om i vilken utsträckning företag använder sitt anseende för att attrahera personal eller hur de arbetar med att konstruera ett sådant anseende på arbetsmarknaden. Flera författare i tabellen ovan menar därför att detta är ett fruktbart forskningsämne (exempelvis Backhaus & Tikoo, 2004, s. 511-512; Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 371-372; Ewing m.fl., 2002, s. 16-18).

## 1.4 Behovet av profil(ering)

En kraftig tillväxt skapar i perioder obalans mellan tillgång och utbud på arbetskraft, vilket orsakar problem med personalförsörjningen i många företag (Goodwin, 2005, s. 5; Leader to leader, 2003, s. 62-63). Den kraftiga tillväxten i mitten på 1980-talet är ett sådant exempel. Vid denna tidpunkt förändrades företagets syn på rekrytering som en urvalsaktivitet eftersom maktförhållandet vände till medarbetarnas fördel och företagen började inkludera potentiella medarbetare som en målgrupp i marknadsföringen (Prien, 1983, s. 227, Cox, 1983, s. 32-33). Bergström (1998, s. 17) skriver: *"Arbetsgivaren behövde i högre grad ta hänsyn till arbetsmarknadens struktur och individens intressen och motivation för att arbeta. Arbetsgivaren måste också profilera sig tydligare för att locka till sig arbetskraft"*. Sedan dess har ytterligare en period med hög tillväxt skapat ett underskott av kvalificerad arbetskraft. Under senare hälften av 1990-talet ansåg hela 97% av arbetsgivarna inom vissa branscher att tillgången på arbetskraft inte räckte till. SCB konstaterade krasst att det rådde *"brist på såväl yrkeserfaren som nyutexaminerad personal för huvuddelen av de 78 utbildningsgrupper som ingår i Arbetskraftsbarometern"* (SCB:s pressmeddelande, 2000-12-07). Under denna period skedde dessutom en förändring i rekryteringskraven hos företagen. Många tvingades säkerställa personalförsörjningen genom rekrytering enligt *"näst-bästa"*-principen (SCB:s rapport om arbetskraftsreserven, 2001, s. 22).

I den lågkonjunktur som inträffade i början på millenniet stabiliserades tillgången och efterfrågan på arbetskraft. Flera studier från USA och övriga Europa visar dock på att arbetsmarknaden återigen går mot en ökad obalans (Overholt, 2004, s. 23-24; Manocha, 2004, s. 12; Robin, 2004, s. 37-38; Adams, 1998, s. 84-86). I

den senaste Arbetskraftsbarometern konstaterar SCB att konjunkturen i Sverige började ta fart under 2004 och att ekonomerna vid flera tillfällen reviderade upp sina BNP-prognoser (2004, s. 10). Enligt en trendprognos från AMS väntas konjunkturförbättringen sprida sig till arbetsmarknaden under 2005, vilket bland annat indikeras av vikande varselnivåerna och en viss vändning uppåt i efterfrågan på arbetskraft (Gustavsson, Israelsson & Strannefors, 2004, s. 3-9; EIU, 2004, s. 4-6). Dessutom fastställer SCB i de senaste Arbetskraftsbarometrarna att det redan i det nuvarande konjunkturläget är svårt att rekrytera vissa kompetenser. I drygt hälften av de arbetsgrupper som ingår i undersökningarna råder brist på erfaren personal och i nästan en tredjedel råder brist på nyutexaminerade (2004, s. 6; 2003, s. 6). En generellt större efterfrågan på arbetskraft i kombination med en bristande överensstämmelse mellan tillgång och efterfrågan på vissa typer av arbetskraft innebär att många företag åter står inför en period där rekryteringsproblematiken blir central. För många företag är det således viktigt att framstå som ett attraktivt alternativ om de ska kunna säkerställa sina personalbehov framöver.

## 1.5 Metod för att studera profil(ering) på arbetsmarknaden

I detta avsnitt förs ett kort resonemang om vilken metod som valts för att studera hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden och varför. En fortsatt diskussion av metoden och det konkreta arbetssättet återfinns i appendix 1.

Studiens upplägg är i stor utsträckning inspirerat av grundad teori (GT). GT kan kort beskrivas som en induktiv upptäckande ansats som med hjälp av empiriskt kvalitativa data syftar till att beskriva, förklara och förutsäga sociala fenomen (Glaser & Strauss, 1967, s. 1-6; Strauss & Corbin, 1990, s. 23-24; Gustavsson, 1998, s. 18). Denna ansats valdes på grund av att den anses särskilt passande för fenomen som saknar teoribildning och som kräver ett vidare perspektiv där nyanser behöver fångas upp (Gustavsson, 1998, s. 15, 37-40). Den teoriinläsning som gjordes inför problematiseringen i denna studie påvisade att profil(ering) i sig är ett väl beforskat ämne inom marknadsföring, liksom attraktion av personal är ett centralt tema inom rekrytering. Akademiska studier som integrerar dessa båda forskningsområden är dock fortfarande få. På grund av detta saknas en lämplig teoretisk referensram att utgå från, menar Backhaus & Tikoo (2004, s. 503):

*Because employer branding has received much attention in practitioner venues, but little in the academic arena, the underlying theoretical foundation for employer branding has not been fully developed.*

Avsaknaden av en tillämplig teoretisk referensram för profil(ering) på arbetsmarknaden kan delvis förklaras av att forskningen inom både marknadsföring och rekrytering domineras av kvantitativa, teoritestande metoder. Flera forskare menar att detta har hämmat utvecklingen och har därför vid upprepade tillfällen

efterfrågat fler induktiva, teoriskapande studier (Goulding, 2005, s. 295; Gummesson, kommande; 2001, s. 28, 35; 2003b, s. 488-489; Perry & Gummesson, 2004, s. 313; Heneman & Judge, 2000, s. 83).

Det som (in)leder de flesta akademiska arbeten är fastställandet av en forskningsfråga och ett syfte med studien. Det är därför vanligt att forskningsfrågan avgör vilken metod som inledningsvis väljs av en forskare. I GT är forskningsfrågan ofta empiriskt grundad och hänför sig många gånger till personliga eller professionella erfarenheter. Forskningsfrågan är grunden för forskarens motivation och skapar en ambition att se närmare på en praktisk situation som för närvarande är oklar (Strauss & Corbin, 1990, s. 35; Gustavsson, 1998, s. 42). GT är därför lämplig i studier som syftar till att konceptualisera mönster i mänskliga processer på en högre nivå än den individuella, men är mindre passande för studier med kvantitativa frågeställningar eller studier som bevisar samband eller verifierar teorier (Gustavsson, 1998, s. 41-44). Forskningsfrågan i grundad teori syftar vidare till att identifiera ett fenomen som ska studeras. Fenomenet tenderar ofta att vara aktions- och processorienterat, därför uttrycks det många gånger som ett verbalsubstantiv (Strauss & Corbin, 1990, s. 37-38; Gustavsson, 1998, s. 79)<sup>2</sup>.

Det problem som beforskas här är empiriskt grundat på så sätt att jag blev medveten om det på en av mina tidigare arbetsplatser. Trots företagets strävanden och satsningar på personalen hade det, i det dåvarande klimatet, mycket svårt att rekrytera personal. Dessutom uppmärksammade jag som deltidstuderande under denna period de omfattande marknadsföringsinsatser som många företag ägnade sig åt på högskolor och universitet. I enlighet med grundad teori kan således forskningsfrågan i denna studie anses ha empirisk grund. Denna forskningsfråga skulle möjligtvis kunna besvaras genom att kvantifiera den kvalitativa empiri som krävs för att kunna studera fenomenet. Det är emellertid sannolikt att det i är mer fruktbart att arbeta direkt med kvalitativa data, eftersom risken för att förlora nyanser och kontextuell information då minskar. Studien är således kvalitativt explorativ med företaget som analysenhet och avser inte att studera kausaliteter eller verifiera teorier. De fenomen som forskningsfrågan identifierar är profiler samt profilering och har således enligt definitionerna ovan ett processuellt inslag. Företags profiler och profilering är, så vitt jag vet, ännu obeforskade på arbetsmarknaden.

Grundad teori uppvisar således inledningsvis en rad egenskaper som gör den till en lämplig metod för denna studie: en giltig teoretisk referensram saknas, forskningsfrågan är explorativ och empiriskt grundad och undersöks lämpligen med kvalitativa data på företagsnivå. I senare skeden av arbetet har av olika anledningar ett flertal avsteg gjorts från denna metod, dessa diskuteras i appendix 1.

---

<sup>2</sup> Verbalsubstantiv är substantiv som är avlett av ett verb. Detta får ofta en "-ing" eller "-ande"-ändelse (Gustavsson, 1998, s. 79).



## 1.6 Problemformulering

Efter ovanstående diskussion är det dags att formulera det problem som studien ämnar besvara samt det övergripande syftet. De centrala **fenomenen** för studien är *profiler och profilering*, det vill säga de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som ett företag vill stå för och de aktiviteter som genomförs i syfte att framhäva dessa. **Det empiriska området** är *arbetsmarknaden*. Profil(ering) är väl beforskat som en del i företags marknadsföring mot kundmarknaden, men är obeforskat på arbetsmarknaden. **Studieobjekten** är stora *tjänsteföretag* som har en aktiv profilering och rekrytering. I dessa företag spelar nya och befintliga medarbetare en central roll för företagets framgång.<sup>3</sup> Studiens upplägg och **metod** är inspirerad av *grundad teori*. Utifrån denna diskussion utmynnar följande övergripande frågeställning:

### Hur profilerar sig företag på arbetsmarknaden?

Denna frågeställning delas vidare in i ett antal delfrågor:

- *Vad karakteriserar företags profiler och profilering på arbetsmarknaden?*
- *Vilka likheter och skillnader finns jämfört med befintlig litteratur om profiler och profilering?*
- *Hur påverkar företagets situation och omvärld profilen och profileringen och vilka konsekvenser får detta?*

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om företags profiler och profilering på arbetsmarknaden. Detta syfte inrymmer följande delsyften:

- *Att beskriva företags profiler och profilering på arbetsmarknaden.*
- *Att klarlägga i vilken utsträckning befintlig litteratur om profiler och profilering är tillämplig på arbetsmarknaden.*
- *Att belysa orsaker till och konsekvenser av företagets situation och omvärld för profilen och profileringen.*

## 1.7 Fortsatt disposition av texten

Detta kapitel har introducerat det fenomen som ska beforskas i denna avhandling. En problemformulering och ett syfte för studien har formulerats. Förhoppningsvis har detta skapat en inledande förståelse för de kommande kapitlen. Textens fortsatta struktur bygger i stort på arbetsgången i projektet. Efter den inledande problematiseringen påbörjades den empiriska datainsamlingen. Detta empiriska material redovisas i de två nästkommande kapitlen (2 & 3). Här beskrivs hur de studerade företagen, som finns i två olika branscher (datakonsult- respekt-

---

<sup>3</sup> Studieobjekten diskuteras vidare i appendix 1: Grundad teori – Teoretiska urval samt Tillämpad metod – De studerade företagen.

tive revisionsbranschen), profilerar sig vid tidpunkten för datainsamlingen. Den akademiska läsaren rekommenderas emellertid att först läsa metoddiskussionen i appendix 1, i synnerhet det andra avsnittet om Tillämpad metod som beskriver vilka företag som studerats och varför, hur datainsamlingen gått till och hur det empiriska materialet har bearbetats och analyserats.

I kapitel 4 diskuteras det empiriska materialet vidare genom en komparativ analys med litteratur inom marknadsföring. Det femte kapitlet behandlar en oväntad och överraskande iakttagelse i det empiriska materialet, nämligen att de studerade företagen i stor utsträckning är homogena i sina profiler och profilering. En ny, mer fokuserad kodning av det empiriska materialet presenteras i detta kapitel och relateras till en vidare teoretisk referensram än den i kapitel 4 (exempelvis institutionell teori). Slutsatserna av studien och svaret på de forskningsfrågor och syften som presenterats ovan återfinns sedan i det sjätte och sista kapitlet.



## **DEL II: EMPIRISKT UNDERLAG**





## 2. Datakonsultbranschen

I detta kapitel presenteras företagen i datakonsultbranschen – en av de två branscher som studerats. Kapitlet inleds med en beskrivning av profilen för ett av företagen. Denna relateras sedan till de övriga två företagens profiler. På liknande sätt återger det efterföljande avsnittet hur profileringen ser ut i ett av företagen, vilket därefter relateras till de övriga två företagen. I största möjliga mån har de formuleringar som finns i det empiriska materialet använts.

### 2.1 Profilen

Detta avsnitt presenterar det empiriska material som kodats under kategorin ”profil” för datakonsultföretagen. Den första delen beskriver profilen för ett av datakonsultföretagen, som här benämns Data-Ett. Till denna inledande skildring relateras sedan profilerna för de övriga två studerade företagen (kallade Data-Två och Data-Tre) och deras likheter och skillnader belyses.

#### 2.1.1 Profilen för Data-Ett

Kodningen av profilen för datakonsultföretaget Data-Ett visar att fyra genomgående teman kommuniceras i profilen: familjevänlighet/balans i livet, trygghet/jobbsäkerhet, arbetsuppgifter/utvecklingsmöjligheter samt grupparbete.

Det första temat, **familjevänlighet och balans i livet**, är det som med störst emfas kommuniceras av Data-Ett och är framträdande i samtliga intervjuer och i stora delar av det skrivna material som studerats. Temat om familjevänlighet och balans i livet kommer till uttryck på två sätt. För det första betonar Data-Ett att medarbetarna ges möjlighet att framgångsrikt kunna kombinera konsultarbetet med familjelivet. I en årsredovisning från början av 2000-talet står:

*Att ha närhet till familj och vänner och låta arbete och fritid samverka till en fungerande helhet är viktigt för att vi ska utvecklas som individer.*

För det andra innefattas medarbetarnas familjer i stor utsträckning i företaget och dess aktiviteter. En årsredovisning från mitten på 1990-talet tar upp detta:

*Bara den som hemma möts av förståelse för sin professionella insats på Data-Ett har förutsättningar att göra bra ifrån sig såväl på arbetet som i hemmet. Därför ingår familjemedlemmarna i företagsgemenskapen.*

Strävan att involvera både medarbetaren och dennes familj i företaget uttrycks också av samtliga tre intervjuade på Data-Ett. På detta sätt skapas en balans, en förståelse för och en stämning där hela familjen blir engagerad och positivt inställda till den ena partens jobb, menar de. Den nationellt rekryteringsansvarige säger i intervjun:

*Jag tycker att vi är bra på att ta hand om en individ och vi tycker om att göra våra aktiviteter där familjen är inblandad. [...] Så jag tycker att Data-Ett har förståelse och visar förståelse för individen och att familjen är lika viktig som arbetet.*

Media har också anammat företagets starka fokusering på familjevänlighet. En artikel i affärspressen i mitten på 1990-talet beskriver Data-Ett som ett företag känt för att ta väl hand om både medarbetare och kunder – och deras familjer. I en annan artikel återfinns följande text:

*Konkurrensen om duktiga datakonsulter är stenhård och för att locka till sig de bästa bland småbarnsföräldrarna i yrkesgruppen har Data-Ett profilerat sig starkt som familjevänlig koncern.*

Det andra genomgående temat, som är nära relaterat till familjevänlighet och balans i livet, är **trygghet och jobbsäkerhet**. Data-Ett menar att en helhetssyn på medarbetarna tillsammans med ett långsiktigt perspektiv på både företagets och medarbetarnas utveckling skapar en trygghet som gör Data-Ett till en attraktiv arbetsgivare. Tryggheten ses som en fundamental trivselfaktor. I årsredovisningarna är detta ett ofta omnämnt ämne:

*Trygghet skall prägla samarbetet mellan Data-Ett och våra medarbetare, kunder och samarbetspartners. Vi skall leva upp till våra åtaganden, sätta säkerhet och kvalitet högt samt stå för uthållighet och kontinuitet.*

De tre intervjuade på Data-Ett menar att jobbsäkerheten i stor utsträckning baseras på det faktum att företaget är stort och har en bred verksamhet. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Ett säger:

*Sedan tycker jag ju om säkerheten. Jag menar, går det dåligt för ett bolag så är det inte alls säkert att man blir arbetslös utan man kan flyttas in i andra bolag eller få jobb i andra bolag.*

Temat om trygghet och jobbsäkerhet ingick i profilen även under dotcom-eran kring millennieskiftet. I en av årsredovisningarna från slutet på 1990-talet, då Internethysterin var som störst, står uttryckligen att strävan att förbli en vinnare aldrig får äventyra den trygghet som medarbetare har rätt att kräva av sin arbetsgivare. Data-Ett gav emellertid vid flera tillfällen också uttryck för att deras profil som en trygg och säker arbetsgivare kanske inte var den mest attraktiva under denna period. Potentiella medarbetare var inte särskilt bekymrade över arbetsgi-

varens framtidsutsikter eller eventuell arbetslöshet. Exempelvis nämner företags nationellt rekryteringsansvarige detta under intervjun:

*Vissa tider är det väldigt ute att vara ett stort, relativt säkert bolag... Ibland så är det så att det här med säkerheten inte alls säljer och ibland säljer den väldigt bra.*

Det tredje temat i Data-Etts profil är **grupparbete** (teamwork). Detta inslag betonas inte i lika stor utsträckning som de övriga, men periodvis har företaget genomfört marknadsföringskampanjer mot arbetsmarknaden där detta har varit huvudbudskapet. I flera av årsredovisningarna under högkonjunkturen framhåller exempelvis företaget sin strävan att skapa närhet mellan medarbetare och ledare. Målsättningen är därför att ingen grupp ska vara större än 20-40 personer. Företaget skriver vidare att det på detta sätt uppnår en småskalighet mitt i sin storskalighet.

Den nationellt rekryteringsansvarige talar ganska utförligt kring temat om grupparbete. Företaget hade vid intervjutillfället relativt nyligen genomfört en marknadsföringskampanj på detta tema. Kampanjen gick ut på att tydliggöra att medarbetarna tillhör och arbetar på mindre enheter även om företaget i sig är stort. Syftet var alltså att visa att företaget arbetar i små grupper som har det stora företaget bakom sig. Hon säger:

*Så det har vi nog haft ganska länge det här: att berätta vi är stora, men små. Så den profileringen har vi haft länge, men nu är det ju så att nu tycker många det är jättehippt att ha det här stora bolaget i ryggen.*

Det fjärde och sista temat i profilen för Data-Ett är **arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna**. I en av årsredovisningarna står att det bästa sättet att utveckla befintliga medarbetare och attrahera nya är att knyta intressanta projekt till företaget. I en annan återfinns följande text, skriven av företagets VD:

*I en marknad med större efterfrågan än tillgång blir rörligheten stor och det skapas många lösningar för att locka nya medarbetare. Men i längden tror jag det handlar om att erbjuda intressanta och utmanande arbetsuppgifter...*

Omväxlande, utvecklande arbetsuppgifter och professionell utmaning är ämnen som ständigt återkommer och som gärna tas upp, både i företagets skrifter och i intervjuerna. Nedanstående utdrag från intervjun med den nationellt rekryteringsansvarige visar ytterligare på detta.

*I: Om du fick säga vad Data-Ett som varumärke eller företag står för som arbetsgivare? Om jag var en potentiell anställd till exempel, hur skulle du...?*

*R: Det ena är ju liksom hur man tar hand om individen och det andra är ju arbetsmöjligheten. Jag tycker att Data-Ett kan erbjuda roliga uppdrag. Data-Ett tillåter också en konsult att kanske själv gå ut och hitta roliga uppdrag.*

I relation till intressanta projekt, stimulerande arbetsuppgifter och ständig kompetensutveckling nämner Data-Ett också vid flera tillfällen i sina texter att satsningar på nya affärsinriktningar, såsom e-business och mobila Internet-lösningar, bidragit till ökad attraktionskraft bland potentiella medarbetare. Dessa satsningar har tydliggjort för potentiella medarbetare att Data-Ett faktiskt är ett företag i IT-utvecklingens framkant, skriver man i en årsredovisning från slutet av 1990-talet.

Uttalandena om spännande arbetsuppgifter och ett arbete på teknikens framkant stöds emellertid inte av de lokalt rekryteringsansvariga som intervjuats. De menar att det är svårt i mindre städer att få in den typen av projekt och att det är mycket kostsamt i form av marknadsföring och säljinsatser. Temat om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter kommuniceras därför inte på den lokala nivån.

*Vi har ju inte legat i framkant här oftast, utan många har jobbat med förvaltning av lite gammal teknik då. Och det har väl ibland kommit synpunkter på det... Då är ju svaret liksom att vi finns i Småstaden<sup>4</sup>, vi tar de arbetstillfällena som finns här. Vi kan inte ändra på det. Det finns inte så mycket att ligga i framkanten av.*

## 2.1.2 Profilen för Data-Två och Data-Tre

Detta avsnitt beskriver profilerna för Data-Två och Data-Tre. Dessa båda företag talar om samma teman som Data-Ett, men betoningen är något annorlunda. En indikation på detta kan erhållas genom figur 2.1, som visar det procentuella antalet meningar som kodats för respektive företag på de olika temana.

Det första temat som diskuterades för Data-Ett var **familjevänlighet och balans i livet**. På Data-Två nämns inte familjevänligheten i någon större utsträckning, däremot framhålls även balans i livet. Den nationellt rekryteringsansvarige säger i intervjun:

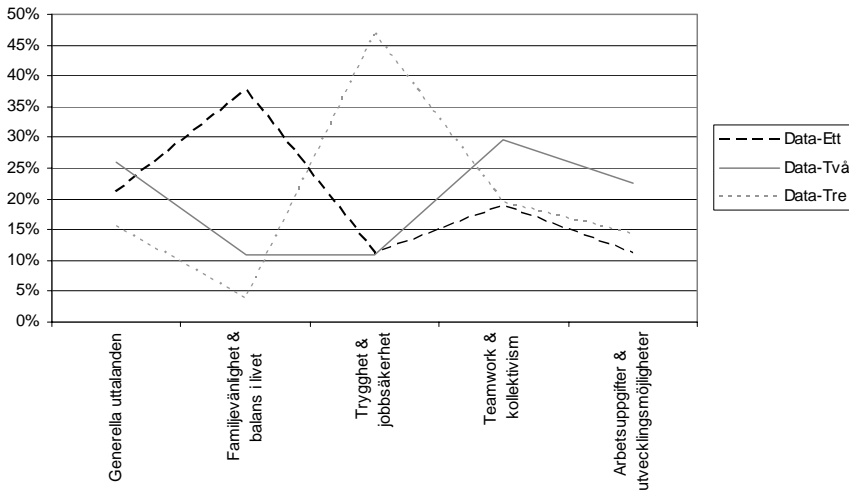
*Man ska inte jobba ihjäl sig. Life balance, så att säga. Vår nordiska VD tycker att det är väldigt viktigt med det här med life balance, försöker driva det: att vi ska ha balans då mellan jobb och fritid.*

Det tredje studerade datakonsultföretaget, här kallat Data-Tre, kommunicerar inte vare sig familjevänlighet eller balans i livet. I de skrivna texterna och i intervjuerna nämns detta enbart i förbigående vid något enstaka tillfälle.

---

<sup>4</sup> Här har namnet på staden uteslutits.





Figur 2.1 Jämförelse av datakonsultföretagens profiler

Det andra temat i profilen är **trygghet och jobsäkerhet**. Data-Två menar att även om nytänkande och entreprenörskap kännetecknar kulturen så vill företaget uppfattas som en trygg och stabil arbetsgivare. Efter en något turbulent period, med bland annat personaluppsägningar och stämningar från facket, säger en lokalt rekryteringsansvarig i intervjun:

*Vi ska ha tillbaka det här trygga Data-Två, så att säga. Det är den bilden vi vill ha förstås. Men det är ett jättebra argument för ibland... Många som söker till oss värderar ju bland det kontra något högre månadslön. Och hoppar de på någon liten stöt med spetsig teknik så kan de kanske få lite bättre betalt, men hos oss så har vi bland annat den här fördelen att vi ses som lite trygga. [...] Så när jag säger tryggt, att Data-Två är ett tryggt företag, då är det ju mer ur anställnings... Risken att vi tar ner skylten imorgon är mindre än för ett litet nischföretag som håller på med en udda teknik.*

Trygghet och jobsäkerhet är emellertid ett än mer tydligt inslag i profilen hos Data-Tre. Temat betonas framför allt av de intervjuade och en lokalt rekryteringsansvarig säger:

*Man kan säga att i och med den nya IT-ekonomin nu som har fallit... Till skillnad mot dem då, som flashade med höga löner och allt det här, vad vi slår på istället det är att det är ett tryggt, stabilt företag som lever nästa årtonde, och nästa och nästa. Okej, vi kanske inte är så flashiga och sexiga som de här IT-företagen har varit nu, men vi lever.*

Den nationellt rekryteringsansvarige är vid flera tillfällen under intervjun inne på samma linje. På frågan om vad Data-Tre står för som arbetsgivare är det första

hon nämner att företaget är en stabil arbetsgivare med klara visioner och strategier. Hon säger vidare:

*Sedan har man ju då hela tryggheten om man säger att vi är en stor koncern med ganska hyfsade muskler... Vi lär ju finnas kvar på kartan även efter en lågkonjunktur.*

Det tredje temat, **grupparbete**, är också en del i företagets profiler. På Data-Tvås hemsida står att det sammansvetsade teamet är hjärtat i företaget och att förmågan att dela med sig och återanvända kunskap är en grundläggande faktor för företagets framgång. Där står även att just laganda, vänskap och lojalitet är nödvändiga faktorer i konsultarbetet och något som i stor utsträckning kännetecknar Data-Två. Den nationellt rekryteringsansvarige uttrycker också detta i intervjun:

*R: Hur vi vill profilera oss?*

*I: Ja.*

*R: Vår mjuka kultur, att vi är team players. Vi premierar att man delar med sig av erfarenhet för det är så vi ger bonus. Och det försöker vi också berätta att vi är ett team, vi vill inte ha individualisterna. Vi vill ha de som är team players...*

Temat om grupparbete ingår också i profilen för Data-Tre. I synnerhet de skrivna texterna framhåller att arbetet i allt större utsträckning bedrivs virtuellt i mindre gränsöverskridande projekt- och kompetensgrupper. Ett krav på den dynamiska IT-marknaden är att försöka förena det lilla företagets fördelar i serviceanda och rörlighet med den stora koncernens fördelar i resurser, storskalighet och stabilitet, skriver företaget i en årsredovisning. Där står vidare att Data-Tre därför strävar efter att verksamheten ska präglas av en småföretagaranda inom ramen för den stora koncernen:

*Under devisen ”stora utåt och små inåt” vill Data-Tre förena det stora företagets styrka och långsiktighet med det lilla företagets snabbhet, flexibilitet och kreativitet samt den känsla av närhet och överblickbarhet som varje medarbetare vill uppleva.*

Det fjärde och sista temat i företagets profil är **arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna**. På Data-Två är det detta tema som, tillsammans med teamwork, framhålls med störst eftertryck. De intervjuade och företagets texter menar att detta tema har tydlig förankring i hela organisationen och återkommer ständigt till detta ämne. På företagets hemsida finns utförliga beskrivningar över utvecklingsmöjligheterna som medarbetare. Den rekryteringsansvarige på ett mindre lokalkontor säger:

*Jag skulle vilja se oss som att vi ligger i framkant. Med den här historiken att vi verkligen vill ha spetskompetens och vi vill behålla vår personal så länge som möjligt. [...] Vi har möjlighet att erbjuda dem som börjar hos oss ett väldigt brett spektra på arbetsuppgifter. Börjar man hos oss som Javaprogrammerare så be-*

*höver man nödvändigtvis inte hålla på med det efter ett och ett halvt år eller två år eller vad det nu är för tid, utan vi håller på med det mesta och det finns ju möjlighet för de anställda att flytta sig mellan olika yrkeskategorier på ett bra sätt.*

På Data-Tre betonades temat om trygghet och jobbsäkerhet av de intervjuade, men i de skrivna texterna är det snarare temat om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter som står i fokus. I en strävan att skapa en av Nordens mest intressanta IT-arbetsplatser är möjligheten till spännande arbetsuppgifter i de mest intressanta och komplexa projekten ett viktigt inslag, står i en årsredovisning från mitten av 1990-talet. En medvetenhet om att kontinuerlig kompetensutveckling och alternativa utvecklingsvägar är faktorer som tilltalar arbetskraften på dagens IT-marknad är något som framkommer tydligt i denna och flera andra av företagets publikationer. Den nationellt rekryteringsansvarige berör också detta tema under intervjun:

*Vi försöker också beskriva att hos oss så kan man få arbeta med intressanta arbetsuppgifter, eftersom vi ju ligger givetvis i framkant på IT-utvecklingen.*

## 2.2 Profileringen

Detta avsnitt beskriver profileringen på de tre olika företagen, det vill säga de aktiviteter som genomförs i syfte att framhålla de profiler som diskuterats ovan. Liksom i det inledande avsnittet redovisas först empirin för Data-Ett, därefter skildras Data-Två och Data-Tre.

### 2.2.1 Profileringsmomenten i Data-Ett

Kodningen av det empiriska materialet för Data-Ett genererade tre kategorier som var och en motsvarar ett moment i profileringen. Den första kategorin som redovisas nedan benämns profilunderlag och innefattar det underlag som används för att besluta om profilen på arbetsmarknaden. Den andra kategorin, profilstöd, berör hur profilen kommuniceras och stöds. Den tredje kategorin avser profilbekräftelse, det vill säga hur företaget utvärderar såväl profilen som profileeringsinsatserna.

#### Profilunderlag

I kategorin profilunderlag återfinns tre former av beslutsunderlag bakom valet av teman i profilen: interna informationskällor, målgrupper och konkurrenter. Det främsta underlaget är **interna informationskällor** av olika slag. Nedanstående utdrag från intervjun med den nationellt rekryteringsansvarige är ett exempel på betydelsen av detta beslutsunderlag:

*På de här introkonferenserna, där får alla nyanställda svara på en enkät. Och då berättar ju de hur de kom i kontakt med oss, varför de valde oss, varför de började jobba hos oss och sedan hur de blev mottagna på intervjun, när de började jobbet. Det ingår i den enkäten och den tycker jag är guld värd för där talar de*

*om väldigt mycket. Personligen tycker jag att jag får mycket bra informationer från intervjuer, när jag intervjuar sökande. [...] Så att egna intervjuer får jag mycket, enkäten från nyanställda talar om ganska mycket, hur de såg oss och hur de inte såg oss och varför de gick på våran hemsida.*

*Personalenkäter, anställningsintervjuer och avgångssamtal är följaktligen interna informationskällor som de intervjuade på Data-Ett använder som beslutsunderlag för profilen. På detta sätt får de veta vilka egenskaper medarbetare och nyanställda uppfattar som företagets mest framträdande. De intervjuade hoppas därmed också att profilen är internt förankrad och att de flesta medarbetarna ställer sig bakom de teman som kommuniceras. Ett annat internt underlag som också beaktas är den målsättning företaget ställt upp för sig själv som arbetsgivare. Denna påverkar alltså vilken profil som ska kommuniceras. För Data-Ett framställs i de skrivna texterna följande målsättning:*

*Genom långsiktig stabilitet och tillväxt ska vi vara en av branschens mest attraktiva arbetsgivare, och erbjuda en trygg och utvecklande miljö, både på ett professionellt och ett personligt plan.*

I en annan text skriver man att målsättningen är att vara en "*attraktiv och trygg arbetsgivare som bidrar till medarbetarnas professionella och personliga utveckling*". De uttalade målsättningarna uppvisar tydliga beröringspunkter med profilens teman om trygghet och jobbsäkerhet, arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter samt familjevänlighet. Dessvärre framgår inte i det empiriska materialet i vilken tidsföljd beslutet om målsättning kontra profilens teman fattades. Det är möjligt att profilens teman beslutades före målsättningens uppställande, att dessa fastställdes samtidigt eller att målsättningen först upprättades och därefter bestämdes profilens teman. Sambandet mellan Data-Etts målsättning och profil är dock som sagt tydligt.

En annan typ av beslutsunderlag för profilen är vilka individer Data-Ett önskar nå, med andra ord **målgruppen**. Olika teman uppfattas som olika relevanta beroende på vem företaget riktar sig till. Vilken målgrupp som i första hand tilltalas beror på konjunkturen, menar den nationellt rekryteringsansvarige:

*I: Vilken är er huvudsakliga målgrupp? Har ni någon sådan på rekryteringsmarknaden?*

*R: Det är också väldigt tidsrelaterat. För just nu är tiderna sådana att vi rekryterar färre och då rekryterar vi enbart personer med erfarenhet.*

Den primära målgruppen för Data-Ett är följaktligen *erfarna konsulter*. Under dotcom-eran var dock rekryteringen av nytexaminerade studenter i hög grad central, eftersom utbudet på erfarna konsulter var ytterst begränsat. Den nationellt rekryteringsansvarige säger vidare:

*...vårt mål är definitivt inte att bara anställa de som är äldre med barn och familj och så, utan vi har ju många yngre här. Och det är ju inte så att när jag intervjuar en 22-åring – 23-åring, jag pressar på det här med familjen.*

Temat om familjevänlighet är således mer lämpligt för en äldre målgrupp. Detta tema tas också upp i samband med en annan målgrupp för Data-Ett, nämligen *kvinnor*. I en intervju för en affärstidning säger VD:n för ett av företagets dotterbolag:

*Vi vill vara ett familjevänligt företag. Till exempel genom att ha förståelse för att man kan föda barn och vara borta ett par år och sedan komma tillbaka och fortsätta jobba utan att det påverkar karriären negativt. Och då kommer vi in på en annan viktig fråga för företaget. Nämligen att rekrytera kvinnor, och att skapa kvinnliga ledare. Balansen mellan kvinnor och män i IT-branschen är ju helt åt helskotta.*

De intervjuade på lokal nivå relaterar ytterligare en målgrupp till temat om familjevänlighet och balans mellan arbete och fritid. På denna nivå är nämligen *hemflyttare*, det vill säga familjer med småbarn som vill flytta från storstaden, en specifik målgrupp de riktar sig till. En av dem säger:

*De här som flyttar ut från storstan, så ser jag det som en intressant grupp då. De brukar ju ligga runt, säg 35 års ålder, 10 års erfarenhet - mellan 5-10 års erfarenhet, 30-35, vill flytta hem innan barnen börjar skolan och tycker att storstadsregionen är ingenting för barnen och satsar då på att flytta hit. Och det ser jag som ett bra tillfälle och det är ofta mycket duktiga personer som kommer.*

En annan typ av målgrupp, som bland annat relateras till profilens tema om grupparbete, är förmågan att samverka med kollegor och arbeta i grupp. I sina platsannonser skriver en lokalt rekryteringsansvarig alltid uttryckligen att den person företaget söker ska vara en bra *"lagspelare"*. Hon säger:

*Man måste inse att man är en i gänget. Det här är ingen enmansshow.*

Det tredje av profilens teman, arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna, relateras framför allt till målgruppen studenter, vilken alltså är särskilt aktuell under högkonjunkturer. En VD för ett dotterbolag säger till en affärstidning under Internet-boomen att bra utvecklingsmöjligheter är ett viktigt sätt att attrahera just dessa.

Det fjärde temat i profilen, trygghet och jobsäkerhet, har också ett samband till målgruppens ålder och erfarenhet. Detta inslag i profilen attraherar i större utsträckning äldre, erfarna konsulter som kanske har försörjningsansvar för familjen att tänka på.

Utöver de interna informationskällorna och målgruppen finns en tredje form av beslutsunderlag till profilen. Detta avser vem Data-Ett försöker att hävda sig mot

på arbetsmarknaden, det vill säga **konkurrenterna**. Trots att både de skrivna texterna och de intervjuade framhåller Data-Två och Data-Tre som huvudsakliga konkurrenter är det framför allt *småföretagen* som relateras till de olika temana i profilen. Alla fyra teman i profilen anknuter vid något tillfälle till denna konkurrentgrupp, men i synnerhet temat om trygghet och jobsäkerhet kontrasteras mot småföretagens begränsade möjligheter på denna punkt. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Bara för att vi är ett stort bolag betyder inte det att man är säker här för livet, men vi är ju mycket säkrare än ett litet dotcom-bolag för vi jobbar på ett visst sätt och vi har kunder som vi har långvariga relationer med.*

Temat om familjevänlighet och balans i livet bemöter också branschens småföretag. De små, nischade dotcom-företagen gav under högkonjunkturen ofta intryck av att medarbetare trivdes så bra där att de helt enkelt valde att tillbringa både sin arbets- och fritid där. Data-Etts VD säger då i ett försök att bemöta kritiken:

*Vår typiska medarbetare är mellan 30 och 35 år, har familj eller är på väg att skaffa det. För att behålla dem måste vi kunna erbjuda en kombination av ett spännande jobb, vettig lön och vettiga arbetstider. Många duktiga konsulter varken kan eller vill jobba 60 eller 80 timmar i veckan...*

Profilens teman om trygghet och jobsäkerhet samt familjevänlighet och balans i livet belyser alltså de fördelar Data-Ett som storföretag besitter kontra småföretagen i branschen. Profilens övriga två teman, grupparbete samt arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter, syftar däremot i större utsträckning till att bemöta de fördelar småföretagen har. Avseende temat om grupparbete talar Data-Ett om att vara "små, men stora", det vill säga att organisera sig för att bibehålla småskaligheten inom ramen för en starkt växande koncern. Små arbetsgrupper, närhet mellan närmaste chef och medarbetare och möjlighet att påverka är faktorer som ofta berörs både i de skrivna texterna och i intervjuerna.

Det fjärde temat, arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter, nämns många gånger som svar på småföretagens möjligheter att erbjuda högre löner. Detta tema var särskilt aktuellt under Internet-boomen när en stor del av diskussionerna i media centrerade kring den löneutveckling som högkonjunkturen gav upphov till. De mindre företagen försökte locka till sig personal genom att erbjuda högre löner och olika ekonomiska förmåner. En före detta medarbetare på Data-Ett säger till en journalist:

*Data-Ett har ganska lite att sätta emot när Spray eller någon annan webbyrå lockar med den hype som finns hos de mindre kollegerna. Data-Ett är ett typiskt Svenssonföretag. Du jobbar inte där för att få den högsta lönen eller det ballaste visitkortet...*

I samma artikel står också att Data-Ett, liksom de flesta andra stora IT-företag, vägrar ge sig in i lönekarusellen och istället vill attrahera personal med kvalifice-

rade arbetsuppgifter och utbildningsprogram. I artikeln konstateras vidare att de stora IT-företagen hellre berättar om sina spjutspetsprojekt, varierande arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheterna inom organisationen än diskuterar de ekonomiska förmånerna.

Samtliga fyra teman i Data-Etts profil avser följaktligen att besvara konkurrensen från småföretag. Som nämndes ovan är det dock inte småföretagen som är de främsta konkurrenterna om potentiella medarbetare. Den nationellt rekryteringsansvarige säger i intervjun:

*I: Vem ser du som er största konkurrent, vilket eller vilka företag?*

*R: Det är Data-Tre och Data-Två som är våra största.*

På liknande sätt nämner de lokalt rekryteringsansvariga direkt och utan tvekan *Data-Två* och *Data-Tre* som primära konkurrenter. Flera av årsredovisningarna och media menar också att dessa tre företag utgör ett tydligt konkurrenskluster på arbetsmarknaden. På frågan hur en potentiell medarbetare kan välja mellan Data-Ett och de övriga två företagen om de kommunicerar samma profil på samma sätt svarar den nationellt rekryteringsansvarige:

*Sedan är det ju bara att hoppas på att individen kanske ska titta just på vår hemsida. Men vi söker likvärdigt och det är ju att man får locka med uppdragen som vi har för tillfället.*

Den nationellt rekryteringsansvarige ger alltså uttryck för att det inte är själva profilen eller profileringen som är avgörande i valet mellan Data-Ett och dess huvudkonkurrenter, utan att det i större utsträckning är tillfälligheter som avgör. Inte heller de övriga intervjuerna eller de skrivna texterna ger några indikationer på att profilen och/eller profileringen används för att bemöta Data-Två och/eller Data-Tre.

## **Profilstöd**

Det andra momentet i profileringen, profilstödet, avser hur Data-Ett arbetar med att stödja och föra ut profilen. I den empiriska kodningen skapades här två underkategorier: arbetsvillkor samt medier. Den först nämnda kategorin avser hur profilen stöds genom den interna medarbetarpolitiken, exempelvis i form av förmåner, arbetsförhållanden, aktiviteter och utvecklingsmöjligheter. Den andra kategorin avser hur företaget kommunicerar sin profil till arbetsmarknaden.

En form av profilstöd är alltså **arbetsvillkoren**. På Data-Ett är det framför allt profilens tema om familjevänlighet och balans i livet som stöds på detta sätt. Som nämnts tidigare är detta också det mest framträdande inslaget företagets profil. Temat om familjevänlighet och balans i livet stöds exempelvis genom de *sociala aktiviteter* som företaget genomför och som involverar både medarbetarna och deras familjer. Data-Ett har gjort sig känt för ett flertal sådana evenemang, bland annat den årliga julgransplundringen, dataskolan på sommarlovet

och biokvällarna med Disney-filmer. Data-Etts vice VD säger i ett pressuttalande:

*Vi kunde naturligtvis locka de anställda med krogbesök och skicka iväg dem på resor, men det skulle bara innebära att konsulterna blir borta ännu mer från sina familjer. Det gagnar inte förståelsen för konsultens jobb...*

De intervjuade nämner vid flera tillfällen den uppskattning medarbetarna visar för de olika sociala aktiviteter som genomförs där familjen får vara med. Förutom den uppskattning och ökade lojalitet som sådana aktiviteter skapar är de dessutom relativt billiga, menar de. En affärstidnings ger också uttryck för detta:

*Om det kostar 100 kronor att hålla en anställd nöjd kostar det 10 kronor att hålla hans eller hennes äkta hälft på gott humör och 1 krona att vinna barnen. Data-Ett satsar sålunda på barnen. Istället för dyra incentiveresor och representation bjuder företaget kunder och anställda med familjer på Grönan eller Cirkus Scott. Både roligare och billigare!*

Förutom att anordna olika sociala aktiviteter erbjuder Data-Ett också olika *förmåner* för att stödja temat om familjevänlighet och balans i livet. Företaget kompenserar exempelvis medarbetare för den del av inkomstbortfallet som inte täcks av socialförsäkringen vid föräldraledighet. Personalchefen för Data-Ett säger till en affärstidning att det började bli ohållbart dyrt att vara föräldraledig. På grund av den extra ersättningen har fler pappor ekonomisk möjlighet att vara hemma med barnen.

Temat om familjevänlighet och balans i livet stöds av ytterligare ett inslag i arbetsvillkoren, närmare bestämt möjligheten till *flexibilitet* i det dagliga arbetet. Tack vare dagens teknik kan många arbetsuppgifter skötas på distans. Data-Ett arbetar dessutom med så kallad årsflectid, där medarbetarna ska arbeta ett visst antal timmar på en månad. Det är frihet under ansvar som gäller, säger VD:n i ett pressuttalande. En annan ledare på Data-Ett menar att de flexibla arbetstiderna och arbetsplatserna är den tyngsta delen i utbudet av familjevänliga möjligheter.

Profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter är i sig starkt kopplat till arbetsvillkoren och i det empiriska materialet relaterar dessa kategorier ofta till varandra. Skillnaden mellan dessa är att medan profilens tema avser en önskad bild av företagets arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter avser arbetsvillkoren i vilken utsträckning och på vilket sätt företagets arbetsuppgifter och medarbetarsatsningar faktiskt stödjer detta inslag. De intervjuade nämner här exempelvis konsultföretagens möjligheter att erbjuda medarbetarna varierande *arbetsuppgifter*. En av de lokalt rekryteringsansvariga säger i intervjun:

*Här kommer du ut till olika kunder. Man får se hur den ena kunden gör och hur den andra kunden gör och det kan man utnyttja hos den tredje kunden och man kan säga att "jag var på ett ställe där gjorde de så, på ett annat gjorde de så och här gör ni så". Det är alltså det är det jag ser som omväxling i arbetet.*



Hon säger vidare att det är viktigt att vara medveten om att det till syvende och sist är kundernas efterfrågan som styr vilka arbetsuppgifter de kan erbjuda sina medarbetare. Den nationellt rekryteringsansvarige instämmer i detta, men nämner också möjligheterna att byta arbetsuppgifter, både inom den nuvarande enheten och mellan de olika dotterbolagen. Denna möjlighet framhålls också i de skrivna texterna:

*Data-Ett uppmuntrar bland annat jobbrotation och det finns en koncernintern arbetsmarknad med intranätet som platstorg.*

En av företagets årsredovisningar informerar om att många medarbetare utnyttjar denna möjlighet – ett år bytte över 1.000 personer bolagstillhörighet internt. Möjligheten till *jobbrotation* är därför en viktig del i medarbetarnas kompetensutveckling, men dessa utvecklas också genom andra, mer systematiska insatser. Grunden för dessa insatser är de årliga utvecklingssamtalen som mynnar ut i en individuell utvecklingsplan för varje medarbetare.

Profilens tema om trygghet och jobbsäkerhet stöds bara marginellt av arbetsvillkoren. Några indikationer på att detta tema beaktas finns dock:

*Fördelen för de anställda med konvertibler är att det innebär låg risk. Om kursen inte passeras får man sina pengar tillbaka, det enda man har betalt är räntan.*

I jämförelse med optionsprogram är ett konvertibelprogram följaktligen ett lågriskalternativ och innebär inte något vågspel med själva insatsen. För individer som söker trygghet och säkerhet kan därför konvertibler uppfattas som mer lockande än de riskabla optionerna. Erbjudandet mottogs också mycket positivt bland medarbetarna och ungefär 65% tecknade sig.

Inga indikationer har återfunnits i det empiriska materialet som påvisar att arbetsvillkoren stödjer det fjärde och sista temat i profilen, grupparbete. Detta inslag stöds istället på andra sätt, vilka diskuteras senare.

Den andra formen av profilstöd avser hur Data-Ett kommunicerar profilen via diverse **medier**. Det kommunikationsmedel som i synnerhet framhålls av de intervjuade är *mun-mot-mun-metoden*, det vill säga att de befintliga medarbetarna berättar om företaget för potentiella medarbetare. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Det bästa i profilering det är ju våra befintliga kunder idag som berättar för andra. Våra medarbetare idag som berättar för andra. Det är ju profilering utan att ha det i tryck.*

För att uppmuntra medarbetarna att aktivt hjälpa till att föra ut profilen har de flesta av Data-Etts bolag en intern tipsarbelöning. Detta innebär att en anställd som medverkar till en nyanställning blir uppmärksammas på något sätt. Belöningen är indelad i olika grader beroende på den rekryterades erfarenhet och kan

skifta från en informell uppmuntran, till gratis middagar eller monetära utbetalningar.

Ett annat sätt att nå ut med profilen är via traditionell *annonsering*. Detta sker framför allt på central nivå. Där samarbetar företaget dels med en reklambyrå som hjälper till att diskutera fram utseende och innehåll, dels med ett mediabolag som undersöker vilka tidningar som läses av vilka individer. Annonserna från huvudkontoret och arbetet bakom dessa är till nytta även för de lokala kontoren om de vill annonsera själva. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Sedan är det fritt för varje bolag att ringa och säga nu vill vi ha det och det, men då är det ju samma idé på annonsen. Jag säger liksom inte du ska ha den bilden och du ha den. [...] Men idén ska vara samma, den ska gå ihop, de ska passa ihop och det ska vara Data-Ett profilering.*

En av de intervjuade på lokal nivå bekräftar att man gärna utnyttjar det annonseringsarbete som utförs på central nivå. Det är särskilt fördelaktigt om flera kontor i ett område ska gå ihop och annonsera, menar hon. På lokal nivå används också platsannonser för att kommunicera profilen. Detta är ett bra sätt att nå en lokal publik och därför lägger de ner relativt mycket tid och kraft på att utforma dessa. Vid några tillfällen nämner också de intervjuade möjligheten att annonsera på olika rekryteringssajter, vilket de vid enstaka tillfällen gjort exempelvis på Jobline. Denna form av annonsering sker dock bara i begränsad omfattning. Data-Ett använder hellre den egna *hemsidan* i detta syfte. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Jag tycker att vår webbsida är väldigt besökt. Nu har jag inte antal besökare varje dag, men personer jag pratat med säger "ah, men jag har tittat på eran hemsida, där ligger väldigt mycket information". Det är ett bra sätt.*

Förutom mun-mot-mun-metoden, annonsering och Internet arbetar Data-Ett med olika *högskoleaktiviteter* för att kommunicera profilen till studerande. I en årsredovisning står:

*Att profilera företaget gentemot arbetsmarknaden och högskolestuderande har fortsatt mycket hög prioritet, bland annat genom ökad närvaro vid högskolornas arbetsmarknadsdagar.*

En viktig högskoleaktivitet är alltså deltagande i högskolornas arbetsmarknadsdagar. Data-Ett går igenom de högskolor och universitet som finns i Sverige och gör en lista över dem som har utbildningar inom kompetensområden de kan tänkas behöva på några års sikt. När listan är klar åker en rekryteringsgrupp med representanter för de olika bolagen runt till skolorna. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Det brukar väl vara en sådär 10-12 arbetsmarknadsdagar om året vi är med på, på olika skolor. Och det är ju oftast ren profilering, där vi berättar vilka vi är, hur vi jobbar, hur vi ser ut...*

Förutom arbetsmarknadsdagarna genomför Data-Ett ibland andra aktiviteter riktade till studenter i syfte att nå ut med sin profil. Företagskvällar och seminarier är exempel på sådana mer sporadiska insatser.

Kommunikationen av profilen till de olika målgrupperna varierar i intensitet och kreativitet över tiden. Under högkonjunkturen runt millennieskiftet satsade företaget mycket resurser på att nå ut med sin profil och öka intresset för företaget som arbetsgivare. En av de lokalt rekryteringsansvariga säger att vid sådana tillfällen räcker inte de normala insatserna till, utan då måste de använda fler och nya kanaler för att personalförsörjningen ska vara tillfredsställande. Ett mer aktivt deltagande i olika *mässor* är ett exempel på detta. En uppmärksam *profileringskampanj* som genomfördes under den senaste högkonjunkturen är ett annat exempel. I årsredovisningen det året säger Data-Etts VD att målet för nyrekryteringarna uppnåts över förväntan, mycket tack vare att kampanjen varit så framgångsrik.

### **Profilbekräftelse**

Kategorin profilbekräftelse innefattar hur Data-Ett utvärderar både profilen och profileringen. Någon mer systematisk eller regelmässig uppföljning görs dock inte. De **interna förfrågningar** som också är en del av profilunderlaget (exempelvis anställningsintervjuerna) är ett sätt att bekräfta profilen och profileringen på. Genom att fråga nyanställda om deras kunskaper och uppfattningar om företaget får Data-Ett en indikation på om profilen når ut till potentiella medarbetare och om denna anses attraktiv i förhållande till konkurrenternas. Ett annat sätt att få feedback på är **personalomsättningen**. I flera årsredovisningar kring millennieskiftet skriver Data-Ett att den måttliga personalomsättningen i kombination med en framgångsrik rekrytering måste tolkas som att företagens profil svarar väl mot de långsiktiga kraven och att företaget uppfattas som en attraktiv arbetsgivare. Data-Ett bekräftar också sin profil och profilering genom **ansökningsströmmarna**. Ett bra gensvar på platsannonser och en konstant ström av spontanförfrågningar tyder på att företagens profil är attraktiv och når fram till potentiella medarbetare, berättar en regionansvarig för en lokaltidning. Den nationellt rekryteringsansvariga är inne på samma linje:

*Jag tycker alltid vi får sökande, vi kan ju alltid sälla bland sökande. Det har ju inte varit så, under min tid, att vi inte får några sökande. Men sedan är ju frågan: får vi de som vi vill ha? Det får vi inte alltid.*

En fjärde form av profilbekräftelse är olika **rankningar**. Varje år genomförs av media och andra fristående företag enkätundersökningar, framför allt bland studenter, där urvalsgruppen rankar olika företag som arbetsgivare. Data-Ett hamnar ofta på relativt framstående placeringar i dessa undersökningar, lite beroende på vilken yrkesgrupp som undersöks. De rekryteringsansvariga uttrycker under in-

tervjuerna sin belåtenhet över detta. En årsredovisning från slutet av 1990-talet ger också uttryck för detta:

*Ett bevis på att Data-Ett uppfattas som spännande och intressant är att företaget avancerar i undersökningar bland högskolestuderande om deras attityd till olika företag.*

Ett femte och sista sätt att bekräfta profilen och profileringen på är genom **återvändare**. Återvändare är före detta medarbetare som väljer att komma tillbaka till företaget. Genom dessa erhålls en bekräftelse på att företagets profil är attraktiv relativt konkurrenternas, menar de intervjuade på Data-Ett. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Då kommer de tillbaka igen och då vet de ju vad de kommer till. Och det är ju nästan ännu roligare, för då vill ju de verkligen vara här. De vill ju vara med att föra fram varumärket Data-Ett.*

## 2.2.2 Profileringsmomenten i de övriga datakonsultföretagen

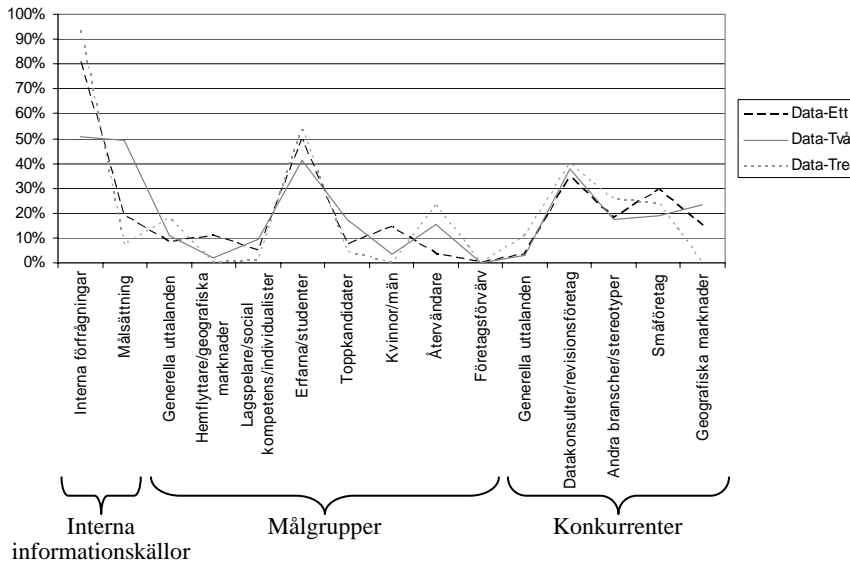
Profileringsmoment i Data-Två och Data-Tre är desamma som i Data-Ett och är även till innehållet snarlika de som finns i detta företag. Samma tre kategorier (profilunderlag, profilstöd och profilbekräftelse) redovisas således nedan även för Data-Två och Data-Tre, men för att i möjligaste mån undvika uttråkande upprepningar kortas presentationen ner i de delar som är likartade och som har diskuterats i de tidigare avsnitten.

### Profilunderlag

I den första kategorin, profilunderlag, finns tre underkategorier för Data-Två och Data-Tre: interna informationskällor, målgrupper och konkurrenter. Dessa företag använder således samma typer av profilunderlag som Data-Ett. De tre företagen är dessutom mycket lika varandra i sina diskussioner om de olika kategorierna, vilket diagrammet på nästa sida antyder (det är företagets procentuella antal meningar inom respektive kategori som anges).

Den första formen av profilunderlag, **interna informationskällor**, innefattar bland annat *personalkäter* och *avgångssamtal*. Dessa används således som profilunderlag i alla tre företagen. Data-Tre skiljer sig emellertid något från de båda övriga genom sin betoning på de interna informationskällornas förmåga att visa vad de verkligen kan stå för som arbetsgivare. Data-Ett och Data-Två diskuterar också betydelsen av profilens interna förankring, men inte i samma utsträckning som Data-Tre. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre säger:

*Vi måste ju föra ut det vi kan stå för, som du säger. Det är självklart så. Därför trycker vi på de här bitarna som jag har nämnt tidigare.*



Figur 2.2 Jämförelse av datakonsultföretagens profilunderlag

På Data-Två nämns ytterligare en informationskälla, som inte tas upp av de båda övriga företagen, nämligen *företagsgrundaren*. En lokalt rekryteringsansvarig gör följande uttalande om profilunderlaget:

*Jag tror att det är djupare rotat än så. Jag tror att man från att ha grundat företaget har haft den grundsynen. Att det är så de vill göra affärer, det är så de vill att deras företag ska fungera.*

Liksom på Data-Ett nämns också företagets högt uppställda *målsättningar* på arbetsmarknaden som en form av profilunderlag. Data-Tvås VD säger i början på millenniet att företagets målsättning är att bli den mest attraktiva arbetsgivaren. En liknande ambition uttalas av Data-Tre, som i en årsredovisning skriver att målet är att bli den mest attraktiva arbetsgivaren för IT-studenter och IT-experter och att denna målsättning är en viktig grund för det systematiska varumärkesarbetet.

Data-Två och Data-Tre använder således med få undantag samma interna informationskällor i profilunderlaget som Data-Ett. Nästa kategori i profilunderlaget avser vilka **målgrupper** företagen vänder sig till. De tre företagen liknar varandra även på denna punkt då de i första hand vill rekrytera *erfarna* konsulter. Strax efter dotcom-kraschen upphörde Data-Två helt att rekrytera nyutexaminerade och Data-Tre minskade denna rekrytering till 10%. De intervjuade på Data-Tre berättar att detta beror på att konsultarbetet många gånger kräver att medarbetaren har arbetslivs- och branscherfarenhet för att fungera på ett bra sätt. I de fall nyutexaminerade rekryteras är det toppstudenterna, eller "essen", som är av

intresse, säger den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Två. Detta gäller även för Data-Tre: på hemsidan står att företaget söker de personer som strävar efter att bli bäst inom sitt område. För att attrahera studenter är det framför allt profilens inslag om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter som kommuniceras. Temat om trygghet och jobbsäkerhet tonas däremot ned, säger den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre:

*Jag tror att unga människor har blivit lärda att det är inte det som är så intressant. Det låter för tråkigt, vaa. För de vars värld ligger öppen, det är inte det första de tänker: med tryggt och stort, utan man vill ha något flashigare och utvecklande.*

Precis som på Data-Ett är målgruppens sociala kompetens och samarbetsförmåga något som betonas frekvent i de skrivna texterna och i intervjuerna hos Data-Två och Data-Tre. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Två är noga med att framhålla att de inte vill ha några individualister, utan att de söker medarbetare som är ”team players”. På Data-Två (men inte Data-Tre) diskuteras även *kvinnor* som en målgrupp, eftersom könsfördelningen inom företaget är relativt skev. En framstående kvinnlig ledare säger i ett pressuttalande:

*Vi har inte råd att lämna halva befolkningen utanför rekryteringsunderlaget om Sverige ska behålla positionen som en ledande IT-nation.*

En målgrupp som inte diskuteras i någon större utsträckning på Data-Ett, men som är en tydlig målgrupp i de båda övriga företagen är *återvändare*. Det är inte alls ovanligt att företagen vill återanställa före detta medarbetare som utvecklats i rätt riktning utanför företagets gränser, säger den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Två. *Hemflyttare*, som är en målgrupp på lokal nivå i Data-Ett, nämns emellertid inte hos Data-Två eller Data-Tre.

Den tredje och sista kategorin i profilunderlaget avser vilka **konkurrenter** profilen ska bemöta. Liksom i Data-Ett är *småföretag* en viktig konkurrentgrupp i Data-Två och Data-Tre. Bland annat riktar sig profilens tema om trygghet och jobbsäkerhet till denna grupp. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Två säger:

*Hoppar de på någon liten stöt med spetsig teknik så kan de kanske få lite bättre betalt, men hos oss så har vi bland annat den här fördelen att vi ses som lite trygga.*

Flera av de intervjuade nämner att det är svårt för ett större företag att konkurrera med den ungdomlighet och dynamik som kopplas ihop med mindre företag. Den tröghet och byråkrati som trots allt finns i stora företag kan ibland uppfattas som jobbig. Dessutom har de mindre företagen ofta möjligheter att erbjuda bättre ekonomiska villkor eftersom de inte har samma omkostnader. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre ger uttryck för detta:

*Det kan väl många gånger vara en utlösande faktor då att man går till ett mindre företag: att man tror att man kan få en högre lön och bättre villkor. Det ska jag inte sticka under stol med att det kan vara lockande.*

En annan konkurrent om personalen, som inte diskuteras specifikt på Data-Ett, är stora företag inom andra branscher, exempelvis *produkt- och industriföretag*. Dessa har fördel av att de många gånger kan vara väldigt konkreta i sin specifikation av arbetsuppgifterna och har en långsiktighet som konsultbranschen saknar, menar de intervjuade på Data-Två och Data-Tre. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Två säger:

*Våra konkurrenter på kundmarknaden det är ju andra konsultleverantörer, medan våra konkurrenter på marknaden för att rekrytera det är ju även våra kunder. [...] De har egna starka IT-enheter som också rekryterar.*

Huvudkonkurrenter om personalen är emellertid *de tre företag som studerats här*. Det är dock lite som tyder på att de tre företagen använder profilen och/eller profileringen för att konkurrera mot varandra. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Två berättar att de nyligen haft en diskussion om vad som skiljer dem från Data-Ett och Data-Tre. De kom fram till att de vill ses som det mänskliga alternativet med stora möjligheter till balans mellan arbete och fritid. Detta tema kommuniceras ju emellertid även av både Data-Ett och Data-Tre. Några konkreta skillnader mellan företagens profiler och/eller profilering bidrar därför inte de intervjuade eller det skrivna materialet med. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Två ger, liksom flera andra intervjuade, uttryck för sin medvetenhet om detta:

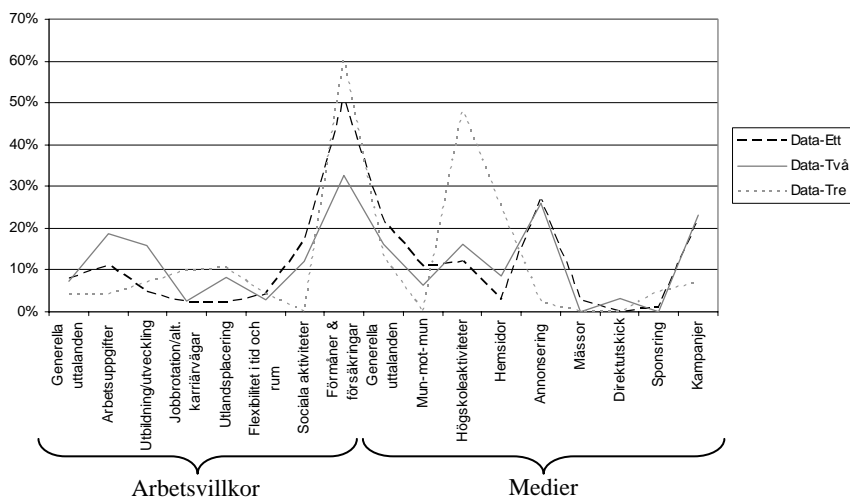
*I: Om jag börjar med att fråga hur du ser era konkurrenter när det gäller just personalen?*

*R: Då tror jag inte det är några större skillnader.*

Sammantaget tycks profilerna och profileringen i de tre företagen vara utvecklade för att i första hand bemöta småföretag och företag inom andra branscher, trots att företagen uppfattar varandra som huvudkonkurrenter. Överlag finns då i profilunderlaget enbart marginella skillnader mellan företagen avseende de interna informationskällorna, målgrupperna och konkurrenterna.

## **Profilstöd**

Det andra momentet i profileringen är profilstödet. I Data-Två och Data-Tre används samma två former av profilstöd som i Data-Ett: arbetsvillkor och medier. De tre företagen är också relativt likartade i sina diskussioner om de båda formerna, vilket indikeras i figur 2.3. Liksom i de tidigare diagrammen visas det procentuella antalet meningar inom varje kategori för respektive företag.



Figur 2.3 Jämförelse av datakonsultföretagens profilstöd

Beträffande **arbetsvillkoren** betonar företagen något olika inslag i enlighet med skillnaden i tonvikt på profilernas teman. Detta gäller framför allt det kvalitativa innehållet i diskussionerna, medan den kvantitativa skillnaden (som återges i diagrammet) är marginell. I Data-Ett låg betoningen i profilen på temat om familjevänlighet och balans i livet, vilket avspeglade sig i arbetsvillkorens utformning och de aktiviteter som ordnades för medarbetarna. I Data-Två framhålls i högre grad profilens tema om arbetsuppgifter och kompetensutveckling, vilket på motsvarande sätt märks i diskussionerna om arbetsvillkoren i detta företag. De intervjuade och de skrivna texterna berättar gärna om de spännande *arbetsuppgifterna* och hur företaget på olika sätt främjar medarbetarnas *kompetensutveckling*. En lokalt rekryteringsansvarig ger uttryck för detta:

*Vi har ju en väldig fokus på kompetensutveckling. Vi satsar sexsiffriga belopp om året per gubbe på kompetensutveckling. Och det gör inte alla. Och det är, för många, ett väldigt viktigt... I vår bransch är det ett viktigt argument att få vara med i det tekniska racet som pågår och få möjlighet att vara med.*

I Data-Tre är profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter också framträdande, vilket även här märks i arbetsvillkoren. Ett exempel på detta är betoningen på möjligheterna till utveckling genom alternativa karriärvägar inom företaget. En annan möjlighet som framhålls är kompetensutveckling genom jobbrotation. Dessa former av profilstöd i arbetsvillkoren talar samtliga tre företag om, men diskuteras i högre grad på Data-Tre. Där arbetar de aktivt med att få upp den interna rörligheten, berättar den nationellt rekryteringsansvarige.

Till skillnad från de båda övriga företagen nämner Data-Två också möjligheterna till kompetensutveckling genom *utlandsplacering*. På hemsidan står att en stor



skillnad mellan Data-Två och de flesta andra företag inom IT-branschen är att de kan erbjuda medarbetarna en mängd arbetsplatser, både i Sverige och utomlands. De intervjuade på Data-Tre medger att företagets begränsade möjligheter till utlandsplaceringar minskar deras attraktionskraft på arbetsmarknaden, i synnerhet om yngre personer ska rekryteras. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Vi har tyvärr väldigt svårt att erbjuda internationella karriärer fortfarande. Det är inte enkelt. Det är också konsultbranschens dilemma att vi är så hårt kompetensbunda till våra branschförhållanden.*

Profilens tema om arbetsuppgifter och kompetensutveckling stöds också av arbetsvillkoren genom arbetsuppgifternas karaktär. I egenskap av storföretag kan företagen erbjuda medarbetarna ett väldigt brett spektrum av arbetsuppgifter, menar de intervjuade på båda företagen. Precis som Data-Ett framhåller Data-Två och Data-Tre hellre de spännande arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna än de *ekonomiska förmånerna*. Det *bonusprogram* som finns på Data-Två diskuteras emellertid gärna. Den nationellt rekryteringsansvarige poängterar att bonussystemet är utformat för att stödja profilens tema om grupparbete. Medarbetarens förmåga att dela med sig av kunskap är ett exempel på ett sådant inslag, säger hon. Några ytterligare indikationer på att arbetsvillkoren är utformade för att stödja temat om grupparbete återfinns inte i det empiriska materialet för detta företag och saknas helt i Data-Tre.

När det gäller ekonomiska förmåner skiljer sig Data-Tre något från de båda övriga företagen genom sitt intresse att erbjuda förmåner som ligger i tiden. Företaget implementerade exempelvis tidigt ett optionsprogram – en förmån som senare blev mycket populär. Den lokalt rekryteringsansvarige som intervjuats sitter själv med i en grupp som har till uppgift att se över nyheter inom området och också komma med egna, kreativa förslag. Jämfört med förmånerna ("fringisarna") som dotcom-företagen införde under högkonjunkturen är de emellertid betydligt mer försiktiga, menar de intervjuade. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Vi försöker ligga på en rimlig nivå. Vi försöker inte utveckla... Eller vi vill inte leda det racet. Vi vill känna att det vi har, det är uppskattat och det ger någonting. Inte bara ha flashiga grejer för flashighetens skull. Och sedan givetvis, vi har en kostnadssida också som vi måste se till är i balans med intäktssidan.*

De *sociala aktiviteter* som understryks i Data-Ett som stöd för profilens tema om familjevänlighet och balans i livet diskuteras bara i begränsad omfattning av Data-Två och Data-Tre. Temat om familjevänlighet och balans i livet stöds emellertid även i dessa båda företag genom *flexibilitet*. Hos Data-Tre framhålls detta inslag i arbetsvillkoren med eftertryck och en lokalt rekryteringsansvarig säger:

*Vår speciella grej då det är dels att vi har... i anställningen har du det väldigt fritt och självständigt, det har vi jobbat kopiöst mycket med att folk här tar ansvar i*

*sina jobb. Här är ingen chef som talar om vad du ska göra. Här jobbar du själv och du får ansvar och stor frihet.*

Det fjärde temat i profilen, trygghet och jobsssäkerhet, stöds inte av arbetsvillkoren i Data-Två och Data-Tre. Sammanfattningsvis stödjer således arbetsvillkoren först och främst det tema i profilen som i störst utsträckning betonas i Data-Två och som är centralt även i Data-Tre; arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna. Till viss del stödjer arbetsvillkoren också profilens teman om familjevänlighet och balans i livet samt grupparbete, men alltså inte temat om trygghet och jobsssäkerhet. Jämfört med Data-Ett skiljer sig arbetsvillkorens utformning och betoning i Data-Två och Data-Tre något i enlighet med den olika vikt företagen lägger vid profilens olika teman.

Den andra formen av profilstöd avser de **medier** företagen använder för att kommunicera profilen. Liksom Data-Ett kommunicerar Data-Två och Data-Tre gärna profilen på de egna *hemsidorna*. Denna möjlighet betonas i synnerhet av Data-Tre, som har lagt ned mycket resurser på att utveckla de egna hemsidorna. Företaget har också långsiktiga avtal med flera etablerade rekryteringssajter. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Alla har ju en dator hos oss, alltså en arbetsstation kan man kalla det för. Och det gör ju det att vi har kunnat satsa väldigt hårt på det mediet som budskapsbärande informationskälla. Och det är ju väldigt skönt att kunna göra det.*

Om tyngdpunkten i Data-Tre ligger på Internet som kommunikationskanal centrerar diskussionerna i Data-Två istället kring hur de för ut sin profil via annonsering och rekryteringskampanjer. *Annonseringen* sker vanligtvis i rikstäckande dags- och affärspress samt på olika etablerade webbsidor. De lokala kontoren bestämmer själva om de vill följa upp med annonser i lokala tidningar. Texten är ofta allmän och vänder sig till både kund- och arbetsmarknaden, något som också gäller de *rekryteringskampanjer* som företaget genomför. Kampanjerna initieras många gånger från det internationella huvudkontoret och överförs sedan till den svenska arbetsmarknaden av huvudkontoret i Sverige. Till viss del medverkar också de lokala kontoren i kampanjerna, men de intervjuade på denna nivå säger att det bara är i begränsad omfattning. På Data-Tre diskuteras annonsering bara marginellt. Liksom de båda övriga företagen genomför de emellertid rekryteringskampanjer ibland och då blir annonsering i olika former aktuellt.

Data-Två och Data-Tre kommunicerar, precis som Data-Ett, också sin profil genom olika *högskoleaktiviteter*. Dessa aktiviteter begränsas något då företagen möter en gynnsam arbetsmarknad och främst rekryterar erfarna konsulter, men upphör inte helt. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre berättar:

*Vi har ju dragit ner naturligtvis på våra högskolekostnader något, men vi har väl sagt det att vi prioriterar arbetsmarknadsdagarna trots allt. Så att där vill vi synas i princip samma omfattning som tidigare, men vi kanske lägger lite mindre*

*krut på att sponsra massa roddtävlingar och annat så att vi liksom sparar lite pengar.*

En stor del av högskoleaktiviteterna avser alltså deltagande i högskolornas arbetsmarknadsdagar. Data-Två har de senaste åren försökt arbeta mer strategiskt och genomtänkt med denna form av profilstöd. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Vi har verkligen försökt synas på arbetsmarknadsdagarna. Vi har fixat till så att vi har bättre montrar, vi har enhetlig klädsel, att vi är lite proffsiga där.*

Förutom deltagande i arbetsmarknadsdagar innefattar högskoleaktiviteterna exempelvis seminarier, gästföreläsningar, temakvällar och studentpubar. Dessutom har båda företagen vid olika tillfällen sponsrat IT-satsningar på högskolorna.

Liksom Data-Ett diskuterar Data-Två (men inte Data-Tre) *mun-mot-mun-metoden* som en tillämplig kommunikationskanal. De intervjuade berättar bland annat om den tipsarbelöning som finns för att uppmuntra medarbetare att föra ut profilen till potentiella medarbetare. En annan kommunikationskanal som används av Data-Två, men inte av de båda övriga företagen, är *direktutskick* av olika slag. Ett sådant utskick har bland annat riktats specifikt till målgruppen återvändare. Då skickade företaget ut Alla Hjärtans Dag-kort till ett antal före detta anställda med texten "Gammal kärlek rostar aldrig, välkommen tillbaka". En annan liknande insats har riktats till målgruppen kvinnor. Företaget gjorde i det fallet ett direktutskick till kvinnliga potentiella medarbetare i samband med internationella kvinnodagen.

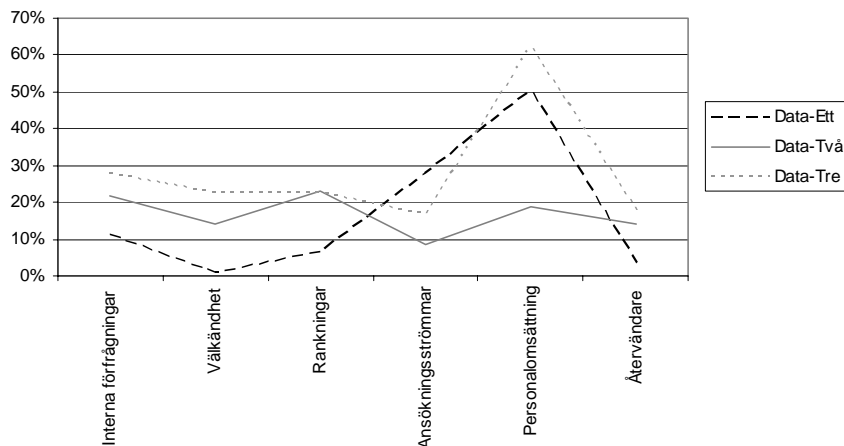
Sett till det kvalitativa innehållet är *sponsring* utanför högskolorna en kommunikationskanal som betonas mer av Data-Tre än de båda övriga företagen. Data-Tre har vid flera tillfällen varit med och sponsrat stora, internationella idrottsevenemang. Den nationellt rekryteringsansvarige tycker detta är ett bra sätt att nå ut med företagets profil, inte bara till potentiella medarbetare utan till en bred publik.

Den ovanstående redovisningen av profilstödet visar att den vikt och betoning som de tre företagen lägger vid de olika inslagen i arbetsvillkoren respektive medierna i vissa avseenden är olika. I princip används emellertid samma former av profilstöd i alla tre företagen. Det andra momentet i profileringen, profilstödet, är alltså likartat i de tre företagen, men betoningen på inslagen i arbetsvillkoren och medierna skiljer sig åt.

### **Profilbekräftelse**

Det tredje momentet i profileringen, profilbekräftelse, är det moment som diskuteras minst i de tre företagen. Detta gäller i synnerhet Data-Två, där ingen systematisk uppföljning görs. Profilbekräftelsen innefattar sex underkategorier. Betoningen på och innehållet i dessa underkategorier skiljer sig inte mycket mellan

de tre företagen, vilket diagrammet nedan antyder (det procentuella antalet meningar kodade för varje företag på respektive kategori visas).



Figur 2.4 Jämförelse av datakonsultföretagens profilbekräftelse

Avsaknaden av en mer regelmässig profilbekräftelse hos Data-Ett och Data-Två kontrasterar markant den utvärdering som görs i Data-Tre. På detta företag genomförs en systematisk uppföljning av profilen och profileringen på arbetsmarknaden. För att kontinuerligt övervaka hur potentiella medarbetares åsikter utvecklas och om målsättningen (att bli den mest attraktiva arbetsgivaren för IT-studenter och IT-personal) infrias har Data-Tre utvecklat ett mätsystem över företagets ställning som prioriterad arbetsgivare<sup>5</sup>. Mätsystemet består av fyra index. Det första indexet är ett attraktionsindex som mäter hur attraktivt företaget är bland studenter. Resultatet visar också vad urvalsgruppen attraheras av hos andra arbetsgivare, vilket hjälper Data-Tre att bli bättre inom de områden där brister framkommer. Jämfört med Data-Ett och Data-Två relaterar detta index närmast till de externa **rankningar** som dessa använder i sin profilbekräftelse. Data-Två har valt ut några sådana rankningar som de anser tillförlitliga och använder dessa som måttstock över tiden, berättar en lokalt rekryteringsansvarig.

**Interna förfrågningar** (exempelvis anställningsintervjuer och medarbetarenkäter) används som profilbekräftelse i alla tre företagen, men bara på ett systematiskt sätt i Data-Tre. Där räknas ett index fram från den årliga personalenkäten och jämförs med ett externt jämförelseindex. Enkäten mäter dels hur medarbetarna trivs på företaget, dels mer generella aspekter av arbetslivet. Ett annat index

<sup>5</sup> Mätsystemet utvecklades strax efter det att intervjuerna genomförts, varför de rekryteringsansvariga inte hade möjlighet att kommentera eller diskutera detta.

beräknas på avgångssamtalen med medarbetare som lämnar företaget. Information om orsaken till att medarbetaren slutar och den allmänna inställningen till företaget samlas in på ett systematiskt sätt. I en företagsbroschyr står att detta skapar ett ypperligt utvärderingsunderlag som bidrar till att Data-Tre kan förbättra sin ställning som arbetsgivare.

Det fjärde och sista indexet i mätsystemet på Data-Tre är **personalomsättningen**. Målet är att denna ska vara under 9% om året. De intervjuade på alla tre företagen påpekar dock att personalomsättningen influeras av en rad externa faktorer, såsom konjunkturläget på arbetsmarknaden och målgruppens ålder. Dessutom finns i branschen en praxis att röra på sig mellan arbetsgivarna, menar en lokalt rekryteringsansvarig på Data-Tre:

*Alltså den här branschkulturen – nu vet jag inte hur det är i andra branscher – här verkar det vara väldigt hög rörlighet. Det ligger ju på något sätt i det här att man ska inte vara för länge på samma ställe.*

Ett annat sätt att bekräfta profileringen på är att se hur **välkänt** företaget är på arbetsmarknaden. Detta diskuteras framför allt på Data-Två, men nämns även av de intervjuade på Data-Tre (men omtalas inte överhuvudtaget på Data-Ett). I affärstidningarna kallas Data-Två ibland för ”en doldis” och ett syfte med profileringen är därför att öka kännedomen om företaget. De intervjuade på Data-Tre är inne på samma linje och menar att företaget inte är tillräckligt känt på arbetsmarknaden. Detta kan bero på att företaget genomfört ett antal fusioner och namnbyten samt att de inte har haft tillräckligt med marknadsföringsresurser för att öka välkändheten, menar de.

En annan form av profilbekräftelse, som används av alla tre företagen, är **återvändare**. I Data-Två och Data-Tre utgör denna grupp alltså både en form av profilunderlag (en målgrupp) och en form av profilbekräftelse. Återvändare är ett tydligt tecken på företagets generella attraktionskraft på arbetsmarknaden, menar de intervjuade. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre säger:

*Ett annat mått på vår attraktion eller vår relativa attraktionskraft om man så vill, det är ju det att många medarbetare kommer tillbaka till oss. Vi återanställer väldigt många som har varit ute och viftat på annat håll.*

Precis som i Data-Ett nämns i det empiriska materialet för Data-Tre också **ansökningsströmmarna** som en form av profilbekräftelse. VD:n för Data-Tre säger bland annat till en branschtidning strax efter dotcom-kraschen att de under högkonjunkturen inte hade några problem att få sökande till sina tjänster och att den strida strömmen av ansökningar visar på deras attraktionskraft. Den nationellt rekryteringsansvarige bekräftar uttalandet, men säger samtidigt att rekryteringen under denna period ibland tog längre tid än normalt och att de vid vissa tillfällen inte fick de rätta kompetenserna utan fick nöja sig med de närliggande.

Fyra av de sex olika formerna av profilbekräftelse som diskuterats ovan används alltså av alla tre datakonsultföretagen: interna förfrågningar, personalomsättning, rankningar och återvändare. Välkändhet, som diskuteras av Data-Två och Data-Tre, nämns dock inte direkt på Data-Ett. Detta företag, liksom Data-Tre, använder emellertid även ansökningsströmmarna som profilbekräftelse. Överlag ägnar Data-Tre mest uppmärksamhet åt detta moment i profileringen, medan uppföljningen i Data-Ett och Data-Två sker mer fragmentariskt.

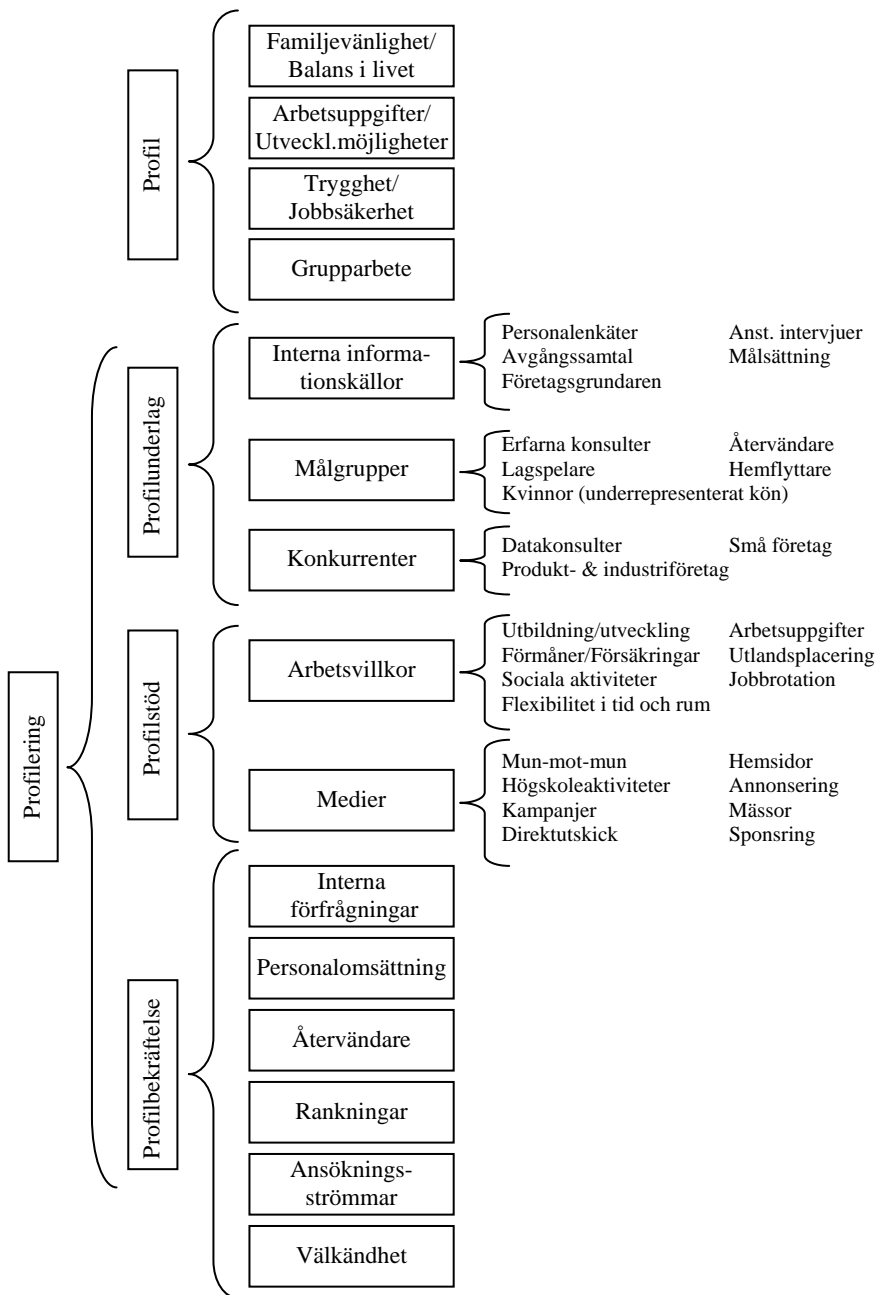
## 2.3 Sammanfattning datakonsultbranschen

I kodningen av det empiriska materialet återfanns stora likheter mellan de tre studerade datakonsultföretagens profiler och profilering. Det första avsnittet, som redovisade företagens profiler, visade att alla tre företagen kommunicerar samma fyra teman i sina profiler, men med något olika betoning. Data-Ett är det företag som i störst utsträckning betonar familjevänlighet och balans i livet. I Data-Två ligger istället tyngdpunkten på temat om grupparbete, medan Data-Tre i störst utsträckning framhåller trygghet och jobbsäkerhet. Det fjärde temat, arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna, är dock framträdande hos alla tre företagen. Skillnaden i tonvikt på profilernas teman kan eventuellt skapa en speciell framtoning på arbetsmarknaden. Enbart en av de åtta intervjuade var dock medveten om denna skillnad i betoning. De intervjuade och de skrivna texterna är alltså relativt ense om att unika eller företagsspecifika inslag saknas i profil(eringen) på arbetsmarknaden.

Det andra avsnittet i detta kapitel redovisade företagens profilering, som består av tre moment. Det första momentet, profilunderlag, avser de tre företagens beslutsunderlag för profilen. Olika former av interna informationskällor, vilken målgrupp företaget vänder sig till och vilka konkurrenter som beaktas är huvudinnehållet i detta beslutsunderlag i samtliga tre företag. Något förvånande är det inte mot varandra de tre företagen i första hand vänder sig med sina profiler och sin profilering, trots att de betraktar sig som huvudkonkurrenter om personalen. Det andra momentet i profileringen, profilstöd, avser hur företagen stödjer och kommunicerar sin profil. Detta sker på två sätt, genom arbetsvillkoren och genom medier. Till viss del skiljer sig arbetsvillkoren i de tre företagen åt i enlighet med den olika betoning de lägger på temana i profilen, men överlag är inslagen i arbetsvillkoren och medierna snarlika i de tre företagen. Det tredje momentet i profileringen är profilbekräftelse. De tre företagen nämner här sex sätt att utvärdera såväl profilen som profileringen på: rankningar, ansökningsströmmar, interna förfrågningar, personalomsättningen, återvändare och grad av välkändhet.

En översiktlig bild över kodningen av datakonsultföretagens profiler och profilering på arbetsmarknaden illustreras i figur 2.5. En del kategorier har enbart en nivå av kategorier under sig, men i några fall finns fler nivåer av kategorier än vad som presenteras i figuren. Det är alltså viss skillnad i de olika kategoriernas innehållsrikedom och abstraktionsnivå. De kategorier som ingår i figuren framhålls av minst två av de tre studerade företagen. De flesta återfinns dock hos alla

tre. Likheten i de studerade företagens profiler och profilering och att de inte på detta sätt konkurrerar mot varandra är något förbryllande. För att se om detta är något branschspecifikt redovisas i nästa kapitel det empiriska materialet för en annan bransch, revisionsbranschen, som på flera sätt skiljer sig från datakonsultbranschen (se appendix 1: Grundad Teori – Teoretiskt urval samt Tillämpad metod – De studerade företagen). På detta sätt erhålls en något mer generell förståelse för profilering på arbetsmarknaden.



Figur 2.5 Datakonsultföretagens profiler & profilering



# 3. Revisionsbranschen

Detta kapitel redovisar det empiriska materialet för den andra branschen som studerats, revisionsbranschen. Dispositionen är samma som i kapitel 2 och grundar sig på den empiriska kodningen (se appendix 1: Tillämpad metod – Kodning). Kapitlet inleds med en redovisning av de studerade revisionsföretagens profiler. I det andra avsnittet beskrivs deras profilering. Precis som i det tidigare empiriska kapitlet har i största möjliga mån de intervjuades formuleringar använts vid redovisningen.

## 3.1 Profilen

Detta avsnitt består av två delar. Den första beskriver den profil som ett av revisionsföretagen, kallat Rev-Ett, kommunicerar till arbetsmarknaden. Den andra relaterar sedan denna till de övriga fyra företagens (Rev-Två till Rev-Fem) profiler.

### 3.1.1 Profilen för Rev-Ett

I kodningen av det empiriska materialet för Rev-Ett återfanns fem olika teman i profilen: balans i livet, trygghet & jobbsäkerhet, teamwork & kollektivism, arbetsuppgifter & utvecklingsmöjligheter samt individen i centrum. Dessa är således mycket snarlika de teman som i det förra kapitlet redovisades i datakonsultföretagens profiler. **Balans i livet** är ett exempel på ett sådant likartat tema. Rev-Ett strävar efter att medarbetarna ska ha en bra balans mellan arbete och fritid, även om det inte alltid lyckas, säger en lokalt rekryteringsansvarig i intervjun. Hon säger vidare att detta tema ligger i tiden och är viktigt för företaget att planera och tänka på. Den nationellt rekryteringsansvarige är under intervjun flera gånger inne på samma linje. En av Rev-Etts styrkor är just att de lyfter fram balans mellan arbete och fritid, menar hon. Detta tema berörs också i en årsredovisning från början av millenniet:

*Ett annat område som prioriteras alltmer är balansen mellan arbete och privatliv. Denna balans är viktig för att medarbetarna ska få en mångsidig stimulans, som bidrar till en bred personlig utveckling. I praktiken handlar det om att balansera engagemanget i kunder och uppdrag gentemot återhämtning och stimulans utanför arbetet.*

Ett annat tema i profilen är **trygghet och jobbsäkerhet**. Detta inslag betonas inte i samma utsträckning som temat om balans i livet, men berörs både i intervjuerna

och i de skrivna texterna. I en diskussion om förändringarna på arbetsmarknaden efter dotcom-kraschen framhåller den nationellt rekryteringsansvarige företagets ökade attraktionskraft genom den trygghet och jobsäkerhet de står för.

*Omvärlden har förändrats, det finns inte så många häftiga IT-bolag kvar, det är tuffare där ute. Och då känns det tryggt att komma till ett stabilt företag, som har lite koll på verksamheten och där man jobbar rätt strukturerat i olika former, alltifrån vad jag konkret gör dagligdags till personalfrågor så att säga, att det finns de bitarna.*

En lokalt rekryteringsansvarig nämner också temat om trygghet och jobsäkerhet. Hon menar att Rev-Ett är en relativt säker arbetsplats och att det är sällan som en revisionsbyrå försvinner helt. Antalet fusioner, uppköp och företagsdelningar i branschen är ganska många, men sin arbetsplats har man alltid kvar på ett eller annat sätt, säger hon.

Det tredje temat i Rev-Etts profil är **grupparbete**. På företagets hemsida uttalar sig åtskilliga medarbetare från olika avdelningar positivt om det utbredda grupparbetet inom företaget. Det finns alltid någon i teamet med lång erfarenhet som man kan fråga, skriver en av dem. En annan menar att gruppens erfarna och kompetenta kollegor bidrar till att varje dag blir en del i en ständig inlärningsprocess. Grupparbetets betydelse framhålls också i en årsredovisning från slutet av 1990-talet:

*Teamwork i alla dimensioner samt en lärande organisation är basen för att åstadkomma kvalitet i allt det vi gör.*

Profilens fjärde tema är **arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna**. Detta inslag understryks av både de intervjuade och de skrivna texterna. Den lokalt rekryteringsansvarige som intervjuats menar att detta är profilens viktigaste tema. Arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna relateras många gånger till att Rev-Ett är ett ledande revisionsföretag. De intervjuade nämner detta vid upprepade tillfällen och i en årsredovisning står:

*Vi innehar en ledande position såväl i Sverige som internationellt och har därmed en unik möjlighet – och skyldighet – att driva branschens utveckling.*

Branschledarskapet medför ett kontinuerligt behov av nya kunskaper och möjligheter att arbeta med de senaste rönen inom branschen. Medarbetarna erbjuds därför en flexibel karriärutveckling med en optimal kombination av spännande kunduppdrag och kompetensutveckling.

Det femte och sista temat i profilen är **individ i centrum**. Betoningen på individens betydelse framkommer tydligt i de skrivna texterna. Där klarläggs bland annat att personalarbetet inriktas på att stimulera medarbetarnas utveckling så att kraften och ambitionen i varje enskild individ kan frigöras. En individuell ut-

vecklingsplan utformas årligen för detta ändamål. Temat om individen i centrum relateras också på hemsidan till det något kontrasterande temat om grupparbete:

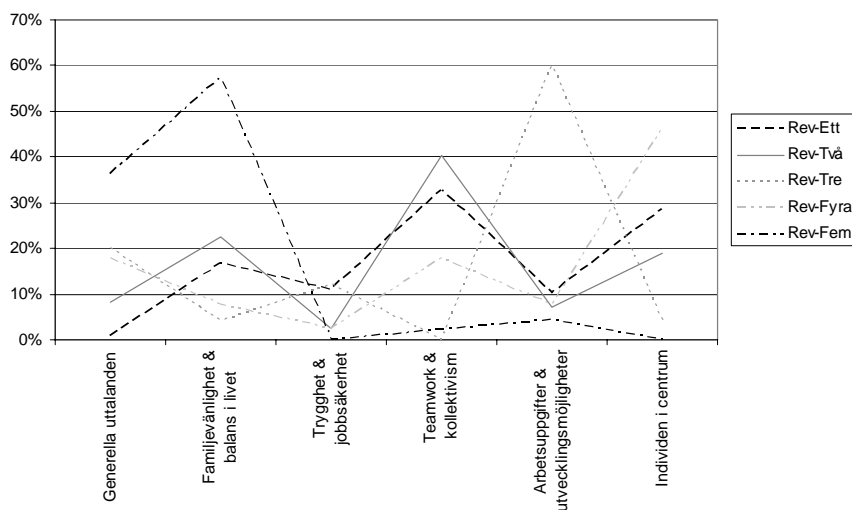
*Fokus ligger på individen och individens utveckling i kombination med stimulans genom teamwork, öppenhet och kommunikation...*

Möjligheterna att inom ramen för grupparbetet göra individuella anpassningar och försöka hitta bästa möjliga lösning för den enskilde individen nämns vid flera tillfällen på hemsidan och av den nationellt rekryteringsansvarige. Hon säger bland annat i intervjun:

*Alltså vad vi lyfter fram ändå mycket är att vi jobbar i team, tycker jag. Så vi lyfter fram att vi ser medarbetaren, men vi jobbar ändå i team. Det är väldigt sällan du sitter och jobbar ensam.*

### 3.1.2 Profilen för de övriga revisionsföretagen

I detta avsnitt redovisas profilerna för de övriga fyra revisionsföretagen. Samma fem teman som diskuteras i Rev-Ett kan urskiljas bland dessa företag, men alla fyra kommunicerar inte alla inslagen. Detta illustreras i diagrammet nedan, som visar det procentuella antalet meningar som kodats på respektive tema för varje företag. Den kvantitativa omfattningen på diskussionerna är något olika i de fem revisionsföretagen, men innehållsmässigt är de mycket lika varandra. För att i möjligaste mån undvika upprepningar blir därför presentationen av profilerna för de fyra övriga revisionsföretagen mer kortfattad än motsvarande avsnitt för Rev-Ett.



Figur 3.1 Jämförelse av revisionsföretagens profiler

Det första temat i profilerna hos revisionsföretagen är **balans i livet**. Hos tre av företagen ingår detta inslag i profilen, undantaget är Rev-Tre. På Rev-Två framhåller de emellertid sin starka tro på balans mellan arbete och fritid. På flera ställen i de skrivna texterna uttrycker medarbetare sin uppskattning för möjligheterna till balans mellan arbete och fritid. Ambitionen är alltså att alla medarbetare ska kunna ha en balanserad tillvaro mellan arbete, hem och fritid. I en verksamhetsberättelse beskrivs balans mellan arbete och fritid inte bara som en målsättning, utan även som ett krav:

*Rev-Två har höga krav på sina medarbetare. Ett av kraven är att de måste ha ett liv utanför Rev-Två. – Vi vill ha en bra balans mellan arbete och fritid, säger Lars Karlsson<sup>6</sup>.*

På Rev-Fyra talar de också om balans i livet, men i betydligt mindre omfattning än på Rev-Ett och Rev-Två. Det nämns bland annat i en rekryteringsbroschyr, där man lovar potentiella medarbetare att respektera och stödja en balans mellan arbete och fritid. Den nationellt rekryteringsansvarige säger också under intervjun att i tider då potentiella medarbetare läser mycket om utbrändhet är det naturligt att arbetet inte kommer i första rummet utan att fritiden får stor betydelse.

Situationen på Rev-Fem avseende balans i livet är lite speciell jämfört med de övriga företagen. I diagrammet ovan framgår att en stor del av diskussionerna om företagets profil centrerade kring detta inslag. Detta beror på att företaget, enligt de intervjuade, tvärtom har ett rykte om sig att vara krävande och hårt mot sina medarbetare. En rekryteringsansvarig säger:

*Rev-Fem har ju lite grann den här stämpeln på sig att det är väldigt tufft och att det är väldigt hårt jobb och att man jobbar väldigt mycket över och så där. Och det sitter ju i. Det tror jag har förändrats bland studenter att det kanske inte är så himla intressant idag att jobba så himla mycket. Kanske dagens studenter är mycket för det här med balans i livet och familjen och fritiden...*

De intervjuade menar således att det har varit svårt att förändra bilden av dem som krävande arbetsgivare och visa på att företaget erbjuder balans mellan arbete och fritid. Ett rykte är ett rykte och det sitter i även om det inte överensstämmer med verkligheten, menar de. Medarbetare som har kommit från konkurrerande företag har klargjort att medarbetarna hos Rev-Fem inte alls arbetar mer eller hårdare än på andra revisionsbyråer, säger en av dem.

Det andra temat i profilerna är **trygghet och jobsäkerhet**. Detta inslag diskuteras inte på Rev-Fyra och Rev-Fem men framhålls till viss del av Rev-Två och Rev-Tre. Den rekryteringsansvarige på Rev-Tvås huvudkontor nämner exempel-

---

<sup>6</sup> Personen heter egentligen något annat.

vis under intervjun tryggheten som en komponent i företagets varumärke på arbetsmarknaden. En verksamhetsberättelse uttrycker också företagets strävan att erbjuda medarbetarna trygghet. På Rev-Tre säger en lokalt rekryteringsansvarig i intervjun att ett uppenbart behov av personal i kombination med ett variationsrikt arbete ger företaget möjligheter att erbjuda medarbetarna anställningstrygghet. Sammanfattningsvis är dock kommunikationen av detta tema förhållandevis obetydlig relativt de övriga inslagen.

Det tredje temat i de studerade företagens profiler är **grupparbete**. Detta inslag kommuniceras av Rev-Två och Rev-Fyra, men inte i någon större utsträckning av Rev-Tre eller Rev-Fem. På Rev-Två framhålls detta tema bland annat på hemsidan. Där framkommer tydligt att grupparbete är det grundläggande arbets sättet inom företaget. Den rekryteringsansvarige på huvudkontoret ger även uttryck för detta under intervjun:

*Jag menar alla jobb som görs, stora som små, även om man har sitt självständiga arbetsområde så går man oftast ut i team och man jobbar i team och det är så...  
Det är väldigt viktigt det här att man har den känslan att man vill jobba i team och att man är socialt utåtriktad på så sätt.*

Rev-Fyra framhåller också temat om grupparbete på sin hemsida. Företaget skriver att medarbetarna ska uppskatta att arbeta i team, vara öppna och ha förmåga att bygga upp personliga relationer samt på ett effektivt sätt kunna samarbeta med andra. Förmågan att fungera i grupp diskuteras även av den nationellt rekryteringsansvarige. Hon förklarar att företagets professionalism grundas på medarbetarnas förmåga att samarbeta i diverse konstellationer av projekt med olika kollegor och kunder.

Det fjärde temat i profilerna, **arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter**, kommuniceras av alla fyra revisionsföretagen, men bara i begränsad omfattning av Rev-Fem. Den rekryteringsansvarige på Rev-Två:s huvudkontor säger att den professionalism företaget står för på kundmarknaden kräver en ständig kompetensutveckling av medarbetarna. På företagets hemsida framkommer också att Rev-Två lägger stora resurser på kompetensutveckling i syfte att dels trygga en fortsatt hög kvalitet på sina tjänster, dels för att attrahera och behålla de bästa medarbetarna. I en verksamhetsberättelse skriver företagets utbildningsansvarige:

*Vi ser kompetensutveckling som en av våra främsta konkurrensmedel för att attrahera de bästa medarbetarna...*

Temat om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter betonas i än högre grad av Rev-Tre. Den nationellt rekryteringsansvarige säger att hon vill ge potentiella medarbetare bilden av ett företag som satsar mycket på personalen och deras kompetensutveckling. Detta relateras ofta till företagets framskjutna position i branschen – både de intervjuade och de skrivna texterna understryker att konti-

nuerlig kompetensutveckling är nödvändigt för att bibehålla företagets ledande ställning. En lokalt rekryteringsansvarig säger:

*R: Ja, vi vill ju naturligtvis hävda att vi är den ledande revisionsbyrån. Det är väl inget nytt i sig.*

*I: Nej, det är många som vill hävda?*

*R: Ja, det är det absolut.*

På Rev-Fyra centrerar diskussionerna om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter i stor utsträckning kring en särskild kompetensutvecklingsmodell som företaget har utvecklat. Genom det strukturerade tillvägagångssättet ska varje enskild medarbetare fortlöpande ges möjlighet att överträffa sina egna förväntningar. Företagets kompetensutvecklingsmodell är en orsak till att den nationellt rekryteringsansvarige anser att detta tema är framskjutande i företagets profil. En lokalt rekryteringsansvarig är inne på samma linje. På frågan hur hon vill beskriva företaget för en potentiell medarbetare nämner hon direkt möjligheterna till ett intressant arbete och personlig utveckling. Hon beskriver arbetet på ett revisionsföretag som frontlinjen för ekonomer. Precis som de övriga revisionsföretagen talar Rev-Fyra om sig själv som ett ledande revisionsföretag i Sverige.

**Individen i centrum** är det femte och sista temat och ingår i profilerna hos Rev-Två, Rev-Tre och Rev-Fyra. Företagen talar ofta om detta inslag tillsammans med temat om grupparbete. På Rev-Två är de exempelvis noga med att i samband med diskussionerna om grupparbete också lyfta fram individen. Det faktum att de i princip uteslutande arbetar i team ska inte tolkas som att individen inte skapar sin egen individuella utveckling i företaget, menar den rekryteringsansvarige på huvudkontoret. Även de skrivna texterna uttrycker på flera ställen att företagets filosofi grundar sig på att de sätter den enskilde medarbetaren främst. På Rev-Tre omtalas också den enskilde individens betydelse, dock i mer begränsad omfattning än på Rev-Två. Detta tema berörs bland annat på hemsidan, där en medarbetare berättar om orsaken till att hon valde Rev-Tre som arbetsgivare:

*Jag var runt på ett antal intervjuer men valde Rev-Tre eftersom jag kände att det var ett varmt företag där människan står i centrum.*

Av revisionsföretagen betonas temat om individens betydelse starkast av Rev-Fyra. I detta företag kommer därför temat om grupparbete något i skymundan relativt diskussionerna om den enskilde individen. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Vi sätter människan i centrum, vare sig människan jobbar hos oss eller är en klient. Vi talar om människan helt enkelt. Det är en jätteviktig bit i vår kultur och den bas vi står på.*

Temat om människan i centrum är något som har följt Rev-Fyra under en längre period och har varit huvudtema i profilen vid flera tillfällen. Både de skrivna texterna och de intervjuade vidhåller att detta är något som särskiljer Rev-Fyra från

konkurrenterna. Som nämnts ovan framhålls dock detta tema även av tre övriga revisionsföretag.

## 3.2 Profileringen

Detta avsnitt presenterar profileringen i de studerade revisionsföretagen. I den empiriska kodningen skapades samma tre moment som för datakonsultföretagen: profilunderlag, profilstöd och profilbekräftelse. De olika momenten redovisas nedan först för Rev-Ett, därefter skildras de övriga företagen.

### 3.2.1 Profileringsmomenten i Rev-Ett

#### Profilunderlag

I profilunderlaget kodades i det empiriska materialet tre underkategorier: interna informationskällor, målgrupper och konkurrenter. Den första av dessa tre, de **interna informationskällorna**, är det profilunderlag som diskuteras minst på Rev-Ett. Utöver en intern *medarbetarundersökning* är det den nationellt *rekryteringsansvarige* som står för en stor del av underlaget till profilen. Hon säger att det har blivit så eftersom hon är den som har en ”hyfsad känsla av vad som händer där ute”. Den nationellt rekryteringsansvarige är emellertid nogga med att framhålla betydelsen av en intern förankring för att kunna kommunicera en ärlig och uppriktig profil. Under intervjun återkommer hon ständigt till företagets strävan att vara ödmjuk och uppriktig i sin profil och det anses som mycket viktigt att de inte lovar saker som inte infrias.

Utöver den interna medarbetarundersökningen och företagets rekryterare utgör Rev-Etts *målsättning* på arbetsmarknaden också ett internt profilunderlag. Målsättningen är att bli Sveriges mest attraktiva arbetsgivare. Strävan att skapa Sveriges bästa arbetsplats har stark förankring i hela organisationen, såväl bland partnerkretsen och operativa chefer som hos medarbetarna, skriver företaget i en verksamhetsberättelse. Den nationellt rekryteringsansvarige tillstår emellertid att det inte finns någon riktigt bra indikation på när målet faktiskt är uppnått. Flera olika alternativ har diskuterats, men ingen konkret måluppfyllelse har fastställts. Hon säger:

*Vi har ju stuckit ut hakan och sagt att vi inte bara ska vara branschens utan vi ska vara Sveriges bästa arbetsgivare. Och då har vi sagt hur mäter vi det här? Det vet vi ju inte riktigt.*

Den andra delen av profilunderlaget, som avser **målgrupper**, diskuteras mer än de interna informationskällorna. Den primära målgruppen är *nyutexaminerade* ekonomer. Omkring 80% av de nyanställda är ekonomer, främst med inriktning mot redovisning och revision, och mer än hälften kommer direkt från högskola eller universitet. Ett skäl till att företaget helst rekryterar studenter är att verk-

samheten lämpar sig för att oerfaren personal kontinuerligt anställs. En lokalt rekryteringsansvarig säger:

*Så den vanligaste gången då när man anställer är från botten och så då jobbar sig upp till sin auktorisation...[...] Det är det vanligaste och det smidigaste, för det är det lättast att få gruppen att fungera på det viset.*

Hon säger vidare att det är svårare att hitta rätt typ av människor bland de erfarna revisorerna, därför att de ofta är färdigslipade och fullformade sedan tidigare. Dessutom är de nytexaminerade lättare att nå och få tag på. Erfarna revisorer rör sig av tradition väldigt lite mellan revisionsbyråerna och därför är det särskilt viktigt att nå de potentiella medarbetarna i ett tidigt skede. Den nationellt rekryteringsansvarige berättar att detta är en viktig anledning till att de stora revisionsbyråerna är mycket aktiva i sin profilering mot högskolor och universitet.

Förutom målgruppens ålder diskuterar en lokalt rekryteringsansvarig också målgruppens genus. Under den period hon arbetat med rekrytering har könsfördelningen bland sökande förändrats totalt. Tidigare var det flest *män* som sökte tjänsterna, men nu är den övervägande andelen kvinnor. För att inte könsfördelningen inom företaget ska bli för skev ser de därför gärna fler manliga sökande:

*När jag annonserade sist nu så fick jag, kanske det var en kille på tio eller något. Så ser det ut, vaa. För 10 år sedan var det precis tvärtom.*

Ytterligare ett karaktärsdrag hos målgruppen är *social kompetens*. Social kompetens avser här förmågan att kunna samarbeta och bemöta personer på olika nivåer, med olika bakgrund och olika förutsättningar.

En annan typ av målgrupp är mindre redovisnings- och revisionsbyråer. En stor del av Rev-Etts tillväxt sker genom sådana *företagsförvärv*. Därför är det viktigt att företaget framstår som ett attraktivt alternativ om någon mindre aktör överväger att sälja sin verksamhet.

Den tredje typen av profilunderlag avser vilka **konkurrenter** Rev-Ett vill hävda sig mot i profileringen. Det empiriska materialet påvisar entydigt de *övriga fyra revisionsföretag* som studerats här som huvudkonkurrenter om potentiella medarbetare. Något särskiljande tecken gentemot dessa företag kan dock inte de intervjuade nämna. En lokalt rekryteringsansvarig säger:

*Om jag ska vara riktigt ärlig så... Det är ju ingen större skillnad egentligen att arbeta på Rev-Ett eller på Rev-Två till exempel.*

Hon säger vidare att inte heller på den lokala nivån finns några utmärkande egenskaper för Rev-Ett jämfört med de övriga stora revisionsföretag som finns på orten (Rev-Två samt Rev-Fyra). Orsaken till att potentiella medarbetare väljer den ena byrån framför den andra är mer ett personligt val; vilket gäng man känner man passar bäst in i och om man känner någon som jobbar där, menar hon.



På den nationella nivån bedömer hon emellertid att de olika företagen går ut med lite olika signaler till arbetsmarknaden.

*Jag upplever det som att Rev-Två – vilket också gör att jag sitter i Rev-Ett idag – att Rev-Två går nog ut med annorlunda signaler, i alla fall upplever jag det. Där går man ut med att det ska vara lite finare och det ska vara lite... vad ska man säga... glassigare. Rev-Ett går mer ut med att man ska vara bra och optimala på det mesta, alltså man är lite mänskligare, lite mjukare.*

Den nationellt rekryteringsansvarige ger under intervjun också uttryck för likheten bland de studerade revisionsföretagen:

*För att annars är det svårt att särskilja oss gentemot också de andra om man säger revisionsföretagen. Vad är det som gör oss unika? Varför ska jag komma till er? Vi är rätt lika egentligen.*

Hon säger emellertid att en viss skillnad ändå kan skönjas. Rev-Två är det företag i branschen som under en längre tid arbetat mer strukturerat, strategiskt och aggressivt med profilering på arbetsmarknaden, menar hon. Jämfört med detta företag profilerar sig Rev-Ett på ett mer sobert och modest sätt genom att visa upp hela företaget och dess medarbetare. Några ytterligare skillnader framkommer dock inte, eftersom de intervjuade är något motvilligt inställda till jämförelser mellan Rev-Ett och övriga revisionsföretag. Detta beror på att det finns en tradition inom revisionsbranschen att hålla lite låg profil, menar den nationellt rekryteringsansvarige. Aggressiva och uttryckliga utsagor om konkurrenter anses oetiska.

*Vi är ju så mer då att vi visar att det här kan du få hos oss och så får de själva i så fall jämföra med de andra. Men vi pratar aldrig illa heller, utan det ligger också i vår etiska och i vår moral...*

En konkurrent som i större utsträckning bemöts med profilen är *småföretag*. Framför allt nämns temat om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter som det stora företags fördel. Den lokalt rekryteringsansvarige som intervjuats kommer från en liten revisionsbyrå som köptes upp av Rev-Ett. Hon säger:

*Det är svårt att vara en egen liten byrå i dagens läge när allting går emot att alla företag slås ihop och bli större och större organisationer. Man kan liksom inte ha en skatteavdelning och en fastighetsavdelning och en Management Consulting avdelning när man är tolv stycken. Och vill man komma åt den kunskapen och komma åt möjligheten att fördjupa sig själv i de kunskaperna så behövs det lite mer och det är ju det som vi har sökt. Det är ju det som är fördelarna med de stora.*

Den nationellt rekryteringsansvarige diskuterar också profilens möjligheter att bemöta småföretag, men relaterar istället till ett annat tema – trygghet och jobb-

säkerhet. Stora, etablerade företag har en trygghet och stabilitet som småföretag ofta saknar, säger hon.

*Konsultföretag* är en annan konkurrent på arbetsmarknaden. Dessa har sedan en tid tillbaka varit mycket attraktiva som arbetsgivare bland studenterna, säger de intervjuade. En lokalt rekryteringsansvarig berättar om sina erfarenheter från en arbetsmarknadsdag:

*Då var det många som ville bli management-consults. Ja, det vill de bli allihopa... Revisor, då? Nej, det ville de inte bli, ser du, utan de ville bli konsulter. [...] Så det har ju varit väldigt inne att vara konsult. Det har ju varit en väldigt högstatus-titel.*

Hon upplever att det framför allt är killarna och de mer karriärinriktade tjejerna som främst söker sig till konsultföretagen. En anledning är att dessa attraheras av en snabbare karriärutveckling än vad en revisionsbyrå kan erbjuda. En annan orsak är de har fel uppfattning om revisorns arbetsuppgifter. Då spelar profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter en viktig roll, menar de intervjuade. Detta tema relateras också ofta till en konkurrent på högre nivå, nämligen *andra branscher*. Traditionellt har revisionsbranschen inte ansetts särskilt attraktiv, speciellt inte på de "finare" skolorna. På Rev-Etts hemsida berättar en medarbetare som rekryterats från Handelshögskolan att många av studiekamraterna var helt inriktade på jobb i finanssektorn. Den nationellt rekryteringsansvarige säger dock att detta till viss del har ändrat sig i takt med att konjunkturen har gått ner:

*I den konjunkturen som är nu så tror jag att det liksom uppskattas att... Det finns många fler från till exempel Handels – som var otänkbart för ett par år sedan att börja som revisor – där får vi jättemycket förfrågningar från nu. Så det har liksom svängt där.*

Profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter bemöter ytterligare en form av "konkurrens" som är nära relaterad till konkurrensen mot konsultföretag och andra branscher. Denna avser företagets försök att eliminera de *fördomar som finns om revisorsyrket*. Till viss del sker detta i samarbete med de övriga stora revisionsföretagen. Det är en vanlig fördom bland potentiella medarbetare att revisorn bara stirrar på siffror och har ett trist jobb. Bilden av revisorn har alltså inte förändrats i takt med att yrket har förändrats. Tidigare var det så att en revisor ägnade en stor del av sin tid åt redovisning och siffergranskning, men med dagens metoder och teknik utgör detta en ganska liten del av arbetet. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Det finns nog mycket fördomar att kämpa för där. Och jag tror att det är någonting som vi jobbar med och jag tror att studenterna har fått upp ögonen för också, för att de inte vet. När vi är ute och pratar om det, så får de ju höra lite mer vad det egentligen innebär.*

## Profilstöd

Detta avsnitt redovisar hur Rev-Ett arbetar med att stödja profilens teman, vilket görs på två sätt: dels via arbetsvillkoren, dels via olika medier. Det först nämnda profilstödet, **arbetsvillkoren**, diskuteras utförligt. Denna kategori innefattar allt som har med livet som medarbetare att göra och som på olika sätt stödjer den profil företaget kommunicerar till arbetsmarknaden. Framför allt stöds profilens tema om arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna på detta sätt. En rad olika faktorer i arbetsvillkoren och den interna medarbetarpolitiken har utformats för att stödja detta tema, vilka i sig är nära relaterade. Skillnaden mellan dessa är att medan profilens inslag avser vilken uppfattning företaget önskar att arbetsmarknaden har av företagets arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter, avser arbetsvillkoren i vilken utsträckning företagets arbetsuppgifter och medarbetarsatsningar faktiskt stödjer detta uttalande eller kan utformas för att göra det. Den mest framträdande faktorn här är de möjligheter Rev-Ett ger sina medarbetare avseende *personlig och professionell utveckling*. Både de skrivna texterna och de intervjuade är noga med att framhålla att företaget har system och resurser för att tillgodose båda dessa delar. I en verksamhetsberättelse står att medarbetarna på Rev-Ett i genomsnitt ägnar drygt 5% av sin tid till utbildning. För att ytterligare öka medarbetarnas möjligheter till personlig utveckling finns en vidareutbildningsfond och en kompetensförsäkring för utbildningar som ligger lite utanför arbetet. Utvecklingsarbetet sker i första hand på den operativa nivån, men flera kurser arrangeras också genom internationellt samarbete och genomförs utomlands. På hemsidan berättar företaget vidare om detta:

*Vi är övertygade om att det går att förverkliga professionella mål och visioner hos oss. Det beror framför allt på dig själv om du lyckas. Hos oss får du möjligheter att utvecklas och du får de verktyg du behöver för att bli en av Sveriges bästa specialister inom ditt område. Du kan kontinuerligt vidareutbilda dig och du arbetar alltid i team med erfarna medarbetare.*

Utvecklingsmöjligheter i form av *alternativa karriärvägar* och *jobbrotation* framhålls också. I en verksamhetsberättelse står att företagets storlek öppnar många olika karriärvägar och att Rev-Ett ägnar mycket kraft åt att slå vakt om dessa attraktiva utvecklingsmöjligheter så att de finns kvar även i framtiden. Den nationellt rekryteringsansvarige berör också detta under intervjun:

*Det är någonting som vi jobbar med. Karriären kan du ju göra inom vårt företag. Du kan göra det i Sverige, inom där du jobbar, men du kan också byta, du kan flytta runt, byta helt, göra helt andra arbetsuppgifter inom andra delar av organisationen, men också jobba utomlands. Så just de möjligheterna ger vi.*

Ytterligare ett inslag i arbetsvillkoren stödjer profilens tema om utvecklingsmöjligheter. Detta nämns i citatet ovan och avser möjligheten till en internationell karriär alternativt *utlandsplacering* under en period. Affärspressen skriver vid upprepade tillfällen att de stora revisionsbyråernas erbjudande om internationella karriärvägar är deras främsta styrka i rekryteringen. På företagets hemsida berättar flera anställda om sina internationella erfarenheter som medarbetare på Rev-

Ett. Den nationellt rekryteringsansvarige säger i intervjun att de gärna hjälper medarbetare med internationella förflyttningar, men eftersom varje land inom organisationen är suveränt är detta inte alltid helt enkelt. Hon säger också att intresset för sådana utlandsplaceringar ofta svalnar efter en tid som anställd.

Arbetsvillkoren på Rev-Ett stödjer också profilens tema om individen i centrum, fast i mindre utsträckning. *Mentorsystemet* och de individuella utvecklingsplanerna som säkrar att varje medarbetare kan göra sin röst hörd och få möjlighet till professionell och personlig utveckling är exempel på detta. På hemsidan står:

*Vi har som mål att vara den bästa arbetsgivaren i vår bransch. Det innebär bl a att vi sätter individen i centrum och utformar en individuell utvecklingsplan för varje medarbetare.*

Rev-Ett skriver vidare att den enskilde individens betydelse också ligger bakom företagets satsningar på trivsel och *sociala aktiviteter*. En gång om året har företaget en sådan aktivitet på central nivå, då medarbetare från hela landet deltar. Utöver denna årliga träff arrangeras en mängd andra sociala evenemang. Många aktiviteter, såsom pubkvällar och kickoffer, anordnas på decentraliserad nivå ute på de olika kontoren. Företaget har också en rad olika personalföreningar, bland annat idrotts- och konstföreningar, som medarbetare kan engagera sig i.

Den nationellt rekryteringsansvarige nämner ytterligare ett sätt att stödja temat om individen i centrum, närmare bestämt genom *anställningsförfarandet*. Hur företaget bemöter, behandlar och utvärderar potentiella medarbetare sänder tydliga signaler om företagets syn på den enskilde individen, menar hon.

*Hos oss får du liksom träffa en person, du får personlig feedback, du gör en form av ett självskattningsformulär. Det är inte ett personlighetstest i den bemärkelsen, men det vet jag att det gör de hos våra konkurrenter. Och då gör de det i grupp och då får du ingen personlig feedback till exempel. Och sådant pratar de ju om. Och då är det ju svårt att säga att hos oss har individen betydelse, sedan när du kommer dit så är det några jämka massintervjuer.*

Rev-Etts teman om trygghet och jobsäkerhet samt balans i livet stöds i viss utsträckning också av arbetsvillkoren. Detta kommer bland annat till uttryck genom en rad olika *förmåner* – flera sådana syftar till att skapa trygghet för medarbetarna samt möjliggöra en balans mellan arbete och fritid. Temat om trygghet och jobsäkerhet relateras till förmånerna på två sätt. För det första ska medarbetarna känna trygghet genom företagets satsningar på deras fysiska och mentala hälsa. För det andra ska förmånerna säkra medarbetarnas utveckling och kompetens över tiden. Förmånerna innefattar även en rad inslag som stödjer temat om balans i livet, exempelvis olika former av hemservice (städning, handling, etc.), förstärkt föräldrapenning, företagsdagis/barnpassning och flexibla arbetstider.

Fyra av temana i Rev-Etts profil stöds således genom arbetsvillkoren. Det är i synnerhet temat om arbetsuppgifter och kompetensutveckling som stöds på detta

sätt, men arbetsvillkoren stödjer också i varierande utsträckning temana om individen i centrum, trygghet och jobbsäkerhet samt balans i livet. Temat om grupparbete relateras emellertid inte till denna form av profilstöd.

Den andra formen av profilstöd avser de **medier** Rev-Ett använder för att föra ut profilen till arbetsmarknaden. Eftersom den primära målgruppen är studenter utgör olika former av *högskoleaktiviteter* den viktigaste kommunikationskanalen. De senaste åren har Rev-Ett arbetat mer medvetet för att nå ut till studenter över hela landet, säger den nationellt rekryteringsansvarige i ett pressuttalande. På varje högskoleort ska någon form av aktivitet försiggå gentemot studenterna. I möjligaste mån försöker Rev-Ett genomföra aktiviteter som etablerar en personlig kontakt med studenterna. Ett exempel på detta är högskolornas arbetsmarknadsdagar. De intervjuade anser att detta är en mycket bra kommunikationskanal för att nå ut med profilen. Därför deltar de på flesta arbetsmarknadsdagar runtom i landet. Dessutom ger de studentråd som företaget har etablerat på högskolorna runt om i landet möjlighet att få personlig kontakt med studenter. Med jämna mellanrum anordnas också företagskvällar då företaget presenterar sig närmare för studenter som befinner sig i slutfasen av sin utbildning. Ytterligare ett sätt att få personlig kontakt med studenter är genom den ledarskapskonferens som Rev-Ett varje år anordnar. På konferensen deltar ungefär 100 studenter från hela världen, varav 10-20 är från Sverige. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Konferensen<sup>7</sup> är en sådan där tacksam sak som många är intresserade av, många studenttidningar och sådär till exempel. Och det är ju ett jättebra sätt att profilera företaget på.*

En annan kommunikationskanal riktad mot högskolan, som dock inte knyter några personliga kontakter, är sponsring av olika studentaktiviteter. Det är oftast de lokala kontoren som avgör om och vad de vill vara med och finansiera. En lokalt rekryteringsansvarig nämner bland annat pubkvällar, salsnamn på den lokala högskolan ("Rev-Etts sal") och sportevenemang som exempel på sådana satsningar.

Utöver högskoleaktiviteterna diskuterar de intervjuade ett annat viktigt medium för att nå studenterna, nämligen *Internet*. Den nationellt rekryteringsansvarige säger att hela 60% av företagets Internetbesökare går in på deras karriär- och studentsidor. Det stora antalet besökare på dessa sidor gör att de kommer att satsa ytterligare resurser på denna kommunikationskanal.

En mer generell form av profilstöd som också används av Rev-Ett är *annonsering* av olika slag. Denna sker till viss del genom omfattande, rikstäckande rekryteringskampanjer som initieras från centralt håll, men också i mindre skala

---

<sup>7</sup> Här har namnet på konferensen utslutits.

ute på de lokala kontoren. Det svenska huvudkontoret ser också till att olika *trycksaker* tas fram. Ett exempel på detta är en särskild rekryteringsbroschyr. Vid tidpunkten för intervjuerna arbetades en ny sådan fram med fokusering på profilens tema om individen i centrum. Den nationellt rekryteringsansvarige säger:

*Lyfta fram personen mer, det är någonting som vi jobbar väldigt mycket med. Det ska vara en personlig känsla och en personlig kännedom om både yrket som företaget.*

### **Profilbekräftelse**

Det sista momentet i profileringen är profilbekräftelsen, det vill säga hur Rev-Ett utvärderar och följer upp sin profil och profilering. Det främsta instrumentet för detta är externa **rankningar** som media och fristående företag genomför. I en verksamhetsberättelse står:

*Rev-Ett formulerade 199X målet att företaget skulle vara och uppfattas som branschens bästa arbetsgivare. Arbetet mot detta mål har varit framgångsrikt. Det framgår bl a av de attitydundersökningar, där svenska ekonomistudenter rankar vilka företag de helst skulle vilja arbeta i.*

Det är i första hand attitydundersökningen Företagsbarometern som ingår i profilbekräftelsen på Rev-Ett. Företagsbarometern genomförs årligen av undersökningsföretaget Universum och är Sveriges största undersökning bland studenter. Denna ranking används som bekräftelse på att profileringen når ut till studenterna, att profilen anses attraktiv samt som indikation på hur **välkänt** företaget är bland potentiella medarbetare. Rev-Ett har under flera års tid rankats högt i Företagsbarometern, men i enlighet med målsättningen är det utan tvivel första platsen som åstundas.

Utöver externa rankningar är vissa av de **interna förfrågningar** som ingår i profilunderlaget också tjänliga i utvärderingen av profilen och profileringen. I en verksamhetsberättelse skriver Rev-Ett:

*Förutom externa undersökningar används numera också interna medarbetarenkäter som hjälpmedel i uppföljningen av synen på företaget.*

Ytterligare en form av profilbekräftelse är **ansökningsströmmarna**. Ett tydligt tecken på att företagets profil är attraktiv på arbetsmarknaden är att många studenter spontant ansöker till företaget när de närmar sig slutet på utbildningen, menar den lokalt rekryteringsansvarige. Den nationellt rekryteringsansvarige understryker också detta sätt att bekräfta profilen och profileringen på:

*Företagsbarometern är ett sätt att se resultat på det vi gör, men det viktigaste sätter det är att vi får så många och så pass bra ansökningar, sådan hög kvalitet på våra sökande – de som söker och vill börja jobba hos oss – det är ju egentligen det främsta: att vi rekryterar de som vi verkligen vill ha och behöver, det vill säga de främsta som vi tycker.*

Möjligheten att använda **personalomsättningen** som profilbekräftelse berörs också av Rev-Ett. De intervjuade ställer sig dock något tveksamma till detta. För det första påverkas personalomsättningen i hög grad av konjunkturen. För det andra påverkar det geografiska området. Storstäderna, framför allt Stockholm, har traditionellt högre rörlighet bland medarbetarna därför att det finns ett betydligt större utbud av arbetsgivare än i de mindre städerna. Till viss del bekräftar alltså personalomsättningen Rev-Etts profil och profilering, men bara i begränsad utsträckning. Detta gäller även **återvändarna**, det vill säga före detta medarbetare som kommer tillbaka till företaget. Traditionellt har återströmningen av medarbetare varit låg inom revisionsbranschen, men detta börjar förändras, säger den nationellt rekryteringsansvarige. Hon menar därför att återvändarna i viss utsträckning kan ses som ett tecken på en ökad attraktionskraft relativt konkurrenterna. Någon utförligare diskussion om denna form av profilbekräftelse äger dock inte rum under intervjuerna.

### 3.2.2 Profileringsmomenten i de övriga revisionsföretagen

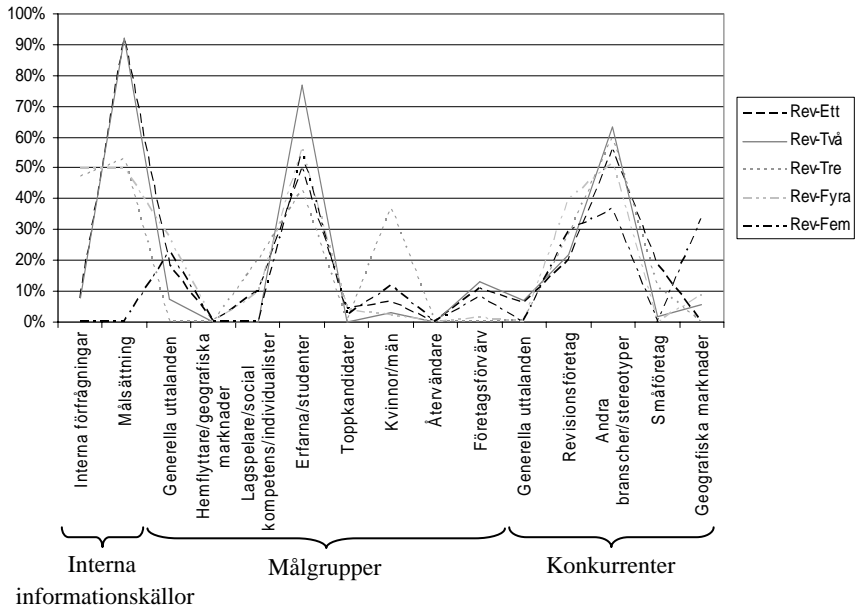
Detta avsnitt redovisar profileringsmomenten i de övriga fyra revisionsföretagen och belyser de skillnader och likheter som finns relativt Rev-Ett. De tre momenten/kategorierna är emellertid samma: profilunderlag, profilstöd samt profilbekräftelse. Eftersom även stora delar av innehållet i kategorierna är likartat är den nedanstående redovisningen mer kortfattad än motsvarande avsnitt för Rev-Ett.

#### Profilunderlag

I det empiriska materialet för de övriga fyra revisionsföretagen kodades i profilunderlaget tre underkategorier: interna informationskällor, målgrupper samt konkurrenter. Detta är samma former av profilunderlag som finns i Rev-Ett. I diagrammet på nästa sida illustreras respektive företags diskussion kring de olika inslagen i profilunderlaget (det procentuella antalet meningar kodade på varje kategori visas).

Den första formen av profilunderlag, **interna informationskällor**, är den som diskuteras minst i de fyra företagen. På Rev-Fem omtalas inte detta profilunderlag överhuvudtaget. På de tre övriga företagen nämns bland annat olika *medarbetarundersökningar*. På Rev-Tre och Rev-Fyra har också särskilda *arbetsgrupper* bidragit med tankar och idéer till profilen. Det är inte någon enkel uppgift att få fram ett bra profilunderlag, menar den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra:

*Sedan satte vi oss ner i våras, tror jag, och så försökte vi gå igenom: vad är det för någonting, precis som du säger, som skiljer oss från alla andra? Vad är kärnan i det som är liksom oss då? Hur ska man kunna visualisera det och kommunicera det utan att liksom behöva hålla en föreläsning? Och det här är knepigt, det är knepigt.*



Figur 3.2 Jämförelse av revisionsföretagens profilunderlag

Trots att de interna informationskällorna inte omtalas i någon större utsträckning nämner de intervjuade deras betydelse för den interna förankringen och sanningsenligheten i profilen. De är nogna med att profilen inte ger löften som inte infrias. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Tre säger:

*Jag tror också att vi ger en ärlig bild av det. Och jag tror att ärlighet varar längst. [...] För står du liksom och tycker att liksom det här är kanon och bara marknadsför bara positiva delar och ingenting av... trots allt så finns ju de här jobbiga aspekterna. Så tror jag att det blir ett bakslag, för att kommer man dit så blir man väldigt besviken för då har man väldigt höga förväntningar.*

Det profilunderlag som medarbetarundersökningarna och arbetsgrupperna skapar kompletteras med den *målsättning* som företagen satt upp för arbetsmarknaden. Samtliga tre företag har högt uppsatta mål och uttalar mer eller mindre uttryckligt en strävan att bli den mest attraktiva arbetsgivaren. Under rubriken ”Målet är att bli bäst” i en rekryteringsbroschyr från Rev-Fyra står:

*Därför driver vi personalarbetet med visionen att skapa morgondagens arbetsplats och att vi ska bli en av de mest attraktiva arbetsgivarna. För att nå detta mål måste vi bli bättre än våra konkurrenter på att attrahera, rekrytera, utveckla och behålla de bästa medarbetarna.*



Den andra formen av profilunderlag är vilka **målgrupper** revisionsföretagen vänder sig till. Precis som Rev-Ett har de övriga fyra revisionsföretagen *nyutexaminerade* studenter som primär målgrupp. En fördel med de nyutexaminerade är att de är lätta att integrera i den befintliga företagskulturen, menar de intervjuade. En annan viktig fördel med studenter är den goda tillgången. Auktoriserade revisorer är betydligt svårare att få tag på, eftersom rörligheten bland dem är låg. En lokalt rekryteringsansvarig på Rev-Tre berättar:

*Hade vi fått tag på någon som är färdig auktoriserad revisor, så hade han fått jobb direkt. Så mycket jobb har vi. Men det har vi inte fått kontakt med någon sådan. Och därför har vi fått anställa folk som har varit både unga och relativt oerfarna för det här jobbet då som de ska göra.*

Utöver målgruppens (o)erfarenhet diskuterar tre av de fyra revisionsföretagen liksom Rev-Ett den bekymmersamma skeva könsfördelning som uppstått bland sökande de senaste åren. Sedan högkonjunkturen kring millennieskiftet har framför allt *männen* lockats till andra yrken och branscher, vilket skapat en påtaglig överrepresentation av kvinnor. Några av de intervjuade berättar att de numera arbetar aktivt för att få fler manliga studenter bland de sökande.

Tre av revisionsföretagen (inte Rev-Två) relaterar också vissa personliga egenskaper till målgruppen. Kvaliteter som kommunikationsförmåga, driftighet, flexibilitet, samarbetsförmåga och personlig mognad är exempel på detta. De intervjuade talar dessutom en hel del om *social kompetens*. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra säger:

*Vi tittar på vilka är det som har, naturligtvis, klarat av plugget med ett hyggligt betyg. Naturligtvis. Men också den här delen hur pass stark är man socialt. Och det är det som är det viktiga. Det är det viktiga.*

Två av revisionsföretagen, Rev-Två och Rev-Fem, diskuterar också tillväxt genom *företagsförvärv*. För att denna tillväxtstrategi ska fungera är det viktigt att företaget har en profil som tilltalar mindre redovisnings- och revisionsbyråer. Den rekryteringsansvarige på huvudkontoret hos Rev-Två säger att företagsförvärv ofta är ett mycket bra sätt att få in kompetenta medarbetare i företaget, men att det inte är helt enkelt att integrera dessa grupper.

Den tredje och sista formen av profilunderlag avser vilka **konkurrenter** de fyra revisionsföretagen har på arbetsmarknaden. Liksom för Rev-Ett påvisar det empiriska materialet otvetydigt att de *fem revisionsföretag som studerats här* är huvudkonkurrenter om personalen. Samtliga intervjuade på revisionsföretagen är överens om detta. En relativt stor del av diskussionerna centrerar därför kring deras inbördes förhållande och konkurrensen mot varandra. Det mest tydliga inslaget i dessa diskussioner är att de intervjuade är eniga om att profilerna och profileringen är mycket likartade i de fem företagen. Den rekryteringsansvarige på Rev-Två's huvudkontor ger uttryck för detta:

*Men sedan är det nog mer... alltså i slutändan så är det nog mer... det kan vara mer slumpen som avgör var de söker jobb.*

De intervjuade tar inte upp några direkta orsaker till den bristande uniciteten mellan företagen. Tvärtom är de ovilliga att göra konkreta jämförelser, utan överlåter detta till de potentiella medarbetarna. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra säger:

*Jag säger det utan att säga hur de andra är. Jag säger inte att de andra är mindre, jag säger att det här är det är det signum som vi vill ha, det är möjligt att de har samma, det vet inte jag. Men det här är vårt signum.*

Överlag profilerar sig alltså de fem revisionsföretagen i liten utsträckning mot varandra, trots att de är huvudkonkurrenter. Inte på något av företagen kan de intervjuade nämna konkreta skillnader vare sig i profileringens moment eller i profilen. Det är således huvudsakligen andra konkurrenter som bemöts, exempelvis företag i *andra branscher*. Några av de intervjuade, bland annat den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Tre, nämner att de fem revisionsföretagen vid tillfället för intervjun diskuterar om de ska göra något tillsammans för att profilera branschen:

*Tanken är att vi ska göra någonting kanske till våren just kanske för det här att lyfta branschen. Inte lyfta varje företag om man säger att: vi är bäst och ni är dåliga, utan verkligen att man gör någonting gemensamt.*

De fyra revisionsföretagens insatser för att profilera branschen är relativt allmänna och riktar sig inte mot någon specifik bransch, men *konsultföretag* framstår som en särskilt viktig konkurrent. En affärstidning skriver i början på millenniet att i synnerhet de anrika amerikanska konsultföretagen har en sällsam attraktionskraft bland toppstudenterna på handelshögskolorna. De studerade företagen bemöter detta bland annat genom att i profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter lyfta fram yrkets konsultinslag. Ofta finns den typ av arbete som studenterna eftertraktar även i revisionsyrket. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Tre säger:

*De kan ha läst rätt inriktning och läst då redovisning, revision och juridiken och de här andra sakerna som krävs. Men så blir de ändå: nej, men har ni inte ni någon Consulting- avdelning? Jag vill jobba som konsult, jag vill jobba nära människor. Och det är exakt vad revisorn gör!*

Den konkurrens *småföretag* står för, som diskuterades av Rev-Ett, omtalas inte i någon större utsträckning av de fyra övriga revisionsföretagen. En viktigare form av konkurrens som istället upptar en stor del av diskussionerna är de *fördomar och stereotyper* som finns kring revisorsyrket. En affärstidning citerar i början på millenniet den ryske 1800-talsförfattaren Nikolaj Gogols beskrivning av en revisor:

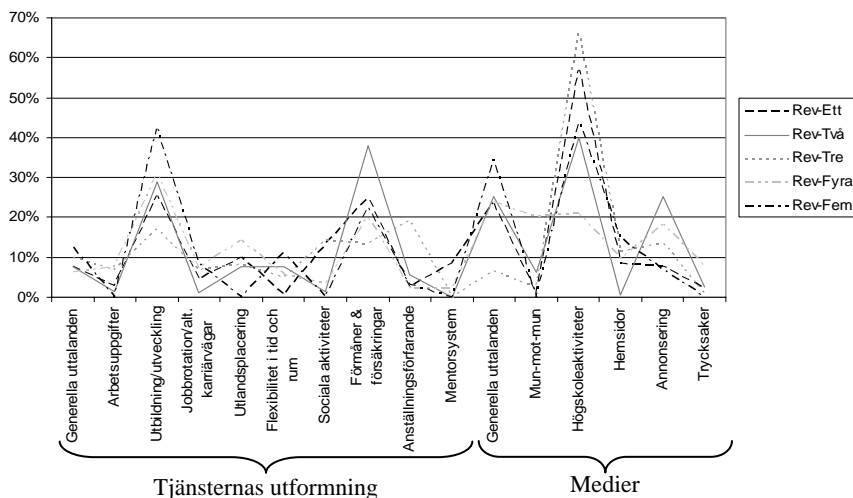
Vid ett skrivbord bakom en hög med kvitton sitter en introvert man med en rödpenna och gör markeringar i bokföringen.

Senare i artikeln säger Rev-Tvås VD att företaget arbetar hårt med att förändra denna föga tilltalande historiska bild av professionen. Den tid då revisorn satt och granskade verifikation för verifikation är förbi och yrket har idag en helt annan karaktär. Samtliga intervjuade ägnar en stor del av intervjutiden till att diskutera profilens och profileringens betydelse när det gäller att förändra den felaktiga bild som många studenter har av yrket. Det branschsamarbete som nämndes ovan spelar också en viktig roll här. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra ger uttryck för detta:

*Så är det ju ett, vad ska vi säga, snarast ett branschproblem det här med att: hur ser en revisor ut och vad gör han för någonting. De som har bra information och goda kontakter bland studenter och vet vad revisorer gör, de säger ju att man sitter inte bara i grå kostym och bläddrar i siffror. Det är inte så det ser ut, utan det handlar väldigt mycket om rådgivning och ren konsulting helt enkelt.*

## Profilstöd

Det profilstöd som de fyra revisionsföretagen använder för profilens olika teman innefattar samma två kategorier som i Rev-Ett: arbetsvillkor och medier. Båda dessa former av profilstöd diskuteras utförligt av företagen. Till sitt innehåll och fokus är diskussionerna i de olika företagen mycket likartade, vilket illustreras i diagrammet nedan (det procentuella antalet meningar som kodats för varje företag inom respektive kategori visas).



Figur 3.3 Jämförelse av revisionsföretagens profilstöd

När det gäller **arbetsvillkoren** fokuserar de fyra företagen framför allt på profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. De omfattande insat-

serna på *utbildning* och *utvecklingsmöjligheter* upptar en stor del av diskussionerna. Företagens skrivna texter är fulla med utsagor från medarbetare som berättar om de spännande arbetsuppgifterna och de stora utvecklingsmöjligheterna. Rev-Två skriver på hemsidan:

*På senare år har utbildningsfrågorna hamnat alltmer i fokus. Det beror framför allt på kompetensbristen på arbetsmarknaden och den ökade konkurrensen om de främsta talangerna. Målet är att alla medarbetare ska få 80-120 utbildningstimmar per år.*

Många av företagets utbildningar sker utomlands. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Tre menar att bredden på utbildningarna i kombination med utmanande arbetsuppgifter gör ett revisionsföretag till en utmärkt första arbetsplats eftersom medarbetarna får inblick i så många olika företag och branscher. På Rev-Fyra arbetar de särskilt systematiskt med medarbetarnas utbildning och utveckling enligt en speciell kompetensutvecklingsmodell. Några av företagen har också implementerat ett *mentorsystem* för att planera den individuella karriären och utvecklingen.

Profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter stöds inte enbart genom rena utbildnings- och utvecklingsinsatser. Tre av företagen (ej Rev-Fem) framhåller också de *många karriärvägarna* och möjligheterna till *jobbrotation* inom företaget. I en verksamhetsberättelse från Rev-Två står:

*Tack vare vår satsning på specialistgrupper kan vi förutom att erbjuda en traditionell karriär också erbjuda en lång rad alternativa inriktningar och specialiseringar för våra anställda, allt efter den enskildes intresse och fallenhet.*

*Utlandstjänstgöring* är ytterligare ett sätt för dessa tre revisionsföretag att genom arbetsvillkoren stödja profilens tema om utvecklingsmöjligheter. Precis som på Rev-Ett framhåller emellertid flera av de intervjuade att studenternas intresse för en utlandsplacering brukar svalna efter en tid, särskilt eftersom många av utbildningarna går av stapeln utomlands.

Arbetsvillkorens betydande stöd för profilens tema om arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter bidrar till att de övriga temana i profilen hamnar något i skymundan. Vid några tillfällen relateras emellertid arbetsvillkoren även till dessa. Temat om balans i livet diskuteras exempelvis i samband med revisionsföretagets ojämna arbetsbelastning över året. Detta innebär att balansen mellan arbete och fritid inte alltid kan hållas på en önskvärd nivå. Under mer normala arbetsperioder har dock en revisor stora möjligheter till *flexibilitet* i sitt arbete. På Rev-Två har de dessutom förkortade arbetsdagar (7,5 timmar). Företagen tar också upp en rad *förmåner* som implementerats i syfte att stödja temat om balans mellan arbete och fritid. Ett attraktivt försäkringsutbud med bland annat förstärkt föräldra- och sjukpenning samt friskvårdserbudanden i olika former är exempel på sådana förmåner. De tidigare tidsbesparande förmånerna, såsom städhjälp, är

dock inte lika viktiga längre, menar den rekryteringsansvarige på Rev-Två huvudkontor:

*R: Det var ju då när det var populärt att jobba väldigt mycket. Då hade man ju inte tid att göra någonting hemma.*

*I: Nej.*

*R: Men nu är det ju balans i livet som är... Så nu är det försäkringar och hälsovård och fritid och familj och föräldrapenning och...*

Temat om balans mellan arbete och fritid ändras ibland något när det relateras till arbetsvillkoren och benämns istället närhet mellan arbete och fritid. Detta avser bland annat de *personalaktiviteter* som företagen anordnar för att främja den sociala interaktionen bland medarbetarna. Tre av företagen diskuterar detta (ej Rev-Fem). De sociala aktiviteterna bidrar också till ett bra samarbete mellan kollegorna och stödjer på så sätt även profilens tema om grupparbete, menar de intervjuade.

Till viss del stöds profilens tema om individen i centrum också av arbetsvillkoren. Flera inslag i kompetensutvecklingen (som diskuteras ovan) relaterar till detta. Individuella utvecklingssamtal och utvecklingsplaner, möjligheten att själv påverka sin utveckling, mentorskap och en öppenhet för individuella lösningar är sådana exempel. Några intervjuade nämner också *anställningsförfarandet* som ett sätt att stödja detta tema. Det är viktigt att redan under rekryteringen visa sitt intresse för personen, vare sig det blir den som får jobbet eller inte.

Den andra typen av profilstöd avser hur de fyra revisionsföretagen kommunicerar sin profil till arbetsmarknaden via olika **medier**. Eftersom företagen i första hand vänder sig till studenter är det, precis som på Rev-Ett, olika former av *högskoleaktiviteter* som främst används för att kommunicera profilen. Samtliga fyra revisionsföretag har olika studentevenemang knutna till företagsvarumärket eller arrangerar återkommande föreläsningar och/eller företagskvällar. De intervjuade betonar det personliga mötets betydelse för att studenterna ska kunna bilda sig en riktig uppfattning om företaget och flera nämner arbetsmarknadsdagarna som ett mycket bra tillfälle för detta. Tre av företagen (inte Rev-Fem) arbetar aktivt med att profilera sig på dessa vid ett relativt stort antal högskolor runt om i landet.

I anslutning till studentprofileringen nämner de fyra revisionsföretagen ofta möjligheten att ansöka till företaget via Internet. Alla företagen har på sina *hemsidor* rekryteringsdatabaser där potentiella medarbetare kan antingen lägga in sin CV öppet eller söka specifika utannonserade tjänster. Inget av de fyra företagen diskuterar dock möjligheten att via hemsidorna kommunicera företagets profil, utan annonserar istället emellanåt på andra sites i detta syfte. Till viss del kommuniceras profilen också genom traditionell *annonsering*, men bara i begränsad omfattning. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra säger:

*Det är inte ointressant, men det kanske inte är det som är den tyngsta biten när man ska söka nyutexaminerade revisorsassistenter. Då kanske du inte lägger pengar på en jätteannons i DN.*

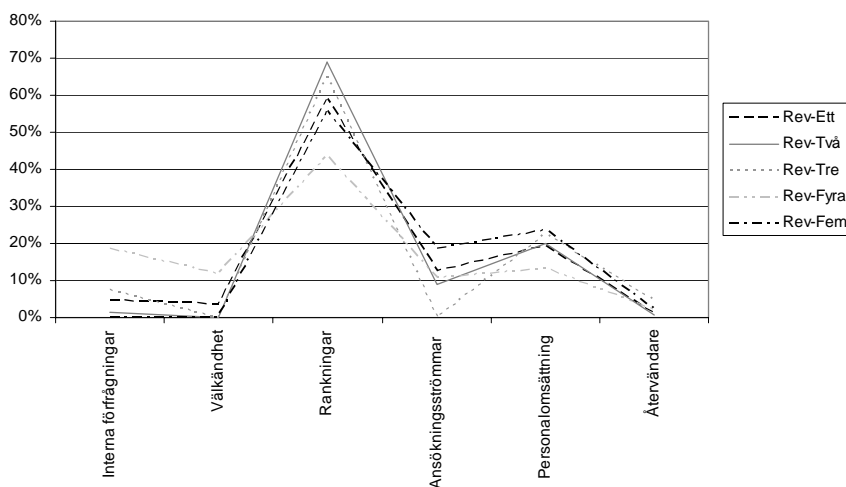
Istället för annonsering trycker de fyra företagen i större eller mindre utsträckning själva upp rekryteringsmaterial. Tre av dem (inte Rev-Fem) har studenttidningar eller *rekryteringsbroschyrer* som delas ut till potentiella medarbetare. Detta medium tillåter en större mängd information och flera av de intervjuade menar att detta krävs för att företaget ska kunna visa studenterna vad de står för som arbetsgivare.

*Mun-mot-mun-metoden* som kommunikationsmedel diskuteras inte i någon större omfattning hos något av revisionsföretagen, men två av dem (Rev-Två och Rev-Fyra) arbetar i viss utsträckning med denna kommunikationskanal. Överlag är dock företagen väldigt försiktiga med att föra ut profilen på detta sätt, eftersom de är rädda för att stöta sig med övriga aktörer (både individer och företag) i branschen.

Endast ett av revisionsföretagen, Rev-Fem, tar upp betydelsen av att hitta nya sätt att kommunicera profilen på. De har bland annat prövat att göra en rekryteringsfilm, men försöket slog inte helt väl ut, anser en rekryterare. Hon säger vidare att det är svårt att komma på nya medier, eftersom de som regel snabbt imiteras av andra.

### Profilbekräftelse

Detta avsnitt redovisar hur de fyra revisionsföretagen bekräftar sin profil och sin profilering. Den utbredda likheten i företagets tidigare inslag gäller i ännu högre grad profilbekräftelsen, vilket indikeras i diagrammet nedan (den procentuella andelen kodade meningar i varje kategori för respektive företag visas).



Figur 3.4 Jämförelse av revisionsföretagens profilbekräftelser

Diagrammet klarlägger att den övervägande delen av diskussionerna kring profilbekräftelse centrerar runt **rankningar** i allmänhet, men Företagsbarometern i synnerhet. Alla revisionsföretagen deltar i denna. Flera av de intervjuade är dock skeptiska till undersökningen och kritiserar bland annat metodiken, urvalet och det stora bortfallet. Två av företagen, Rev-Två och Rev-Tre, säger att de är relativt nöjda med sin placering i Företagsbarometern, medan Rev-Fyra och Rev-Fem har för avsikt att avancera. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra diskuterar också en annan rankning som de arbetar med som profilbekräftelse. Denna nämns även på Rev-Två och kallas Young Professionals. Urvalsgruppen i denna undersökning utgörs av unga akademiker som arbetat högst fem år. Genom att jämföra utfallet från denna rankning med Företagsbarometern kan man göra intressanta tolkningar, menar den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra:

*Jag kan få känslan av att när studenterna, vad ska vi säga, rankar Företagslistan så har de ingen erfarenhet av arbetslivet, framför allt inte av att jobba på de företagen. När de har det så kanske de upptäcker att det var ju inte riktigt så som de sa. Och då kan man tänka sig, utan att vara alltför konspiratorisk, att ju större skillnad det är mellan Studentlistan och Young Professionals, ju större skillnad mellan det man säger och det man upplevs som i praktiken, tycker jag.*

Flera av de intervjuade säger i sin kritik mot Företagsbarometern att denna framför allt mäter **välkändheten** och inte i första hand bekräftar profilen och dess attraktivitet. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fyra menar emellertid att ökad välkändhet är ytterligare ett sätt att bekräfta profilen och profileringen på:

*Men jag tror att man grundar det här genom att vara så pass välkänd den dagen man söker jobb, så att det kommer automatiskt ur ryggmärgen: ja, Rev-Fyra är ett utav de företag jag tänker söka mig till för de är intressanta för mig.*

Några intervjuade på de övriga revisionsföretagen nämner också välkändheten som en profilbekräftelse, men utvecklar inte resonemanget. Istället diskuteras i större utsträckning en annan form av profilbekräftelse: **ansökningsströmmarna**. I en verksamhetsberättelse skriver en personalansvarig för ett dotterbolag på Rev-Två:

*Det märks att vi har ett bra rykte, för det ligger alltid en och annan ansökning på mitt skrivbord. De kommer in via e-post och brev och nästan varje dag ringer det någon som är intresserad av att börja jobba hos oss.*

Några intervjuade nämner även **personalomsättningen** som en bekräftelse på profilens attraktivitet relativt andra företag på marknaden. Den kan tolkas som en följd av att de löften profilen ger inte förverkligas som anställd, menar de. Personalomsättningen som profilbekräftelse spelar dock en relativt liten roll i de studerade företagen. De medarbetare som slutar skapar istället ett annat sätt att bekräfta företagets relativa konkurrenskraft på, nämligen i form av **återvändare**. Medarbetare som har slutat och som väljer att komma tillbaka är ett tecken på att

företagets profil och profilering står sig i konkurrensen. Tre av revisionsföretagen (inte Rev-Två) nämner denna form av profilbekräftelse.

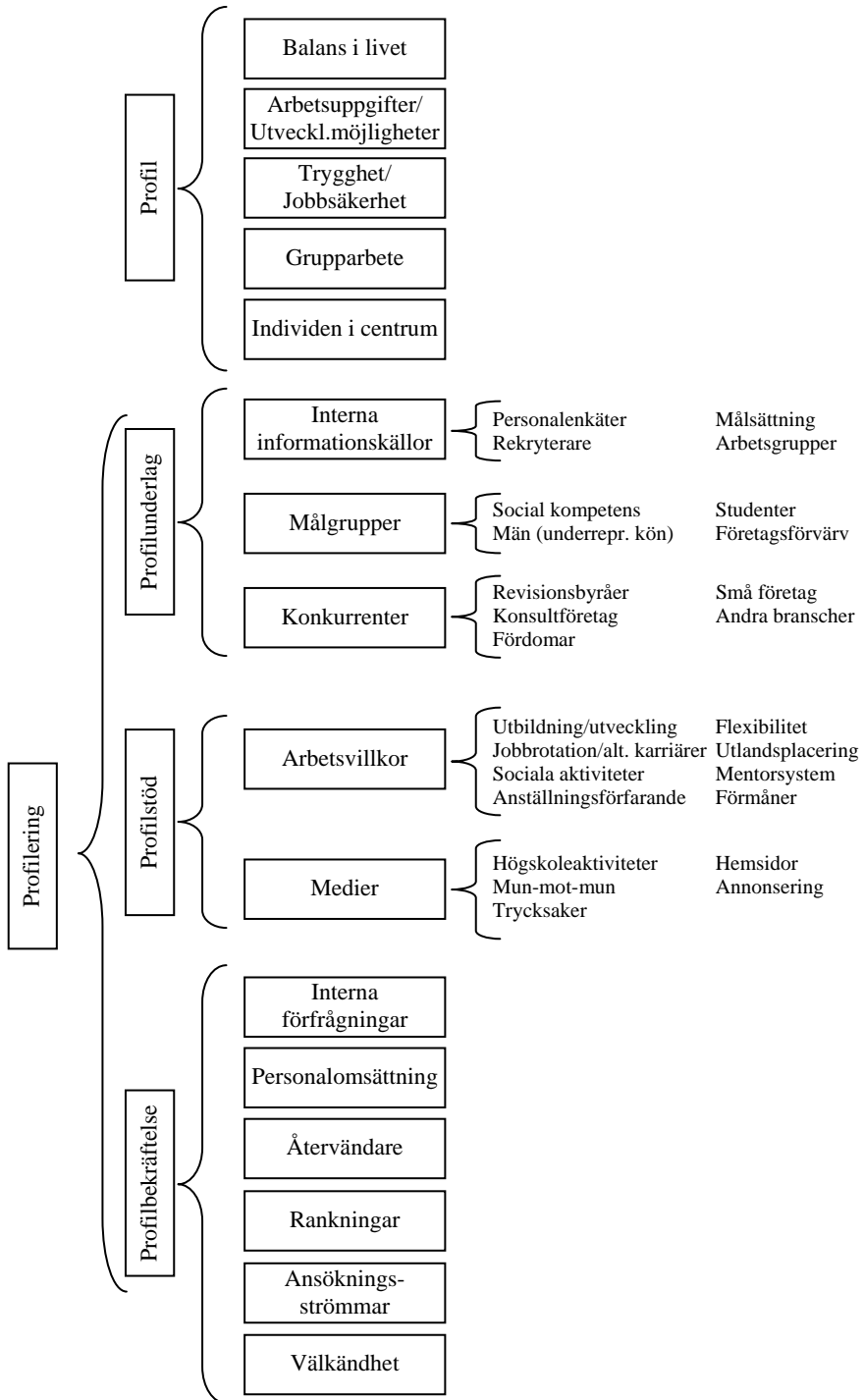
### 3.3 Sammanfattning revisionsbranschen

Redovisningen av de fem revisionsföretagens profiler och profilering i detta kapitel visar att dessa är mycket snarlika. Ungefär samma profil kommuniceras på ungefär samma sätt. Till skillnad från datakonsultföretagen framkommer inte heller någon märkbar skillnad i betoning på de olika temana i företagens profiler. Inte en enda av de intervjuade kan nämna några explicita skillnader dem emellan och de skrivna texterna bidrar inte heller med några olikheter. Som nämndes ovan skiljer de tre profileringsmomenten inte heller sig nämnvärt åt i de fem revisionsföretagen. De övergripande kategorierna i dessa tre moment är dessutom samma som för datakonsultföretagen. Innehållet avviker emellertid på flera punkter mellan branscherna. Momentet profilunderlag består exempelvis i båda branscherna av interna informationskällor, målgrupper och konkurrenter men vilken målgrupp företagen vänder sig till och vilka konkurrenter som beaktas är olika. Gemensamt för båda branschernas kategori konkurrenter är dock att det inte är huvudkonkurrenterna om personalen som framför allt beaktas, utan andra typer av företag, exempelvis småföretag eller företag i andra branscher.

I figuren på nästa sida illustreras revisionsföretagens profiler och profilering på arbetsmarknaden. Den kolumn som återfinns längst till höger skiljer sig från motsvarande kategorier i datakonsultbranschen medan kolumnerna till vänster, som är mer generella, är likartade. Precis som för datakonsultbranschen skiljer sig kategorierna längst till höger åt i innehållsrikedom och abstraktionsnivå; en del kategorier har enbart en nivå av kategorier under sig, men i några fall finns fler nivåer av kategorier än de som presenteras i figuren.

Den beskrivning av profiler och profilering på arbetsmarknaden som har redovisats i detta kapitel och som sammanfattas i figuren nedan överensstämmer således till stora delar med motsvarande framställning för datakonsultbranschen. Denna beskrivning av empirin kommer i nästa kapitel att analyseras vidare och relateras till tillämplig litteratur inom bland annat marknadsföring. Den något överraskande upptäckten att de studerade företagen inte i första hand profilerar sig mot huvudkonkurrenterna diskuteras också vidare.





Figur 3.5 Revisionsföretagens profiler & profilering





## **DEL III: TEORI & ANALYS**





## 4. Profil(ering) på kund- respektive arbetsmarknaden

Den empiriska redovisningen i de två tidigare kapitlen visar att både profilerna (det vill säga de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som företagen vill stå för) och profileringen (det vill säga de aktiviteter företagen genomför i syfte att framhäva profilen) kan beskrivas på ett relativt likartat sätt i de studerade företagen, i synnerhet inom respektive bransch<sup>8</sup>. Detta antyder en mer övergripande framställning av hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden är möjlig, utan att kontakten med det empiriska materialet förloras. En sådan mer normativ beskrivning erhålls om det empiriska materialet relateras till befintliga teorier eller andra empiriska studier och med hjälp av dessa abstraheras och analyseras ytterligare. Det finns säkerligen flera sådana referensramar att tillgå och som har potential att bidra till en ökad förståelse för hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden. Av två orsaker prefereras emellertid marknadsföringslitteratur om profil(ering) på kundmarknaden här.

För det första ligger denna litteratur närmast det empiriska materialet till innehåll och analysnivå. Detta framkom dels genom diskussioner med forskare inom olika företagsekonomiska områden, dels genom multidisciplinära litteratursökningar som genomfördes efter den empiriska datainsamlingen. Slutsatsen från den teoretiska efterforskningen är att marknadsföringslitteraturen framstår som mest tillämplig om det empiriska materialet om profil(ering) på arbetsmarknaden ska analyseras från ett företagsperspektiv. Vid en fokusering på individuella tolkningar eller specifika inslag, exempelvis de olika arbetsvillkoren eller för- och nackdelar med något av temana i profilen, finns emellertid åtskillig relevant litteratur att tillgå inom andra kunskapsområden.

Den andra orsaken till att marknadsföringslitteraturen prefereras är att flera andra författare har uppmärksammat analogierna mellan profilering på kund- respektive arbetsmarknaden (Cable & Turban, 2001, s. 115-158; Barber, 1998, s. 38-39; Breaugh, 1992, s. 100, 349; Mathews & Redman, 1994, s. 30-36), vilket har föranlett åtskilliga uppmaningar till empiriska prövningar av dessa paralleller (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 511-512; Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 371-372; Ewing m.fl., 2002, s. 16-18). Ett flertal akademiska artiklar har också publi-

---

<sup>8</sup> "Profil(ering)" används härnäst i de fall då både profilen och profileringen åsyftas.

cerats där hypoteser deducerats från litteratur om marknadsföring på kundmarknaden och sedan framgångsrikt testats på arbetsmarknaden (Cable & Turban, 2003; Sovina & Collins, 2003; Han & Collins, 2002; Collins & Stevens, 2002; Maurer, Howe & Lee, 1992). Dessa studier beforskar emellertid den enskilde individen (den potentiella medarbetaren) och bara en artikel har återfunnits med företaget som analysenhet (Martin & Franz, 1994). Till skillnad från artiklarna med individen som analysenhet innehåller denna artikel inte några empiriska data utan för ett teoretiskt resonemang kring parallellerna mellan marknadsföring på kundmarknaden respektive arbetsmarknaden. Det är således fortfarande oklart i vilken utsträckning litteratur om marknadsföring på kundmarknaden är tillämplig för ett empiriskt material med ett företagsperspektiv på profil(ering) på arbetsmarknaden. Ovanstående studier antyder emellertid att denna litteratur är intressant och fruktbar. Detta kapitel syftar därför till att belysa likheter och skillnader mellan profil(ering) på kund- respektive arbetsmarknaden och genom denna komparativa analys utveckla en modell över hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden.<sup>9</sup>

## 4.1 Profil(eringens) kategorier

En genomgång av marknadsföringslitteraturen visar att de flesta texter innehåller någon form av "idealmodell" över profil(eringen).<sup>10</sup> I princip samtliga dessa modeller innefattar de tre steg som finns i den empiriskt grundade modellen: planering/förberedelse, implementering och utvärdering. Själva profilen behandlas i litteraturen ofta som en del av den första fasen. I detta avsnitt diskuteras och relateras de empiriska kategorierna från kapitel 2 och 3 till dessa modeller.

### 4.1.1 Profilen

En viktig skillnad mellan det empiriska materialet och marknadsföringens modeller är att de senare behandlar profilen som en del av processen (profileringen). Detta är en följd av att profilen betraktas som ett naturligt utfall av de förberedande aktiviteterna, exempelvis analys av målgrupper och konkurrenter (dessa diskuteras i avsnitt 4.1.2 Profilunderlag). Profilens innehåll får därför begränsat utrymme i marknadsföringslitteraturen till förmån för de övriga planeringsmomenten (van Riel, 1995, s. 119; se även exempelvis Mullins m.fl., 2005, s. 66-218; Bagozzi m.fl., 1998, s. 135-263; Aaker, 1998, s. 39-138). Diskussionerna

---

<sup>9</sup> Denna komparativa analys berör åtskilliga teoretiska begrepp, som kan framstå som främmande och svårfattliga. Läsaren erinras därför igen om den diskussion och definition av relevanta begrepp som återfinns i appendix 2.

<sup>10</sup> Modellerna som avses är bland annat: Argenti, 1994, s. 29-37, s. 75-80; Dowling, 2001, s. 134-135, 238-239; Fombrun, 1996, s. 206-209; van Riel, 1995, s. 115-130; Ind, 1992, s. 48; Kotler, 1997, s. 90; Aaker, 1996, s. 79; Davis & Dunn, 2002, s. 64; Davis, 2000, s. 18; Mullins m.fl. 2005, s. 14.

centrerar istället kring hur och vilken profil som ska väljas (Keller, 1998, kap. 4; Aaker, 1998, s. 18-34; Davis & Dunn, 2002, s. 62-83; Bagozzi m.fl., 1998, s. 42-44). Detta kontrasterar det empiriska materialet. Där avser kategorin profil en sammansättning av fem olika teman som ingår i de studerade företagens profiler. Något entydigt samband mellan denna kategori och profilunderlaget finns inte. Profilen avser således en struktur som inte är självklar eller given från de förberedande analyserna och kan därför inte, som i litteraturen, betraktas som en aktivitet eller ett processuellt inslag (detta diskuteras också i avsnitt 5.2 Profileringsprocessens gestaltning).

Marknadsföringslitteraturens diskussioner om profilens innehåll är inte bara begränsade till sin omfattning utan ger dessutom ofta enbart svepande och generella rekommendationer (se exempelvis Ind, 1992, s. 58-59; Kotler, 1994, s. 629-638; Davis, 2000, s. 54-71; VanAuken, 2003, s. 38-44). Kritiska analyser, konkreta exempel eller diskussioner om för- och nackdelar saknas. De allmängiltiga uttalandena är förvisso delvis tillämpliga för och kan relateras till den empiriska kategorin profil. Detta gäller inlag såsom relevans, representativitet och trovärdighet (Keller, 1998, s. 108, 116-117, 131; Kotler, 1997, s. 611-616; Aaker, 1996, s. 131). På flera andra punkter går emellertid det empiriska materialet och marknadsföringslitteraturen isär. Den kanske främsta skillnaden är att medan litteraturen betonar profilens intresseväckande förmåga, unicitet och exklusivitet (exempelvis Fombrun, 1996, s. 9-10, 22-24; Dowling, 2001, s. 134, 231-232, 278; Ind, 1992, s. 32-33; Melin 1997, s. 327; Trout, 2001, s. 2-3, 61-65; Trout & Rivkin, 2000, s. 212) är de studerade företagen enhetliga och konventionella i sina profiler på arbetsmarknaden. Som nämnts tidigare omfattar denna homogenitet inte bara profilerna utan även profileringen, alltså de aktiviteter företagen genomför i syfte att framhäva sina profiler (detta diskuteras vidare nedan). De studerade företagens homogenitet är en överraskande upptäckt och ett tydligt avsteg från de basala rekommendationerna i marknadsföringens texter. För att förstå grunderna till detta krävs därför en annan teoretisk referensram samt en mer specifik kodning av det empiriska materialet. Detta återfinns i kapitel 5.

En annan skillnad mellan marknadsföringslitteraturen och det empiriska materialet avser profilens komplexitet. Marknadsföringslitteraturens inrådan på enkelhet och konsistens (de Chernatony & Segal-Horn, 2003, s. 1107-1108; Harris & de Chernatony, 2001, s. 445-447; Baker & Balmer, 1997, s. 374; Keller, 1998, s. 131-132; Aaker, 1996, s. 203; Bagozzi m.fl., 1998, s. 341-342) beaktas inte i de studerade företagens profiler på arbetsmarknaden. Dessa innefattar tvärtom flera vitt skilda teman. Sådana komplexa profiler reflekterar emellertid resultaten från åtskilliga rekryteringsstudier: budskap med högt informationsinnehåll tolkas överlag mer positivt på arbetsmarknaden (Roberson, Collins & Oreg, 2005, s. 333-336; Barber & Roehling, 1993, s. 853; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 423; Herriot & Rothwell, 1981, s. 22-23). Dessa studier motsäger alltså marknadsföringslitteraturens rekommendationer om enkelhet. En anledning till detta kan vara att beslutssituationen på arbetsmarknaden många gånger skiljer sig från den på kundmarknaden. Inköpsbeslut sker ofta improviserat och utan eftertanke – den produkt som känns igen från reklamen hamnar i kundvagnen (Aa-

ker, 1996, s. 10-11; Collins & Han, 2004, s. 689). Val av arbetsgivare är däremot ett informationskrävande beslut som grundas på aktiv analys och reflektion (Petty & Cacioppo, 1986, s. 125, 129-130; Berkson, Harris & Ferris, 1999, s. 88; Larsen & Phillips, 2002, s. 349-650; Cable & Turban, 2001, s. 133-134). Potentiella medarbetare uppskattar således i högre grad än potentiella kunder att profilen är informativ, eftersom den då bidrar till och underlättar beslutsfattandet.

De studerade företagens profiler är följaktligen komplexa på så vis att de är sammansatta av flera olika teman (fyra stycken i datakonsultföretagen och fem i revisionsföretagen). Dessa teman kan delas in i två relativt distinkta grupper som tilltalar något olika personlighetstyper. Den ena gruppen innehåller teman som signalerar trygghet, stabilitet samt familje- och gruppknäsla (denna grupp avser temat om familjevänlighet & balans i livet, teamwork & kollektivism samt trygghet & jobbsäkerhet). Den andra gruppen implicerar däremot andra värderingar, såsom individualism, framåtsträvande och karriärfokus (temat om individen i centrum samt arbetsuppgifter & utvecklingsmöjligheter). En sådan pluralism i profilen går emot rekommendationerna i marknadsföringslitteraturen. I linje med inrådan på enkelhet förespråkas entydighet i profilen, där konsistens och konsekvens både över tiden och vid en given tidpunkt står i fokus (Aaker, 1996, s. 218-224; Keller, 1998, s. 503; Davis & Dunn, 2002, s. 144-147; Bagozzi m.fl., 1998, s. 331; VanAuken, 2003, s. 38, 6-70). Rekommendationerna grundas på att *"consistency is generally thought of as relating to harmony"* (Leitch & Motion, 1999, s. 195). Olins (1989, s. 212) skriver:

*Where a corporate identity programme is truly integrated, where it involves every element, where it is communicated with consistency and commitment, it has a chance. Where there is hesitation, lack of coordination, disagreement, there will be perpetual confusion in the minds of the audiences, and myths of a destructive kind will reign unbridled.*

Det finns emellertid forskning som visar att kommunikation av mångfacetterade profiler inte nödvändigtvis är ofördelaktigt. Den dominerande uppfattningen att dessa gör mottagarna konfysa och vållar obehag har motbevisats i flera empiriska studier av Moffitt och hennes kollegor (1994, s. 164; Kazoleas, Kim & Moffitt, 2001, s. 210-212; Williams & Moffitt, 1997, s. 247). Dessutom finns empiriska belägg för att det är vanligt förekommande att ett företags intressenter har olika bilder av företaget (Carter & Deephouse, 1999, s. 314; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 419-420). Carter & Deephouse (1999, s. 328) konstaterar: *"Our fine-grained analysis of Wal-Mart shows that a company often needs to manage multiple reputations at the same time"*. Studien visar alltså att ett företag med framgång kan eftersträva pluralistiska och även paradoxala profiler. Leitch & Motion (1999, s. 195) menar därför att istället för att betrakta pluralism som en fiende att övervinna är företagets uppgift att *"manage the multiplicity rather than to suppress it"*.

Fördelarna med en pluralistisk profil baseras på att en individ konstruerar ett företags anseende på de grunder som är av störst betydelse för denne personligen



(Carter & Deephouse, 1999, s. 325; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 419-420). Carter & Deephouse skriver:

*The dominant reputation for each stakeholder depends primarily on the company attributes that are most important to the stakeholder, and these attributes may vary by stakeholder groups (Fombrun & Shanley, 1990: 234; Daellenbach, Sharma, & Vredenburg, 1998). Our analysis supports these arguments.*

Potentiella medarbetare som prioriterar de mer sociala aspekterna i livet uppmärksammar alltså i högre grad dessa teman i profilen, medan karriärfokuserade potentiella medarbetare i större utsträckning konstruerar företagets anseende på de arbets- och utvecklingsrelaterade temana. Genom profilens mångtydighet och pluralism skapas alltså utrymme för att attrahera individer med skiftande personligheter och preferenser. Marknadsföringslitteraturens betoning på konsistens och konsekvens i profilen avvisas därför här på grundval av att en sådan stringens begränsar möjligheterna att tilltala potentiella medarbetare med olika karaktär och/eller fokus i livet.

#### 4.1.2 Profilunderlag/planering

I de studerade företagen diskuteras profilunderlaget enbart i begränsad omfattning jämfört med exempelvis profilstödet. Detta behöver dock inte betyda att detta moment är mindre viktigt eller omfattande, utan enbart att det diskuteras mindre i en öppen intervjusituation. Generellt är det emellertid så att implementeringsfasen i praktiken får mest uppmärksamhet, medan underlaget (planeringsfasen) står i fokus i marknadsföringslitteraturen, menar van Riel (1995, s. 119). Det något sparsamma empiriska materialet kompletteras således av marknadsföringslitteraturens utförliga diskussioner kring förberedelserna och planeringen av processen (se exempelvis Aaker, 1998, s. 39-138; Mullins m.fl., 2005, s. 66-218; Bagozzi m.fl., 1998, s. 135-263). Den olika betoning som de studerade företagen och marknadsföringslitteraturen lägger vid profilunderlaget kan bero på att utgångsläget skiljer sig. Hos de studerade företagen är profilering en ständigt pågående process som har fortgått en längre period. Under sådana förhållanden finns redan betydande kompetens och erfarenhet etablerad och de initiala förberedelserna ligger långt tillbaka i tiden. Marknadsföringslitteraturens omfattande diskussioner kan på detta sätt anses mer tillämpbara för nystartade företag som ska påbörja sin profilering och i stor utsträckning saknar praktisk tillämpning och/eller kunskap. Hur stor vikt ett företag lägger vid planeringsfasen beror således sannolikt på vilken situation det befinner sig i för närvarande.

Den första kategorin som redovisas i de empiriska avsnitten om profilunderlag är **interna informationskällor**. De studerade företagen nämner här exempelvis personalenkäter, avgångssamtal och anställningsintervjuer. Dessa interna förfrågningar ger bland annat information om (potentiella) medarbetares syn på företagets identitet och anseende. En sådan intern och extern situationsbestämning framhålls också av flera marknadsföringsförfattare som en viktig förberedande åtgärd (Fombrun, 1996, s. 206; van Riel, 1995, s. 123-130; Argenti, 1994, s. 29-

37; Davis & Dunn, 2002, s. 63-77; Davis, 2000, s. 18-24). I detta avseende överensstämmer alltså marknadsföringslitteraturen med det empiriska materialet. Skillnaden ligger i *hur* situationsbestämningen sker. Medan de studerade företagen i stor utsträckning förlitar sig på ett fåtal kvalitativa interna källor förespråkar marknadsföringslitteraturen i högre grad kvantitativa statistiska metoder (Aaker, 1998, s. 39-107; Kotler, 1997, s. 127-141; Bagozzi m.fl., 1998, s. 198-208; Mullins m.fl., 2005, s. 155-160; Moutinho, Goode & Davies, 1998; VanAuken, 2003, s. 215-240). En orsak till detta kan vara att marknadsföringens förberedelser i första hand avser en ny profileringsprocess, vilket nämndes ovan. För ett nystartat företag kan det vara intressant att genom externa, statistiska prövningar se hur de initiala profileringsinsatserna slagit ut, hur företagets identitet utvecklats och vilken rådande uppfattning potentiella medarbetare har om företaget. Etablerade företag, som studerats här, har däremot få incitament att kontinuerligt genomföra kostsamma, omfattande kvantitativa undersökningar. Identiteten och anseendet i sådana företag är mer trögörliga och eventuella förändringar kan istället fångas upp genom mer lättillgängliga, interna metoder. Det är dock viktigt att påpeka att den undersökningsgrupp som nås på detta sätt inte är potentiella medarbetare utan sökande. Sökande skiljer sig från potentiella medarbetare genom att de förra i viss utsträckning redan har attraherats av företaget och aktivt sökt kontakt (Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 367; Barber, 1998, s. 14-16; Boudreau & Rynes, 1985, s. 355-356). Genom att enbart använda de interna förfrågningarna för att fastställa företagets identitet och anseende som arbetsgivare undersöks således en klart skev population. Det kan följaktligen vara tillämpligt att åtminstone emellanåt använda även andra metoder. Den första kategorin i profilunderlaget, interna informationskällor, kommer därför att utvidgas i modellen så att även externa informationskällor omfattas. Benämningen interna informationskällor blir då opassande. Begreppet självanalys speglar bättre vad denna kategori åsyftar.

I kategorin interna informationskällor kodades, förutom de interna förfrågningarna, också **målsättningen** för profil(eringen). Efter ovanstående diskussion och vidareutveckling av kategorin är emellertid denna något malplacerad här. En lösning är att lyfta ut målsättningen och istället låta den utgöra ett eget inslag. Detta är det vanligaste i marknadsföringslitteraturens modeller, där vikten av en relevant och realistisk målsättning är något som framhålls med eftertryck (exempelvis Kotler, 1997, s. 80-84; Mullins m.fl., 2005, s. 14; Bagozzi, 1998, s. 42-43; Davis & Dunn, 2002, s. 80-82, 91-95; Davis, 2000, s. 18-21, 35-49). Det förefaller därmed berättigat att exkludera målsättningen från dess befintliga kategori och istället låta den utgöra ett eget inslag i modellen över profil(ering) på arbetsmarknaden.

Målsättningen för profil(eringen) på arbetsmarknaden hos alla de studerade företagen är "att bli den mest attraktiva arbetsgivaren" eller liknande. Dessa uttalanden ligger i linje med det ena av de två syften som Martin & Franz (1994, s. 36-38) diskuterar. Författarna menar att målet för marknadsföringen på arbetsmarknaden kan delas in i två steg i enlighet med de potentiella medarbetarnas beslutsprocess. Det första målet är att bli inkluderad i potentiella medarbetares "consi-

deration set”, alltså övervägas som presumtiv arbetsgivare. Det andra målet är att bli ”employer of choice”, det vill säga att vara den arbetsgivare som föredras framför övriga alternativ. Detta senare är liktydigt med vad de studerade företagen uttrycker.

Målsättningen bildar tillsammans med budgeten ett ramverk för vad som är möjligt och tillämpligt för profil(eringen) på arbetsmarknaden. I marknadsföringslitteraturen omtalas budgeten som en avgörande del för profileringens verkställande och en viktig aspekt att ta hänsyn till (van Riel, 1995, s. 115, 150-154; Marconi, 1996, s. 105-128; Davis & Dunn, 2002, s. 81-83; Weber, 2002, s. 708-716). Till skillnad från marknadsföringslitteraturen diskuterar inte de studerade företagen budgeteringens roll i profilunderlaget, utan berör enbart tilldelning av resurser i form av förändringar över tiden. De studerade företagen har ett antal man-timmar tilldelade för profilering på arbetsmarknaden och dessutom finansiella medel för att genomföra ett antal stående aktiviteter varje år. Skiftningarna i budgeten är generellt relativt små och påverkar bara i begränsad utsträckning. Det finns således svagt empiriskt stöd här för att lägga till budgetering som en del av profilunderlaget.

Den andra kategorin i profilunderlaget är **målgrupper**. De studerade företagen anger både fysiska (demografiska och geografiska) och personliga egenskaper på sina målgrupper, vilket i hög grad överensstämmer med marknadsföringslitteraturens diskussioner<sup>11</sup>. I dessa brukar dock även beteende nämnas (Keller, 1998, s. 112; Kotler, 1994, s. 271; Mullins m.fl., 2005, s. 184; Bagozzi m.fl., 1998, s. 179). Keller (1998, s. 114) menar emellertid att sådana karaktärsdrag inte alltid uttrycks konkret, utan att de demografiska egenskaperna istället speglar vissa beteenden. Så är fallet i de studerade företagen. Målgruppens demografiska egenskap ”ålder” är ett exempel på ett attribut som åsyftar ett visst beteende – flera av de intervjuade säger att äldre personer är mer lojala och ödmjuka i sitt beteende. Marknadsföringslitteraturens fyra attribut för målgrupper är således giltiga även på arbetsmarknaden. Det finns emellertid en konceptuell skillnad mellan den empiriska kategorin målgrupper och marknadsföringslitteraturen, som istället gärna använder begreppet marknadssegmentering (exempelvis Bagozzi m.fl., 1998, s. 178-179; Aaker, 1998, s. 45-46; Davis & Dunn, 2002, s. 68). De båda begreppen är relativt likvärdiga, men utgår från något olika perspektiv. Marknadssegmentering utgår från ett marknadsperspektiv, där man tänker sig att marknaden delas in i ett antal olika segment (McDonald & Dunbar, 1998, s. 37-67; Berrigan & Finkbeiner, 1992, s. 9-27). Målgruppsbegreppet intar istället ett personperspektiv, där man riktar sig till människor som liknar varandra (Keller, 1998, s. 109-112; VanAuken, 2003, s. 23-27). Resultatet blir dock att det mark-

---

<sup>11</sup> Marknadsföringslitteraturen talar ofta om begreppet ”psykografi” istället för personliga egenskaper. Med psykografisk segmentering avses en indelning av individer i olika ”typer”, avseende livsstil, värderingar och personlig läggning (Larsson, 2001, s. 132-135; Kotler, 1994, s. 273-274).

nadssegment som ett företag riktar sig mot i princip är detsamma som dess målgrupp. Det som talar för termen marknadssegmentering är att det är ett verbal-substantiv, vilket innebär ett förlopp eller en händelse. Ett sådant begrepp är mer lämpligt på den kategori som här benämns målgrupp, eftersom det handlar om en process där en målgrupp identifieras och analyseras. I de studerade företagen talar man dock inte om denna process utifrån ett marknadsperspektiv utan om grupper av människor, vilket gör målgruppsbegreppet mer lämpligt. En utväg är att döpa om kategorin genom att lägga till ett "aktivitetsord" till begreppet målgrupp. I modellen benämns därför denna kategori målgruppsanalys.

Den tredje och sista kategorin i profilunderlaget är **konkurrenter**. Här skiljer sig det empiriska materialet markant från marknadsföringslitteraturen (se exempelvis Aaker, 1998, s. 58-77; Kotler, 1997, s. 229-245; Davis, 2000, s. 25-26, 98-104; Bagozzi m.fl., 1998, s. 191-196; Aaker, 1996, s. 193-195; VanAuken, 2003, s. 34; Trout, 2001, s. 61-65, 187; Trout & Rivkin, 2000, s. 212; Chen, 1996, s. 102-108). De är likartade så till vida att båda innefattar en konkurrentanalys i detta förberedande skede. Däremot skiljer sig föremålet för och syftet med analysen. I marknadsföringslitteraturen är huvudkonkurrenterna primära analysobjekt och syftet är att skapa möjligheter för differentiering. De studerade företagen profilerar sig emellertid främst mot mer olikartade företag (exempelvis småföretag) och nöjer sig istället med att *identifiera* huvudkonkurrenterna. De har antingen bristfällig kunskap om hur dessa profilerar sig eller avstår från att använda denna information för att särskilja sig. Som nämnts tidigare är denna homogenitet en förvånande upptäckt som motsäger den grundläggande tanken om differentiering inom marknadsföring. Denna fundamentala diskrepans mellan det empiriska materialet och marknadsföringslitteraturen diskuteras därför vidare i nästa kapitel. När det gäller andra, mer olikartade, konkurrenter genomför de studerade företagen emellertid större utsträckning en mer regelrätt konkurrentanalys. Förutom att känna till dessa konkurrenter har de intervjuade god kunskap om deras profil(ering) samt deras styrkor och svagheter. Benämningen av denna kategori i modellen bör således dels visa att det inte är huvudkonkurrenterna som analyseras, dels att det är en aktivitet som avses. Kategorin döps därför om till analys av sekundära konkurrenter.

### 4.1.3 Profilstöd/implementering

Det andra momentet i de studerade företagens profilering är profilstöd. Här återfinns två kategorier i det empiriska materialet: arbetsvillkor samt medier. Analogierna mellan dessa båda kategorier och marknadsföringslitteraturens diskussioner om produktattribut respektive kommunikationsmedel har vid åtskilliga tillfällen uppmärksammats av författare inom rekryteringsdisciplinen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 505-506; Maurer, Howe & Lee, 1992, s. 808; Sovina & Collins, 2003, s. B2; Cable & Turban, 2003, s. 2249; Collins & Stevens, 2002, s. 1122). I sitt teoretiska resonemang kring marknadsföring på arbetsmarknaden diskuterar också Martin & Franz (1994, s. 37, 46-49) fram två liknande inslag i sin modell, kallade "inducement strategy" respektive "promotion strategy".

Trots att det finns tydliga paralleller mellan marknadsföringslitteraturens diskussioner om produktattribut och den första kategorin, **arbetsvillkor**, kan denna av olika orsaker svårigen relateras till de befintliga texterna. Marknadsföringslitteratur där företaget är analysenhet saknar resonemang om produkternas attribut och utformning och bidrar därför inte till någon ökad förståelse. Inte heller litteraturen om varumärken tar upp mer konkreta erbjudanden (Aaker, 1996, 1998; VanAuken, 2003, s. 37-44). Den mer traditionella marknadsföringslitteraturen diskuterar i och för sig möjligheter att med hjälp av produkterna stödja en viss profil, men dessa attribut är förhållandevis specifika för kundmarknaden och kan knappast relateras till de arbetsvillkor som de studerade företagen diskuterar (Keller, 1998, s. 93-95; Kotler, 1997, s. 283; Bagozzi m.fl., 1998, s. 269). Artikeln av Martin & Franz (1994) uppmärksammar arbetsvilkorens möjligheter att bidra till marknadsföringen på arbetsmarknaden, men diskuterar inte hur arbetsvilkoren kan utformas för att tilltala en viss målgrupp eller stödja en viss profil. De nämner inte heller vilka olika typer av arbetsvillkor som är tillgängliga och/eller relevanta att beakta i marknadsföringsarbetet.

Eftersom ingen av den ovan nämnda marknadsföringslitteraturen kan relateras till eller utöka förståelsen för arbetsvilkoren får det empiriska materialet istället på egen hand svara för utvecklingen av denna del i modellen. En genomgång och analys av innehållet visar att arbetsvilkoren överlag kan delas in i sex typer av villkor, som alla kan betonas, nedtonas och/eller anpassas för att stödja profilen och attrahera den valda målgruppen. Den första typen av arbetsvillkor avser professionell stimulans och innefattar bland annat de studerade företagens spännande arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och alternativa karriärvägar. Flera studier har belagt vikten av detta inslag för potentiella medarbetare (se exempelvis Turban, Forret & Hendrickson, 1998, s. 39; Turban, Eyring & Campion, 1993, s. 74; Lacy, Bokemeier & Shepard, 1983, s. 315; Jurgensen, 1978, s. 269-270; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959, s. 60, 81-82). Den andra typen är personlig stimulans. Detta avser exempelvis sociala aktiviteter, intresseföreningar och förmåner såsom frisk- och hälsovård. Autonomi, exempelvis i form av flexibilitet i tid och rum, är en tredje typ av arbetsvillkor som bidrar till profilstödet och något som fått ökad betydelse på arbetsmarknaden (Heldrich Work Trends, 1999, s. 2-6; Randstad North America Employment Review, 2001; Handy & Mokhtarian, 1995, s. 109; Honeycutt & Rosen, 1997, s. 282-287; Potter, 2003, s. 78; Oellette, 1998, s. 69-70). Denna typ av arbetsvillkor är nära relaterad till den om ökad livskvalitet. Med denna förknippas, förutom möjligheterna till flexibilitet i tid och rum, arbetsvillkor som underlättar/förbättrar medarbetarnas vardag. Exempel på detta är förmånliga försäkringar avseende föräldraersättning och sjukvård samt erbjudanden om företagsdagis. Den femte typen av arbetsvillkor är monetära förmåner. Inget av de studerade företagen syftar till att vara löneledande, men berättar om andra, konkurrerande företag som strävar efter att vara det. De monetära förmånerna kan emellertid utformas för att stödja profilen på flera andra sätt, bland annat genom att vara gruppbaseade eller prestationsbaseade (se Rynes & Barber, 1990, s. 294-295; Barber & Bretz, 2000, s. 34-35, 44; Heneman & Judge, 2000, s. 86-88, 96; LeBlanc & Mulvey, 1998, s. 6; Cable & Judge, 1994, s. 317; Williams & Dreher, 1992, s. 586-588). Nydanande ar-

betsvillkor är den sjätte och sista typen och avser nya lösningar som stödjer profilen. Unika försäkringar, medarbetaraktiviteter och utvecklingsmöjligheter är exempel på detta.

Den andra kategorin i profilstödet är **medier**. Som nämndes ovan har denna kategori tydliga samband med marknadsföringslitteraturens diskussioner om kommunikationsmedel för kundmarknaden. Dessvärre är stora delar av dessa diskussioner specifika för kundmarknaden och kommunikation om produkter. De kan därför svårt relateras till profilering på arbetsmarknaden. Dessutom centrerar texterna ofta kring olika former av annonsering (exempelvis Ewing m.fl., 2002, s. 3; Kotler, 1997, s. 648-651; Keller, 1998, s. 219-254; Aaker, 1996, s. 341-342, 348-357; VanAuken, 2003, s. 95-118). I motsats till detta betonar de studerade företagen den personliga kontaktens betydelse och fokuserar följaktligen på medier som ger möjlighet att möta potentiella medarbetare ansikte mot ansikte. Exempel på sådana kommunikationskanaler är högskoleaktiviteter och mässdeltagande. Sådana informella medier har sedan länge ansetts överlägsna i sin förmåga att väcka uppmärksamhet och förändra attityder (Bromley, 1993, s. 95; Fombur, 1996, s. 76; Rynes & Cable, 2003, s. 69). Den trovärdighet som förknippas med sådana medier är troligtvis en bakomliggande orsak till dessa positiva effekter (Allen, van Scotter & Otondo; 2004, s. 162-165; Cable & Turban, 2001, s. 135-138; Petty, Priester & Briñol, 2002, s. 172-173; Williams & Moffitt, 1997, s. 2244; Cornelissen, 2000, s. 121).

Betydelsen av de personliga medierna för profileringen på arbetsmarknaden är eventuellt en följd av att antalet potentiella medarbetare i normalfallet är betydligt färre än antalet potentiella kunder – ett företag har troligtvis sällan resurser att personligen möta största delen av kundunderlaget och får därför förlita sig på massmedier med större spridningskraft men mindre kontaktkvalitet, såsom annonsering. Sådana icke-personliga medier används även i de studerade företagen, men i mindre omfattning (exempelvis studenttidningar, hemsidor och annonsering). En mängd olika former av kommunikationsmedel är alltså relevanta i profileringen på arbetsmarknaden. Några gemensamma beröringspunkter som gör att de kan grupperas i typologier framkommer dock inte. Eftersom flera är specifika för kommunikation mot arbetsmarknaden finns inte heller några motsvarigheter i litteraturen om marknadsföring på kundmarknaden att relatera till. Den mest övergripande indelningen av medier, personliga respektive icke-personliga, är emellertid relevant och integreras i modellen över profilering på arbetsmarknaden (Kotler, 1997, s. 616-620; Keller, 1998, s. 253-254; Bagozzi m.fl., 1998, s. 343).

#### **4.1.4 Profilbekräftelse/utvärdering**

Det sista momentet i de studerade företagens profilering är att bekräfta och utvärdera profil(eringen). Här finns totalt sex kategorier: interna förfrågningar, personalomsättning, återvändare, rankningar, ansökningsströmmar samt välkändhet. En granskning av innehållet i kategorierna, som redovisades i de båda tidigare kapitlen, visar att dessa syftar till att ge svar på tre frågor: hur potentiella

medarbetare uppfattar företaget som arbetsgivare, vilken attraktionskraft företaget har på arbetsmarknaden samt genomslagskraften/effektiviteten i kommunikationen med potentiella medarbetare. Dessa tre spörsmål har mycket gemensamt med marknadsföringslitteraturens rekommendationer om utvärdering, även om de flesta av de informationskällor och indikationer som utgör utvärderingsunderlaget är specifika för arbetsmarknaden.

Den första frågan avser alltså vilka **uppfattningar** potentiella medarbetare har om företaget som arbetsgivare och om dessa överensstämmer med företagets profil. Denna information erhålls framför allt genom de interna förfrågningarna i de studerade företagen. En liknande utvärdering rekommenderas i litteraturen för marknadsföring på kundmarknaden. Där diskuteras bland annat vikten av att klarlägga vilka associationer målgruppen förknippar med ett (företags)varumärke samt vilken kännedom och kunskap den har om detta (Davis & Dunn, 2002, s. 203-204; Keller, 1998, s. 106-108, 334-336; Aaker, 1996, s. 304; VanAuken, 2003, s. 78, 84-87; Calderón, Cervera & Mollá, 1997, s. 294-295).

Den andra frågan berör vilken **attraktionskraft** företaget har på arbetsmarknaden. Detta är en viktig del av profilbekräftelsen – sex av de empiriska kategorierna (alla utom välkändhet) syftar till att klarlägga denna. De studerade företagen talar dock enbart om företagets attraktionskraft i generella termer, medan marknadsföringslitteraturens motsvarande diskussioner specificerar inslag såsom målgruppens attityder/värdering av profileringen, attraktionskraftens styrka och relevans samt förmågan att påverka beteendet och intentionerna hos de potentiella medarbetarna (Keller, 1998, s. 334-340; Kotler, 1997, s. 607-611; Davis & Dunn, 2002, s. 206-208; VanAuken, 2003, s. 86). Marknadsföringslitteraturen erbjuder således en fingradigare analys, men syftet är detsamma som i de studerade företagen: att utreda företagets attraktionskraft.

Den tredje och sista frågan i profilbekräftelsen är lite speciell eftersom den i första hand avser en utvärdering av profileringsinsatserna (deras **genomslagskraft och effektivitet**) och inte profilen. Här överensstämmer det empiriska materialet i princip helt med marknadsföringslitteraturen – båda centrerar kring och mäter detta genom att se hur välkänt företaget är (Keller, 1998, s. 87-92; Davis & Dunn, 2002, s. 202-204). Aaker (1991, s. 61-63; 1996, s. 10-17, 330) diskuterar fyra nivåer av välkändhet som ofta refereras: omedvetenhet, igenkännande, erinring samt "top-of-mind". Det är ett välkänt faktum inom marknadsföring att högre nivåer av välkändhet är relaterade till högre attraktionskraft. Om målsättningen i de studerade företagen (att bli den mest attraktiva arbetsgivaren) ska infrias är det följaktligen den högsta nivån av välkändhet som ska eftersträvas. Det framgår dessvärre inte av det empiriska materialet vilken välkändhetsnivå de för närvarande befinner sig på, men eftersom flera av de intervjuade ger uttryck för en bristande kännedom om företaget på arbetsmarknaden är det rimligt att anta att de i alla fall inte är "top-of-mind" hos flertalet potentiella medarbetare.

Ovanstående tre områden (uppfattningar, attraktionskraft samt genomslagskraft/effektivitet) visar att profilbekräftelsen i stor utsträckning är analog med

marknadsföringslitteraturens resonemang kring utvärdering. Inom marknadsföringen finns dock ofta ett fjärde spørsmål att utvärdera, nämligen unicitet och differentiering (Keller, 1998, s. 344; Aaker, 1996, s. 304; VanAuken, 2003, s. 84; de Chernatony, Riley & Harris, 1998, s. 769). Detta är inte något som de studerade företagen diskuterar överhuvudtaget, eftersom de inte heller eftersträvar någon sådan exklusivitet. De profilerar sig inte i första hand mot de liknande företagen som är deras huvudkonkurrenter (detta diskuteras vidare i nästa kapitel). Om inte differentiering och unicitet eftersträvas blir det följaktligen inte heller särskilt meningsfullt att utvärdera en sådan dimension. På grund av att empiriskt stöd saknas utesluts detta inslag därför i modellen över profilering på arbetsmarknaden, trots marknadsföringslitteraturens betoning på detta.

## 4.2 Profileringsprocessens gestaltning

Profilering skildras i denna studie som en process med tre olika moment som vart och ett syftar till att planera, implementera respektive utvärdera profilen. En process avser enligt ordboken (Collins Cobuild) ”*a series of actions which are carried out in order to achieve a particular result*”, alltså ett förlopp där handlingar utförs för att uppnå ett visst resultat. Den relativt breda definitionen innebär att de flesta fenomen med någon slags dynamik kan betraktas som en process, vilket i sin tur medför att det finns en mängd olika sätt att åskådliggöra processer på. De kan exempelvis beskrivas linjärt/sekventiellt, där en fas tar vid när den tidigare avslutats. En process kan också exemplifieras som kretslopp, spiraler, flödesscheman, trappor, pyramider, stegar etcetera. Det finns således stora valmöjligheter. Ett sätt att sovra bland alternativen är att välja gestaltning på grundval av fasernas förhållande till varandra. Thompson (ur Mintzberg, 1993, s. 54-55) diskuterar tre olika typer av samband mellan faserna i en process: *pooled*, *sequential* och *reciprocal interdependence*. Om faserna är ”pooled” nyttjar de bara vissa av företagets resurser tillsammans och är relativt oberoende av varandra. Sekventiella faser är beroende av att tidigare faser är klara, det vill säga arbetet i en fas utgör input till nästa fas. Om två enheter använder varandras produkter som input för sin egen produktion, alltså om arbetet går fram och tillbaka mellan dem, kan förhållandet mellan faserna sägas vara reciprokt beroende.

I marknadsföringslitteraturen används ofta linjära modeller för att illustrera profileringsprocessen. Flödet mellan faserna planering, implementering och utvärdering betraktas alltså som sekventiellt (Dowling, 2001, s. 134-135, 238-239; Fombrun, 1996, s. 206-209; Aaker, 1998, s. 19; Davis & Dunn, 2002, s. 64; Cutlip, Center & Broom, 2000, s. 341; Markwick & Fill, 1997, s. 400). Dessutom beskrivs processen många gånger som ett tidsbegränsat sporadiskt program eller projekt (Markkanen, 1998, s. 60-67; van Riel, 1995, s. 115-130). I motsats till detta betraktas profilering i det empiriska materialet som en ständigt pågående



process. Detta innebär att början på processen är relativt avlägsen i de studerade företagen och något slut står inte att finna. Istället fortgår samtliga moment parallellt tills något inträffar som påbjuder att företagen förändrar den rådande profil(eringen)<sup>12</sup>. Förändringarna kan ta sin början vart som helst: i profilen, profilunderlaget, profilstödet eller profilbekräftelsen. Förändringarna kan också hålla sig inom en av kategorierna utan att påverka de övriga. Det är alltså inte så att en ny process nödvändigtvis startas upp från profilunderlaget och sedan genererar effekter för de övriga delarna.

Marknadsföringslitteraturens sekventiella modeller med entydiga korrelationer mellan faserna framstår således inte som en relevant gestaltning av processen. Det är istället mer tillämpligt att illustrera profileringen cirkulärt och avstå från konkreta påverkanssamband mellan de tre momenten profilunderlag, profilstöd och profilbekräftelse (Aaker, 1998, s. 34; Davis & Dunn, 2002, s. 60-61; Cutlip, Center & Broom, 2000, s. 341). Den fjärde empiriska kategorin, profilen, är däremot inte en del av själva processen utan innefattar de olika teman som ingår i de studerade företagens profiler. Denna kategori är alltså inte ett moment eller ett processuellt inslag, utan en struktur som profileringen avser att utveckla, stödja och utvärdera. Profilen är således själva kärnan kring vilken de övriga delarna i profileringen kretsar.

## 4.3 Profil(erings)modellen och dess tillämplighet

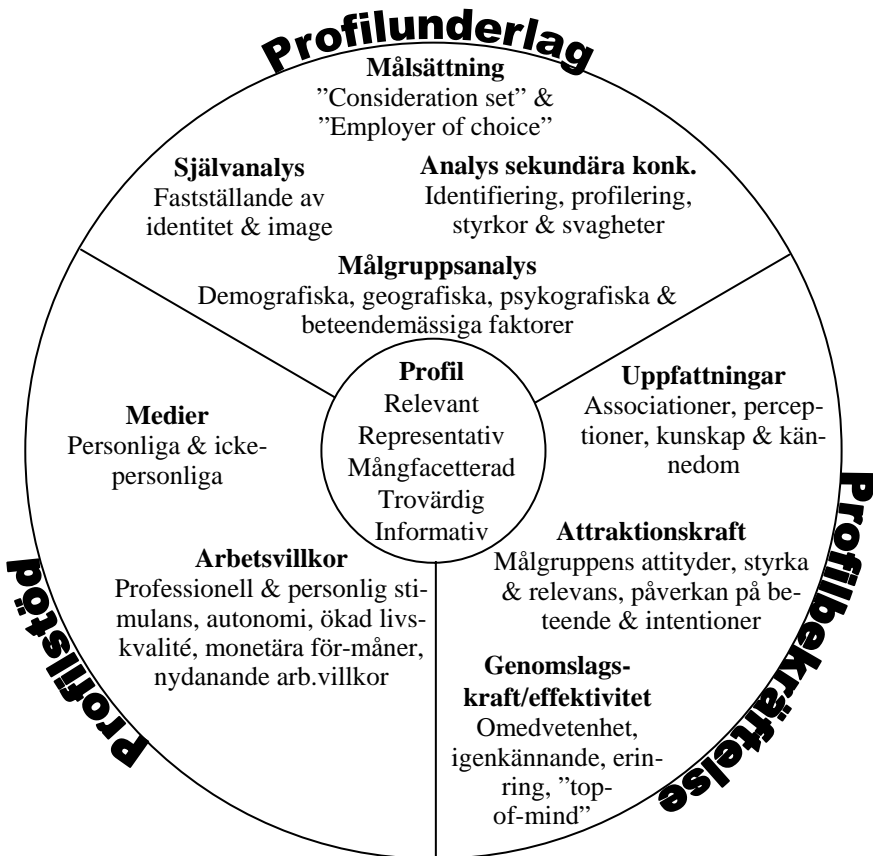
Efter ovanstående komparativa analys av det empiriska materialet och marknadsföringslitteraturen är det nu dags att summera upp diskussionen och utveckla den modell över profil(ering) på arbetsmarknaden som utlovades i kapitlets början. Några av de empiriska kategorierna överensstämmer i hög grad med marknadsföringslitteraturen. Detta gäller bland annat självanalysen, målgruppsanalysen och inslagen i profilbekräftelsen. Andra kategorier saknar helt eller delvis analogier till marknadsföring på kundmarknaden. Den mest framträdande avvikelserna mellan det empiriska materialet och marknadsföringslitteraturen är de studerade företagens enhetlighet, vilket diskuteras vidare i nästa kapitel. Ytterligare betydande skillnader som framkommer är 1) profilens höga informationsinnehåll och mångsidighet kontra marknadsföringslitteraturens inrådan om enkelhet och konsekvens, 2) konkurrentanalysens inriktning på olikartade, sekundära konkurrenter relativt marknadsföringslitteraturens fokusering på huvudkonkurrenter samt

---

<sup>12</sup> För denna typ av process ter sig begreppet "moment" som mer tillrädligt än "faser" och används därför i denna text. Begreppet "faser" ger intryck av ett sekventiellt förlopp från fas 1 till fas 2 o.s.v. För en iterativ, dynamisk process där flera aktiviteter sker samtidigt är "moment" ett lämpligare begrepp (Gummesson, 2003a, s. 120).

3) arbetsvillkorens och mediernas inslag vilka helt saknar analogier i marknadsföringslitteraturen.

Det andra avsnittet i detta kapitel diskuterade profileringsprocessens gestaltning. I detta avseende skiljer sig det empiriska materialet påtagligt från marknadsföringslitteraturen. Till skillnad från marknadsföringslitteraturens linjära modeller med klara orsakssamband framstår profilering i det empiriska materialet som en ständigt pågående process där de tre momenten på olika sätt relaterar till profilen, men inte nödvändigtvis påverkar varandra. De olika momenten saknar således konkreta orsakssamband mellan sig. Istället fortgår samtliga moment parallellt tills något föranleder förändringar. Processen kan då förändras med utgångspunkt i vilket som helst av momenten och beröra enbart ett av dem eller få effekter även för övriga. Kombinerat med de inslag som diskuterades i kapitlets första avsnitt illustreras modellen över profil(ering) på arbetsmarknaden enligt nedanstående figur.



Figur 4.1 Profil(ering) på arbetsmarknaden

Efter denna illustration över profil(ering) på arbetsmarknaden kan det vara på sin plats att också säga något om modellens tillämplighet. Det faktum att de flesta av de inslag som återfinns i modellen ovan är situationsberoende är betydelsefullt i detta sammanhang: vad som exempelvis är en relevant och trovärdig profil är i allra högsta grad avhängigt vilken situation ett företag befinner sig i. På detta sätt har modellen ett normativt innehåll och är tillämplig även för andra företag än de som studerats här. Detta innebär dock inte att den är universell eller allmängiltig. Den empiriska grunden utgörs av multinationella tjänsteföretag i två branscher. Det är mycket möjligt att andra inslag bättre beskriver profil(ering) på arbetsmarknaden i exempelvis småföretag eller varuproducerande företag. Den transcendens som erhöles genom den komparativa analysen av det empiriska materialet och marknadsföringslitteratur, som utvecklats på andra grunder, antyder emellertid att många inslag i modellen är tillämpliga även för företag som skiljer sig från dem som studerats här.

Innan nästa kapitel tar vid är det också lämpligt att återigen påpeka att modellen ovan grundas på det empiriska materialet när en viktig upptäckt uteslutits: att de studerade företagens profil(ering) i stor utsträckning är homogen. Denna iakttagelse uteslöts från detta kapitel eftersom marknadsföringslitteraturen inte bidrar till någon ökad förståelse för detta, utan istället centrerar kring begrepp som differentiering, unicitet och exklusivitet. För att modellen ska kunna bidra till ökad förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden fordras alltså att den beaktar orsakerna bakom såväl heterogena som homogena inslag i de studerade företagens profil(ering) på arbetsmarknaden (Brunsson, 2000, s. 139). För detta syfte behövs en vidare teoretisk referensram och dessutom en mer fokuserad kodning av det empiriska materialet. Denna empiriska och teoretiska granskning återfinns i nästa kapitel.



## 5. Heterogenitet kontra homogenitet

En av grundtankarna med profil(ering) är att differentiera sig gentemot andra företag (Hatch & Schultz, 2000, s. 13; Markwick & Fill, 1997, s. 397). Genom att aktivt framhäva en unik profil kan ett anseende skapas som särskiljer konkurrerande företag, även om dessa i många avseenden liknar varandra. Både litteratur om varumärken ("branding"), företagsvarumärken ("corporate reputation management", "corporate identity management") och mer generella marknadsföringsstrategier betonar vikten av differentiering (Mullins m.fl., 2005, s. 200-216; Fombrun, 1996, s. 9-10, 22-24; Dowling, 2001, s. 134, 231-232, 278; Trout, 2001, s. 2-3, 61-65; Trout & Rivkin, 2000, s. 212). I ovan nämnda litteratur betraktas ofta uniciteten som en indikation på framgång och mervärde. De tidigare empiriska kapitlen klarlägger emellertid att de studerade företagens profiler (de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt de vill stå för) och deras profile-ring (de aktiviteter de vidtar för att framhäva sina profiler) uppvisar stora likheter, i synnerhet inom respektive bransch. En viss skillnad i betoning på olika inslag kan dock skönjas. Det är möjligt att detta ska utgöra den differentieringsgrund som marknadsföringslitteraturen förespråkar. Av 18 intervjuer som genomförts med personer som arbetar med profil(ering) på arbetsmarknaden är emellertid bara en medveten om dessa skillnader. De personer som kan förmodas vara mest insatta i företagets profil(ering) på arbetsmarknaden kan alltså inte själva nämna några explicita skillnader, utan menar tvärtom att företagen inom respektive bransch är mycket lika. Företagen särskiljer sig således inte i någon större utsträckning trots att de är huvudkonkurrenter på arbetsmarknaden.

Upptäckten att de studerade företagens profil(ering) i hög grad är homogen är ett överraskande utfall och föranledde en ny, mer fokuserad och specificerad genomgång av det empiriska underlaget för att förstå orsakerna bakom denna enhetlighet. I denna kodning skapades ytterligare en kategori under kärnkategorin. Denna kategori kallas kontext, eftersom en betydande orsak bakom homogeniteten är att företagen beaktar liknande kontextuella faktorer. Detta kapitel resonerar vidare kring denna kategori samt hur och varför de studerade företagens situation påverkar hur de profilerar sig på arbetsmarknaden. Det första avsnittet nedan är en empirisk redovisning av de kontextuella faktorerna, avsnitten därefter innehåller en teoretisk och analytisk genomgång av och diskussion kring hetero- respektive homogenitet.

## 5.1 Empiriska kontextfaktorer

I den empiriska kategorin kontext kodades fyra underkategorier: arbetsmarknads- & konjunkturläget, branschkultur & branschtraditioner, företagets egenskaper samt trender. Varje underkategori representerar således en extern faktor med en likriktande effekt på företagens profiler och/eller profilering. Det empiriska innehållet i de fyra kategorierna redovisas närmare nedan.

### 5.1.1 Arbetsmarknads- & konjunkturläget

Det empiriska materialet innehåller information om hur de studerade företagen profilerat sig på arbetsmarknaden sedan ungefär femton år tillbaka i tiden. Under denna period kan fyra konjunkturskiftningar skönjas. Den första epoken är en högkonjunktur som pågår från mitten på 1980-talet till början på 1990-talet. Marknadsläget vänder därefter kraftigt neråt och skapar en lågkonjunktur som varar fram till mitten på 1990-talet. Den påföljande högkonjunkturen fortgår till strax efter millennieskiftet och följs av en lågkonjunktur som i skrivande stund allttjämt råder. I det empiriska materialet framkommer att dessa konjunkturcyklar och läget på arbetsmarknaden påverkar företagens profil(ering) på flera sätt. Den kanske mest tydliga influensen är förändringen i de potentiella medarbetarnas preferenser. I lågkonjunkturerna föredras trygga, stora och väletablerade företag framför välbetalda jobb hos små, okända spjutspetsföretag och vice versa. I perioder av högkonjunktur har därför de studerade företagen tonat ner profilens inslag om trygghet och jobsäkerhet och istället i högre grad framhållit exempelvis de spännande arbetsuppgifterna och utvecklingsmöjligheterna. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Ett ger uttryck för detta i en diskussion om en rekryteringsbroschyr som gavs ut under den senaste högkonjunkturen:

*När man skrev det här, gjorde det här, då var det ju inte inne med det här trygga bolaget. Vi skulle berätta att vi är förändringsbenägna och vi måste vara förändringsbenägna både i våra tankar och tekniken och hur man utför det.*

I takt med ett sämre konjunkturläge skiftar preferenserna i motsatt riktning och potentiella medarbetare söker sig alltså i större utsträckning till trygga, erkända och etablerade arbetsgivare. Den konkurrens som småföretagen står för i perioder av lågkonjunktur är således betydligt mindre än vid högkonjunktur. Flera av de intervjuade i båda de studerade branscherna nämner hur svårt det var för stora företag att attrahera personal i den senaste högkonjunkturen kring millennieskiftet. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Ett säger:

*Det är alltid tufft om det är högkonjunktur, vilket det var då. Rent generellt sett så är det så att i svårare tider så söker man sig till stabila företag och organisationer för att ha en tryggad inkomst. I goda tider då det blomstrar och man känner att... då kanske man provar på något annat och sådana saker.*

Konjunkturen och situationen på arbetsmarknaden påverkar också företagens målgrupp. Under högkonjunkturerna breddas målgruppen och datakonsultföreta-

gen rekryterar exempelvis både erfarna konsulter och nytexaminerade studenter. I lågkonjunkturerna begränsas dock rekryteringen av de senare. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Ett säger:

*Just nu är tiderna sådana att vi rekryterar färre och då rekryterar vi enbart personer med erfarenhet.*

De kvalitativa kraven på målgruppen anpassas också efter konjunkturläget. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fem säger att i tider av lågkonjunktur rekryterar hon enbart studenter med rätt ekonomisk inriktning, men i högkonjunktur anställer de ibland näraliggande kompetenser och bekostar istället själva vidareutbildningen. Flera av de intervjuade på datakonsultföretagen medger också att de sänker kraven på målgruppen då det är svårt att rekrytera. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Två berättar om den senaste högkonjunkturen:

*Vi fick ju tumma lite på kraven när vi rekryterade. Lite grann måste jag erkänna att det gjorde vi. Det kan ha varit så att det anställdes en del personer där i slutet på 90-talet som vi normalt inte hade anställt för det var så svårt att överhuvudtaget hitta folk.*

Det empiriska materialet visar att konjunkturen också påverkar profilstödet. Under högkonjunkturerna fokuseras arbetsvillkoren i profilstödet kring ekonomiska förmåner av diverse slag, medan andra mer mjuka inslag är viktigare under lågkonjunkturerna. Intensiteten i profilstödet ökar även under högkonjunkturerna. Detta innebär att de medier som stödjer företagets profil utökas i antal, intensitet och kreativitet.

Det tredje momentet i profileringen, profilbekräftelsen, lämnas inte heller oberört av konjunkturen. Under högkonjunkturerna ökar personalomsättningen ofta kraftigt, eftersom det finns mycket som lockar på arbetsmarknaden och potentiella medarbetare inte är särskilt oroliga för arbetslöshet. På alla de studerade företagen nämns också vid något tillfälle den effekt konjunkturen har på ansökningsströmmarna. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Fem säger att hon egentligen har ett lyxproblem nu under lågkonjunkturen därför att kvantiteten och kvaliteten på spontanansökningarna är så hög att det snarare är svårare att sovra än att attrahera. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Tre säger:

*Det har kanske varit tuffare att rekrytera folk för att många vill då till de här likasom hippa företagen som man ser då, Framfab och Icon och de här. Idag finns ju inte de i samma utsträckning. Och vi märker ju skillnad i att vi får jättemånga ansökningar idag som vi kanske inte fick för två år sedan.*

Det arbetsmarknads- och konjunkturläge som de studerade företagen möter påverkar alltså på flera sätt profil(eringen). Konjunkturen förändrar marknadens affärspremissar samt de rådande maktpositionerna. Detta innebär att de potentiella medarbetarnas förhandlingsutrymme ökar under högkonjunktur vilket leder till att ekonomiska aspekter gärna hamnar i fokus. Ett sådant affärsklimat gynnar

också småföretagen, eftersom deras möjligheter, egenskaper och attraktionskraft då är högre. Bland de studerade företagen innebär detta att 1) målgruppen breddas, 2) de ekonomiska inslagen i arbetsvillkoren blir viktigare, 3) konkurrenshotet från småföretagen i större utsträckning beaktas, till exempel genom en förändrad betoning på profilens teman, 4) intensiteten i profileringsinsatserna ökar samt 5) syftet med profileringen är i första hand att öka ansökningsströmmarna.

### 5.1.2 Branschkultur & branschtraditioner

I det empiriska materialet hänvisar de intervjuade vid många tillfällen till branschförhållandena och att dessa på olika sätt beaktas i profilerna och profileringen. Inom revisionsbranschen återfanns i kodningen tre sådana branschfaktorer: branschtraditioner, revisorns professionskultur och arbetsmarknadens uppfattning om yrket revisor. Den första faktorn, branschtraditionen, innefattar bland annat den konservativa och försiktiga attityd som finns i branschen. En lokalt rekryteringsansvarig på Rev-Tre ger uttryck för detta:

*Ja, jag skulle nog dra mig för att anställa någon som hade ens en ring i örat. Jag tycker det för att jag är i min generation, men jag tycker det är så löjligt med en karl som sätter smycken i öronen, så då finge han verkligen vara duktig om jag skulle låta honom gå före.*

De rekryteringsansvariga på alla fem revisionsföretagen diskuterar vid något tillfälle under intervjun denna tradition och hur den påverkar deras profil(ering). Ett exempel som nämns är annonseringen i profilstödet. Den rekryteringsansvarige på huvudkontoret hos Rev-Två säger att det gäller att vara försiktig i annonserna och tänka efter två gånger vilken text och vilka bilder som ska användas. Hon visar upp en bild från en verksamhetskatalog där företagets VD sitter lite kaxigt tillbakalutad. Bildens (o)lämplighet orsakade en väldig debatt internt, berättar hon. Branschtraditionen är således en anledning till att mer försiktiga och modesta profiler väljs och att kommunikationen sker genom traditionella, väletablerade kanaler.

Den andra branschfaktorn inom revisionsbranschen är professionskulturen. Flera av de intervjuade nämner den lojalitetskultur som finns bland revisorer och som gör att cirkulationen av erfarna revisorer mellan revisionsbyråerna är låg. Den låga rörligheten av erfarna revisorer är en orsak till att nytexaminerade istället utgör den primära målgruppen. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Ett säger:

*Det gör att det är så viktigt att – vad ska vi kalla det – nå ut till studenterna tidigt och visa på revisorn som ett yrke, som ett väldigt attraktivt yrke... Eftersom man inte byter, så är det viktigt att de börjar hos oss när de är klara med sin skola.*

I citatet ovan berör den nationellt rekryteringsansvarige också den tredje branschfaktorn som påverkar revisionsbyråernas profil(ering): målgruppens negativa uppfattning om professionen revisor. Revisionsföretagen har genomfört



omfattande insatser för att få bort de fördomar som finns på arbetsmarknaden om yrket och dess arbetsinnehåll. Dessa insatser sker delvis genom ett branschsamarbete. Flera av branschens företag har bland annat gått samman och tryckt upp en broschyr med information om yrket och arbetsuppgifterna.

Datakonsultbranschen skiljer sig på flera sätt från revisionsbranschen. Detta gäller exempelvis den primära målgruppen. Den lojalitet som speglar professionskulturen bland revisorerna finns inte alls inom datakonsultbranschen. Tvärtom råder en kultur där en hög rörlighet mellan olika arbetsgivare är regel snarare än undantag. Detta gör att det alltid finns ett visst rekryteringsunderlag av erfarna konsulter. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Tre ger uttryck för detta:

*I branschen vi är i så är det ju ändå rätt så lätt att flytta på sig. [...] Tittar du i tidningarna så ser du ju att det är ju teknik konsulter och IT- och datafolk och annat, där är det ju rotation.*

De båda branscherna skiljer sig åt på fler sätt. Till skillnad från revisionsbyråerna vet inte datakonsultföretagen vilka arbetsuppgifter de kan erbjuda potentiella medarbetare på ett par års sikt. En sådan långsiktighet och tydlighet i arbetsuppgifterna finns bland annat hos konkurrerande produkt- och industriföretag, vilket ökar deras konkurrenskraft på arbetsmarknaden. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Ett säger emellertid att den långsiktighet som produkt- och industriföretagen har inte alltid tolkas positivt. Den omväxling och variation som arbetet hos ett konsultföretag medför är ett inslag i profilens tema om arbetsuppgifter och bemöter denna konkurrens fördel:

*Där sitter man på ett rum och jobbar med en viss sak då. Hos oss så strömmar det in uppdrag. [...] Man får ett mera omväxlande arbete, man får en bredd på arbetet. Hos ett företag där du sitter och gör en viss sak på ett sätt, så får du inte samma bredd.*

Genom att besvara konkurrensen från produkt- och industriföretag med att framhålla möjligheterna till ett omväxlande och variationsrikt arbete i konsultbranschen likriktas profilen i viss utsträckning hos de studerade företagen. Den underliggande uppdragsstrukturen utgör alltså en branschfaktor med homogeniserande effekt. Denna faktor påverkar emellertid på ytterligare ett sätt, närmare bestämt genom fokuseringen på kompetensutveckling. Eftersom innehållet i arbetsuppgifterna hela tiden växlar och nya tekniker ständigt utvecklas är det särskilt betydelsefullt inom konsultbranschen att hela tiden hålla sig uppdaterad.

Precis som inom revisionsbranschen hänvisar de intervjuade på datakonsultföretagen ibland till branschtraditioner som påverkar profilerna och profileringen. Detta gäller i synnerhet arbetsvillkoren i profilstödet. En lokalt rekryteringsansvarig på Data-Två säger exempelvis:

*Den här festbiten vi pratade om rätt mycket innan, det är ändå den lilla pusselbiten, det är inte den... Den ser inte vi som central för att vara en attraktiv arbetsgivare. Den ska finnas där, det är lite kutym i branschen...*

Den konservativa och försiktiga tradition som återfinns inom revisionsbranschen finns emellertid inte alls inom datakonsultbranschen. Detta märks också i profilstödet. Branschens kontroversiella och fantasifulla rekryteringskampanjer under högkonjunkturen är ett exempel på detta. Jämfört med den ödmjukhet och försiktighet som kännetecknar revisionsbranschen har datakonsultbranschen en mer kontroversiell och utmanande hållning till sin profilering.

De intervjuade på datakonsultföretagen nämner ytterligare två branschfaktorer som påverkar profilstödet. Den första är att branschförhållandena många gånger gör det svårt att flytta personal över nationsgränserna. Möjligheterna att stödja profilens tema om kompetensutveckling genom att erbjuda internationella karriärer och utlandsplaceringar begränsas alltså på branschnivå. Den andra faktorn i profilstödet som påverkas är valet av medier. Det faktum att alla potentiella medarbetare i branschen har tillgång till dator och Internet gör att företagen i stor utsträckning kan förlita sig på denna kanal för att kommunicera profilen.

Det empiriska materialet belyser en rad branschfaktorer som tenderar att likrikta företagens profiler och profilering inom branschen, samtidigt som de i viss mån särskiljer dem mot företag i andra branscher. I revisionsbranschen finns en relativt konservativ attityd, vilket leder till att de studerade företagen är försiktiga och ödmjuka i sina uttalanden och insatser. Dessutom finns en utbredd lojalitetskultur bland de erfarna revisorerna som begränsar deras tillgänglighet i rekryteringen. Därför är istället nyutexaminerade den främsta målgruppen. Det negativa anseende som branschen har på arbetsmarknaden är också en viktig faktor i profil(eringen) – en stor del av insatserna ägnas åt att öka branschens och professionens attraktionskraft.

I datakonsultbranschen är förhållandena på flera sätt annorlunda. Här finns en nymodigare och något kaxigare attityd, vilket bland annat kan skönjas i ett flertal fantasifulla och utmanande profileringskampanjer på arbetsmarknaden. Rörligheten bland de erfarna konsulterna i branschen är hög och tillgången på dessa bidrar till att de är den huvudsakliga målgruppen. Till skillnad från revisionsbranschen finns också, på grund av den underliggande uppdragsstrukturen, en annan dynamik och kortsiktighet i datakonsultbranschen. Detta gör produkt- och industriföretag till viktiga konkurrenter att bemöta i profil(eringen), eftersom dessa kan erbjuda medarbetare en långsiktighet och stabilitet som datakonsultföretagen många gånger saknar. Dessutom kan datakonsulterna inte i samma utsträckning erbjuda internationella karriärer. De potentiella medarbetarnas kunskap och tillgång till IT påverkar också profileringen – de studerade datakonsultföretagen förlitar sig i gärna på Internet som kommunikationskanal för profilen.

### 5.1.3 Företagets egenskaper

Detta avsnitt redovisar hur företagens egenskaper bidrar till att profilerna och profileringen likriktas. Företagens egenskaper avser fasta och varaktiga karaktärsdrag som inte förändras enbart i profilerings- och rekryteringssyfte (Judge & Bretz, 1992, s. 261; Rynes, 1991, s. 431). I den empiriska kodningen skapades fyra underkategorier till företagets egenskaper: geografiska inslag, företagsstorlek, företagets fokusering samt organisering och koordination. Den först nämnda kategorin, geografiska inslag, innehåller till största delen hänvisningar till företagets geografiska spridning. Samtliga de studerade företagen är multinationella organisationer och/eller ingår i globala koncerner. De nationellt rekryteringsansvariga och de skrivna texterna på sju av de åtta företagen betonar dock den "svenskhet" som präglar företaget på den nationella marknaden.<sup>13</sup> Svenskheten relateras bland annat till faktorer som organisation, frihet och ansvar samt arbetsmetodik. I synnerhet är det emellertid företagets kultur, normer och värderingar som präglas av svenskheten, menar flera av de intervjuade. Den nationellt rekryteringsansvarige på Rev-Ett säger att detta i sin tur får effekter för vilka inslag i profilen som är lämpliga:

*...vi är ett svenskt företag som ingår i ett globalt nätverk, vilket gör att vi har en svensk företagskultur som vi värnar väldigt mycket om. Och det tror jag är en av våra styrkor som vi liksom lyfter fram med hur vi värdesätter en balans mellan arbete och fritid. Så är det inte alls i andra delar av världen...*

De internationella riktlinjer som det svenska huvudkontoret erhåller anpassas därför så att de lämpar sig för den svenska arbetsmarknaden. Den geografiska spridningens betydelse för profil(eringen) diskuteras också på lokal nivå. Sju av de åtta företagen har lokalkontor spridda över landet. Detta gör att de i sin profil(ering) kan erbjuda både nationell och internationell jobbtrotation. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Två ger exempel på detta:

*Vi försöker visa utvecklingsmöjligheterna. Vi brukar säga att vi är "glocals"; vi är globala och lokala. Vill du jobba på en liten ort så ska vi finnas där. Har vi kontor där och du vill vara där, du vill utvecklas där så går det bra, men hela världen finns.*

I det empiriska materialet nämns ytterligare fördelar med en utbredd nationell geografisk spridning. Lokala anpassningar till de olikartade attityderna i storstaden jämfört med landsorten är ett sådant exempel. De intervjuade är överens om att arbete med den senaste tekniken och prestigeprojekt värderas högre i storstäderna, medan mer familjevänliga inslag är viktigare i de mindre städerna. De

---

<sup>13</sup> Den största delen av datainsamlingen skedde före terroristattacker den 11 september 2001. Denna omvälvande världshändelse har senare påvisats öka inslaget av patriotism och nationalism i företags marknadsföring (Wei, 2002, s. 272-276), men påverkade alltså enbart marginellt i detta fall.

studerade företagens kontor anpassar sig till detta och kontoren i de mindre städerna betonar därför profilens tema något annorlunda än vad kontoren i storstäderna gör. De intervjuade nämner också att de försöker visa på det egna geografiska områdets fördelar för potentiella medarbetare. Den geografiska spridningen heterogenerar således profil(eringen) inom ett företag, men homogeniserar det gentemot andra företag med liknande geografiska förutsättningar.

Den andra underkategorin till företagets egenskaper avser företagsstorlek. Det mest framträdande inslaget i denna kategori har redan nämnts vid flera tillfällen – företagsstorleken stöd för profilens inslag om trygghet och jobbsäkerhet. De intervjuade relaterar ständigt sin förmåga att erbjuda medarbetarna en säker och trygg arbetsplats till det faktum att de är ett stort företag. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre ger exempel på en sådan koppling:

*Sedan har man ju då hela tryggheten om man säger att vi är en stor koncern med ganska hyfsade muskler så om man... Vi lär ju finnas kvar på kartan även efter en lågkonjunktur, så att säga.*

Den bredare verksamheten som finns i större företag skapar också möjligheter till intern jobbrottning. Som nämndes ovan i diskussionen om geografisk spridning är detta ett viktigt stöd för profilens tema om kompetensutveckling.

Den tredje underkategorin, företagets fokusering, avser hur och i vilken omfattning de studerade företagen avgränsar sin verksamhet. I de båda studerade branscherna kan sedan början på millenniet två motsatta strategier skönjas – revisionsföretagen fortsätter den diversifiering som inleddes under 1990-talet samtidigt som datakonsultföretagen istället strömlinjeformar och renodlar sina verksamheter. En affärstidning beskriver i början på millenniet revisionsföretagens diversifiering:

*Det är också mycket viktigt för revisorerna att kunna erbjuda diversifierade kringtjänster runt kärnverksamheten av en anledning utöver lönsamhetsaspekten – även rekryteringsaspekten är viktig. Revisor är idag inte ett yrke som lockar tillräckligt många av de bästa begåvningarna, och därför vill revisorerna försäkra sig om att de kan erbjuda tillräckligt intressanta utvecklingsmöjligheter för att kunna konkurrera om den verkligt kvalificerade arbetskraften.*

De nya affärsområdena ökar således attraktionskraften på arbetsmarknaden genom de utökade karriär- och utvecklingsmöjligheterna, vilket flera av de intervjuade också lyfter fram. Den diversifierade verksamheten i revisionsföretagen upplevs alltså som fördelaktig för profil(eringen) på arbetsmarknaden. För datakonsultföretagen är situationen emellertid för närvarande den motsatta. Efter en period av tillväxt och diversifiering råder sedan konjunkturnedgången i början på millenniet en renodling och fokusering av verksamheterna hos två av företagen (Data-Ett och Data-Tre). Det är således ”back-to-basic” istället för diversifiering som gäller. Företagen uttalar vid flera tillfällen att en återgång till kärnverksamheten bidrar till att marknaden får en tydligare bild av dem. Vid flera tillfällen

nämns också att diversifieringen försvårade möjligheterna att kommunicera vad de stod för. I en företagsbroschyr skriver Data-Ett om denna process:

*De senaste två åren har stora förändringar gjorts för att vi ska bli tydligare mot marknaden. Nya kompetenser, vidareutveckling av arbetsmodeller, målmedvetna rekryteringar på bred front, ny organisation, ny profil i marknadskommunikationen - allt är idag på plats, en process vi gått igenom på kort tid. Inte helt smärtfritt, skall erkännas.*

Den fjärde och sista kategorin i företagens egenskaper, organisering och koordination, centrerar kring två teman: företagets utbredda decentralisering samt organiseringen i små grupper. Det första temat innefattar de studerade företagets decentralisering och de lokala kontorens självständighet (detta gäller dock ej Rev-Fem). Ett återkommande tema i det empiriska materialet är den ökade attraktionskraft som en platt och obyråkratisk organisation ger upphov till. I kombination med den geografiska spridningen skapar decentralisering också möjligheter till lokala anpassningar. Flera av de intervjuade nämner att profil(eringen) ser olika ut i olika städer, men att de trots allt arbetar efter samma grundidé. Den rekryteringsansvarige på Rev-Tvås huvudkontor ger uttryck för detta:

*Sedan är det klart att rekrytera till kontoret i Småstaden till exempel, det gör man på ett annat sätt än när vi rekryterar hit till Storstaden. Och det är också annorlunda att jobba i Småstaden än att jobba i Storstaden och det är därför vi tror på att ha den här lokala rekryteringen helt enkelt.<sup>14</sup>*

Decentraliseringen i de studerade företagen kan också skönjas bakom ett flertal andra inslag i profil(eringen). Förmågan att bemöta småföretagens konkurrensfördelar i form av korta beslutsvägar, frånvaro av hierarkier och ett obyråkratiskt system, är exempel på detta. Det andra temat, organisering i mindre grupper, bemöter emellertid i än högre grad konkurrensen från småföretag. Gruppstrukturen stödjer också på ett betydelsefullt sätt profilens tema om grupparbete. Flera av de intervjuade framhåller att de av erfarenhet vet att målgruppen attraheras av detta sätt att arbeta. Därför är det viktigt att i profil(eringen) tydliggöra att de är uppdelade i många mindre enheter, menar de. Hos flera av företagen är också teamwork och grupparbete begrepp som har integrerats i företagsvärderingarna.

I det empiriska materialet nämns också flera nackdelar som den utbredda decentraliseringen och indelningen i smågrupper för med sig. I ett pressuttalande nämner en rekryteringsansvarig på Data-Ett att de många lokala anpassningarna bidrar till att företaget ibland uppfattas som diffust av utomstående. Den nationellt rekryteringsansvarige på Data-Tre diskuterar också detta under intervjun, men menar att det egentligen inte är någon direkt nackdel. Ytterligare exempel på ne-

---

<sup>14</sup> Ortsnamnen har uteslutits i citatet.

gativa konsekvenser är att den platta organisationen gör att någon karriärstege i traditionell bemärkelse inte kan erbjudas potentiella medarbetare.

De studerade företagens egenskaper påverkar således på flera sätt deras profil(ering). Den likartade geografiska spridningen bidrar till att de olika kontoren på ett liknande sätt anpassar sig till sitt eget geografiska område och de konkurrensfördelar som detta erbjuder. Dessutom ger den utbredda geografiska spridningen ett attraktivt profilstöd i form av alternativa karriärvägar och möjlighet till jobbrotation. Företagets storlek är en annan influerande faktor. Stora företag har en bredare och/eller djupare verksamhet och större resurser, vilket skapar en säkrare anställningssituation för medarbetarna. Anställningstryggheten och de tillgängliga resurserna för personalsatsningar (exempelvis i form av kompetensutveckling och utbildning) framhålls gärna i profil(eringen), liksom möjligheterna att utvecklas internt inom företaget genom jobbrotation. En tredje företags-egenskap är verksamhetens fokusering. Medan revisionsföretagen fortsätter sin diversifiering återgår datakonsultföretagen istället till sin ursprungliga kärnverksamhet. I revisionsföretagen skapar den breda verksamheten ett fördelaktigt profilstöd genom de utökade karriärs- och utvecklingsmöjligheterna och i datakonsultföretagen bidrar den mer fokuserade verksamheten till en tydligare och mer lätt presenterad profil. Den fjärde och sista företagsegenskapen avser företagets decentralisering och organisering i smågrupper, som skapar autonoma enheter i företaget med snabb anpassningsförmåga till förändringar på arbetsmarknaden. Denna småskalighet bemöter i stor utsträckning småföretagens fördelar. Decentraliseringen innebär vidare att lokala anpassningar kan göras, vilket inte bara ökar profil(eringens) attraktionskraft utan också skapar lokalt engagemang och delaktighet. Gruppstrukturen är dessutom det mest framträdande stödet för profilens inslag om grupparbete/teamwork.

### 5.1.4 Trender

I kodningen av det empiriska materialet framkommer att de studerade företagens profil(ering) på arbetsmarknaden påverkas av diverse trender på arbetsmarknaden. I många fall kan trenderna och de olika modebegreppen relateras till konjunkturen, men inte alltid. Detta avsnitt redogör för hur olika trender kommit till uttryck hos företagen över den studerade tiden, det vill säga cirka femton år tillbaka.

En attitydundersökning bland studenter i början på 1990-talet klarlägger att 80-talets värderingar är bortblåsta. Lönen och karriären spelar en allt mindre roll och självförverkligande och att ha kul på jobbet blir istället viktigare. I en artikel i Dagens Industri 1993 står:

*Hårda faktorer som ingångslön, anställningstrygghet, placeringsort och möjligheten att snabbt uppnå chefspositioner spelar en allt mindre roll...*

De studerade företagen anammar de nya preferenserna i sin profil(ering) och betonar bland annat i större utsträckning medarbetaraktiviteter vid sidan av arbetet.

Det empiriska materialet indikerar att profilens teman centrerar kring förströelse och rekreation fram till mitten på 1990-talet då högkonjunkturen tar fart. Den ”nya ekonomins” företag börjar då attrahera personal med ekonomiska förmåner, framför allt optionsprogram. Denna förmån sprider sig likt en löpeld på arbetsmarknaden. I början på millenniet skriver Affärsvärlden att olika former av belöningssystem och optionsprogram blivit näst intill ett måste bland IT-företag om de ska kunna locka till sig personal. Två av de studerade datakonsultföretagen implementerar sådana optionsprogram. Revisionsbyråernas oförmåga att erbjuda optioner, eftersom de enligt lag inte är börsnoterade utan partnerföretag, kommenteras vid flera tillfällen i media.

Intresset för optionsprogram minskar emellertid i början på millenniet när börskurserna sjunker. Istället ökar betydelsen av trygghet och jobbsäkerhet och när debatten kring utbrändhet tar fart myntas ett nytt modebegrepp på arbetsmarknaden: balans i livet. Den nya trenden där fritid prioriteras framför arbete integreras i alla de studerade företagens profiler. De intervjuade inom båda branscherna ger vid åtskilliga tillfällen uttryck för att de har tagit till sig detta nya modebegrepp. En lokalt rekryteringsansvarig på Rev-Ett nämner exempelvis detta:

*Vi har en personalpolitik där vi försöker – vi misslyckas ibland – att ha en bra balans mellan fritid och arbete. Det är också sådant som är i tiden nu som är viktigt att vi planerar och tänker på.*

Den nya trenden med balans mellan arbete och fritid märks också i profilstödet. De förändrade preferenserna bidrar till att profilstödets förmåner överlag på marknaden förändras, menar den rekryteringsansvarige på huvudkontoret hos Rev-Två. De så kallade ”fringisarnas” popularitet, i form av bland annat städhjälp, trädgårdsmästare och barnpassning, minskar i betydelse och istället är andra förmåner som kan stödja en balans mellan arbete och fritid mer populära.

De trender som beskrivits ovan har således på olika sätt påverkat företagets profil(ering). Optionsprogrammets popularitet i slutet av 1990-talet bidrog till att två av datakonsultföretagen implementerade sådana. Eftersom många under denna period arbetade hårt och mycket ändrades även profilstödet i de studerade företagen. Flera erbjöd tidsbesparande förmåner, exempelvis i form av städhjälp, företagsdagis etc. I början på millenniet blev istället balans i livet det nya modebegreppet, ett tema som integrerades i företagets profiler. Denna nya trend förändrade inte bara profilen utan även profilstödet på så vis att de tidsbesparande förmånerna i stor utsträckning övergavs till förmån för bland annat flexibilitet i tid och rum, utökad föräldrapenning, sociala aktiviteter och subventionerad friskvård. Det empiriska materialet påvisar således att modebegrepp och trender ger upphov till kontinuerliga förändringar i såväl profilerna som profileringen hos de studerade företagen.

## 5.2 De homogeniserande dimensionerna

Ovanstående presentation av det empiriska materialet påvisar att de studerade företagens profil(ering) i stor utsträckning är homogen därför att deras egenskaper, situation och kontext är likartade. Därmed påverkas de av och framhåller liknande kontextuella faktorer. Om de empiriska kontextfaktorerna arbetsmarknads- och konjunkturläget, branschkultur & branschtraditioner, företagets egenskaper samt trender analyseras och abstraheras ytterligare genom att exempelvis relatera dem till vardagliga variabler såsom tid, rum, typ etcetera kan fyra olika homogeniserande dimensioner skönjas. Den första av dessa dimensioner är tidsmässig och inkluderar de båda empiriska faktorerna arbetsmarknads- och konjunkturläget samt trender. Denna dimension avser alltså hur profil(eringen) påverkas och förändras över tiden. Den andra dimensionen hänför sig till branschnivån och utgörs av branschkulturen & branschtraditionernas influenser. Den tredje dimensionen åsyftar typ av företag och innefattar hur företagets egenskaper beaktas. Ur denna sist nämnda faktor har emellertid det geografiska inslaget brutits ut eftersom denna avser en rumslig aspekt som är klart analytiskt åtskild från de övriga aspekterna i den företagstypiska dimensionen. Det geografiska inslaget bildar därför en fjärde dimension. Varje dimension består av ett antal olika grupper, eller populationer, av företag som liknar varandra (Scott, 2001, s. 84; Hannan & Freeman, 1977, s. 933-936). De fyra olika dimensionerna och deras respektive populationer diskuteras nedan.

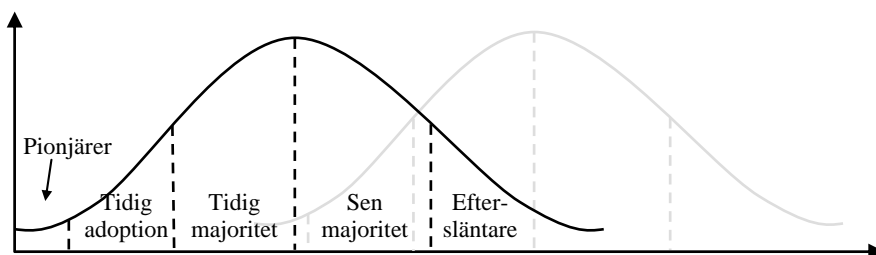
### 5.2.1 Den tidsmässiga dimensionen

Den tidsmässiga dimensionen innebär att företag över tiden anpassar sig till förändringar i marknadssituationen och de potentiella medarbetarnas preferenser. Flertalet författare inom akademien diskuterar de likriktande effekter som sådana skiftningar ger upphov (Staw & Epstein, 2000, s. 550-552; DiMaggio & Powell, 1983, s. 150-154, Meyer & Rowan, 1977, s. 348-349; Rice & Atkin, 2002, s. 429, 442). Enligt Abrahamson (1996, s. 255-268; Abrahamson & Fairchild, 2001, s. 152; 1999, s. 710) är det förändringar i företagets tekniska och ekonomiska omvärld som skapar ett oupphörligt behov av acklimatisering och nya lösningar. Eftersom företag strävar efter att framstå som rationella och framåtskridande anammar de nya begrepp och metoder som uppger sig bemöta nya förhållanden. Detta beteende skapar ett kontinuerligt flöde av trendmässiga anpassningar. Tillsammans med omvärldsförändringar skapar alltså normerna rationalitet och framåtskridande ett fortlöpande behov av nya synsätt och metoder. På detta sätt uppstår trender som företaget kan anamma utan att uppfattas som varken historiskt trolöst eller exceptionellt, eftersom flera företag agerar likartat (Abrahamson, 1996, s. 255-268; Abrahamson & Fairchild, 2001, s. 152; 1999, s. 710).

De företag som vid ungefär samma tidpunkt anpassar sin profil(ering) till nya omvärldsförhållanden bildar en tidsmässig population och uppvisar alltså fortlöpande likartade förändringar. Detta kan relateras till det normalfördelade spridningsförfarande som exempelvis diskuteras för trender och innovationer (Abra-



hamson, 1991, s. 586-591; 1996, s. 256-260; Brunsson, 2000, s. 151, 161-167; Kotler, 1994, s. 348-349). Enligt detta finns fem olika tidsmässiga populationer av företag som spänner från gruppen av pionjärer till företag som är mycket långsamma i sin förändring av profil(eringen).



Figur 5.1 Exempel på tidsmässiga populationer  
(Omarbetad från Kotler, 1994, s. 349)

Exemplet i figuren ovan illustrerar hur den tidsmässiga dimensionen kan homogenera företagen i de olika populationerna över tiden. Det går emellertid inte att utifrån det empiriska materialet avgöra huruvida denna indelning är tillämplig, eftersom de studerade företagen befinner sig inom samma eller snarlika tidsmässiga populationer. Deras förändringar i profilerna och profileringen sammanfaller alltså till stor del tidsmässigt. En förklaring till detta kan vara att deras anseende på arbetsmarknaden är på ungefär samma nivå. Det finns nämligen empiriska studier som visar att företag med bättre anseende snabbare tar till sig nya rön i syfte att särskilja företaget från andra företag med lägre anseende (Abrahamson & Rosenkopf, 1990, s. 157-159; se även Abrahamson & Fombrun, 1994, s. 744-745)<sup>15</sup>. Relaterat till figuren ovan innebär detta att de högst ansedda företagen på arbetsmarknaden bildar den tidsmässiga population som kallas ”pionjärer”. Spridningsförloppet sker sedan enligt en ”trickle-down process”, det vill säga att ju fler företag med lägre anseende som tar efter pionjärerna, desto större blir pressen på dessa att på nytt förändra sig. Detta startar så småningom en ny förändringsprocess (det vill säga en ny kurva i figuren ovan) som gradvis ersätter den tidigare förändringen.

## 5.2.2 Den branschmässiga dimensionen

Den branschmässiga dimensionen avser den påverkan som ett företags verksamhetsområde har på profil(eringen). Flera andra studier bekräftar att branschens kultur, värderingar, traditioner och normer har stor inverkan på hur företag age-

<sup>15</sup> Det empiriska materialet erbjuder inte något tillfredsställande sätt att jämföra de studerade företagens anseende, varför detta resonemang varken kan bekräftas eller falsifieras med hjälp av denna studie.

rar och presenterar sig (Rynes, 1991, s. 432; Schultz, Bennet & Ketchen, 1997, s. 35; Abrahamson & Fombrun, 1994, s. 737-750). Branschens betydelse för de värderingar ett företag står för har exempelvis empiriskt belagts av Chatman & Jehn (1994, s. 543-544). Studien påvisar att de värderingar ett företag kommunicerar i större utsträckning kan förklaras av vilken bransch de tillhör än av företagets egna egenskaper. Företag inom samma bransch likriktas således av olika anledningar och bildar därför en branshmässig population. DiMaggio & Powell (1983, s. 150, 152; 1991, s. 63-66) menar att denna homogenisering beror på att de individer som finns inom en bransch har liknande utbildning och ingår i samma professionella nätverk och branschorganisationer. De utgör med andra ord en relativt enhetlig grupp med likartade normer och värderingar som förs över till de företag där de är verksamma. På detta sätt uppstår en branschkultur där dessa normer och värderingar institutionaliseras och bildar ett ramverk för vad som anses legitimt och vad som inte gör det. Efterhand som branschkulturen utvecklas och blir starkare skapas en allt mer institutionaliserad kontext där företagen inom branschen kontinuerligt drivs mot homogenitet.

Det är emellertid inte bara branschkulturen som har en likriktande effekt på företag. En bransch har också flera andra gemensamma nämnare, såsom affärsförhållanden, struktur, konkurrensintensitet etcetera. Abrahamson & Fombrun (1994, s. 737) menar att sådana faktorer i stor utsträckning också är bakomliggande orsaker till homogeniteten inom branscher:

*First, transactions and competition between organizations expose them to a similar set of attributes that they must interpret. Second, organizations that compete or cooperate in value-added networks tend to socialize each other into shared categorizations of these attributes. Third, macrocultures restrict top managers' attention to a fixed set of symbionts or competitors and to fixed ways of cooperating and competing, thereby reinforcing previously established structures of cooperation and competition.*

### **5.2.3 Den företagstypiska dimensionen**

Den företagstypiska dimensionen avser den påverkan som ett företags egenskaper har på dess profil(ering). Denna homogeniserande influens grundar sig dels på att omgivningen förväntar sig olika saker från olika typer av företag, dels att olika företagstyper har olika för- och nackdelar som beaktas. Företag med liknande egenskaper avseende omfattning och organisation ingår således i samma företagstypiska population. Det viktigaste inslaget är sannolikt företagets storlek. Det finns forskning som visar att stora företag i större utsträckning är utsatta och mottagliga för institutionella krav och begränsningar (Oliver, 1991, s. 152, 160-161; Goodstein, 1994, s. 357-376; Carroll & McCombs, 2003, s. 43-44). När framgångsrika företag växer och får mer att säga till om inom sitt verksamhetsområde ökar alltså de institutionella kraven och förväntningarna från omgivningen. Eftersom stora företag är mer synliga och påpassade av staten, media och professionella grupper blir de särskilt känsliga för sådana påtryckningar. De har

därför större incitament att ta till sig de institutionella kraven än mindre företag (Ingram & Simons, 1995, s. 1479; Osterman, 1995, s. 693).

De institutionella kraven på större företag omfattar exempelvis hur de organiserar sig. Forskning visar att preferenserna för olika företagsstrukturer förändras över tiden vilket skapar institutionella påtryckningar för den ena eller den andra formen (Mintzberg, 1979, s. 294; Abrahamson, 1991, s. 596; 1996, s. 255; Brunsson, 2000, s. 155-156). Meyer & Rowan (1977, s. 349-350) skriver:

*On the other hand, organizations that omit environmentally legitimated elements of structure or create unique structures lack acceptable legitimated accounts of their activities. Such organizations are more vulnerable to claims that they are negligent, irrational, or unnecessary.*

Ett företag förväntas således strukturera sig på ett visst sätt i enlighet med de rådande institutionella normerna (Meyer & Rowan, 1977, s. 349-350; Brunsson, 2000, s. 158-159; DiMaggio & Powell, 1991, s. 65).

## 5.2.4 Den geografiska dimensionen

Den geografiska dimensionen innebär att företag anpassar sin profil(ering) till sitt geografiska område. Det är väl belagt att geografiska områden skiljer sig åt i kultur, normer, värderingar och den livsstil de erbjuder sina invånare (Sondergaard, 1994, s. 450-453; Chow, Shields & Wu, 1999, s. 441; Barber, 1998, s. 19-20). Genom att företagen inom en region anpassar sin profil(ering) till denna homogeniseras de och bildar således en geografisk population. Det finns betydande incitament för företag att göra sådana geografiska anpassningar – flera studier belägger att det geografiska läget är en nyckelfaktor för potentiella medarbetare (se exempelvis Barber & Roehling, 1993, s. 850-853; Bergmann & Taylor, 1984, s. 44; Turban, Forret & Hendrickson, 1998, s. 39). En empirisk studie av Turban, Campion & Eyring (1995, s. 208) visar att ett områdes egenskaper påverkar både sökandes intentioner att acceptera ett jobberbjudande och själva jobbeslutet. Författarna konstaterar därför att *”organizations should determine what ”competitive advantage” their community provides and highlight that to applicants”*. Flera andra studier bekräftar också att ett företag kan skapa en rad konkurrensfördelar, exempelvis högre attraktionskraft, genom att anpassa sig till sitt geografiska område (Caldwell & Freire; 2004, s. 58-59; Newman & Nollen, 1996, s. 753-755; Awasthi m.fl., 1998, s. 119; Joiner, 2001, s. 229; Morosini & Singh, 1994, s. 390; Ambos & Schlegelmilch, 2003, s. 21-22; Turban, Campion & Eyring, 1995, s. 208).

## 5.2.5 Sammanfattning

De fyra dimensioner som diskuterats ovan homogeniserar profil(eringen) på arbetsmarknaden hos företag som liknar varandra i det avseende som dimensionen äsyftar. I varje dimension finns således ett antal olika populationer av likartade

företag. Nedan finns en sammanfattning av de olika dimensionerna och hur populationerna påverkar profil(eringen).

#### *Den tidsmässiga dimensionen*

*Population:* En tidsmässig population utgörs av företag som vid ungefär samma tidpunkt anpassar profil(eringen) till förändringar i omgivningen.

*Grund:* Företag med högst anseende förväntas förändra profil(eringen) först och bildar därför en gemensam tidsmässig population. Därefter följer populationen med dem som har näst högst anseende etc.

*Inverkan:* Homogeniserar profil(eringen) inom populationen över tiden.

*Exempel på påverkan profil(eringen):* Företagen i en population breddar sin målgrupp samtidigt, integrerar trendbegrepp samtidigt, ökar intensiteten i profilstödet samtidigt.

#### *Den branskmässiga dimensionen*

*Population:* En branskmässig population utgörs av företag inom samma bransch.

*Grund:* Olika branscher utvecklas under skilda förutsättningar och förhållanden, vilket skapar olika kulturer, traditioner och normer för vad som är en tillräddig profil(ering).

*Inverkan:* Homogeniserar profil(eringen) hos en population genom att de befinner sig inom en viss bransch.

*Exempel på påverkan profil(eringen):* Företagen i en population anpassar målgruppen, profilens innehåll och kommunikationsmedlen efter affärsförhållandena och den kultur och tradition som råder inom branschen.

#### *Den företagstypiska dimensionen*

*Population:* En företagstypisk population utgörs av företag med liknande omfattning, struktur och värderingar.

*Grund:* Omgivningen ställer olika krav på och förväntar sig olika saker av olika företagstyper. Olika företagstyper ger olika för- och nackdelar i profil(eringen).

*Inverkan:* Homogeniserar profil(eringen) hos en företagspopulation eftersom de har liknande egenskaper och organisation.

*Exempel på påverkan profil(eringen):* Företagsstorleken stödjer profilens inslag om anställningstrygghet och en gruppbaserad organisering inslaget om teamwork & kollektivism, decentralisering skapar lokalt engagemang och möjlighet till anpassningar i profil(eringen).

#### *Den geografiska dimensionen:*

*Population:* En geografisk population utgörs av företag i samma geografiska område.

*Grund:* Geografiska områden skiljer sig åt med avseende på kultur, normer och värderingar. Olika områden erbjuder olika livsstilar och fördelar/nackdelar.

*Inverkan:* Homogeniserar profil(eringen) hos en företagspopulation eftersom företagen befinner sig i samma geografiska område.

*Exempel på påverkan profil(eringen):* Lokala anpassningar av målgruppen och profilens inslag, vilket genererar olika betoning på profilstödet delar.

## 5.3 Heterogenitet kontra homogenitet

De fyra olika dimensionerna som diskuterats ovan framstår som betydelsefulla bakomliggande orsaker till de studerade företagens homogenitet. Detta beror på att de inom respektive dimension tillhör samma eller snarlika populationer av företag. Det är emellertid rimligt att anta att det både inom och utom populationerna finns utrymme även för unika inslag i profil(eringen). Dimensionerna och deras populationer bidrar därför inte med begränsad förståelse för varför de rekommendationer om unicitet och differentiering som finns i marknadsföringslitteraturen mot kundmarknaden inte gäller även på arbetsmarknaden. För att se närmare på detta diskuteras nedan ett antal företagsekonomiska argument för heterogenitet respektive homogenitet i relation till det empiriska materialet.

### 5.3.1 Varför heterogenitet?

Litteratur som diskuterar profil(ering) på kundmarknaden framhåller med eftertryck vikten av att vara unik (se exempelvis van Rekom, 2002, s. 1; Fombrun, 1996, s. 9; Cheney & Christensen, 2001, s. 240), men flera författare menar också att det i praktiken inte alls är ovanligt att företag i olika avseenden är homogena (Dell m.fl., 2001, s. 31; Ackerman, 2000, s. 6-7; Dowling, 2001, s. 278; Day, 1997, s. 63). En mer noggrann genomgång av marknadsföringslitteraturen visar att ett stort antal av de först nämnda författarna a priori förutsätter att företag bör kommunicera något unikt om sig själva, utan att argumentera för detta. Ett antal argument går emellertid också att finna såväl i litteratur om profil(ering) som i andra närliggande företagsekonomiska texter.

Ett sådant argument är att identifikationen med företaget stärks om det har en profil(ering) som är unik och samtidigt attraktiv (Kärreman & Alvesson, 2004, s. 162-163; Smidts, Pruyt & van Riel, 2001, s. 1058-1060). Ashforth & Mael (1989, s. 24), Bhattacharya & Sen (2002, s. 13) och Dutton, Dukerich & Harquail (1994, s. 246, 250) är några författare som nämner att graden av särart i hög grad påverkar i vilken omfattning en organisation utgör en källa för identifikation hos medarbetarna. En stark identifikation med organisationen kan leda till en mängd fördelar: ökad lojalitet (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 509-510; Day, 1997, s. 36), högre status (Alvesson & Björkman, 1992, s. 34) samt en fokusering på organisationens bästa istället för egenintresse (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, s. 255). En analog diskussion till detta resonemang finns även inom marknadsföringslitteraturen: företag försöker ofta få kunder att identifiera sig med produkterna och varumärkena för att de ska öka frekvensen och lojaliteten i sina inköp (Underwood, Bond & Baer, 2001, s. 1-11; Madrigal, 2001, s. 156-159; Curlo & Chamblee, 1998, s. 279). Detta är således inte något argument för unicitet som är specifikt för arbetsmarknaden.

Det finns emellertid flera anledningar till att stärkt identifikation med företaget inte är ett tillämpligt argument för unicitet i de studerade företagens profil(ering) på arbetsmarknaden. Revisionsföretagen möter exempelvis många gånger negativa uppfattningar hos potentiella medarbetare om branschen och professionen

revisor. En (potentiell) medarbetare identifierar sig därför hellre på ett annat, mer attraktivt sätt (t.ex. med familjen eller idrottsklubben). En starkt identifikation grundar sig, som nämndes ovan, inte bara på unika inslag utan även på att dessa är attraktiva (Smidts, Pruyn & van Riel; 2001, s. 1058-1060). Innan ett revisionsföretag generellt förknippas med något positivt hos målgruppen är ökad identifiering således ett svagt argument för unicitet. Dessutom är rörligheten bland medarbetarna redan relativt låg, vilket gör att revisionsföretagen inte är speciellt bekyrrade över deras lojalitet.

Bland datakonsultföretagen finns däremot en utbredd professionskultur med en hög rörlighet bland medarbetarna. Denna rörlighet anses emellertid många gånger som positiv. Genom att medarbetarna rör sig mellan arbetsgivarna i branschen skaffar de sig nya, attraktiva kompetenser och får insikt i alternativa arbetssätt och metodiker. Av denna anledning tycks de studerade företagen i stor utsträckning acceptera rörligheten och (eventuellt undantaget perioder av högkonjunktur) engagerar sig inte nämnvärt för att reducera personalomsättningen. Den höga rörligheten bidrar till att en av de grundläggande effekterna av identifikation med företaget, mindre rörlighet och ökad lojalitet, inte heller i datakonsultföretagen blir särskilt aktuell.

Ett annat företagsekonomiskt argument för exklusivitet är att en unik profil berättigar och motiverar företagets *raison d'être*. Om företaget kan stå för något unikt och tillföra något nytt till den bransch eller marknad det agerar på rättfärdigar det sin existens inom detta område (Cheney & Christensen, 2001, s. 241; Trout & Rivkin, 2000, s. 7-8; Porter, 1998, s. 45-56). Det här är emellertid ett argument som till största delen är tillämpligt på kundmarknaden, eftersom det är där företagen omsätter sina produkter och genererar sina vinster. Det är således på kundmarknaden som ett företag i första hand berättigar och motiverar sin tillvaro genom att där tillgodose ett annars obesvarat behov. Ett företag som har berättigat sin förefintlighet på denna marknad har svaga incitament att av denna anledning också tillföra arbetsmarknaden något unikt.

Ett tredje argument, som finns i marknadsföringslitteraturen, är att enbart det unika fångar uppmärksamhet. Otaliga budskap och meddelanden når individer varje dag och det är omöjligt att ta till sig samtliga. Därför är det bara organisationer som kommunicerar något unikt eller som kommunicerar på ett unikt sätt som väcker vårt intresse (van Rekom, 2002, s. 1; Cheney & Christensen, 2001, s. 240-242; Barber & Roehling, 1993, s. 853). Det är dock tveksamt om detta argument gäller för arbetsmarknaden. För det första sker kommunikationen i de studerade företagen till stor del genom personliga medier. En potentiell medarbetare ignorerar sannolikt inte en företagsrepresentant under ett personligt samtal, även om denne inte säger något unikt eller kommunicerar på något unikt sätt. Det unikas möjlighet att fånga uppmärksamhet är därför mer relevant då det gäller masskommunikation via icke-personliga medier.

För det andra skiljer sig arbetsmarknaden från kundmarknaden på så sätt att individen själv är mer aktiv och informationssökande när det gäller framtida ar-

betsgivare (Petty & Cacioppo, 1986, s. 125, 129-130; Berkson, Harris & Ferris, 1999, s. 88; Larsen & Phillips, 2002, s. 349-650; Cable & Turban, 2001, s. 133-134). Få individer klarar sig utan arbete och de flesta är medvetna om sitt behov av inkomst. I en sådan situation är det uppseendeväckande och unika måhända mindre viktigt – huvudsaken är att det som sägs är intressant och tilltalande. Om flera företag säger samma sak ger detta individen fler tänkbara attraktiva möjligheter. På kundmarknaden är situationen emellertid många gånger annorlunda, eftersom individen inte är medveten om att produkten/företaget finns eller sitt behov av denna/detta (Mullins m.fl., 2005, s. 8-10, 116-117). I sådana fall är det betydligt viktigare att fånga uppmärksamhet och väcka intresse.

Ett fjärde och kanske det främsta argumentet för unicitet härstammar från ekonomiska teorier. Argumentet baseras på att det unika skapar ekonomiskt värde och ger ett företag kostnadsfördelar (Fombrun, 1996, s. 392-393; Roberts & Dowling, 2002, s. 1079). Kostnadsfördelen illustreras i marknadsföringslitteraturen ofta genom att företaget kan ta ut ett högre pris på en produkt som är unik i något avseende och därmed tillgodoser ett annars otillfredsställt behov (Langerak, 2003, s. 97-100, 108-110; Porter, 1998, s. 313-316; Apéria & Back, 2004, s. 345-346). Utan en uppfattad särprägel tenderar dock kunderna att fokusera på de ekonomiska aspekterna och lönsamheten pressas (Day, 1997, s. 36; van Riel, 1995, s. 77).

Överfört på arbetsmarknaden innebär denna kostnadsfördel att företaget på grund av en unik profil(ering) för en given befattning kan betala lägre löner än konkurrenterna. Detta har till viss del verifierats empiriskt av Cable & Turban (2003, s. 2259-2260). Författarna visar att potentiella medarbetare är villiga att acceptera i genomsnitt 7% lägre lön för en given befattning om de anställs i ett företag med ett mer positivt anseende. För att uppnå ett sådant anseende krävs inte bara en attraktiv men också en utmärkande profil(ering)<sup>16</sup>. Trots detta satsar alltså inte de studerade företagen på att uppnå denna kostnadsmässiga konkurrensfördel. Det finns flera tänkbara anledningar till detta. Det kan exempelvis vara så att effekterna på lönekostnaderna anses för små eller för osäkra att satsa på. Det kan också vara så att de individer som eftersöks ("essen") är så eftertraktade att det inte är aktuellt att pressa lönenivåerna. Dessa argument kan möjligtvis vara tillämpliga i högkonjunkturer då affärerna blomstrar, men i dagens affärsklimat, då vins-

---

<sup>16</sup> Unicitet i detta sammanhang innefattar även de situationer då ett företag, trots att de profilerar sig på samma sätt som konkurrenterna, särskiljer sig på något annat sätt. Detta sker exempelvis om ett företag betonar ett visst budskap i profilen mer än andra företag, vilket till viss del är fallet i datakonsultbranschen. Ett annat exempel är om ett företag strävar efter att vara först ut med nya budskap och på så sätt får ett försprång gentemot konkurrenterna (även om de snart tar efter). Detta kan vara särskilt fördelaktigt om marknaden har en "winner-takes-all"-karaktär, eftersom den som är först ut med nyheter då erhåller ett omtagligt försprång gentemot konkurrenterna (Schilling, 1999, s. 265-266; Arthur, 1996, s. 101-106).

terna/marginalerna för de flesta företag har pressats och en intensiv jakt på kostnadsreduceringar genomförts, faller dessa argument.

En annan anledning till att den kostnadsmässiga konkurrensfördelen inte eftersöks kan vara att informationsspridningen på arbetsmarknaden har skapat en i det närmaste perfekt marknad (Brunsson, 2000, s. 139-140). På en perfekt marknad är samtliga aktörer medvetna om det exakta marknadsvärdet och de ekonomiska transaktionerna sker därför till det optimala värdet. Det pågår inom akademien en debatt om huruvida dagens välutvecklade informationsspridning har skapat sådana fullkomliga marknader och om detta i så fall eliminerar behovet av profil(ering), varumärkesbyggande och liknande aktiviteter. Denna form av företagskommunikation kan nämligen betraktas som överflödigt om intressenterna redan har en fullständig information om företaget och dess produkter (Ind & Riondino, 2001, s. 8; Sealey, 1999, s. 172; Chen, 2001, s. 288; Aldrich & Baker, 2001, s. 234).

Det finns emellertid indikationer på att detta inte är fallet på arbetsmarknaden. Flera erkända akademiker och praktiker har vid upprepade tillfällen betonat den osäkerhet och "information shortage" som potentiella medarbetare möter (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 507-508; Larsen & Phillips, 2002, s. 349; Breaugh & Starke, 2000, s. 418; Rynes, 1989, s. 136). I dessa texter nämns också att det trots allt fortfarande är företagen som i stor utsträckning kontrollerar vilken information det önskar delge om sig själv. I detta avseende finns alltså potential att skapa en kostnadsmässig konkurrensfördel. Dessutom kan de omfattande resurser som många företag (inklusive de som studerats här) spenderar på profilering på arbetsmarknaden tolkas som att de anser att detta är fruktbart (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Det är således inte arbetsmarknadens (o)fullständighet som gör att de studerade företagen försakar den kostnadsmässiga konkurrensfördel som uniciteten kan skapa.

En annan anledning till detta kan istället vara att lönen har etablerats på en marknadsmässig nivå i branschen och att inget av företagen vill engagera sig i aktiviteter som får denna jämvikt att förändras. Flera av de intervjuade på revisionsföretagen nämner exempelvis att när det gäller nyutexaminerade finns ett begränsat löneförhandlingsutrymme och de olika företagen erbjuder i stort sett samma löner. Företagen verkar således tillfreds med den lönenivå som etablerats i branschen. En unik profil(ering) skulle innebära att något av företagen ämnar göra avsteg från den etablerade nivån, vilket kan skapa en oönskad fokusering hos de potentiella medarbetarna kring de ekonomiska aspekterna. Både det empiriska materialet och andra studier tyder emellertid på att lönen och de ekonomiska förmånerna likväl är av stor betydelse för potentiella medarbetare (Rynes, Colbert & Brown, 2002a, s. 161; 2002b, s. 99-100; Heneman & Judge, 2000, s. 86-97; Barber & Bretz, 2000, s. 32-36; Jurgensen, 1978, s. 269-270). Företagen kommer följaktligen i vilket fall att hamna i löneförhandlingar. Eftersom företagen ändå inte kan undvika förhandlingssituationen är det osannolikt att det är av denna orsak de inte strävar efter den konkurrensfördel som uniciteten kan skapa.



En annan orsak till att den kostnadsmässiga konkurrensfördelen inte eftersträvas kan vara att företagen bedömer att investeringarna för att uppnå denna är större än den avkastning som inkasseras. Om företag anser att det kostar mer att bygga upp och underhålla ett unikt anseende på arbetsmarknaden än vad det tjänar på den lägre lönenivån är det inte något ekonomiskt svårt val. Det är emellertid svårt att se att det skulle kosta mer att kommunicera något unikt om sig själv än att säga samma sak som alla andra.

Det finns säkerligen fler tänkbara anledningar till att de studerade företagen inte tillvaratar den kostnadsmässiga konkurrensfördel som en unik profil(ering) kan skapa, men det är svårt att se något argument som håller. Av fyra återfunna företagsekonomiska argument för unicitet och differentiering kan således tre av dem av olika anledningar anses relevanta främst för kundmarknaden. Det fjärde, unicitetens möjligheter att skapa en kostnadsmässig konkurrensfördel, tycks emellertid vara tillämpligt. Detta är ett tungt vägande argument och de studerade företagens homogenitet framstår därför fortfarande som en förvånande upptäckt. Orsaken till att denna konkurrensfördel inte tillvaratas får istället sökas i litteraturens argument för homogenitet. Om avkastningen på en homogen profil(ering) anses större än den kostnadsreducering som kan uppnås genom unicitet är det naturligt att företaget går på den först nämnda linjen. De argument och fördelar som homogeniteten skapar diskuteras därför nedan.

### 5.3.2 Varför homogenitet?

En ofta nämnd anledning till homogenitet i olika sammanhang är osäkerhet och rädsla (Henisz & Delios, 2001, s. 443-444; Haunschild & Miner, 1997, s. 490-493). Många företag är osäkra både på vad målgruppen vill höra och vad de står för som är unikt, attraktivt och av intresse (Ackerman, 2000, s. 170). Osäkerhet och rädslan för att göra "fel" leder till att företag hellre väljer det slätstrukna och säkra än det unika och riskfyllda (Olins, 1989, s. 184-187). Rowden (2000, s. 9-10) skriver:

*Not all are prepared to believe in their values, opinions and ability to argue and defend themselves, even when it may be to their great advantage. Fear rules most people all too readily. Far easier for the timid or unconfident to dissolve their identity into the mass of the crowd, to follow a trend, any trend, and thoughtlessly imitate other individuals or organisations whose clothes they'd rather be seen to wear.*

Strang & Still (2003) hävdar dock att det finns få empiriska belägg för att osäkerhet verkligen driver homogenitet. Trots att ovanstående argument teoretiskt framstår som logiska saknas studier som fastslår detta faktum, menar de, och visar i en studie av arbetsgrupper att de som upplevde hög osäkerhet tvärtom i lägre omfattning imiterade andra och vice versa. Det är således tveksamt om det är osäkerhet som ligger bakom de studerade företagens likformighet. Det verkar dessutom märkligt att den högutbildade personal som specifikt arbetar med profil(ering) mot arbetsmarknaden i dessa företag skulle vara så osäkra att de av

denna anledning hellre imiterar andra företag än själva tar ställning. Tvärtom ger de intervjuade ett självsäkert intryck och har både erfarenhet av och teoretisk kunskap om profil(ering) på arbetsmarknaden. De framstår således inte alls som osäkra eller villrådigast inför den uppgift de ställts.

Ett annat argument för homogenitet bland de studerade företagens profil(ering) kan vara benchmarking (Fombrun, 1996, s. 27; d'Astous & Gargouri, 2001, s. 153-156; Davenport & Prusak, 1998, s. 53). Benchmarking innebär att företag imiterar andra företag som anses föredömliga i vissa avseenden. Det vanligaste är att företag benchmarkar framgångsrika aktörer som liknar dem själva, alltså företag i samma populationer (Brunsson, 2000, s. 141). Detta beteende är sannolikt en orsak bakom de trender och moden som skapas/finns på arbetsmarknaden (se avsnitt 5.2.1 Den tidsmässiga dimensionen). Genom imitationen undviker företaget delvis den investeringskostnad som krävs för utveckling och utformning. Om denna kostnad bedöms som högre än de fördelar som uppnås genom att själva utveckla ett unikt motsvarande inslag är detta ett ekonomiskt försvarbart tillvägagångssätt.

Det finns tydliga tecken på benchmarking/imitering bland de studerade företagen, i synnerhet avseende profilstödet (exempelvis optionsprogram, studentaktiviteter och försäkringar). Sådana inslag sprids och kopieras snabbt inom respektive kluster. Av två anledningar är det emellertid svårare att se att detta gäller även för profilen, profilunderlaget och profilbekräftelsen (Brunsson, 2000, s. 141-142, s. 156-157). Den första anledningen är att imitation kräver informationssamlade, vilket tar tid. När de studerade företagen nästan samtidigt förändrar exempelvis profilen är det därför sannolikt inte benchmarking som ligger bakom. Den andra anledningen grundar sig på att den information som behövs för att imitera vissa inslag inte är lättillgänglig. Detta gäller bland annat de interna informationskällorna i profilunderlaget och ansökningsströmmarna i profilbekräftelsen. I många avseenden är det alltså inte möjligt att imitera andra. Slutsatsen blir att benchmarking endast delvis kan förklara homogeniteten i de studerade företagens profiler och profilering.

En annan förklaring till homogenitet kan vara principen om jämförbarhet. Denna princip avser att konkurrens i grund och botten är en tävling. Tävlingen grundar sig på att deltagarna spelar på lika villkor och har en klar uppfattning om vad tävlingen gäller (Ohlsson & Rombach, 1998, s. 189). Framgången i tävlingen är alltså avhängig att göra samma sak som konkurrenterna - fast bättre. För att kunna avgöra vem som lyckas bäst i tävlingen krävs en viss grad av jämförbarhet och en gemensam bedömningsgrund. Detta driver företag inom en bransch att koncentrera sig på samma saker som konkurrenterna och inte på det som gör dem unika (van Rekom, 2002, s. 2, 8; White, 1992, s. 13). Principen om jämförbarhet förkastar följaktligen de grundläggande rekommendationerna i marknadsföringslitteraturen, där en konkurrensfördel istället uppnås genom differentiering och unicitet.

Det kan tyckas något underligt att företag skulle underlåta denna konkurrensför-del i utbyte mot att förse intressenterna med ett underlag som enkelt kan jämfö-ras med konkurrenterna. Det framstår snarare som mer relevant att hitta ett sätt att särskilja sig och sedan sträva efter att öka betydelsen av detta inslag hos mål-gruppen – en välkänd strategi inom marknadsföring (Mullins m.fl., 2005, s. 114-115, 207-208). Det empiriska materialet ger inte heller stöd för principen om jämförbarhet. Tvärtom är de intervjuade ovilliga att jämföra sig med huvudkon-kurrenterna och saknar i stor utsträckning kunskap om hur dessa profilerar sig. Det ter sig därför föga sannolikt att det är principen om jämförbarhet som ligger bakom de studerade företagens homogenitet.

Detta betyder emellertid inte att tanken om en gemensam bedömningsgrund måste överges, utan enbart att det inte är jämförelseprincipen som ligger bakom. Tanken om en gemensam bedömningsgrund kan istället relateras exempelvis till institutionell teori, där bedömningsgrunden utgörs av befintliga institutionalise-rade normer och beteenden. Omgivningens betydelse för och influens på företag är ett ämne som har erhållit ökad uppmärksamhet de senaste decennierna. Den institutionella teorin menar att ett företags beroendeförhållande till omvärlden gör det mottagligt för homogeniserande krafter, så kallade isomorfier (Scott, 2001, s. 152-154; DiMaggio & Powell, 1983, s. 149-154; 1991, s. 66-74). Iso-morfierna tar sitt uttryck på olika sätt (bland annat genom föreskrifter, lagar, normer eller traditioner) och mynnar ut i vissa förväntningar på ett företag, ex-empelvis avseende dess värderingar, organisation eller strategi. Genom att leva upp till förväntningarna erhåller företaget legitimitet på marknaden (Deephouse & Carter, 2005, s. 345-651; Westphal, Gulati, Shortell, 1997, s. 384-388; Deephouse, 1996, s. 1033; Williamson, 2000, s. 29-30). Legitimitet är en ”*eval-uative status*” som förlänas företaget då dess värderingar och beteende samman-faller med omgivningens förväntningar och gör att dess värderingar och beteende betraktas som meningsfulla, förnuftiga och rationella (Deephouse, 1996, s. 1024-1026). Deephouse (1996, s. 1026) skriver vidare att:

*On the other hand, organizations that innovate or have unique strategies suffer in terms of legitimacy – such behavior is questioned or even deemed unacceptable by external actors (Meyer & Rowan, 1977).*

Legitimitet är alltså viktigt för att företaget inte ska förlora sina intressenters stöd, något som inte bara kan vara kostsamt utan även långsiktigt äventyra före-tagets överlevnad. Stora företag har genom sin synlighet särskilt stora incitament att efterleva förväntningarna från omgivningen och sträva efter legitimitet inom de områden där de agerar (Deephouse, 1996, s. 1034; Ingram & Simons, 1995, s. 1479; Osterman, 1995, s. 693; Goodstein, 1994, s. 376). Frågan är om de stude-rade företagen befinner sig i en så institutionaliserad kontext att unika inslag undviks på grund av de negativa effekterna på företagets legitimitet? De studera-de företagens homogenitet skulle i så fall uteslutande kunna förstås med hjälp av institutionell teori.

Det är svårt att från det empiriska materialet bedöma huruvida de studerade företagen verkligen är så begränsade av institutionella krav att de av denna orsak inte särskiljer sig från varandra. Det är tydligt att de i stor utsträckning är influerade av omgivningens förväntningar, men det finns också indikationer på att de inte alltid accepterar dessa. Revisionsföretagen har exempelvis aktivt arbetat med att förändra potentiella medarbetares åsikter om professionen revisor och söker kontinuerligt förnya sin profil(ering) för att modernisera målgruppens syn på branschen. De studerade företagen har dessutom i perioder av högkonjunkturer i möjligaste mån undvikit att integrera ekonomiska inslag i profil(eringen), trots att dessa brukar hamna i fokus vid dessa tillfällen. Andra empiriska studier påvisar också att företag inte fullt ut anpassar sig till institutionella förväntningar (Clemens & Douglas, 2005, s. 1210-1211; Milliken, Martins & Morgan, 1998, s. 589-590; Goodstein, 1994, s. 376-378; Slack & Hinings, 1994, s. 820-824; Oliver, 1988, s. 557-559). Till viss del kan således den institutionella teorins isomorfer och strävan efter legitimitet förklara de studerade företagens homogenitet, men det tycks trots allt som att det skulle finnas utrymme för individuella, unika inslag utan att företagets legitimitet bland potentiella medarbetare påverkas negativt.

En ytterligare förklaring till de studerade företagens homogenitet, som delvis ligger bakom de båda ovanstående diskussionerna om benchmarking och institutionell teori, är rationell beslutsteori eller teorin om effektiva val (Scott, 2001, s. 22-28; March & Olsen, 1989, s. 1-8). Denna teori innebär att varje företag genomför en rationell, objektiv och fullständig analys av situationen och därefter väljer det optimala alternativet. Homogenitet uppstår då bland företag som befinner sig i samma situation, eftersom alla kommer fram till samma optimala lösning (Brunsson, 2000, s. 140-141). De studerade företagens enhetlighet representerar enligt detta instrumentala synsätt i så fall det bästa möjliga alternativet givet den likartade situation de befinner sig i.

En rad invändningar kan emellertid göras mot detta resonemang. För det första baseras detta synsätt på två grundläggande antaganden; dels att ett företag självständigt och oberoende av omgivningen kan genomföra en rationell och fullständig analys av sina alternativ och därefter välja den optimala lösningen, dels att företag med relativt stor säkerhet kan värdera hur effektiva olika metoder är för att uppnå ett visst mål (Abrahamson, 1991, s. 590-591; Meyer & Rowan, 1977, s. 340; Brunsson, 2000, s. 156). Svårigheterna med ett sådant beslutsfattande är relativt uppenbara och det är sannolikt få situationer i företag idag som uppfyller dessa båda grundläggande antaganden. Inget av de studerade företagen vet exempelvis när deras mål, att bli den mest attraktiva arbetsgivaren, har uppfyllts. Dessutom står företagets benchmarkingaktiviteter, vilka diskuterades ovan, för ett konkret bevis på att det inte alltid är ett rationellt beslutsfattande som ligger bakom de studerade företagens homogenitet. Teorierna om rationellt beslutsfattande har således svagt empiriskt stöd av denna studie.

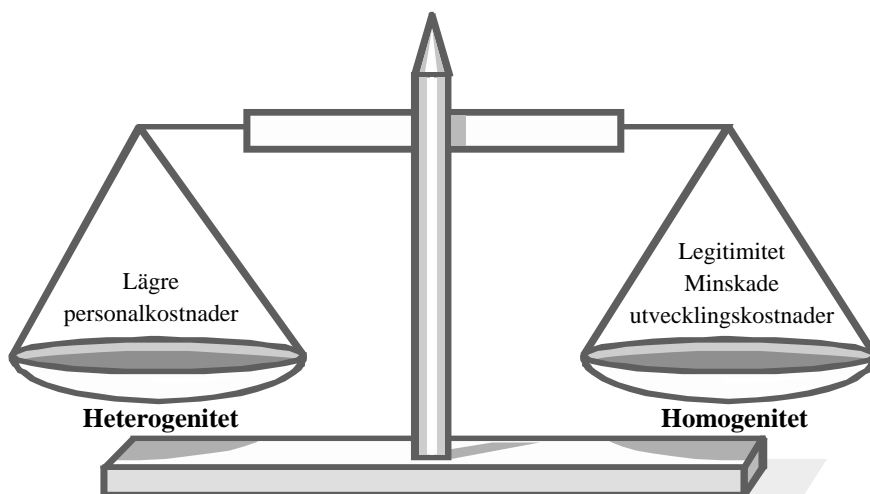
Sammanfattningsvis finns i den företagsekonomiska litteraturen (minst) fem argument till de studerade företagens homogenitet i profil(eringen): osäkerhet,

benchmarking/imitation, principen om jämförbarhet, institutionella krav/ förväntningar samt rationellt beslutsfattande. Av de fem argumenten som diskuteras ovan får emellertid bara två stöd i det empiriska materialet; benchmarking/imitation samt institutionella krav och förväntningar. Det finns konkreta exempel på att de studerade företagen i vissa avseenden imiterar varandra och på så sätt slipper delar av utvecklingskostnaderna för nya inslag. Detta gäller bland annat anställningsvillkoren och medierna i profilstödet. Det finns också i det empiriska materialet tydliga indikationer på att de studerade företagen i hög grad strävar efter att tillgodose institutionella krav och förväntningar. Detta görs bland annat genom anpassningar till branschens kultur, normer och traditioner. Genom den legitimitet som denna följsamhet ger upphov till erhåller företagen fortsatt stöd från sina intressenter och minskar risken för att dessa förskjuter företaget – något som inte bara kan bli kostsamt utan i ett längre perspektiv äventyra företagets överlevnad. I avsnittet nedan diskuteras dessa båda argument för homogenitet vidare tillsammans med det tillämpliga argumentet för heterogenitet som diskuterades fram i det tidigare avsnittet.

### **5.3.3 Balans mellan heterogenitet & homogenitet**

Argumenten för homogenitet respektive heterogenitet i profil(eringen) visar att homogenitet genererar fördelar som inte erbjuds av heterogenitet och vice versa. Profil(eringens) heterogena respektive homogena inslag grundas därför rimligen på en avvägning av dessa för- och nackdelar. Den företagsekonomiska litteraturen intar i stor utsträckning ett ekonomiskt perspektiv på denna balans, vilket innebär att företag avväger heterogenitet mot homogenitet på grundval av det ekonomiskt mest fördelaktiga alternativet. Å ena sidan har en heterogen profil(ering) möjligheter att skapa en kostnadsmässig konkurrensfördel eftersom företaget genom sitt utmärkande och attraktiva anseende kan sänka sina personalkostnader och ändå attrahera potentiella medarbetare. För att uppnå denna konkurrensfördel krävs dock att företaget särskiljer sig från de övriga företagen i de tidsmässiga, branschmässiga, företagstypiska och geografiska populationer företaget ingår i.

Å andra sidan finns ekonomiska incitament även för homogenitet bland företagen i de olika populationerna. Genom att imitera/benchmarka andra sparar företaget in på utvecklingskostnaderna för nya inslag. Dessutom skapas ett ekonomiskt värde när likartade företag tar hänsyn till likartade institutionella krav och förväntningar. Detta beror på att den efterföljande legitimiteten bidrar till intressenternas fortsatta stöd. Från ett ekonomiskt perspektiv förklaras således de studerade företagens homogenitet genom att avkastningen på homogena inslag i profil(eringen) är större än på en heterogena sådana (se figur 5.2).



Figur 5.2 Det ekonomiska perspektivet på balansen

Den socialpsykologiska teorin om "optimal distinctiveness" erbjuder ett annat "mjukare" perspektiv på balansen mellan heterogenitet och homogenitet (Brewer, 1991; Brewer & Gardner, 1996). Teorin utgår från det faktum att individer på samma gång erfar dels ett behov av individualitet och egenart, dels ett behov av att passa in och vara lika. Extrema nivåer av säregenhet resulterar i social isolering och stigmatisering. Detta gäller även om *säregenheten grundas på socialt attraktiva och/eller positiva egenskaper*. Extrema nivåer av homogenitet kan å andra sidan leda till att självvärdet och den egna identiteten hotas. Enbart genom att balansera de konkurrerande behoven av heterogenitet och homogenitet kan en optimal nivå uppnås, vilket resulterar i psykologiskt välbefinnande hos en individ.

Om denna teori utvidgas i analysenhet, så att en individ istället motsvaras av ett enskilt företag medan gruppen motsvaras av en population av företag erhålls en intressant tolkningsram. Brewer (1991, s. 481) skriver att om en individ (i detta fall ett företag) har en central egenskap som inte innehas av någon annan i den sociala kontexten (i detta fall företagspopulationen) kan detta ge upphov till obehag och i värsta fall vara förödande för självaktningen, även om den unika egenskapen är positiv. Om däremot denna egenskap delas av flera eller alla i den sociala kontexten (här företagspopulationen) blir den istället en källa till stolthet och karaktär. "*What is painful at the individual level becomes a source of pride at the group level - a badge of distinction rather than a mark of shame*", skriver Brewer (1991, s. 481; se även Pickett & Brewer, 2001, s. 341-348). Relaterat till det empiriska materialet innebär detta att unika egenskaper som ett företag inom en population har döljs eftersom den optimala nivån av särprägel frångås om

denna görs synlig. Egenskaper som delas av flera eller alla i de populationer företaget ingår i framhävs däremot med värdighet och stolthet.

Det går således att betrakta balansen mellan heterogenitet och homogenitet även från ett socialt perspektiv. Heterogenitet erbjuder i detta fall självvärde och en distinkt egen identitet, medan homogenitet utesluter social isolering och utanförskap. Det empiriska materialet stödjer ett sådant samhälleligt perspektiv. De studerade företagens diskussioner om sig själva, sin identitet och sin roll i samhället visar att deras argumentation långt ifrån alltid är ekonomiskt grundad. Dessutom pågår en generell rörelse mot ett större samhälleligt och socialt ansvar för företag. Intresset för ämnen som "corporate citizenship", "corporate responsibility" och "issue management" har ökat kraftigt det senaste decenniet (Matten & Crane, 2005, s. 166; Hemphill, 2004, s. 339-342; Maignan & Ferrell, 2001, s. 457). De sociala repressalierna för företag med ett snävt ekonomiskt synsätt kan alltså vara betydande i dagens samhälle. Det är därför viktigt att ett företag beaktar för- och nackdelarna av homogenitet respektive heterogenitet även från ett socialt perspektiv och inte bara från en ekonomisk synvinkel.

De ekonomiska och sociala argumenten för homo- respektive heterogenitet i profil(eringen) måste alltså vägas samman för att utgöra ett tillämpligt beslutsunderlag. De inslag som har störst ekonomisk och social avkastning kommer således att integreras i profil(eringen), vare sig de är heterogena eller homogena. Det empiriska materialet antyder att attraktiva inslag som är väl synliga för utomstående, exempelvis profilstödets arbetsvillkor och medier, relativt enkelt kan benchmarkas och till en låg kostnad anammas av andra företag. Avkastningen på sådana inslag blir därmed ansevärd och det är följaktligen sannolikt att profil(eringen) hos likartade företag är homogen i de avseenden som är möjliga att imitera. Att bemöta institutionella krav och förväntningar framstår också som socialt och ekonomiskt fördelaktigt. Där omgivningen har tydliga institutionaliserade förväntningar på en viss typ av företag kan dessa också förväntas vara homogena i sin profil(ering).







## **DEL IV: SLUTSATSER**





# 6. Slutsatser

Syftet med denna avhandling är att bidra med ökad kunskap om hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden genom att 1) beskriva företags profil(ering) på arbetsmarknaden, 2) klarlägga i vilken utsträckning befintlig litteratur om profil(ering) är tillämplig på arbetsmarknaden samt 3) belysa hur företagets situation och omvärld påverkar profil(eringen). Detta kapitel sammanställer och diskuterar vidare kring hur dessa tre delsyften har utforskats och besvarats.

## 6.1 En beskrivning av företags profil(ering) på arbetsmarknaden

Det första delsyftet som anges ovan är deskriptivt och avser att beskriva hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden. Trots att studier sedan 1970-talet har påvisat betydelsen av företagets anseende på arbetsmarknaden saknas fortfarande forskning om hur företag praktiskt arbetar med att profilera sig (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 511-512; Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 371-372; Ewing m.fl., 2002, s. 16-18). Ett av avhandlingens syften är att beskriva detta. Därför samlades en stor mängd kvalitativa empiriska data in och systematiserades stegvis i dataprogrammet N6. En sammanfattning av denna kategorisering illustreras i figur 2.5 och 3.5. Det empiriska materialet utgörs av intervjuer och dokumentinläsning från åtta multinationella tjänsteföretag i två branscher.

Analysen av det empiriska materialet visar att företagens profilering kan beskrivas som en process med tre moment: 1) profilunderlag, 2) profilstöd samt 3) profilbekräftelse. De tre olika momenten relaterar på olika sätt till profilen, som är de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som företaget vill stå för. Profilen ska inte tolkas som ett entydigt eller slagordsmässigt inslag, utan innehåller tvärtom flera olika teman. De tre datakonsultföretagen kommunicerar fyra olika teman i sina profiler: familjevänlighet & balans i livet, arbetsuppgifter & utvecklingsmöjligheter, trygghet & jobbsäkerhet samt teamwork & kollektivism. I de fem revisionsföretagens profiler ingår samma fyra teman men också ett femte: individen i centrum.

Profilerna grundas på tre olika former av profilunderlag. Den första är interna informationskällor och avser exempelvis medarbetarenkäter, anställningsintervjuer och avgångssamtal. På detta sätt erhålls en intern förankring av profilen. Den andra är de målgrupper som företagen vänder sig till med profilerna. Målgruppens ålder, erfarenhet, kön, personlighet etc. påverkar på flera sätt profilen och

de övriga inslagen i profileringen. Den tredje formen av underlag är de konkurrenter som företagen bemöter med profil(eringen). Något förvånande är det inte i första hand mot huvudkonkurrenterna som denna riktas, utan mot mer olikartade företag (exempelvis småföretag och företag från andra branscher). Inom revisionsbranschen är det också viktigt att motarbeta de negativa uppfattningar som finns om branschen och yrket revisor.

Det andra momentet i profileringen, profilstödet, avser hur profilen stöds och kommuniceras. Detta görs på två sätt – genom arbetsvillkoren och genom medier. Arbetsvillkoren avser hur företagets befattningar och personalpolitik utformas för att stödja profilen. Detta görs bland annat genom satsningar på utbildning och kompetensutveckling, erbjudanden om alternativa karriärvägar och jobbrotation, utlandsplaceringar, förmåner, sociala aktiviteter samt flexibilitet i tid och rum. Den andra formen av profilstöd, medier, avser vilka kommunikationskanaler företaget använder för att föra ut profilen på arbetsmarknaden. Muntlig kommunikation, högskoleaktiviteter, annonsering, trycksaker, mässdeltagande, sponsring, direktutskick, hemsidor och Internet-reklam är exempel på sådana.

Det tredje momentet i profileringen är profilbekräftelse, det vill säga hur profilen och profileringen utvärderas och bekräftas. De studerade företagen nämner sex olika former av utvärdering som i varierande omfattning används för att följa upp profil(eringen). Den första är de interna förfrågningar som också används som en del av profilunderlaget. Genom de interna medarbetarenkäterna, anställningsintervjuerna och avgångssamtalen etc. erhålls således inte enbart information om vilken profil som ska väljas utan också hur den valda profilen fallit ut. Den andra formen är personalomsättningen, som ger en indikation på hur väl företagets profil står sig i förhållande till konkurrenternas. En sådan indikation erhålls också genom den tredje formen av profilbekräftelse, återvändarna (det vill säga tidigare medarbetare som återanställs). Den fjärde formen utgörs av olika rankingar där potentiella medarbetare graderar företag som arbetsgivare. Sådana rankinglistor upprättas med jämna mellanrum både av media och fristående undersökningsföretag. Den dominerande rankingen på arbetsmarknaden i Sverige är Företagsbarometern, som de flesta av de studerade företagen köper.<sup>17</sup> Ansökningsströmmarna är den femte formen av profilbekräftelse. En strid ström av kvalitativa spontanansökningar är ett tecken på att företagets profil(ering) når potentiella medarbetare och att företaget uppfattas som attraktivt. Den sjätte och sista formen är välkändhet. Denna syftar till att försäkra sig om att profileringen bidrar till att göra företaget så välkänt på arbetsmarknaden att det är ett naturligt alternativ då potentiella medarbetare söker efter nya utmaningar.

---

<sup>17</sup> Företagsbarometern är den största attitydundersökningen i Sverige bland studenter och genomförs varje år av undersökningsföretaget Universum. De företag som vill finnas med bland förvalen i undersökningen måste köpa denna tjänst för en okänd summa pengar.

## 6.2 Profil(ering) på arbetsmarknaden relativt kundmarknaden

Från den empiriska beskrivningen av de studerade företagens profil(ering) på arbetsmarknaden framkommer att dessa är mycket likartade, vilket indikerade att en mer generell framställning var möjlig utan att kontakten med det empiriska materialet förlorades. Eftersom åtskilliga författare tidigare har uppmärksammat parallellerna mellan profil(ering) på kundmarknaden och arbetsmarknaden (Cable & Turban, 2001, s. 115-158; Barber, 1998, s. 38-39; Breaugh, 1992, s. 100, 349; Mathews & Redman, 1994, s. 30-36) jämfördes det empiriska materialet främst med normativ litteratur om profil(ering) på kundmarknaden. Analysen besvarar det andra delsyftet: att klarlägga i vilken utsträckning litteratur om profil(ering) på kundmarknaden är tillämplig även på arbetsmarknaden. I detta första förtydligande av eventuella analogier kodades och systematiserades litteraturen på ett liknande sätt som det empiriska materialet och efterhand växte en modell fram över hur företag profilerar sig på arbetsmarknaden fram (se figur 4.1).

I modellen framkommer de bakomliggande avsikterna och argumenten för profil(ering) på arbetsmarknaden, vilka många gånger är snarlika de på kundmarknaden. Analogierna mellan marknadsföringslitteraturen och det empiriska materialet om profil(ering) på arbetsmarknaden omfattar exempelvis de faktorer som karakteriserar målgruppen och inslagen i den förberedande självanalysen. Det finns således tydliga paralleller mellan profil(ering) på kund- och arbetsmarknaden, men vad som kanske är mer intressant i en första empirisk studie är att klarlägga eventuella avvikelser. Denna studie belyser flera områden där litteratur från marknadsföring inte bidrar till någon ökad förståelse, exempelvis avseende arbetsvillkoren, personalomsättningen och ansökningsströmmarna. Den mest betydande skillnaden mellan empirin i denna studie och marknadsföringslitteraturen är emellertid att de studerade företagen är lika varandra i sin profil(ering), i synnerhet inom respektive bransch. Detta går stick i stäv mot den unicitet och differentiering som förespråkas i marknadsföringslitteraturen (se exempelvis Fombrun, 1996, s. 9-10, 22-24; Melin 1997, s. 327; Trout, 2001, s. 2-3, 61-65; Trout & Rivkin, 2000, s. 212).

Ett annat betydelsefullt avsteg mellan den empiriska beskrivningen och marknadsföringsmodellerna avser hur profileringsprocessen betraktas och gestaltas. Litteraturen om profilering på kundmarknaden behandlar ofta profilering som ett tidsbegränsat projekt med ett sekventiellt skeende som löper från planering vidare till implementering och avslutas med utvärdering (Dowling, 2001, s. 134-135, 238-239; Fombrun, 1996, s. 206-209; Aaker, 1998, s. 19; Davis & Dunn, 2002, s. 64; Markkanen, 1998, s. 60-67; van Riel, 1995, s. 115-130). Enligt detta synsätt är således profilering en systematisk process som genomförs emellanåt genom sporadiska insatser. Vad avser arbetsmarknaden är tvärtom profilering en ständigt pågående process där samtliga moment kontinuerligt fortgår tills något anmodar en förändring. Sådana förändringar i profil(eringen) har ofta sin grund i att företagets situation och/eller omvärld förändras. Den ständigt pågående pro-

cessen med samtida moment får till följd att marknadsföringslitteraturens antaganden om ett kausalitetsförhållande mellan de olika delarna i processen inte gäller det empiriska materialet för arbetsmarknaden. Det är alltså inte så att profileringen på arbetsmarknaden består av ständiga iterationer mellan planering- implementering-utvärdering eller att dessa moment alltid påverkar varandra. En förändring i processen kan lika gärna ta sin början i profilen, implementerings- eller utvärderingsaktiviteterna som i planeringsaktiviteterna. En sådan förändring kan sedan generera förändringar i de övriga delarna, men ibland påverkas enbart ett inslag och de övriga förblir oförändrade.

Hur själva profilen betraktas skiljer sig också i den empiriskt grundade modellen jämfört med marknadsföringslitteraturen. I marknadsföringsmodellerna ligger fokus på hur selektionen och beslutsprocessen avseende profilen går till (Keller, 1998, kap. 4; Aaker, 1998, s. 18-34; Davis & Dunn, 2002, s. 62-83; Bagozzi et al., 1998, s. 42-44). Själva budskapen diskuteras i betydligt mindre utsträckning och betraktas många gånger som ett naturligt utfall av den förberedande analysen. Den empiriska kategorin ”profil” avser emellertid en sammansättning av fyra respektive fem olika teman. Denna kategori är alltså inte en aktivitet eller händelse och kan därför inte, som i marknadsföringslitteraturen, betraktas som ett moment i en process eller som ett otvetydigt utfall av planeringsaktiviteterna. I modellen utgör därför profilen istället ett strukturellt inslag, som de övriga delarna relaterar till.

Utöver homogeniteten i profil(eringen) och hur processen betraktas och gestaltas finns ytterligare ett betydande avsteg mellan det empiriska materialet och marknadsföringslitteraturen. Den traditionella rekommendationen i marknadsföringslitteraturen är att profilen ska vara enkel och entydig för att undvika tveksamheter över vad företaget verkligen vill stå för (de Chernatony & Segal-Horn, 2003, s. 1107-1108; Steidl & Emery, 1997, s. 31; van Riel, 1995, s. 14; Fombrun, 1996, s. 165). På arbetsmarknaden är det däremot fördelaktigt med informativa och pluralistiska profiler. Rekryteringsstudier har vid åtskilliga tillfällen funnit en positiv korrelation mellan mängden information och företagets attraktionskraft på arbetsmarknaden (Roberson, Collins & Oreg, 2005, s. 333-336; Barber & Roehling, 1993, s. 853; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 423; Herriot & Rothwell, 1981, s. 22-23). Forskning på individnivå visar också att mångfacetterade och till och med paradoxala budskap inte alls tolkas negativt hos mottagarna (Moffitt, 1994, s. 164; Kazoleas, Kim & Moffitt, 2001, s. 210-212; Williams & Moffitt, 1997, s. 247) och att det är vanligt förekommande att företag har flera, och till och med motstridiga, anseenden (Carter & Deephouse, 1999, s. 314; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 419-420). Flera andra empiriska studier belägger också att företag medvetet strävar efter en sådan pluralism (Carter & Deephouse, 1999, s. 328; Leitch & Motion, 1999, s. 196-199). Om dessa resultat är giltiga på kundmarknaden är de sannolikt i än högre grad tillämpliga på arbetsmarknaden, där beslutsfattandet i större utsträckning grundas på aktiv reflektion och evaluering (Petty & Cacioppo, 1986, s. 125, 129-130; Mullins m.fl., 2005, s. 116-117). En medveten informationsbearbetning

och reflektion bland potentiella medarbetare bidrar således till att göra en informativ och pluralistisk profil än mer fruktbar.

Som nämnts tidigare ingår fyra respektive fem olika teman i de studerade företagens profiler. Dessa kan delas in i två övergripande grupper. Den ena gruppen omfattar mer sociala teman och relaterar till individens allmänna välbefinnande (temana om familjevänlighet & balans i livet, trygghet & jobbsäkerhet samt teamwork & kollektivism). Den andra gruppen av teman är mer arbetsfokuserad och individualistisk (temana om arbetsuppgifter & utvecklingsmöjligheter samt individen i centrum). De två grupperna har således olika perspektiv och vänder sig till något olika personligheter. Genom en mångtydighet i profilen istället för konsekvens kan de studerade företagen framstå som ett attraktivt alternativ för ett större antal potentiella medarbetare, eftersom individer i större utsträckning uppmärksammar och konstruerar ett företags anseende på de grunder som är av störst vikt för denne (Carter & Deephouse, 1999, s. 325; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 419-420). En karriärinriktad person ser alltså i högre grad till de arbetsrelaterade individualistiska temana, medan en mer "familjär" person fäster större vikt vid de mer sociala temana. Från företagets perspektiv framstår därför en entydig och konsistent profil, vilket rekommenderas i marknadsföringslitteraturen, som en onödig tvångströja istället för ett attraktivitetshöjande inslag (Leitch & Motion, 1999, s. 193-194).

Sammanfattningsvis är litteratur om profil(ering) på kundmarknaden i stor utsträckning tillämplig för profil(ering) på arbetsmarknaden, men saknar teoretisering av bland annat områden specifika för arbetsmarknaden samt avviker på flera väsentliga punkter från den empiriska beskrivningen. Det andra delsyftet för studien besvaras således med att marknadsföringslitteraturen delvis är relevant även för arbetsmarknaden, men att den inte på egen hand kan förklara hela processen. Under arbetets gång har flera andra teoretiska områden berörts som har möjlighet att bidra till ökad förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden:

- ✓ *Marknadsföringslitteraturen* förklarar alltså stora delar av den underliggande argumentationen för profil(ering) på arbetsmarknaden och kan specifikt relateras till flera aktiviteter. Denna teoretiska referensram har dock ofta en rationell, företagsintern syn på processen. Den bidrar inte med någon förståelse för företagets homogena profil(ering) eller processens komplexitet, i form av kontinuitet, pluralism och avsaknad av urskiljbara kausala samband. På grund av inriktningen mot kundmarknaden berör denna litteratur inte heller de mer arbetsmarknadsspecifika inslagen, exempelvis arbetsvillkor.
- ✓ *Institutionell teori* centrerar tvärt emot marknadsföringslitteraturen kring likheter mellan företag och varför dessa likheter uppstår. Denna referensram användes i stor utsträckning som inspirationskälla för det tredje delsyftet; att belysa hur företagets situation och omvärld påverkar deras profiler och profilering (detta delsyfte diskuteras i avsnittet nedan). Inga av litteraturens diskussioner kunde emellertid direkt relateras till det empiriska materialet och de homogeniserande dimensioner som återfanns där. Denna litteratur har istället i större utsträckning använt

branschfaktorer, imitation samt lagar, förordningar och normer som grund för homogenitet (se exempelvis DiMaggio & Powell, 1983, s. 150-154; Scott, 1995, s. 51-58). Institutionell teori bidrar således i viss utsträckning med ökad kunskap om företagens profil(ering) på arbetsmarknaden, men saknar till stor del diskussioner som kan relateras till det empiriska materialet (exempelvis avseende de tidsmässiga och geografiska homogeniserande dimensionerna).

- ✓ *Rekryteringslitteraturen* inriktar sig på vad som attraherar och påverkar individer när de söker arbete. Denna referensram var särskilt tillämplig i det initiala skedet av denna studie, eftersom den påvisar betydelsen av profil(ering) på arbetsmarknaden. Rekryteringslitteraturen har också integrerats i avhandlingen bland annat i diskussionen om betydelsen av företags geografiska lokalisering. Rekryteringslitteraturens tillämplighet begränsades emellertid i denna studie på grund av att studier på företagsnivå är mycket sällsynta: individen används nästan uteslutande som analysenhet. Denna teoretiska referensram framstår därför som mer tillämplig vid exempelvis innehålls- och utvärderingsanalyser. Forskning om hur de olika temana i profilen uppfattas och bedöms av potentiella medarbetare och betydelsen av olika arbetsvillkor är exempel på detta.
- ✓ *Konkurrens teori/strategi* är ett annat område som berördes vid flera tillfällen under studien. Denna teoretiska referensram diskuterar olika tillvägagångssätt och ansatser för att skapa konkurrensfördelar, vilket är en grundläggande tanke inom både marknadsföring och rekrytering. Både marknadsförings- och rekryteringslitteraturen integrerar och grundar sig därför i stor utsträckning på teorier kring konkurrens och strategi. Efter den empiriska datainsamlingen stod det emellertid klart att inget av de båda dominerande synsätten, det resursbaserade perspektivet och teorierna om industriella organisationer, kunde bidra med någon nämnvärd ökad förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden. Profil(eringen) grundas varken på unika egna resurser/egenskaper eller på en strävan efter oexploaterade, fördelaktiga nischer på arbetsmarknaden, utan snarare på en medveten anpassning till omgivningen (detta diskuteras i avsnitt 6.3 nedan). Konkurrens- och strategiteorier har därför potential att bidra till en ökad förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden först när andra ansatser kommer till uttryck.
- ✓ *Socialpsykologisk litteratur* innefattar hur individ- och situationsfaktorer påverkar individens sociala beteende. Mer specifikt återfinns här bland annat studier om individuella fenomen (till exempel attityder, mentala representationer, beslutsfattande, motivation) samt interpersonella fenomen (till exempel verbal och icke-verbal kommunikation, social påverkan i form av normer och konformitet samt fördomar och diskriminering). Teorin om "optimal distinctiveness" är ett exempel på en socialpsykologisk teori som har bidragit till denna studie, men flera andra teorier har under resans gång visat sig vara relevanta för profil(ering) på arbetsmarknaden, bland annat "Elaboration Likelihood Model" (Petty & Cacioppo, 1986), "Expectancy Theory" (Vroom, 1964, 1966) och "Generalizable Decision Processing" (Soelberg, 1967). Soci-



alpsykologisk litteratur har således en berättigad plats som referensram i studier om profil(ering) på arbetsmarknaden, men är i första hand tillämplig för studier på individ- och gruppnivå.

Det finns säkert fler områden än de som nämnts ovan, och som berörs i denna avhandling, som kan bidra till en ökad förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden. Studien stödjer alltså ett multidisciplinärt perspektiv. Marknadsföringslitteraturen utgör den huvudsakliga teoretiska referensramen här och har förhoppningsvis bidragit till ökad kunskap om profil(ering) på arbetsmarknaden. För att få en mer fullständig förståelse behövs emellertid kompletterande studier med andra perspektiv, teoretiska referensramar och empiriska nedslag.

## 6.3 Profil(eringen) och företagets situation och omvärld

Det tredje och sista delsyftet i denna studie är att belysa hur företagets situation och omvärld påverkar profil(eringen). Detta syfte tillkom efter iakttagelsen att de studerade företagens profiler i princip är homogena och att profileringen, i synnerhet inom respektive bransch, i stor utsträckning också är likartad. Denna upptäckt föranledde en mer fokuserad och specifik kodning av det empiriska materialet. Från denna granskning framkom fyra olika homogeniserande dimensioner i företagens kontext. Varje sådan dimension kan användas som grund för att dela upp företagen i olika populationer. Företagen i en population liknar varandra i det avseende som dimensionen avser. En väsentlig orsak till de studerade företagens homogenitet i profil(eringen) är följaktligen att de i fyra olika dimensioner ingår i samma företagspopulationer.

Den första dimensionen är *den tidsmässiga dimensionen*. Företag som vid ungefär samma tidpunkt anpassar sin profil(ering) till förändringar i affärsförhållandena och omgivningens preferenser är medlemmar i samma tidsmässiga population. Den andra är *den branshmässiga dimensionen*. Företag i en viss bransch är medlemmar i samma branshmässiga population och anpassar på liknande sätt sin profil(ering) till kulturen, förhållandena och traditionerna som finns inom verksamhetsområdet. Den tredje är *den företagstypiska dimensionen*. Företag som till sin omfattning och struktur liknar varandra är medlemmar i samma företagstypiska population. De anpassar på ett liknande sätt profil(eringen) dels till omgivningens olika förväntningar och krav på olika företagstyper, dels till de för- och nackdelar som olika företagstyper skapar. Den fjärde och sista dimensionen är *den geografiska dimensionen*. Företag som befinner sig inom ett visst geografiskt område ingår i samma geografiska population och anpassar profil(eringen) till områdets för- och nackdelar, den livsstil det kan erbjuda dess invånare och den kultur och de traditioner som finns där.

Konsekvenserna av de fyra olika homogeniserande dimensionerna blir att det framför allt är sekundära, mer olikartade konkurrenser som bemöts i pro-

fil(eringen), eftersom huvudkonkurrenterna återfinns i samma populationer. Företag som i alla fyra dimensioner ingår i samma populationer har således relativt litet spelrum att i profil(eringen) differentiera sig mot varandra, eftersom de på ett likartat sätt anpassar sig till sin likartade situation. Detta exemplifieras av de gråmarkerade ytorna i figuren nedan.

Exempel på tidsmässiga populationer				
Pionjärer	Tidig adoption	Tidig majoritet	Sen majoritet	Eftersläntare
Exempel på branskmässiga populationer				
Datakonsult-företag	Möbel-tillverkare	Detalj-handlare	Försäkrings-bolag	Revisions-företag
Exempel på företagstypiska populationer				
Storlek	Små ftg	Medelstora ftg	Stora ftg	Globala ftg
Organisering	Stora arb.gr.	Medelst. arb.gr.	Små arb.gr.	Individ. arbete
Styrning/ Decentralisering	Centraliserad	Nationell	Regional	Lokal
Exempel på geografiska populationer				
Global nivå	USA	Sverige	Tyskland	Japan
Nationell nivå	Stockholm	Växjö	Göteborg	Västerås

Figur 6.1 Exempel på dimensionernas företagspopulationer

De fyra dimensionerna är inte specifika för arbetsmarknaden, utan återfinns även på kundmarknaden. Det är således möjligt att dessa även där homogeniserar företag som i de olika dimensionerna ingår i samma populationer. Frågan är om företag är mer likartade på arbetsmarknaden än på kundmarknaden? I marknadsföringslitteraturen finns åtskilliga exempel på företag som särskiljer sig från liknande konkurrenter: Volvo har säkerheten som sitt signum, Duracell har differentierat sig med varaktigheten som grund och IKEA som det ekonomiska alternativet för heminredning (Kotler, 1994, s. 24, 308, 578-579; Olims, 1989, s. 82-131). Sådana företag illustreras ofta som framgångsrika marknadsförare. Flera författare medger emellertid också att exempel på företag som står för något unikt och attraktivt inte växer på träd (Ackerman, 2000, s. 6-7; Dowling, 2001, s. 278; Day, 1997, s. 63). Det förefaller därför som att företag i samma populationer på kundmarknaden även där likriktas. Detta motiverar en djupare analys av de teoretiska argumenten för hetero- respektive homogenitet. En sådan analys visade att av fyra argument för heterogenitet på kundmarknaden är bara ett tillämpligt även på arbetsmarknaden (nämligen möjligheten till kostnadsfördelar). På motsvarande sätt är två av fem argument för homogenitet relevanta på arbetsmarknaden (nämligen fördelar av benchmarking och legitimitet). De båda marknadernas grundläggande olikheter påverkar följaktligen om och varför företagen särskiljer sig i sin profil(ering) eller inte.

En vidare diskussion kring de tre argument (kostnadsfördelar, benchmarking och legitimitet) som är tillämpliga på kundmarknaden såväl som på arbetsmarknaden visar att avvägningen mellan hetero- och homogenitet kan förklaras inte bara från ett ekonomiskt perspektiv, utan även från ett socialpsykologiskt perspektiv. Från ett ekonomiskt perspektiv kan företag genom att särskilja sig från andra företag skapa en kostnadsmässig konkurrensfördel, eftersom en attraktiv unicitet ger möjligheter att för en given befattning betala lägre löner än konkurrenterna (Langerak, 2003, s. 97-100, 108-110; Apéria & Back, 2004, s. 345-346; Cable & Turban, 2003, s. 2259-2260). Detta motsvaras på kundmarknaden av det högre pris som exempelvis Volvo kan ta ut för sina säkra bilar. Från ett socialpsykologiskt perspektiv innebär istället en heterogen profil(ering) att ett självvärde och en egen identitet etableras och/eller vidmakthålls (Brewer, 1991, s. 478).

En homogen profil(ering) innebär tvärtom att ett företags profil(ering) liknar de övriga företagens i de fyra populationer det ingår i. Från ett ekonomiskt perspektiv kan denna likhet delvis förklaras av imitation/benchmarking. Genom att efterlikna företag som anses framgångsrika kan företaget undslippa de utvecklingskostnader som nya inslag annars innebär och ändå hålla sig a jour med trender, utvecklingen på arbetsmarknaden och förändringar i de potentiella medarbetarnas preferenser (d'Astous & Gargouri, 2001, s. 153-156; Davenport & Prusak, 1998, s. 53). Eftersom företag i första hand imiterar dem som i olika avseenden liknar dem själva likriktas profil(eringen) inom populationerna (Brunsson, 2000, s. 141). Ett annat ekonomiskt incitament för homogenitet är den legitimitet ett företag erhåller då det lever upp till omgivningens krav och förväntningar (Deephouse & Carter, 2005, s. 345-651; Westphal, Gulati, Shortell, 1997, s. 384-388; Deephouse, 1996, s. 1033; Williamson, 2000, s. 29-30). Legitimiteten bidrar till ett fortsatt stöd från företagets intressenter. Eftersom företag inom samma populationer utsätts för liknande kontextuella påtryckningar homogeniseras profil(eringen) i deras strävan efter legitimitet. Från ett socialpsykologiskt perspektiv innebär homogeniteten att företaget undviker att betraktas som excentriskt. Även om företagets unicitet grundas på socialt attraktiva egenskaper kan karaktärsdrag som inte innehas av något annat företag i de fyra populationerna resultera i social isolering och stigmatisering (Brewer, 1991, s. 481; Pickett & Brewer, 2001, s. 341-348).

	<b>Heterogenitet</b>	<b>Homogenitet</b>
<b>Ekonomiska argument</b>	Lägre personalkostnader	Benchmarking – minskade utvecklingskostnader Legitimitet – fortsatt stöd från intressenter
<b>Socialpsykologiska argument</b>	Självvärdet och den egna identiteten vidmakthålls	Social isolering och stigmatisering undviks

Figur 6.2 Avvägningen mellan hetero- och homogenitet

Den ovanstående diskussionen, som sammanfattas i figur 6.2, visar att det från både ett ekonomiskt och ett socialpsykologiskt perspektiv finns argument för såväl heterogenitet som homogenitet. Företagens profil(ering) på arbetsmarknaden grundas således på en avvägning av de båda aspekternas för- respektive nackdelar. Det är följaktligen sannolikt att inslag i profil(eringen) som 1) relativt enkelt kan benchmarkas, 2) är förknippade med tydliga och starka institutionella förväntningar eller 3) erfordras för att undvika att företaget betraktas som excentriskt troligtvis i större utsträckning är likartade bland företag i samma populationer än övriga inslag.

Diskussionen ovan kring avvägningen av argumenten för homo- respektive heterogenitet grundas på en genomgång av befintliga argument i främst företagsekonomisk litteratur. Av naturliga skäl står de ekonomiska aspekterna i centrum i dessa texter. En ökad betoning det senaste decenniet inom både akademien och samhället i stort på företags medborgerliga roll och ansvar (Matten & Crane, 2005, s. 166; Hemphill, 2004, s. 339-342; Maignan & Ferrell, 2001, s. 457) tillsammans med tydliga sociala och kontextuella influenser i det empiriska materialet motiverar emellertid en sökning efter alternativa förklaringsramar som inte återfinns i den befintliga företagsekonomiska litteraturen. Ett sådant möjligt alternativ är att relatera de homogeniserande dimensionerna och deras företagspopulationer till ett ämne som mer och mer uppmärksammas inom socialpsykologin: det faktum att individer i allt större utsträckning definierar sig själva i form av grupp tillhörighet (Onorato & Turner, 2004, s. 269-276; Brewer & Gardner, 1996, s. 83-91). Turner m.fl. (1987, s. 50) menar att det har skett *"a shift towards the perception of self as an interchangeable exemplar of some social category and away from the perception of self as a unique person"*. Den socialpsykologiska forskningen har alltså på senare tid centrerat kring människans fundamentala behov av tillhörighet. Brewer (1991, s. 475) skriver att *"the human species is highly adapted to group living and not well equipped to survive outside a group context"*.

Den ökade fokuseringen på behovet av grupp tillhörighet kommer bland annat till uttryck i diskussionerna om sociala identiteter. Denna socialpsykologiska forskning arbetar med lägre analysenheter (individuers förhållande till grupper) än denna studie, men om dessa teorier extrapoleras så att analysenheten "individen" istället motsvaras av ett enskilt företag och "gruppen" motsvaras av en grupp företag (en företagspopulation) erhålls emellertid just en sådan intressant alternativ referensram som efterfrågades ovan. Bortsett från analysenheterna framstår nämligen diskussionerna om sociala identiteter som i hög grad tillämpliga för de olika företagspopulationerna.

Ett skifte i analysnivå från individ till företag är inte ovanligt inom företagsekonomi, som har viss tendens att tillskriva företag mänskliga egenskaper (Bromley, 1993, s. 34-36). En sådan extrapolering orsakar dock alltid ett visst validitetsproblem. Hatch & Schultz (2002, s. 993-994) skriver:

*In relation to the long-standing problem of the validity of borrowing concepts and theories defined at the individual level of analysis and applying them to the organization, Jenkins (1996: 19) argued that, where identity is concerned: “. . . the individually unique and the collectively shared can be understood as similar (if not exactly the same) in important respects . . . and the processes by which they are produced, reproduced and changed are analogous”.*

Författarna menar alltså att det, på grund av de stora analogierna, inte behöver innebära något problem att överföra teorier om identiteter från individ- till företagsnivå. Socialpsykologiska teorier har dessutom tillämpats på företagsnivå vid flera andra tillfällen och åtskilliga tidigare studier har på detta sätt bidragit till ökat kunskap och öppnat vägar för nya synsätt (exempelvis Hatch & Schultz, 2002; Dutton & Dukerich, 1991; Fombrun & Rindova, 2000; Gioia & Thomas, 1996). Innan andra studier har ytterligare belagt att de sociala identiteterna är giltiga även på företagsnivå ska emellertid de nedanstående resonemangen tolkas som presumtiva.

En social identitet innebär att definitionen av det egna jaget deduceras från en eller flera grupper (Turner, 1985, pp 99–100; Tajfel, 1981, p. 255). I enlighet med detta beskriver de studerade företagen sig ibland som ”revisionsföretag” (bransch), ibland som ”storföretag” (företagstypiskt), ”glokala” (geografiskt) eller ”ledande” (tidsmässigt). *Varje företagspopulation ger alltså upphov till en social identitet.* Den sociala identiteten gör att ett företag internaliserar de normer och karakteristika som är grunden för gruppstillhörigheten. I sina ansträngningar att integreras och accepteras i gruppen uppstår därmed en slags *“self-stereotyping”* (Brewer & Gardner, 1996, s. 86; Pickett & Brewer, 2001, s. 341-348; Ford & Tonander, 1998, s. 380-381). När en social identitet uppfattas som betydelsefull av en aktör betonas alltså de egenskaper som delas av medlemmarna i gruppen.

Grupptillhörigheten och dess sociala identitet erbjuder ett alternativt, och möjligtvis enklare, sätt för företag att avväga heterogenitet gentemot homogenitet än att exempelvis se till deras ekonomiska avkastning (därmed inte sagt att denna alternativa avvägning är ekonomiskt ofördelaktig). En social identitet ger nämligen företaget möjlighet att balansera behovet av unicitet och särskiljning med behovet av tillhörighet och likhet. En social identitet är således en kompromiss mellan likhet och olikhet, där *“the need for deindividuation is satisfied within in-groups, while the need for distinctiveness is met through inter-group comparisons”* (Brewer, 1991, s. 477; se även Hornsey & Hogg, 1999, s. 548-549; Tarrant m.fl., 2001, s. 605-606). Ett exempel på detta är likheten mellan de studerade datakonsultföretagen som då tillfredsställer ett behov av tillhörighet, medan behovet av differentiering tillgodoses bland annat genom jämförelser med produkt- och industriföretag. De sociala identiteter som är förknippade med de olika populationerna beaktar således företagets behov av likhet såväl som olikhet. Att företag som ingår i samma fyra populationer är mycket homogena i profil(eringen) upplevs därför inte som något problem av medlemmarna så länge särskiljningen gentemot andra grupper är tillräcklig.

Den socialpsykologiska forskningen har ännu inte klarlagt vilket förhållande de olika sociala identiteterna har till varandra. Det kan vara så att en av identiteterna är förhärskande och innefattar de övriga (till exempel att ett företag först och främst är "ett svenskt företag" och att denna identitet dominerar de övriga). En identitet kan också vara en sammanslagning av flera gruppstillhörigheter (till exempel att ett företag är "ett svenskt ledande revisionsföretag"), vara åtskilda eller till och med motstridiga och konkurrerande (Roccas & Brewer, 2002, s. 90-92). Det empiriska materialet i denna studie ger inte något direkt svar på de sociala identiteternas inbördes förhållande, men klart är att de studerade företagen vid vissa tillfällen hänvisar till företagstypiska karakteristika, vid andra tillfällen till branschförhållanden och ibland till geografiska egenskaper. Detta antyder att deras sociala identiteter är av olika vikt vid olika tillfällen, något som Roccas & Brewer (2002, s. 90-91) kallar "*compartmentalization*". Det som är intressant är då vad som "aktiverar" en specifik social identitet. Enligt Ellemers, Spears & Doosje (2002, s. 165-166) finns två utlösande faktorer: den upplevda samhörigheten och förpliktelsen till gruppen ("group commitment") samt den sociala kontexten.

Den upplevda samhörigheten och förpliktelsen till gruppen är bland annat avhängig de prototypiska attributen i gruppen, det vill säga "*representations of the central tendency, average or typical values of the members of a category*" (Roccas & Brewer, 2002, s. 93). En hög överensstämmelse mellan aktörens och gruppens centrala attribut ger en mer betydelsefull identitetskälla och tenderar därför att oftare aktiveras och "ta över" andra identiteter (Ellemers, Spears & Doosje, 2002, s.163-164). Om ett företag exempelvis anser att de prototypiska attributen för "storföretag" är byråkrati, anställningstrygghet, låga löner, stabilitet över tiden samt inarbetade rutiner och att samtliga dessa attribut karakteriserar det egna företaget finns således en hög överensstämmelse, vilket bidrar till att göra denna identitet väsentlig. Det är emellertid rimligt att anta att samtliga de fyra företagspopulationer som framkommer här är fördelaktiga och betydelsefulla för de studerade företagens profil(ering) på arbetsmarknaden, eftersom det är dessa som i störst utsträckning omnämns och diskuteras. Alla dessa ger alltså uttryck för en hög uppfattad samhörighet och förpliktelse. Det är därför sannolikt att den andra faktorn, den sociala kontexten, framför allt influerar vilken av de fyra identiteterna som dominerar i en given situation.

De olika företagspopulationernas sociala identiteter aktiveras alltså troligen av faktorer som är kontext- och situationsberoende. Detta innebär att sociala stimuli från omgivningen avgör vilken identitet som är mest framträdande vid ett specifikt tillfälle. Sådana sociala indicier framstår ofta som hot i olika former: "*An important property of social contexts for the self is their propensity to induce some form of threat to individuals or to the group, which calls for some (coping) response*" (Ellemers, Spears & Doosje, 2002, s. 165-166). De studerade företagen relaterar vid flera tillfällen sådana hot till företagspopulationerna och de sociala identiteterna. Det ökade konkurrenshotet från småföretagen kring millennieskiftet ökade exempelvis betydelsen av den sociala identiteten i den företagstypiska populationen "storföretag" och homogeniserade profil(eringen) bland fö-

retagen i denna grupp då de gemensamt bemötte småföretagen. På liknande sätt har den branschmässiga populationen "revisionsbranschen" bemött hotet från konsultföretag och i datakonsultbranschen har teknikens framfart vid olika tillfällen ökat vikten av den tidsmässiga populationen "ledande". Det pågår alltså ett "mental race" mellan identiteterna där "vinnaren" blir den identitet som bemöter det kontextuella hot som upplevs som störst för närvarande. De "förlorande" identiteterna undertrycks tills andra sociala stimuli uppkommer (Hugenberg & Bogenhausen, 2004, s. 233-237).

En anledning till att diskussionerna om sociala identiteter tog fart inom socialpsykologin var att existerande teorier inte kunde förklara stora delar av individens agerande. Många beteenden framstår från ett strikt egocentriskt perspektiv som irrationella (Brewer, 1991, s. 475). Det kan således anses berättigat att den homogenitet som de olika företagspopulationerna och deras sociala identiteter genererar intar ett bredare perspektiv på begrepp som rationalitet, följdriktighet och effektivitet. Dessa betraktas ofta som något som enkelt kan mätas och uttryckas i mått på exempelvis lönsamhet, produktivitet eller vinst (Scott, 2001, s. 66-68; Milgrom & Roberts, 1992, s. 42; Simon, 1979, s. 495-498). March & Olsens (2004, s. 3-10; 1998, s. 1998, s. 951-952; 1989, s. 22-25, 160-162) diskussioner om "logic of appropriateness", alltså lämplighetens logik, ger uttryck för ett sådant vidare rationalitetsbegrepp. Lämplighetens logik grundas på att företags beteenden influeras av sociala informella regler om vad som är passande och exemplariskt. Reglerna efterlevs eftersom de uppfattas som naturliga, förväntade och legitima. Aktörer strävar alltså efter att infria de förpliktelser och skyldigheter som förknippas med en social identitet och samhällelig ställning.

Lämplighetens logik ska inte tolkas som att profil(eringens) beslutsprocesser alltid är helt medvetna och rationella. Ett företags homogena profil(ering) kan också vara ett utfall av brist på aktiva ställningstaganden och att vissa beteenden i populationerna istället tas för givet. Denna studie avvisar emellertid att de studerade företagens homogenitet uteslutande är en följd av institutionell determinism och menar att likartade inslag i profil(eringen) åtminstone till viss del grundas på aktiva ställningstaganden av vad som är lämpligt eller inte. De intervjuade ger vid upprepade tillfällen uttryck för sådana reflektioner och analyser av inslagen i profil(eringen). Detta är en viktig skillnad jämfört med texter inom institutionell teori, som i sina strävanden att förklara företags likheter tenderar att betrakta företag som passiva statister (Stienstra m.fl., 2004, s. 275-276; Volberda, Baden-Fuller & van den Bosch, 2001, s. 162; Miller, 2000, s. 539-541; Hirsch, 1997, s. 1718-1720; Oliver, 1991, s. 146; 1992, s. 563-565; 1988, s. 543-544). Flera andra empiriska studier stödjer ett mer aktivt synsätt på företags agerande. Townley (2002, s. 175-178) finner exempelvis att företags konformitet grundas på "conscious obedience", det vill säga en medveten anpassning (se även Slack & Hinings, 1994, s. 816-817). En studie av Oliver (1988, s. 557) visar att institutionell isomorfism saknar förklaringsvärde för företags beteende om det relateras till ett enskilt företags strategiska val. Författaren skriver dock avslutningsvis att total handlingsfrihet möjligtvis är lika sällsynt som total institutionell determinism (s. 560):

*The notion that organizational leaders possess omnipotent capabilities for subjugating the organization's external context to their own survival strategies may be as unrealistic as the argument that organizations are consistently powerless recipients of environmental effects.*

Inte heller de sociala identiteter som företagspopulationerna ger upphov till är givna eller förutbestämda. Det är bara tidigt i livet som en identitet är ett uttryck för en omedveten imitation av andra. I senare mognadsfaser är en social identitet ett *medvetet val* som utesluter andra möjliga identiteter (Reed, 2002, s. 252)<sup>18</sup>. De fyra populationer som diskuteras ovan är därmed identiteter som prefererats till förmån för andra. Istället för att i den tidsmässiga dimensionen betrakta sig som "ledande" skulle ett företag exempelvis kunna välja att identifiera sig som en "tidig majoritet" och i den geografiska dimensionen är "ett skandinaviskt företag" en möjlig grund för en social identitet. De fyra populationerna ger alltså, i linje med lämplighetens logik, uttryck för de sociala identiteter som anses mest fördelaktiga och betydelsefulla för företagets profil(ering) på arbetsmarknaden.

Eftersom en aktör har flera sociala identiteter, som var och en innefattar sin egen regelsamling av vad som är lämpligt respektive olämpligt, leder identiteterna och deras lämplighetslogik inte entydigt till homogenitet. Tvärtom är vilka beteenden som är lämpliga varken givna eller triviala (Roccas & Brewer, 2002, s. 88-92; March & Olsen, 2004, s. 8-10; Hugenberg & Bodenhausen, 2004 s. 233-238). En hel del situationer upplevs som tvetydiga, vilket ger upphov till olika tolkningar och en viss heterogenitet. Så är exempelvis fallet om reglerna för ett företags olika sociala identiteter är motstridiga, om det är oklart vilka regler som är relevanta i en specifik situation eller om en social identitet är svagt institutionaliserad. Många gånger bidrar emellertid lämplighetens logik till att företag inom en population homogeniseras eftersom den sociala identiteten inbegriper liknande regler. Företag som i alla fyra dimensioner ingår i samma företagspopulationer blir än mer likartade eftersom deras regelverk för vad som är lämpligt minskar utrymmet för alternativa handlingsätt. De olika sociala identiteter som är förknippade med företagspopulationerna är således i stor utsträckning influerade av en lämplighetens logik. Homogeniteten i företagets profil(ering) ska därför inte ses som ett utfall av irrationell, passiv anpassning. Tvärtom är den uttryck för ett följdriktigt flockbeteende.

---

<sup>18</sup> Det är emellertid på sin plats att påpeka att en social roll ibland "påtvingas" från omgivningen, exempelvis som ett uttryck för stereotyper (Ellemers, Spears & Doosje, 2002, s. 180).



# Appendix 1 – Metod

Upplägget och metoden i denna avhandling är i stor utsträckning inspirerad av grundad teori (GT). I detta appendix diskuteras denna metod vidare, liksom hur det praktiska arbetet med det empiriska och teoretiska materialet genomförts. Det första avsnittet nedan tar upp de nyckelbegrepp och arbetssätt som GT cirkulerar kring samt de avsteg som gjorts från denna metod. Det andra avsnittet beskriver vilka företag som studerats, hur datainsamlingen gått till samt hur kodningen av både det empiriska och teoretiska materialet genomförts.

## Grundad teori

Övergripande beskrivs GT som ett induktivt, kvalitativt och empirinära tillvägagångssätt med tyngdpunkt på teorigenerering genom systematisk datainsamling och analys (Glaser & Strauss, 1967, s. 1-18; Seldén, 2005, s. 114-120). Det är således inte en metod för att klarlägga kausaliteter eller verifiera teorier, utan ett sätt att metodiskt frambringa idéer om samhällsvetenskapliga samband. GT kan därför betraktas som en metod för att *“skapa nya teoretiska modeller i sociala sammanhang som är grundligt baserade på empiriska data”* (Gustavsson, 1998, s. 9-14, se även Gummesson, 2001, s. 35-36; 2003b, s. 488-489). Dessa grundläggande tankegångar stämmer väl överens med hur denna studie har genomförts. Det delsyfte (samt motsvarande delfråga) som avser att klarlägga analogierna mellan det empiriska materialet och profil(erings)litteratur kan dock eventuellt uppfattas som en verifiering av teorier. Detta var emellertid inte tanken från början, eftersom det var oklart i vilken utsträckning denna litteratur skulle vara tillämplig. Trots att flera författare har uppmärksammat likheten mellan dessa processer saknas empiriska studier som belägger detta. De befintliga teoriernas tveksamma ändamålsenlighet var en anledning till att GT valdes som metod. Det var först efter datainsamlingen som denna litteratur framstod som fruktbar. Det var alltså det empiriska materialet som pekade ut de tillämpliga texterna – inte tvärtom. Dessutom fanns också flera betydande skillnader mellan den empiriska beskrivningen av profil(ering) och litteraturen, vilket bidrog till att litteratur om profil(ering) inte ensamt kunde bidra till en modell över och förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden. Sammanfattningsvis har således en viss verifiering skett av delar av profil(erings)litteraturen, men detta var inte syftet eller utgångspunkten för studien. Studien efterlever följaktligen till stora delar grundsatserna inom GT, men är inte en renodlad sådan studie.

## Komparativ analys

Den komparativa analysen är en strategisk metod för att generera teori genom att utveckla konceptuella kategorier samt egenskaper hos och relationer mellan dessa kategorier (Glaser & Strauss, 1967, s. 21, 35, 39). Syftet är att genom samtidig kodning och analys stimulera teorigenerering genom ett systematiskt användande av explicita kodnings- och analysprocedurer (Glaser & Strauss, 1967, s. 102; Gummesson, kommande; 2003a, s. 132). Ett sådant tillvägagångssätt har eftersträvat i denna avhandling både under behandlingen av det empiriska materialet och i den efterföljande teoretiseringen (se avsnittet nedan om Tillämpad metod). Trots det systematiska tillvägagångssättet är metoden dock *inte* designad för att, liksom kvantitativa studier, garantera att två forskare oberoende av varandra men med tillgång till samma data ska komma fram till samma resultat (Glaser & Strauss, 1967, s. 103). Det är därför föga fruktbart att validera resultaten av den komparativa analysen genom att använda flera, oberoende kodare.

## Teoretiskt urval

Den komparativa analysen grundar sig på empirisk datainsamling genom teoretiskt urval. Detta innebär att forskaren samlar in nya data på basis av de koncept som visar sig ha teoretisk relevans för den begynnande teorin (Strauss & Corbin, 1990, s. 176; Glaser, 1978, s. 37; Gustavsson, 1998, s. 83; Gummesson, 2003a, s. 126). Det är således de empiriska kategorierna som styr urvalet av jämförelseenheter. Forskaren rekommenderas till en början att minimera skillnaderna mellan de beforskade enheterna för att senare fördjupa materialet genom att maximera dem (Glaser & Strauss, 1967, s. 49-56; Gustavsson, 1998, s. 85). I detta avseende avviker denna studie något rekommendationerna. De begynnande kategorierna har alltså inte helt och hållet avgjort vilka företag som inkluderats.

Det första företaget valdes av flera orsaker. För det första är det ett stort tjänsteföretag som främst söker högutbildad personal. Företagets framgång är i högsta grad beroende av att det lyckas attrahera tillräckligt många av den typ av medarbetare som önskas. Detta gör att företaget är mycket synligt bland potentiella medarbetare och för att säkra personalförsörjningen är det således viktigt att profilera sig på arbetsmarknaden. För det andra har företaget på grund av sin storlek i princip ständigt nya rekryteringar på gång. Detta gör att det finns en erfarenhet och kunskap kring attraktion av personal som kontinuerligt uppdateras. I mindre företag kan det däremot gå långa perioder utan att ny personal behöver tas in. För det tredje framgår tydligt att företaget har resurser avsatta till profil(ering) på arbetsmarknaden. Det finns alltså tid, pengar och personal för detta. En förutsättning för att fenomenet ska kunna studeras är att det äger rum. Det kan annars vara svårt att som utomstående forskare på förhand och utan insikt i ett företag

avgöra om företaget verkligen ägnar sig åt profil(ering) på arbetsmarknaden. De ovanstående egenskaperna kom senare att spegla även det resterande urvalet av företag<sup>19</sup>.

Förutom ovanstående grunder valdes också det första företaget ut eftersom en personlig kontakt på företaget ställde upp för intervju. Efter att ha studerat detta företag valdes ett liknande, konkurrerande företag ut. Detta skulle följa GT:s princip om att till en början minimera skillnaderna mellan de studerade enheterna. Något förvånande framkom att de båda datakonsultföretagen i stor utsträckning var homogena. För att säkra detta resultat och göra en mer fullödlig täckning av det empiriska området inkluderades ett tredje datakonsultföretag i samma konkurrenskluster. Inte heller nu framkom några större skillnader mellan företagens profil(ering) på arbetsmarknaden.

För att se om denna homogenitet var branschspecifik var nästa företag som inkluderades från en annan bransch, revisionsbranschen. Denna bransch skiljer sig på flera sätt från datakonsultbranschen och skulle enligt GT:s rekommendationer om teoretiskt urval utöka skillnaderna mellan de studerade enheterna. För det första har revisionsbranschen en ganska lång historia och etablerade traditioner. För det andra är det en betydligt mer stabil bransch eftersom efterfrågan på revisionstjänster är lagstadd. Detta val gjordes således delvis genom ett teoretiskt urval där skillnader eftersöks, men motiverades också utifrån de tre första av ovanstående utgångspunkter. Det första revisionsföretaget uppvisade en hel del likheter med de tre datakonsultföretagen, men också åtskilliga skillnader. För att kunna se närmare på dessa eventuella branschskillnader inkluderades ytterligare ett revisionsföretag i studien. Profil(eringen) på arbetsmarknaden i detta företag var i princip likadan som i det första revisionsföretaget, med samma likheter och skillnader gentemot datakonsultföretagen. Det tredje revisionsföretaget studerades sedan för att få bättre belegg för dessa resultat. Litet nytt framkom från detta företag. Trots detta fattades beslutet att hela konkurrensklustret från revisionsbranschen skulle inkluderas i studien (fem företag), så att inte potentiella "outliers" eller andra viktiga insikter skulle gå om intet. "*Better more than less*", skriver Strauss & Corbin (1990, s. 31).

Urvalet av företag kan i viss utsträckning beskrivas som ett objektsorienterat teoretiskt urval, där mer data inom specifika områden inkluderats allt eftersom i studien (Gustavsson, 1998, s. 87). Ett något "fegare" urvalsförfarande där vissa egenskaper hos de studerade företagen fastställts på förhand (exempelvis att de säkert ägnar sig åt profilering på arbetsmarknaden) har emellertid också skett.

---

<sup>19</sup> De studerade företagens egenskaper diskuteras även i avsnittet om Tillämpad metod.

## Teoretisk mättnad

Enligt GT fortgår det teoretiska urvalet och datainsamlingen tills forskaren upplever teoretisk mättnad. Den idealiska teoretiska mättnaden innebär att inga nya egenskaper eller relationer kan utvecklas genom ytterligare datainsamling (Glaser & Strauss, 1967, s. 61-71; Gummesson, 2003a, s. 126). När en teoretisk mättnad har uppstått söker sig forskaren vidare till andra områden (enligt principen om teoretiska urval) för att se om nya kategorier på detta sätt uppdragas (Gustavsson, 1998, s. 88-89). Ju större resurser studien har desto fler områden kan undersökas och mättas. Denna studie har uppnått en sådan mättnad för två områden: stora datakonsultföretag och revisionsföretag. I den empiriska kodningen av dessa båda branscher framkom i de avslutande skedena lite nytt. Istället adderades enbart mer data till de kategorier som redan fanns. Vid denna tidpunkt gjordes bedömningen att studiens omfattning var för begränsad för att ytterligare områden skulle kunna inkluderas och mättas. Därför avslutades datainsamlingen och arbetet fokuserades istället på att analysera och abstrahera materialet.

## Teoretisk lyhörddhet

Den teoretiska lyhörddheten avser forskarens förmåga att konceptualisera och formulera resultaten så som de framstår från det empiriska materialet (Glaser & Strauss, 1967, s. 46-47; Strauss & Corbin, 1990, s. 46-47). Denna öppenhet går förlorad om forskaren exempelvis på förhand dedicerar sig till enbart en teori, eftersom detta sätter stora begränsningar för den empiriska tolkningen. Den fullständiga teoretiska lyhörddheten är dock en utopi – alla forskare har någon form av förutfattad mening eller förförståelse när datainsamlingen påbörjas. Seldén (2005, s. 123) skriver:

*Pre-understanding is vital in preparing an objective for a research project and entails being more or less aware of the accumulated knowledge and research results of others, (one's own) preliminary results, preconceptions, assumptions, bias, and prejudice. This can be seen as an inoculation against naïve empiricism and everyday understanding. It could also be labeled as a type of capital, an initial capital. It is, in other words, impossible to comply with GT notions of not being influenced by early reading.*

Gummesson (2003b, s. 489; 2001, s. 35-36) menar emellertid att forskaren måste och kan träna sig i teoretisk lyhörddhet. Genom att använda flera olika datainsamlingsmetoder, vara öppen med alla sinnen vid datainsamlingen och växla mellan distans och närhet till det empiriska materialet kan den teoretiska lyhörddheten förbättras (Gustavsson, 1998, s. 12-14). Gummesson (kommande) skriver:

*It may seem odd to ignore existing knowledge to be able to receive new knowledge; we are used to hear that knowledge is cumulative and that what we do must have support in previously published journal articles. Viewing all knowledge as*

*tentative, however, researchers have to train themselves to listen to reality without preconceived ideas.*

Det är befogat att läsaren ifrågasätter den teoretiska lyhörddheten i denna studie eftersom den empiriska conceptualiseringen uppvisar relativt stora paralleller till marknadsföringslitteraturen. En teoretisk lyhörddhet har emellertid eftersträvat i denna studie på flera sätt. För det första gjordes enbart en begränsad litteraturläsning innan datainsamlingen påbörjades. Där framkom att analysenheterna och/eller de empiriska områdena hos de aktuella teorierna var annorlunda och därför bedömdes som olämpliga utgångspunkter. Studien tog alltså i mångt och mycket sin början i empirin och var öppen för flera alternativa teorier. För det andra har projektet speglats av en medvetenhet om den teoretiska lyhörddheten. Den största delen av resurserna (i form av bland annat tid och reflektion) har ägnats åt den empiriska delen, som genomgående ansetts vara det centrala i avhandlingen. För det tredje har mer än en datainsamlingsmetod använts, vilket är ett sätt att öka den teoretiska lyhörddheten. Utöver intervjuer med rekryteringsansvariga har en stor mängd dokument studerats – både företagets egna texter och utsagor i media. För det fjärde återfanns i empirin inslag som inte kunde förstås av de teorier som till en början övervägdes – flera bidrag i modellen över profil(ering) på arbetsmarknaden kunde inte relateras till befintliga teorier inom rekrytering och/eller marknadsföring. Den teoretiska referensramen förändrades och utökades därför kontinuerligt under studien. Detta tyder på att en teoretisk lyhörddhet åtminstone till viss del har uppnåtts.

## **Kärnkategorin**

Ett centralt inslag i en GT är kodningsförfarandet av empiriska data och hur dessa systematiseras i olika kategorier. Detta tillvägagångssätt och den struktur som växte fram diskuteras vidare i avsnittet nedan om Tillämpad metod. Det är emellertid på sin plats att här nämna något om kärnkategorin. En kärnkategori är ett begrepp som relaterar till stora delar av det empiriska materialet (minst 95%). Detta innebär att en studie enbart kan ha en eller högst två kärnkategorier. Kärnkategorin kan reduceras fram genom att kategorier abstraheras mer och mer. Denna ansats har använts i denna studie och fick till följd att de sista kategorierna inordnades under kärnkategorin ”profil(ering)”. Ett annat sätt är att kärnkategorin skapas genom en plötslig insikt i fenomenet.

En kärnkategori är således ett uttryck för den grundläggande sociala processen som studeras och fundamentet i den grundade teori som skapas (Gustavsson, 1998, s. 76-82). Det är i litteraturen något oklart vilket förhållande kärnkategorin har till det ämne som enligt studiens problem- och syftesformulering studeras. Trots att problemformuleringen i GT syftar till att identifiera ett fenomen för studien ska således ett annat huvudtema (kärnkategorin) identifieras som relaterar till 95% av det empiriska materialet. Detta kan tolkas som att forskaren ska låta studien "skena iväg" från den initiala problemformuleringen och istället senare låta empirin avgöra vad som faktiskt blir studiens centrala tema. Detta skulle i så fall innebära att en studie som studerar det fenomen som initialt stipuleras

des i problemformuleringen inte följer GT:s rekommendationer eftersom huvudtemat då har fastställts a priori.

Ett annat sätt att tolka kärnkategorins förhållande till problemformuleringen är att det finns ett (och bara ett) annat begrepp som relaterar till minst 95% av det initialt fastställda fenomenet. I denna studie skulle då "profilering" enbart ha varit det initialt fastställda fenomenet och ett annat begrepp skulle ha växt fram i kodningen som relaterar 95% av det empiriska materialet. Något sådant begrepp urskiljdes emellertid inte under kodningen och följden blev att även kärnkategorin benämndes "profilering". Detta är ett tydligt avsteg från den kreativa och upptäckande process som enligt litteraturen ligger bakom kärnkategorin och därmed också den grundade teorin. Enligt Gustavsson (1998, s. 81-82) behöver detta emellertid inte vara något egentligt problem, eftersom GT är en självkorrigering process. Om en kärnkategori väljs a priori och sedan förklarar det mesta av variationen i empirin är det den "rätta" – utan denna kärnkategori faller hela den grundade teorin. Det tycks således som att kärnkategorin i denna studie trots allt motsvarar kraven för att vara fundamentet i en grundad teori, men avsaknaden av det upptäckande inslaget utgör ett tydligt avsteg från GT.

## Den grundade teorin

En studie inom GT syftar till att utveckla just teori grundad i empiri. "*Theory generation, moving from raw data and description to conceptualisation and contextualisation, may be the most valuable contribution a scholar can offer*", skriver Gummesson (kommande). Glaser & Strauss (1967, s. 32-34) diskuterar två typer av grundad teori: substantiell och formell. Substantiell teori avser teori utvecklat i och för det faktiskt empiriskt beforskade området. Formell teori avser teori utvecklad för ett formellt och konceptuellt beforskat område inom samhällsvetenskapen. Både de substantiella och formella teorierna är alltså grundade i empirisk data, men de skiljer sig åt med avseende på abstraktionsnivå och generalitet. I en av de få svenska böckerna om GT talar Gustavsson (1998, s. 31-36) istället om beskrivande grundade teorier ("lätt-versionen") samt teoriskapande grundade teorier. I den första versionen ligger tonvikten på att organisera, beskriva och samla in data. En sådan studie är i hög grad deskriptiv – den sammanställer empiri utan att abstrahera och konceptualisera den i någon större omfattning. Detta görs i den teoriskapande grundade teorin – här är syftet att lyfta upp analysen till en högre abstraktionsnivå än den empiriska. Forskaren tonar därför ner de beskrivande inslagen och fokuserar mer på det kreativa arbetet med empirin och söker mönster.

Denna avhandling har strävat efter att uppnå den abstraktionsgrad och kvalitet som krävs för en teoriskapande grundad teori. Mycket arbete har lagts ner på att förstå och reflektera kring det empiriska materialet, alstra idéer och uppslag kring detta och söka efter eventuella mönster. För att avgöra om en tillfredsställande kvalitet på denna slutprodukt har uppnåtts krävs emellertid att den utvärderas kritiskt enligt metodens premisser. De fyra kriterier som Glaser & Strauss (1967, s. 237-248) ursprungligen presenterade har senare vidareutvecklats och

Gustavsson (1998, s. 107-114) presenterar en rad bedömningsgrunder för den grundade teorin. De första och viktigaste avser hur nära empirin korresponderar med teorin, det vill säga hur grundad den är. Teorin ska passa, fungera och ha relevans för det empiriska området. Det är emellertid svårt att under ett pågående forskningsprojekt avgöra huruvida resultaten verkligen lever upp till dessa förväntningar, eftersom några ”verklighetstester” inte har skett i detta läge. Det är dock författarens förhoppning och övertygelse att slutsatserna i denna avhandling har så nära kontakt med empirin att de kan appliceras i vardagliga situationer samt är begriplig, förnuftig och behjälplig för de som arbetar med profil(ering) på arbetsmarknaden. Utöver de grundade kvalitetskriterierna nämner Gustavsson också åtskilliga teoretiska sådana som avser en rad egenskaper hos den grundade teorin:

- *Modifierbarhet*: Den modell som har utvecklats över profil(ering) på arbetsmarknaden kan relativt enkelt modifieras om nya data ger upphov till nya kategorier, egenskaper och/eller relationer. Detta gäller även de homogeniserande dimensionerna och deras företagspopulationer. På detta sätt kan variationer och nyanser i senare studier fångas upp utan att hela teorin faller.
- *Upptäckt*: Den upptäckande aspekten i studiens bidrag kan eventuellt uppfattas som något låg, eftersom det i stor utsträckning kan förstås med marknadsföringsteorierna som grund. Detta är emellertid i sig en viktig upptäckt. Dessutom skiljer sig innehållet i profil(eringen) på arbetsmarknaden relativt markant från profil(ering) på kundmarknaden även om de grundläggande argumenten i mångt och mycket är desamma. Ytterligare upptäckande inslag återfinns där marknadsföringsteorierna inte kan bidra med någon förståelse för profil(ering) på arbetsmarknaden (exempelvis avseende homogenitet och arbetsvillkor).
- *Transcendens & generalitet*: Dessa kriterier avser teorins förmåga att abstrahera empirin så att den är tillräckligt generell för att bidra med en övergripande förståelse för en samhällelig process som äger rum i en ständigt föränderlig social omvärld. Detta innebär dock inte att teorin ska vara giltig för alla enheter som liknar de som studerats. I denna avhandling har det empiriska materialet abstraherats och generaliserats på två sätt. För det första har en komparativ analys mellan empirin och marknadsföringslitteraturen genomförts. Analysen bidrog till att det konkreta innehållet i det empiriska materialet kunde transcenderas så att de bakomliggande tankarna med de olika inslagen istället framkom och integrerades i modellen. För det andra genomfördes en mer fokuserad och specifik kodning av de studerade företagens homogenitet. De kontextuella faktorer som framkom diskuterades sedan mer generellt och abstraherades utifrån andra teoretiska utgångspunkter.
- *Tillämpningsskicklighet*: Denna studie har inte strävat efter att renodlat tillämpa föreskrifterna inom GT, vilket har diskuterats ovan (se även avsnittet nedan om Tillämpad metod). De grundläggande principerna och tillvägagångssättet är emellertid i linje med denna metod, även om ett antal avsteg av olika anledningar har gjorts under vägen. En av grundtankarna inom GT är dock att ge forskaren möjlighet till flexibilitet och anpassbarhet för att stimulera kreativitet och engagemang. Därför är det svårt att se att dessa avsteg

skulle ha genererat en otillräcklig tillämpningsskicklighet, även om den inte på något sätt är fullkomlig.

Den tredje formen av kvalitetskriterium avser den processuella tillämpningsskickligheten, det vill säga hur metoden har tillämpats under själva utvecklingsprocessen av teorin. Med undantag av urvalsförfarandet av företag, som berördes ovan, diskuteras denna typ av bedömningsgrunder vidare i avsnittet nedan om Tillämpad metod.

Den fjärde och sista formen av kvalitetskriterier syftar på forskaren själv och dennes personliga förutsättningar att arbeta med GT. Här har denna studie en stark förankring, eftersom en viktig anledning till att metoden valdes var att den inte bara passade forskningsfrågan och det fenomen som skulle belysas utan också var i linje med författarens syn på sig själv och hur denne ville bedriva sin forskning. Vikten av personligt engagemang (det ska vara roligt att forska!), förståelsehantering (se ovan) samt personliga egenskaper såsom tålamod, kreativitet och förmåga att hantera osäkerhet är exempel på detta.

Den ovanstående genomgången syftar till att beskriva hur kvaliteten på detta arbete kan bedömas samt att motivera och förklara hur forskningskvaliteten har säkrats. Den viktigaste bedömningen av tillämpliga kriterier och kvaliteten står naturligtvis läsaren själv för. För att ytterligare hjälpa läsaren att göra en sådan granskning följer nedan en fortsatt diskussion om varför GT valdes till förmån för andra metoder samt något av den kritik som riktats mot metoden.

De två viktigaste anledningarna till att GT valdes som huvudsaklig metod är, som nämnts tidigare, dels att den passade forskningsfrågan och det fenomen som skulle studeras, dels att det passade författarens vetenskapssyn, personlighet och arbetssätt. Den första delen diskuterades i avsnitt 1.5 Metod för att studera profil(ering) på arbetsmarknaden. Där framkom att en tillämplig teoretisk referensram saknades, forskningsfrågan var explorativ och empiriskt grundad och undersöktes lämpligen med kvalitativa data på företagsnivå. En upptäckande metod som med hjälp av kvalitativa data syftar till att på empirisk grund skapa teoretiska modeller över sociala fenomen var därför tillräddlig av flera anledningar. För det första var det oklart i inledningen av studien i vilken omfattning existerande teorier var giltiga för profil(ering) på arbetsmarknaden eftersom detta fenomen där är obeforskat, vilket talar för en upptäckande ansats.

Denna upptäckande ansats motiveras ytterligare av att författaren enbart hade en begränsad förståelse om fenomenet, då studierna fram till magisterexamen varit inriktade på andra företagsekonomiska områden. Om en forskare tvärtom är mycket beläst inom det område som ska studeras kan det vara svårt att släppa denna referensram, men så var det alltså inte i detta fall. För det andra kan en kvalitativ ansats i större utsträckning fånga upp nyanser och variationsrikedom i empirin, vilket stimulerar kreativiteten och det upptäckande inslaget. Istället för att genom en kvantitativ ansats med statistiska metoder rensa materialet från tveksamheter och komplexiteter uppmuntrar och främjar en kvalitativ ansats detta.



Gummesson (2001, s. 28) menar: *"The academic praise of the supremacy of quantitative measurement shuts out most of marketing reality and hence the creation of more valid and general marketing theory"*.

För det tredje var det, efter fyra år med näsan i böckerna, ett välkommet avbrott att få tillfälle att "komma ut i verkligheten" och tala med praktiker inom området. För det fjärde är arbetssättet inom GT särskilt lämpligt för att studera sociala processer och att upptäcka egenskaper, mönster och/eller modeller för dessa.

Utöver det faktum att författarens vetenskapssyn är i linje med de grundläggande ontologiska och epistemologiska grundsatserna inom GT passar också metoden dennes arbetssätt och personlighet. Som nämndes ovan ska en forskare som arbetar med GT uppskatta de kreativa och upptäckande inslagen. Ett självförtroende och tålmod som ger förmåga att hantera osäkerhet och kaos är tillrådligt – egenskaper som författaren anser sig besitta. För att inte fullständigt gå vilse i "det empiriska träsket" finns dock omfattande beskrivningar av metodens olika verktyg så att forskaren ska kunna arbeta strukturerat och systematiskt med sin empiri, exempelvis kodningsförfarandet (se avsnittet nedan om Tillämpad metod). På detta sätt skapar metoden en tilltalande arbetssituation där forskaren växlar mellan mer strukturerade arbetsperioder och mer kreativa och kaotiska sådana. De mer strukturerade inslagen skapar dessutom en viss legitimitet i kulturer där kvalitativa, tolkande och konstruktivistiska ansatser ännu inte vunnit mark (exempelvis USA, som är hemland för en stor del av den teoretiska referensramen).

Sammantaget ger ovanstående argument vid handen att GT innehåller en rad egenskaper som alternativa ansatser saknar. Detta innebär naturligtvis inte att metoden på något sätt är idealisk – vare sig i sig själv eller för denna studie. Goulding (2005, s. 297) skriver att *"the main problems associated with the methodology appear to stem largely from its misuse and abuse"*. En rad studier som påstår sig använda GT följer inte alls dess grundsatser, vilket har medfört att GT kritiserats för att vara en *"anything goes approach"* (Locke, 1996, s. 244). Enligt Goulding (2005, s. 298) har det emellertid på senare tid blivit accepterat att delvis använda GT, så länge metoden och målsättningen med studien tydliggörs.

Kritik har även riktats mot metodens grundpelare: teoriutveckling på empirisk grund. Alvesson (1992, s. 59-60) menar att ju starkare empirisk förankring, desto tunnare blir teoriutvecklingen. Seldén (2005, s. 125-126) är inne på samma linje och skriver att om den utvecklade teorin ska korrespondera nära med empirin innebär detta att det empiriska materialet svårligen kan relateras till teorier på högre nivåer. Om forskaren tvärtom accepterar att teorin ska passa, fungera och ha relevans för det empiriska området och därmed också vara relevant även för praktiker kommer slutprodukten hamna på en, ur akademisk synvinkel, oacceptabelt låg nivå. Han skriver vidare:

*Conceptualizations do not emerge from data. Their source is within the researcher... The proximity to the participant level carries the risk of reformulating*

*known details – the risk of trivialities. Ambitions for greater pragmatism work in the same direction”.*

Den empiriska basens betydelse och förankring i den grundade teorin kan emellertid också ses som en av metodens stora förtjänster, eftersom empirin bidrar med en variationsrikedom och komplexitet som teorierna i sina förenklade bilder av ett fenomen ofta saknar. Genom en stark empirisk förankring undviks därmed det navelskåderi som tolkande och mer ”inåtvända” metoder emellanåt kritiserats för (Alvesson & Sköldbberg, 1994, s. 15). För den forskare som önskar utveckla en teoriskapande grundad teori (se ovan) tar emellertid ett mer kreativt och skapande arbete vid där det empiriska materialets bidrag till den grundade teorin tar slut (Gummesson, kommande; 2003b, s. 484-489). Det är i detta skede forskaren gör sin litteraturstudie (Gustavsson, 1998, s. 46). En teoriskapande grundad teori är således inte utvecklad enbart med hjälp av empiri, men den tar sin början, är grundad och starkt förankrad i det empiriska materialet.

En annan välgrundad invändning mot GT är metodens realistiska syn på empirin. Även om forskaren avvaktar med litteraturstudierna tills efter datainsamlingen för att uppnå en teoretisk lyhörddhet finns fortfarande en överhängande risk att denne omedvetet applicerar andra förutfattade meningar på det empiriska materialet. Seldén (2005, s. 123-124) menar att: *“this poses, in fact, a more serious threat and brings about a more biased understanding of data than conscious reflections over one’s own comprehension could”*. I ursprungstexten för GT reserverar sig Glaser & Strauss (1967, s. 3) för dylika anmärkningar i en fotnot:

*Of course, the researcher does not approach reality as a tabula rasa. He must have a perspective that will help him see relevant data and abstract significant categories from his scrutiny of data.*

Några ytterligare diskussioner kring denna problematik återfinns emellertid inte. Inte heller senare utvecklingar av GT har tydligt tagit ställning och påvisat hur forskaren på lämpligt sätt ska förhålla sig till, bearbeta och behandla empirins teoretiska laddning (Seldén, 2005, s. 126-127; Silverman, 1993, s. 46-47, Alvesson & Sköldbberg, 1994, s. 130). Det neo-positivistiska synsätt som finns bakom den kritiskt realistiska ansatsen i GT medger i och för sig en viss teoretisk laddning, även om objektivitet fortfarande är idealet. I GT finns också en rad sätt att ”rengöra” empirin, exempelvis genom teoretisk lyhörddhet, teoretiska urval och ett systematiskt arbete med empirin. Dessa verktyg ger dock inga indikationer på hur forskaren ska förhålla sig till den teoretiska inverkan som trots allt återstår. Det verkar således som att den teoretiska laddning som finns kvar efter forskarens ansträngningar att minimera denna ignoreras i litteraturen och i det närmaste betraktas som något skamligt.

## Tillämpad metod

I detta avsnitt beskrivs hur den valda metoden, GT, kommit till uttryck under arbetet med det empiriska och teoretiska materialet. Här återges också vilka företag som studerats, hur datainsamlingen gått till och hur det empiriska och teoretiska materialet bearbetats och analyserats.

### De studerade företagen

Totalt åtta företag har studerats<sup>20</sup>. Tre av företagen återfinns inom datakonsultbranschen och har IT och/eller IT-relaterade tjänster som huvudsaklig verksamhet. De övriga fem företagen är inriktade mot revision och ekonomisk konsultverksamhet. Företagen återfinns således inom två branscher och utgör två relativt tydliga konkurrenskluster<sup>21</sup>. Samtliga företag i dessa två kluster har alltså studerats. Inom respektive kluster konkurrerar företagen i högsta grad både på arbetsmarknaden och kundmarknaden. I slutet på 1990-talet, då studien påbörjades skrevs mycket i media om hur företag i just dessa branscher kämpade med kombinationen tillväxt och krympande arbetsmarknad. Företagen har också valts eftersom de är tjänsteföretag där personalen har en nyckelroll som är central för företagets framgång. Sådana företag har potential att bidra med intressant empiri eftersom både bred och djup erfarenhet av profil(erings)- och rekryteringsfrågor finns, menar Rynes & McNatt (2001, s. 4-6). De studerade företagen är multinationella organisationer med mer än 500 anställda inom Sverige och över 5.000 totalt. När det gäller profil(erings) är stora, väletablerade företag intressanta av flera olika skäl: de har funnits på marknaden en längre tid och har därför insikt i det fenomen som ska studeras, de har genomgått en tillväxtfas där attraktion av personal blir viktigt, de har resurser att skapa och kommunicera den valda profilen och de har en utbredd geografisk spridning som är intressant i profil(erings)sammanhang.

Samtliga studerade företag är anonyma. Gummesson (2003a, s. 141) menar att anonymisering av fallstudier ofta är möjligt utan att kärnan i materialet går förlorad. Dessutom framkom tidigt att detta upplevdes som viktigt för de personer som kontaktades. Vid intervjutillfällena började flera med att fråga hur redovisningen av intervjun skulle se ut och blev mycket lättade när de utlovades anonymitet och att de skulle få godkänna texten innan den publicerades. Några frågade redan på telefon vid bokningen av intervjun om de fick vara anonyma. I den empiriska redovisningen används därför "hon" för att referera till samtliga intervju-

---

<sup>20</sup> Varför dessa företag valdes diskuteras även i appendix 1: Grundad teori – Teoretiskt urval.

<sup>21</sup> Detta framförallt enligt företagen själva, men även enligt t.ex. media. Företagsanalytiker brukar till exempel nämna företagen inom respektive kluster vid jämförelse med konkurrenter.

ade. Detta innebär naturligtvis inte att alla de intervjuade är kvinnor. Anonymitetslöftet upplevs som en avgörande orsak till den goda access som erhållits. Ur ett forskningsetiskt perspektiv kan det också vara angeläget att de intervjuade får möjlighet att läsa och korrigera texten innan den publiceras. Detta innebär en kvalitetssäkring för både läsaren och de intervjuade.

## Datainsamling

Datainsamlingen i denna studie genomfördes under perioden 2000-2002 och har huvudsakligen använt två datainsamlingstekniker; intervjuer och dokumentinläsning. Intervjuerna har varit semi-strukturerade. Detta innebär att det fanns ett antal på förhand upp gjorda teman, men dessa var allmänt formulerade, dess ordningsföljd varierade och diskussionerna var öppna och i princip utan styrning (Kvale, 1997, s. 32). Temana arbetades fram under den initiala problematiseringen av studien. De anpassades sedan inför varje intervju efter vad som framkom av dokumentinläsningen. Dessutom hade de flesta intervjupersonerna med sig eget material och funderingar som de ville diskutera. Temana finns återgivna nedan, men har således i de flesta fall spelat en relativ liten roll för intervjuens karaktär och innehåll.

- *Hur och när valde Ni profil för arbetsmarknaden?*  
Diskussionen kan gälla: Valdes profilen på central nivå? I så fall; finns lokala anpassningar gjorda? Valdes profilen vid ett särskilt tillfälle eller har den internt växt fram inom företaget? Grundar sig profileringen på ett aktivt strategiskt val? Användes särskilda strategiska verktyg exempelvis spelteori, scenarios, strategiska matriser eller dylikt? Vid vilken tidpunkt valdes profileringen (relaterat dels till företagets livstid, dels avståndet till nutid)? Varför gjordes valet just då?
- *Vad har Ni valt för profil?*  
Diskussionen kan gälla: Beskriv imagen/bilden av företaget på arbetsmarknaden! Ex. kostnadsledarskap, kvalitetsaspekter, senaste tekniken, särskilda nischer... Vad grundar Ni profilering på? Ex. produkt, service, personal, image... Hur viktigt är profilering? Hur viktig är Er profil? Vad har profileringen på arbetsmarknaden för betydelse för kundmarknaden? Vad har den för betydelse internt? För personalen? För ledningen? Vad hoppas Ni uppnå, mer konkret, för resultat med Er profilering?
- *Varför valde Ni just denna profil?*  
Diskussionen kan gälla: Hur såg företagets möjligheter ut? Jämfört med andra företag i branschen? Jämfört med andra konkurrenter om samma arbetskraft? Hur skiljer Ni Er från andra företag? Vad spelade branschstrukturen för roll? Vilka alternativa profileringar valde Ni mellan? Vilka konkurrenter var Ni tvungna att ta hänsyn till vid valet (inom/utom branschen, större/mindre företag)? Hur har de profilerat sig? Vilka positiva och negativa effekter har profileringen haft för företaget? Vilka positiva och negativa effekter har andra företags profileringar visat?

- *Hur stödjer Ni denna profil?*

Diskussionen kan gälla: Vilka aktiviteter företar Ni för att främja profileringen? Internt? Externt? Vilken marknadsföring använder Ni för att stärka profilen? Internt? Externt? Varför har Ni valt just dessa aktiviteter? Varför just denna marknadsföring? Hur väl fungerar dessa åtgärder? Jmf profilering-image. Vilka konsekvenser för redan anställd personal får dessa befrämjningsåtgärder? För kunderna? Vilka alternativa åtgärder finns? Hur skiljer Ni er från konkurrenterna avseende dessa åtgärder?

Totalt 18 personer med ansvar för rekrytering och profil(ering) på arbetsmarknaden intervjuades. Intervjuerna med dessa personer skedde på två nivåer: lokal och central. Den lokala nivån omfattar totalt tio intervjuer på mindre kontor i små städer, medan den centrala nivån omfattar ytterligare åtta intervjuer med rekryteringsansvariga för hela Sverige. Alla intervjuer utom en spelades in med MD-spelare.<sup>22</sup>

Förutom intervjuer har också omfattande dokumentinläsning genomförts för varje företag, bland annat genom artikelsökningar. Dessutom har hemsidor och annat tillgängligt företagsmaterial inkluderats i det empiriska materialet. Totalt omfattar datainsamlingen drygt 500 sidor intervjuutskrifter, upp till 200 relevanta artiklar för respektive företag samt en mängd övrigt material såsom utskrifter från hemsidor, erhållna broschyrer, årsredovisningar, rekryteringsmaterial, studenttidningar etc. Totalt har mer än tiotusen sidor tryckt material innefattats i studien.

En datainsamlingsteknik utöver ovanstående som ofta diskuteras i GT är deltagande observation. Fördelen med observationer är en stor potential att få fram intressant material därför att den sociala interaktionen pågår under en längre period. Forskaren har då större möjligheter att inge förtroende genom att förklara sitt syfte, lära sig de studerades språk etcetera (Alvesson & Deetz, 2000, s. 76). För denna studie innebar emellertid denna datainsamlingsteknik flera problem. För det första var det fenomen som skulle studeras, profilering, en process. Studier av processer kan ske på två sätt: antingen genom en longitudinell studie där en pågående process följs och datainsamlingen sker kontinuerligt eller genom rekonstruktion av en process som redan ägt rum och datainsamlingen sker i efterhand. I den mån processen studeras longitudinellt är deltagande observation ett lockande alternativ. Den alltmer tidspressade forskningssituationen omintetgör emellertid ofta sådana insatser och istället premieras andra datainsamlingstekniker som är "cheap and quick", såsom intervjuer och dokument (Dingwall, 1997, s. 55). Omfattningen på detta projekt utgör inget undantag. Studien är således

---

<sup>22</sup> På en av intervjuerna fungerade inte ljudupptagningen till MD-spelaren och inspelningen var därför helt oanvändbar.

främst en rekonstruktion av en historisk process, även om ett visst longitudinellt inslag också erhållits under projektets tidsperiod.

Vid studier av historiska processer är forskaren hänvisad till tidigare upprättade dokument och intervjupersonernas uppfattningar om det som har hänt. Deltagande observationer är alltså inte ett möjligt alternativ i dessa fall. Ett annat problem med observationer är att det är svårt att få access. Många praktiker är osäkra på vad som avses och har svårt att förlita sig på forskaren och dennes metoder. Alvesson & Kärreman (1995, s. 4) skriver: *Det är ofta lätt att få intervju folk – vilket kan hänga samman med att dessa kan kontrollera den information som forskaren får – medan det ofta finns begränsningar för deltagande observation.* Dessutom har många forskare haft svårt att legitimera studier som är baserade på observationer (Adler & Adler, 1994, s. 381).

## Kodning empiri

Redovisningen av de studerade företagens profil(ering) på arbetsmarknaden i kapitel 2 och 3 grundas på kodningen av det empiriska materialet. De omskrivningar och citat som är återgivna valdes ut därför att de under systematiseringen framstod som särskilt poängrika och signifikativa för framställningen av materialet. Dessa är alltså hämtade från såväl intervjuutskrifters som tryckt material.

Kodningen av det empiriska materialet baseras i stor utsträckning på det tillvägagångssätt som finns beskrivet i Strauss & Corbin (1990) och Gustavsson (1998), men följer det inte rigoröst utan har anpassats efter materialet, arbetssättet och tillgängliga resurser. Sådana anpassningar är vanliga och godtas inom GT (Goulding, 2005, s. 298). Seldén (2005, s. 125) skriver: *”When I feel guilty for not carrying out coding rigorously, common sense saved me from work of super-erogation that would otherwise have been required”.*

Kodning kan kanske låta som ett något mekaniskt sätt att arbeta med det empiriska materialet, men så är inte alls fallet. Tvärtom är kodningen en aktivitet där kodaren själv bedömer, kategoriserar och framför allt konceptualiserar. Detta gäller även om begrepp från det empiriska materialet, så kallade in vivo ord, i största möjliga utsträckning används för att benämna och förena de olika kategorierna (Gustavsson, 1998, s. 45). Den beskrivning som framkommer av kodningen ska alltså ses som *ett* sätt att framställa det empiriska materialet. En annan kodare skulle möjligtvis ha beskrivit materialet på ett annat sätt.

Till en början kodades det empiriska materialet i Excel. Det visade sig dock vara otympligt att hantera så stora mängder data från så många olika källor där. Efter en tid kodades istället allt material om i N6, ett program som är utvecklat för

kvalitativ dataanalys och som ofta används av forskare inom grundad teori<sup>23</sup>. I programmet finns verktyg för fri kodning och/eller kodning i en hierarkisk trädstruktur. Det är enkelt att koda om material samt att flytta och fusionera kategorier. Det finns också en mängd olika sökverktyg och andra hjälpmedel för att hitta citat och strukturer i materialet.

Den öppna kodningen (open coding) är första steget i databehandlingen och analysen. Processen avser ”*breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing data*” (Strauss & Corbin, 1990, s. 61). Konkret innebar detta att allt material importerades som textfiler till N6. Efter en inledande kodning av samtliga filer för att underlätta senare sökningar kodades först det empiriska materialet för datakonsultbranschen. Första intervjun granskades mening för mening och kodades i så kallade fria noder<sup>24</sup>. Den primära frågan inför varje mening var: vad är centralt i den här meningen? Vad handlar den om? Som nämndes ovan användes i så stor utsträckning som möjligt in vivo ord som kodningsbegrepp, alltså ord som fanns i det empiriska materialet.

Vid åtskilliga tillfällen kodades samma mening på flera noder, exempelvis då de intervjuade i samma mening berörde flera olika teman eller om det var oklart vad den centrala innebörden i meningen var. Detta kan eventuellt ha bidragit till att gränserna mellan de kategorier som redovisas i kapitel 2 och 3 ibland är något oklara. Detta bedöms emellertid inte som något större problem, eftersom syftet med kodningen är att strukturera materialet så att en övergripande förståelse för fenomenet framträder – inte att skapa en karta över artificiellt tydligt separerade moment i processen.

I den öppna kodningen av den första intervjun skapades 70 fria noder, vilka finns angivna i tabellen nedan. Denna kategorisering studerades därefter igen och de noder som relaterade till liknande fenomen strukturerades om till trädnoder – ett hierarkiskt system av kategorier. Kategorierna ”lönen”, ”bonussystemet” och ”ekonomiska förmåner” inordnades exempelvis under den sistnämnda kategorin. Totalt efter omstruktureringen fanns 12 fria noder kvar och 105 trädnoder. De trädnoder som låg i roten var: organisation, målbild, tidpunkter, jmf andra, målgrupp, ekonomiska förmåner, avgångar, medarbetaraktiviteter, profileringsinformation, rekryteringsmetoder.

---

<sup>23</sup> Detta är en utvecklad version av det program som blev känt under namnet NUD\*IST.

<sup>24</sup> Noder är N6 namn på kategorier. De fria noderna är orelaterade, till skillnad från trädnoder som är hierarkiskt ordnade.

centralisering	punktinsatser	radioreklam	lönen
attraktiv	kampanjer	söksätt	kundrelationer
krav	idéboken	företagskväll	storstaden
40-årspresent	massavhopp	jämställdhet	Internethypen
processen	dotterbolag	nyutexaminerade	beskrivning
arbetsmarknaden	profilerings-information	profileringsinsatser	personalomsättning
ömsesidigt intresse	systemutvecklare sökes	arbetsmarknadsdagar	ekonomiska förmåner
sökande	introduktion	profil	återvändare
omodernt	enkät	familjen	traditionella
trygghet	intervjuer	småbarnsföräldrar	sommarskola
arbetsuppgifter	negativ publicitet	jobb rotation	disneyfilmer
små bolag	mun-mot-mun	tryggt	ericsson
decentralisering	tipsarbelöning	uppsägningar	konkurrenter
annonsering	hemsidan	mål	profilering
branschkonkurrens	målgrupp	åldersstruktur	aktiviteter
kommunikation	informations-spridning	rekryteringsmetoder	kärnverksamheten
skattebrott	bonussystemet	traineeprogram	avgångar
jmf profil-identitet	företagsbarometern		

Tabell A.1 Den första intervjuens noder

Därefter kodades dokumenten för företaget och sedan nästa intervju. En del meningar kodades som fria noder, men de meningar som passade in under de träd-noder som fanns kodades direkt på dessa. De två övriga datakonsultföretagen kodades sedan på samma sätt. Trädhierarkin och de fria noderna omstrukturerades, döptes om, slogs ihop och delades upp allt eftersom kodningen fortlöpte. När denna kodning av materialet från datakonsultbranschen var klar fanns 5 fria noder och 188 träd-noder. I roten på trädet fanns 14 noder: organisation, målbild, tidpunkter, jmf andra, målgrupp, förmåner, avgångar, medarbetaraktiviteter, marknaden, tillväxt, arbetet, profileringsinformation, rekryteringsmetoder och värderingar. Resterande träd-noder var alltså "barn" till dessa noder.

Innan kodningen av revisionsbranschen påbörjades lästes allt material igenom igen och en del textstycken kodades om. Därefter behandlades materialet från revisionsbranschen på samma vis. När allt material var kodat, genomläst och omkodat fanns en fri nod, 16 noder som låg i roten på trädet och totalt 266 träd-noder. De noder som låg i roten var: basdata, casedata, kontext, profileringsarbetet, informationskällor, målgrupp, konkurrenter, budskap, organisation, anställningen, medier, personalomsättning, återvändare, rankningar, ansökningsströmmar, välkändhet.



Den axiella kodningen (axial coding) är nästa steg i kodningsprocessen. Axial kodning innebär att *"data are put back together in new ways after open coding, by making connections between categories"* (Strauss & Corbin, 1990, s. 72). Detta gjordes till viss del kontinuerligt under den öppna kodningen, eftersom de fria noderna strukturerades in i trädet allt eftersom. Detta räckte dock inte för att få en klar bild över de olika kategoriernas inbördes relationer. Innehållet i de olika kategorierna studerades därför återigen med två syften. Det första var att se vilka kategorier som ofta diskuterades tillsammans och som innehöll hänvisningar till varandra. Det andra syftet var att se vilken funktion kategorierna spelade i företagets profil(ering). På vilket sätt används exempelvis "personalenkäter"? En genomgång av kategorin visade att denna dels fungerade som ett beslutsunderlag, dels som en bekräftelse på företagets insatser.

Efterhand som kategoriernas innehåll studerades på detta sätt relaterades de till varandra. Eftersom N6 inte innehåller något relationsverktyg eller någon teknik för att bilda mindmaps exporterades trädsystemet till PowerPoint. Där det framkom att kategorin stod i relation till andra kategorier drogs pilar mellan dem. När alla relationer var utritade såg mindmapen först ut som ett enda virrvarr. När kategorierna flyttades omkring uppenbarade sig emellertid efter hand en viss struktur och det tredje och sista steget i kodningen, selektiv kodning (selective coding), påbörjades.

Den selektiva kodningen innebär en höjning av abstraktionsnivån genom en *"process of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development"* (Strauss & Corbin, 1990, s. 116) Gustavsson (1998, s. 79, se även Strauss & Corbin, 1990, s. 116-125) skriver att en kärnkategori ska relatera till minst 95% av det empiriska materialet. Detta innebär att de allra flesta studier enbart har en kärnkategori. I denna avhandling utgörs kärnkategorin av det grundläggande fenomen som studeras, nämligen "profil(ering)" (se även diskussionen om kärnkategorin i avsnittet Grundad teori ovan).

Den selektiva kodningen bidrog till att relationerna mellan trädnoderna förtydligades och de relevanta underliggande noderna till kärnkategorin abstraherades till fyra kategorier. Dessa kategorier är (med deras respektive undernoder inom parentes): **profilunderlag** (interna informationskällor, målgrupper, konkurrenter), **profil** (familjevänlighet & balans i livet, arbetsuppgifter & utvecklingsmöjligheter, trygghet & jobbsäkerhet, grupparbete, individen i centrum), **profilstöd** (arbetsvillkor, medier) och **profilbekräftelse** (interna förfrågningar, välkändhet, rankningar, ansökningsströmmar, personalomsättning, återvändare). Senare tillkom ytterligare en kategori: **kontext** (arbetsmarknads- & konjunkturläget, branschkultur & branschtraditioner, företagets struktur & värderingar och trender).

Alla underkategorierna diskuteras inte på alla företag, men på de flesta. Att ett företag saknar uttalanden kodade på en specifik kategori ska emellertid inte tolkas som att denna del saknas i företagets profil(ering). Det kan vara ett tecken på

att den inte ingår, men det kan också vara ett tillkortakommande i det empiriska materialet (inslaget finns i profil(eringen), men diskuteras inte i intervjuerna eller det skrivna materialet).

## Kodning teori

Inläsningen av litteratur påbörjades strax efter den empiriska datainsamlingen, men det var inledningsvis svårt att finna relevant tidigare forskning och litteratur. I takt med att det empiriska materialet blev mer fullständigt och kodades om i N6 var det emellertid lättare att hitta intressanta perspektiv och spännande forskningsresultat. Efter en tid framstod tre områden som särskilt intressanta och tillämpliga; marknadsföring, human resource management samt socialpsykologi.

Efterhand som arbetet fortskred och fokuserades uteslöts emellertid stora delar av litteraturen inom HRM och socialpsykologi och istället tillkom andra områden, exempelvis institutionell teori. För att kunna strukturera materialet och de relevanta forskningsresultaten kodades även litteraturen i N6 som ett särskilt projekt. Stora delar av texterna fanns att tillgå i elektronisk form (t.ex. de artiklar som kan laddas hem från olika databaser) och kunde därför med relativt liten möda integreras och kodas i programmet. I det övriga materialet (t.ex. böcker) skannades de relevanta avsnitten in till ett särskilt dokument med hjälp av "C-Pen"<sup>25</sup> och kunde sedan införlivas och kodas i N6.

I princip samma tillvägagångssätt användes vid denna kodning som vid kodningen av det empiriska materialet, med ett viktigt undantag: de kategorier som skapats i det empiriska materialet användes nämligen i stor utsträckning för att strukturera litteraturen. Den främsta orsaken till detta var att inte kontakten med det empiriska materialet skulle förloras. En annan anledning var att de olika områdena var ganska klart åtskiljda och dessutom relativt outvecklade på flera punkter. Den empiriska strukturen fungerade då som ett slags "klistor" för att integrera och konstruera en sammanhängande text. I samband med presentationen av litteraturen i kapitel 4 och 5 finns därför också ett analytiskt inslag. Analysen syftar till att väva samman övrig forskning med det empiriska materialet så att dessa befruktar varandra. Detta gör det möjligt att söka efter mönster och modeller på en högre abstraktionsnivå än den rent empiriska.

---

<sup>25</sup> "C-Pen" används ungefär som en vanlig överstrykningspenna. Den fungerar som en mini-skanner och omvandlar det skannade materialet (med hjälp av inbyggd Optical Character Recognition, OCR) till oformaterad text.

# Appendix 2 – Begreppsdefinitioner

Studier om profil(ering) försvåras eftersom det finns en anseelig begreppsflora associerad till ämnet. Begrepp som identitet, personlighet, kultur, image, rykte och anseende används ibland synonymt med orden profil/profilering, ibland som relaterade termer och ibland som helt fristående eller till och med som motstridiga begrepp (Gotsi & Wilson, 2001, s. 24; Alvesson 1990, s. 373-394; van Rekom, 1997, s. 410; Moingeon & Ramanantsoa, 1997, s. 383). Diskussionen i detta stycke syftar därför till att tydliggöra hur dessa begrepp används i denna text.

Begreppet **identitet** är en psykologisk term som används i metaforisk mening när det är ett företag som avses (Lindström, 1997, s. 4). Enligt Merriam-Websters betyder identitet: *the distinguishing character or personality of an individual*. Tillämpat på en organisation blir då identiteten ett uttryck för hur organisationen kan *karaktiseras och särskiljas* från andra (Albert & Whetten, 1985, s. 265). Det råder emellertid delade meningar om identiteten ska ses som ett internt fenomen, d.v.s. hur organisationen själv uppfattar och särskiljer sig från andra (Alvesson & Berg, 1988, s. 54-55; Cheney & Vibbert, 1987, s. 174-177), eller om det även ska inkludera externa intressenter, d.v.s. hur andra uppfattar och särskiljer organisationen (Hatch & Schultz, 2000, s. 23). De flesta författare väljer dock att skilja på organisationens självuppfattning och andras uppfattning om den. Här definieras därför begreppet identitet som organisationsmedlemmarnas självuppfattning.<sup>26</sup>

Begreppet **personlighet** är en bakomliggande egenskap till identiteten på så sätt att företagets personlighet till stor del ligger till grund för dess identitet (van Riel & Balmer, 1997, s. 344; Markwick & Fill, 1997, s. 399). Ett företags personlighet definieras här som: totaliteten av företagets karakteristika från vilken identiteten genereras (Bernstein, 1984, s. 57; van Riel & Balmer, 1997, s. 344). Företagets personlighet formas i sin tur av den **kultur** som finns på företaget, om kultur avser "*the composite of values and beliefs*" (van Riel & Balmer, 1997, s. 344; Baker & Balmer, 1997, s. 367; Schein, 1992, s. 12). Företagskulturen formas

---

<sup>26</sup> Det bör här påpekas att begreppet identitet så som det diskuterats ovan i engelsk litteratur ofta benämns "organisational identity". Begreppet "corporate identity" skiljer sig från detta och diskuteras istället i samband med begreppet "profilering".

alltså på ett än mer omedvetet plan än företagets personlighet och identitet (Ostroff, Kinicki & Tamkins, 2003, s. 566-567; Hatch & Schultz, 2000, s. 25, Alvesson & Björkman, 1992, s. 29). Företagskulturen definieras därför som värderingar, normer och föreställningar som delas av det stora flertalet anställda.

Ovanstående tre begrepp betecknar alltså interna egenskaper, medan begreppet **profil** avser vad som kommuniceras till externa intressenter. Profil definieras här som de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som ett företag vill stå för, i enlighet med Berg & Jonsson (1991, s. 238) och Larsson (2001, s. 97-99). Begreppet **profilering** avser de aktiviteter företaget genomför i syfte att framhålla de valda egenskaperna, karaktärsdragen och förhållningssätten till de externa intressenterna. I engelsk text används ofta begreppen "corporate identity" eller "corporate image" istället för profil/profilering. Ursprungligen avsåg "**corporate identity**" ett företags grafiska design och syftade på utveckling av logotyper och marknadsföringsmaterial (van Riel & Balmer, 1997, s. 340). På senare tid har emellertid innebörden i begreppet förändrats så att det numera även avser hur företaget presenterar och särskiljer sig från andra företag (Hatch & Schultz, 2000, s. 13; Markwick & Fill, 1997, s. 397; van Riel, 1995, s. 36). Använt på detta sätt är "corporate identity" i stort sett synonymt med vad som här benämns profil respektive profilering. Begreppet (corporate) **image** används även det på flera sätt. Alvesson (1990, s. 375) skriver:

*[Image] is sometimes used to refer to somebody's inner picture of a particular object, and at other times it refers to the communicated attributes of an object.*

Citatet återger två alternativa betydelser. I den första är image en inre föreställning av någonting. I den andra är begreppet relaterat till att en avsändare försöker kommunicera egenskaper som ska göra intryck på mottagaren. För att underlätta särskiljandet av begreppen image och profil(ering) i denna text definieras begreppet i linje med den första betydelsen ovan: "*the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it*" (Dowling, 1986, s. 110). Denna definition modifieras emellertid något så att image avgränsas till de externa intressenternas uppfattning om företaget, till skillnad mot begreppet identitet, som syftar på organisationsmedlemmarnas självuppfattning. Den valda definitionen innebär att imagebegreppet är nära relaterat till begreppet **anseende**<sup>27</sup>. En möjlig distinktion är att låta anseendet även innehålla en värdering av imagen, såsom bra/dåligt, attraktivt/oattraktivt (Markwick & Fill, 1997, s. 398; Dowling, 2001, s. 19; Cable & Turban, 2001, s. 127). En annan möjlig distinktion är att betrakta företagets anseende som mer historiskt baserat och därför som mer varaktigt än en image (Fombrun, 1996, s. 37; Fombrun & Shanley, 1990, s. 252). Eftersom denna text diskuterar profil(ering) från företagets perspektiv där attraktionsförmågan är central blir värderingsmo-

---

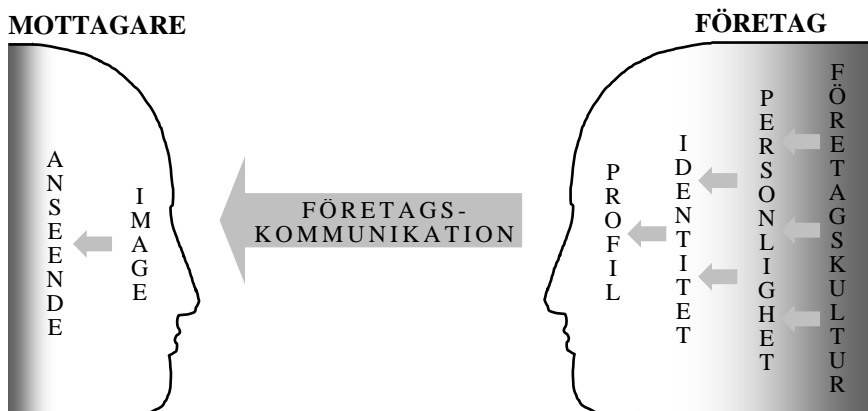
<sup>27</sup> Översättning av det engelska begreppet "reputation".

mentet emellertid särskilt intressant. Därför definieras begreppet anseende enligt det först nämnda alternativet.

Ett sista begrepp att definiera är **företagskommunikation** ("corporate communication"). Definitionerna i litteraturen varierar något beroende på hur respektive författare definierat andra, bakomliggande begrepp, främst då "corporate identity". Många författare inom området avstår från att precisera begreppet över huvudtaget. Flera författare är emellertid överens om att företagskommunikation är ett medel för att på ett integrerat sätt kommunicera sin profil så effektivt som möjligt. En av de mest grundliga texterna på området är van Riels "Principles of Corporate Communication" (1995). Där definieras företagskommunikation på följande sätt (s. 24):

*Corporate communication is an instrument of management by means of which all consciously used forms of internal and external communication are harmonised as effectively and efficiently as possible, so as to create a favourable basis for relationships with groups upon which the company is dependent.*

En annan begreppsförklaring erbjuds av Ind (1992, s. 24) som istället menar att företagskommunikation är "the process that translates an identity into an image". Att företagskommunikationen syftar till att nå en önskad image kan dock snarare betraktas som företagskommunikationens mål (van Rekom, 1997, s. 411). I denna text definieras därför företagskommunikation i enlighet med van Riel.



Figur A.1 Profil(er)ingens näraliggande begrepp

Sammanfattningsvis och något förenklat:

**Företagskultur** definieras som: värderingar, normer och föreställningar som delas av det stora flertalet anställda. Företagskulturen skapas på ett omedvetet plan och formar...

**Företagets personlighet**, det vill säga *totaliteten av företagets karakteristika*. Personligheten kan alltså sägas vara det som företaget *är*. Denna ligger till grund för...

**Företagsidentiteten**, som är *organisationsmedlemmarnas självuppfattning*. Ur denna uppfattning om sig själv, väljer företaget en...

**Profil**, närmare bestämt de *egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt* som företaget vill stå för. Profilen delgivs genom...

**Företagskommunikation**, vilket här definieras som ett *medvetet använt ledningsinstrument för att så effektivt som möjligt uppnå en önskad...*

**Image**, alltså de externa intressenternas sätt att *beskriva, komma ihåg och relatera till företaget*. Hos de externa intressenterna uppstår sedan ett...

**Anseende** genom att en *värdering* av imagen sker hos intressenterna.

**Profilering** är en process och avser de aktiviteter företaget genomför i syfte att *framhäva de egenskaper, karaktärsdrag och förhållningssätt som man vill stå för*.

# English summary

## Background

From time to time a heavy economic upswing creates a “war for talent”, where many companies suffers from the scarcity of potential employees on the labor market (Goodwin, 2005, s. 5; Leader to leader, 2003, s. 62-63). Since the turn of the millennium there has been a recession with a surplus of labor in many industries. However, research indicates that the economy has now passed its rock bottom and is on its way up again (Overholt, 2004, s. 23-24; Manocha, 2004, s. 12; Robin, 2004, s. 37-38; Gustavsson, Israelsson & Strannefors, 2004, s. 3-9; EIU, 2004, s. 4-6). An increased demand for labor together with a mismatch between the supply and demand for specific competences indicates that many companies once again will face unfavorable conditions in the labor market (SCB, 2004, s. 6; 2003, s. 6).

One way to get ahead in the competition for potential employees is through employer branding. There is profound empirical evidence that a corporate reputation can be a source of competitive advantage in the labor market; research since the 1970s has continuously confirmed this (e.g. Collins & Han, 2004, s. 709-712; Lemmink, Schuijf & Streukens, 2003, s. 9-13; Turban & Cable, 2003, s. 739-745). However, our knowledge about how companies work with employer branding in order to establish an attractive corporate reputation is still scarce (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 511-512; Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 371-372; Ewing et al., 2002, s. 16-18). Given the ongoing gathering of empirical evidence for the advantage of a good reputation as employer, the absence of research conducted on the employer branding process from a corporate perspective is quite surprising. Even though a query for such studies repeatedly has been requested from several well recognized researchers in the area, so far the contemporary knowledge can not provide any firm conclusions. Apparently, research in this area is still in its infancy.

# Purpose

In the first academic study focusing on employer branding from a corporate perspective, the purpose of this dissertation is to increase our knowledge about employer brands and branding<sup>28</sup>. More specifically, this purpose encloses the following questions:

- *What characterizes employer brand(ing)?*
- *What differences and similarities exist with the contemporary marketing literature about brand(ing)?*
- *How is the employer brand(ing) affected by the corporate situation and context and what are the consequences of this influence?*

# Method

The study's method is inspired by grounded theory (GT). This method entails a qualitative, empirically close, inductive approach with ongoing empirical data gathering until nothing new appears and "theoretical saturation" is received (Glaser & Strauss, 1967, s. 1-6; Strauss & Corbin, 1990, s. 23-24; Gustavsson, 1998, s. 18). Through constant comparative analysis and theoretical sampling the objective of this structured approach is to generate theory grounded in the empirical data. The grounded theory generated in the process should facilitate researchers and laymen alike (Glaser & Strauss, 1967).

In line with GT all empirical data were coded in three stages in N6, a computer program developed specifically for qualitative data analysis and often used by researchers working with a grounded theory perspective. The first stage was *open coding*, inferring the breaking down, examining, comparing, conceptualizing, and categorizing of the data. The second step was *axial coding*, where the data were put back together in new ways after the open coding, by making connections between categories. The last and third step was *selective coding* – a process of selecting the core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development (Strauss & Corbin, 1990).

Eight large multinational companies were studied extensively at the Swedish labor market. The companies (three computer consulting firms and five economic consulting firms) form two relatively clear competitive clusters in their respective industries. The companies were chosen because they are professional service companies with good reputations as employers. They work actively with em-

---

<sup>28</sup> Henceforth, when both the brand and the branding are referred to, this will be written as brand(ing).



ployer branding issues and have recruiting experience from both periods of considerable growth and periods of decline.

The data were collected through interviews and documents. At each company, at least two interviews were conducted. One interview was carried out with the national responsible HR person working with employer branding issues. Another interview was done with a HR person outside the companies headquarter who was responsible for employer branding issues in a different geographic area. The interviews typically can be described as semi-structured, with some themes pre-determined. However, most subjects were initiated during the interview together with the interviewee.

Besides interviews, data were also collected by reading documents. The documents included material submitted from the companies themselves, e.g. the companies' websites, recruiting brochures, annual reports, and student papers, but also business articles and media references. Totally, more than ten thousands pages of written material were included in the study.

## **Description of employer brand(ing)**

The systematization of the empirical data shows that employer branding (i.e. the activities a company carries out in relation to the employer brand) is a process with three phases: brand input, brand support, and brand evaluation. Each phase is related to the messages enclosed in the employer brand, i.e. the qualities, characteristics, and associations the company wants to stand for (Alvesson & Berg, 1988, s. 55; Berg & Jonsson, 1991, s. 238; Larsson, 2001, s. 97-99). The employer brand is not unequivocal or something like a slogan, but consists of several different themes. The three computer consultants' employer brands consist of four themes: family friendliness & life balance, job security & safety, working tasks & career opportunities, and teamwork & collectivism. The five economic consultants communicate the same four themes, but also have a fifth one: focus on the individual.

The employer brands are based on three kinds of brand input. The first is internal sources of information. This includes e.g. employee questionnaires, employment interviews, and causes of resignations. The second is the target groups for the employer brand. The target groups' age, gender, experience, and personality are all factors that is considered as an input to the employer brand. The third form of brand input is the competitors that the employer brand is responding to. Surprisingly, the employer brand is not primarily intended for the company's main competitors. Instead, it is designed against more dissimilar competitors, such as small companies and organizations in different industries.

The second phase in the employer branding is the brand support. Two categories were created in the coding; working conditions and media. The working conditions regard how the company's positions and internal HR practices can be fash-

ioned to facilitate the employer brand. Investments in education and development, possibilities for alternative careers and job rotation, international assignments, benefits, social activities and flexibility in time and space are examples of brand supporting working conditions. The other form of support considers the companies' use of communication channels that gets the brand to the labor market. The companies work, amongst others, with word-of-mouth, campus activities, advertising, brochures and student papers, participation in job fairs, sponsorships, direct mail, homepages and e-commercials.

The third phase is the brand evaluation, i.e. how the employer brand as well as the brand activities are reviewed and assessed. The companies mention six kinds of evaluation that is used with different emphasize. The first is the internal sources of information that is also used as brand input. The second is employee turnover that gives an indication of how attractive the employer brand is compared to the competitors. Such an indication is also received through the third kind of evaluation, boomerangs (i.e. former employees that are rehired). The fourth is ranking lists and public reputation assessments, where potential employees grade different companies as employers. One ranking is dominating on the Swedish labor market ("Företagsbarometern") and most of the researched companies buy this<sup>29</sup>. Application pool characteristics are the fifth kind of brand evaluation. A constant flow of qualitative spontaneous applications from potential employees is a firm sign of both the attractiveness of the employer brand and the effectiveness of the employer branding support activities. The sixth and last brand evaluation is familiarity. This means that the branding activities should make the company so well-known at the labor market that it is a natural alternative for potential employees when they look for new challenges.

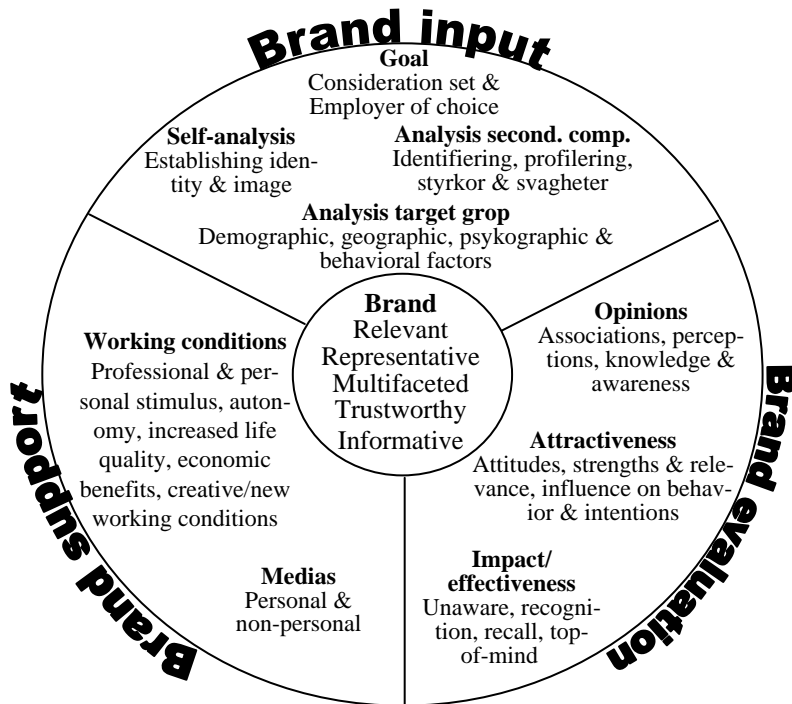
## **Analogies between customer and employer brand(ing)**

The empirical description above demonstrate that the eight companies are very similar in their employer brand(ing), indicating that a more general portrayal is possible without losing contact with the empirical data. Since several authors have highlighted the analogies between marketing on the customer market and employer branding (Cable & Turban, 2001, s. 115-158; Barber, 1998, s. 38-39; Breaugh, 1992, s. 100, 349; Mathews & Redman, 1994, s. 30-36), which in turn has generated numerous calls for empirical tests of this prospective correspondence (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 511-512; Ferris, Berkson & Harris, 2002, s. 371-372; Ewing et al., 2002, s. 16-18), a comparative analysis of the empirical

---

<sup>29</sup> "Företagsbarometern" is the largest attitude survey in Sweden among students and is annually conducted by the research company Universum. The companies that want to be pre-printed in the survey have to buy this service for an unknown amount of money.

description and marketing literature was conducted. When the literature was coded and systematized in a way similar to the empirical data, a model of employer brand(ing) emerged (see figure below).



The analysis further revealed that the basic intentions and arguments for brand(ing) on the labor market are to a large extent similar to those on the customer market. The analogies between the processes include e.g. the analysis of the target group and the preparing self-analysis. However, in a first empirical study of employer brand(ing) what is more interesting is perhaps finding possible discrepancies. This study highlights several areas where the marketing literature can not increase our knowledge, e.g. regarding working conditions, employee turnover and applicant pool characteristics.

The most important difference between the empirical description and the marketing literature is the similarity in the companies' employer brand(ing). This finding is discussed further in the next section. Another significant divergence concerns how branding as a process is viewed and illustrated. In the branding literature for the customer market the process is often treated like a temporary project with a sequential course from planning to implementation to evaluation (Dowling, 2001, s. 134-135, 238-239; Fombrun, 1996, s. 206-209; Aaker, 1998, s. 19; Davis & Dunn, 2002, s. 64; Markkanen, 1998, s. 60-67; van Riel, 1995, s. 115-130). On the other hand, on the labor market branding is a continuous process where all three phases carry on simultaneously until something calls upon

modifications. These modifications are often triggered by changes in the companies' situation or context. The continuous process with simultaneous phases suggests that the sequential process with clear causal relationships between the phases illustrated in the marketing literature is not valid for employer brand(ing).

The illustration of the brand itself also differs in the empirical description compared to the marketing literature. In the latter, the focus is on how the selection and decision making is carried out (Keller, 1998, chap. 4; Aaker, 1998, s. 18-34; Davis & Dunn, 2002, s. 62-83; Bagozzi et al., 1998, s. 42-44). The brand itself is rarely discussed and often treated like a natural consequence of the planning process. In contrast, the empirical category "employer brand" refers to the content of the brand: a composition of four and five different themes in the respective industries. Hence, this is not an activity or part of a process and can therefore not, like in the marketing literature, be illustrated as a phase. Therefore, in the model the brand is the centre to which the other parts relate in different ways.

There is one more important discrepancy to mention. The conventional recommendation in the marketing literature is that the brand should be unequivocal and consistent in order to avoid any confusion about what the company stands for (de Chernatony & Segal-Horn, 2003, s. 1107-1108; Harris & de Chernatony, 2001, s. 445-447; VanAuken, 2003, s. 38, 6-70; Keller, 1998, s. 131-132; Aaker, 1996, s. 203; Bagozzi m.fl., 1998, s. 341-342). On the contrary, on the labor market it is more beneficial with informative and multifaceted brands. Several studies confirm that the quantity and specificity heightens a company's attractiveness on the labor market (Roberson, Collins & Oreg, 2005, s. 333-336; Barber & Roehling, 1993, s. 853; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 423; Herriot & Rothwell, 1981, s. 22-23). Moreover, research on the individual level shows that multifaceted and even conflicting messages is not seen negatively or makes the receivers confused (Moffitt, 1994, s. 164; Kazoleas, Kim & Moffitt, 2001, s. 210-212; Williams & Moffitt, 1997, s. 247) and that it is common for companies to have several different and contradictory reputations (Carter & Deephouse, 1999, s. 314; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 419-420). If these results are valid on the customer market, they are even more applicable on the labor market where a more conscious information processing, active analyzing and reflection is commonplace (Petty & Cacioppo, 1986, s. 125, 129-130; Berkson, Harris & Ferris, 1999, s. 88; Larsen & Phillips, 2002, s. 349-650; Cable & Turban, 2001, s. 133-134).

The companies' brand themes can be divided into two different groups. One group includes the more social themes and relates to the concerns for the employees overall well-being (family friendliness & life balance, job security & safety, and teamwork & collectivism). The other group is more work-related and individualistic (working tasks & career opportunities, and focus on the individual). Thus, the two groups have different perspectives and attract somewhat different personalities. Instead of an unequivocal and consistent employer brand, this multiplicity makes the company an attractive alternative for a larger amount of potential employees (Leitch & Motion, 1999, s. 195). This is possible because

an individual gives attention and creates a corporate reputation on the basis of factors most important to him/her (Carter & Deephouse, 1999, s. 325; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993, s. 419-420). This means that a more career-focused person to a larger extent notices the career-focused themes, and a more family-focused individual is more aware of the social themes. An unequivocal and consistent employer brand therefore becomes an unnecessary straitjacket instead of something attractive-heightening.

The conclusion from the comparative analysis is that the contemporary marketing literature about brand(ing) on the customer market is to a large extent valid for the labor market as well. However, this theoretical framework lacks discussions about areas specific for the labor market, such as working conditions, and deviate in several other significant ways from the empirical description. As a result, on the second question for this dissertation, the answer is that the marketing literature partly is relevant for the labor market, but can not on its own explain the whole process. Several other areas, e.g. institutional theory, recruiting literature, competitiveness/strategy, and social psychology, have during the study showed potential to increase our knowledge of employer brand(ing) further. This suggests that employer brand(ing) is a multidisciplinary phenomenon.

## **Employer brand(ing) and the corporate situation and context**

The third question for this dissertation concerns how a company's situation and context influence the employer brand(ing). This question was added when it, surprisingly, turned out that the companies' employer brand were homogeneous and that the branding, especially within the industries, to a large extent also is similar. This finding spoke for a more specific and focused coding of the empirical data. The analysis revealed four homogenizing dimensions in the companies' context. Each dimension can be used to divide companies in different populations. The companies in a population are similar in the respect of that dimension. Thus, one important reason for the similarity in the companies' employer brand(ing) is that they in four different dimensions are in the same corporate populations.

The first dimension is the *time dimension*. Companies that simultaneously adapt their employer brand(ing) to changes in their surroundings and potential employees' preferences are members of the same time corporate population. The second is the *industry dimension*. Companies in a certain industry are members in the same industry corporate population and adjust their employer brand(ing) in a similar way to the culture, conditions, and traditions in that industry. The third is the *corporate demographic dimension*. Companies that are similar in size and structure are members of the same corporate demographic population. Their employer brand(ing) reflects the advantages of their demographic characteristics as well as the different institutional norms that exist for different kinds of compa-

nies. The fourth and last dimension is the *geographical dimension*. Companies in the same geographical area constitute a geographical corporate population and acclimatize their employer brand(ing) to the (dis)advantages, possible life styles, culture, and traditions in that area.

The consequences of the four homogenizing dimensions are that the employer brand(ing) aims primarily at secondary, more unlike competitors, since the main competitors reside within the same corporate populations. Thus, companies that in all four dimensions are members in the same corporate populations have relatively small possibilities to differentiate their employer brand(ing) from each other.

The four homogenizing dimensions are not specific for the labor market, but exist at the customer market as well. The question is if companies are more alike on the labor market than on the customer market? The marketing literature provides several examples of companies that have successfully differentiated themselves from similar competitors (Kotler, 1994, s. 24, 308, 578-579; Olins, 1989, s. 82-131). However, many authors also admit that companies that really stand for something unique and attractive are not countless (Ackerman, 2000, s. 6-7; Dowling, 2001, s. 278; Day, 1997, s. 63). It therefore seems like companies also homogenizes at the customer market. This calls for a deeper analysis of the theoretical arguments for heterogeneity and homogeneity. Such an analysis showed that of four arguments for heterogeneity on the customer market, only one was valid on the labor market as well (i.e. cost advantages). Analogously, only two of five arguments for homogeneity were applicable (i.e. benchmarking and legitimacy). Consequently, the fundamental differences between the two markets influence whether and why companies differentiate themselves in their employer brand(ing) or not.

A further discussion about the three valid arguments (cost advantages, benchmarking, and legitimacy) shows that the weighting of homo- and heterogeneity can be explained not only from an economic, but also from a social psychological perspective. From an economic point of view a company can through a unique, attractive employer brand(ing) create a cost advantage since a good corporate reputation makes it possible to pay lower wages than competitors for a given position (Fombrun, 1996, s. 392-393; Roberts & Dowling, 2002, s. 1079; Cable & Turban; 2003, s. 2259-2260). From a social psychological perspective a heterogeneous employer brand(ing) establishes and/or upholds a distinct own identity and self-definition (Brewer, 1991, s. 478).

On the contrary, a homogenous employer brand(ing) means that the company is similar to other companies in the four corporate populations it is a member in. From an economic perspective, benchmarking can partially explain this similarity (d'Astous & Gargouri, 2001, s. 153-156; Davenport & Prusak, 1998, s. 53). When a company imitates other organizations that are considered successful, it saves the development costs of that component and can still keep up with trends, labor market changes and alterations in potential employees' preferences. Given

that companies primarily benchmarks organizations that are akin to themselves (Brunsson, 2000, s. 141), the employer brand(ing) is homogenized within the corporate populations. Another economic incentive is the legitimacy the company gets from living up to institutional norms and expectations (Deephouse & Carter, 2005, s. 345-651; Westphal, Gulati, Shortell, 1997, s. 384-388; Deephouse, 1996, s. 1033; Williamson, 2000, s. 29-30). The legitimacy contributes to a consistent support from the company's stakeholders. Since companies in the same populations face similar institutional norms their employer brand(ing) homogenizes in their strive for legitimacy. From a social psychological standpoint homogeneity means that the company avoids being seen as eccentric. Even if a unique characteristic is a socially attractive one, attributes that is not shared with other companies in the four corporate populations can result in social isolation and stigmatizing (Brewer, 1991, s. 481; Pickett & Brewer, 2001, s. 341-348).

To summarize: there are arguments from an economic as well as a social psychological perspective for both homogeneity and heterogeneity. The employer brand(ing) is therefore based on a weighting of their advantages and disadvantages. Accordingly, components in the employer brand(ing) that 1) with rather small efforts can be benchmarked, 2) relate to distinct and strong institutional expectations and norms, or 3) is needed to avoid being seen as eccentric probably is more homogenous among companies in the same corporate populations than other components.

The discussion above regarding the arguments for homo- and heterogeneity is based on a review of present arguments in mainly business administration and economic literature. It is natural that the economic aspects are in focus in these texts. However, the homogenizing dimensions and their corporate populations can also be related to a topic that has received increased attention in social psychology lately: the fact that individuals to a larger extent identify themselves as a part of different groups (Onorato & Turner, 2004, s. 269-276; Brewer & Gardner, 1996, s. 83-91). Turner et al (1987, p. 50) writes about "*a shift towards the perception of self as an interchangeable exemplar of some social category and away from the perception of self as a unique person*". Further, Brewer (1991, p. 475) states that the human species is highly adapted to group living and not well equipped to survive outside a group context.

The attention to individuals belonging to different groups is considered in the discussions about social identities. A social identity means that individuals seek to define themselves in terms of their immersion in relationships with others and with larger collectives and derive much of their self-evaluation from such social identities (Brewer & Gardner, 1996, s. 83). Even if the social psychology mostly work with units of analysis lower than the company, these discussions are highly relevant for the four corporate populations a company is member in. The companies sometimes describe themselves as "economic consultants" (industry), "large companies" (corporate demographic), "glocals" (geographical), and "leaders" (time). Thus, *each corporate population gives rise to a social identity*. The social

identity makes a company internalize the groups' shared norms and attributes – in order to be accepted in the group the company is therefore *self-stereotyping* itself (Brewer & Gardner, 1996, s. 86; Pickett & Brewer, 2001, s. 341-348; Ford & Tonander, 1998, s. 380-381).

Belonging to different groups and the connected social identity presents an alternative, possibly easier, way to balance the employer brand(ing) heterogeneity and homogeneity than the economic benefits. This is because a social identity offers a compromise between assimilation and differentiation, where the need for deindividuation is satisfied within in-groups, while the need for distinctiveness is met through inter-group comparisons (Brewer, 1991, s. 477; also Hornsey & Hogg, 1999, s. 548-549; Tarrant et al., 2001, s. 605-606). One illustration for this is that the similarity of the computer consultants satisfies their need for assimilation, while their need for differentiation is assured through comparisons with for example product- and industrial companies. The social identities implied from the different corporate populations therefore answer the companies need for assimilation as well as differentiation. A homogeneous employer brand(ing) among companies in the same four corporate populations is therefore no problem as long as the differentiation relative to other populations is sufficient.

Research has not so far revealed the relation between different social identities. It may be that one identity is dominant and includes the others (e.g. a company is first and foremost a “Swedish company” and this identity governs the others). An identity may also be a fusion of several different group memberships (e.g. a company is the “leading Swedish economic consultant”), be totally separated or even contradictory (Roccas & Brewer, 2002, s. 90-92). The empirical analysis in this study gives no direct answer to the mutual relationship between an actors' different social identities, but it is obvious that the companies at some points refer to corporate demographics, sometimes to industry norms, and at other times to geographical factors etc. This is what Roccas & Brewer (2002, s. 90-91) label compartmentalization. In this case, an interesting issue is what activates a specific social identity. Ellemers, Spears & Doosje (2002, s. 165-166) argues that there are two such triggers: group commitment and the social context.

Group commitment depends on the relevant prototypical attributes, i.e. abstracted representations of the central tendency, average or typical values of the members of a category (Roccas & Brewer, 2002, s. 93). A large overlap between the actors' and the groups' central attributes implies a higher group commitment and the connecting social identity therefore tends to be activated more often and dominate over other social identities. It seems reasonable to assume that the corporate populations found here and their relating social identities are the ones the companies feel most committed to. As a result, it is likely that the other trigger, the social context, to a higher degree influences the activation of a specific social identity.

The social context trigger means that social stimuli from the actors' environment decide what social identity is most noticeable at a specific occasion. Such social



stimuli often take the form of threats: “an important property of social contexts for the self is their propensity to induce some form of threat to individuals or to the group, which calls for some (coping) response” (Ellemers, Spears & Doosje, 2002, s. 165-166). The companies relate on several occasions such contextual threats to the corporate populations and their social identities. This suggests that there is an ongoing mental race between the social identities where the winner is the identity that corresponds to the most significant contextual threat at hand. The losing identities are suppressed until other social stimuli emerge (Hugenberg & Bogenhausen, 2004, s. 233-237).

A reason for the increased attention to social identities in the social psychological research was that the existing theories could not explain large parts of individuals’ behavior. Numerous behaviors, such as flying a plane into the World Trade Center or committing honorable suicide (“hara-kiri”), are from a strictly egocentric perspective irrational (Brewer, 1991, s. 475). The homogeneity generated from the corporate populations and their social identities therefore suggests a wider view of concepts like rationality, coherence, and efficiency. These concepts are often related to something that can easily be measured, such as profit, ROI, or productivity. Nonetheless, March & Olsen’s (2004, s. 3-10; 1998, s. 1998, s. 951-952; 1989, s. 22-25, 160-162) logic of appropriateness express such wider view of the concept of rationality. The logic of appropriateness argues that action is driven by rules of appropriate or exemplary behavior. Rules are followed because they are seen as natural, rightful, expected, and legitimate. Consequently, actors seek to fulfill the expectations and obligations encapsulated in a social identity.

The relevance of the logic of appropriateness does not imply that the decision-making processes underlying employer brand(ing) is always fully conscious and rational. A homogeneous employer brand(ing) may also be an effect of a lack of an active standpoint and that certain behaviors instead are taken for granted in the different corporate populations. Nevertheless, this study rejects that the companies’ homogeneous employer brand(ing) solely is a consequence of institutional determinism and argues that uniformity at least partially is based on reflection and analysis of the appropriateness of employer brand(ing) components. The interviewees enunciate this at several occasions. This is an important distinction from many texts within the institutional theory perspective that tends to treat a company as a black-box or a passive adaptor (Stienstra et al., 2004, s. 275-276; Volberda, Baden-Fuller & van den Bosch, 2001, s. 162; Miller, 2000, s. 539-541; Hirsch, 1997, s. 1718-1720; Oliver, 1991, s. 146; 1992, s. 563-565; 1988, s. 543-544). On the other hand, several studies also support a more active perspective of corporate behaviors. Townley (2002, s. 175-178) shows that a company’s conformity to institutional norms is based on conscious obedience and Oliver (1998, s. 557) provides evidence for that institutional isomorphism does not explain corporate behavior if the strategic choice is taken into consideration (see also Slack & Hinings, 1994, s. 816-817).

The social identities that emanate from the corporate populations is not either given or pre-determined. Only early in life is an identity based on an unconscious imitation of relevant others. In later stages of maturation, the identification process involves conscious choice and discrimination among possible identities (Reed, 2002, s. 252). The four populations discussed above consequently represent identities chosen over others. Instead of identify itself as a “leader” in the time dimension, a company could choose to be an “early majority” and in the geographical dimension a “Scandinavian company” is a possible alternative. Accordingly, the four corporate populations entail, consistent with the logic of appropriateness, the social identities considered most beneficial and significant for the companies’ employer brand(ing).

Since an actor has several social identities, each with a different set of rules for an appropriate behavior, they do not unswervingly lead to homogeneity. On the contrary – it is a non-trivial task to settle what action is the appropriate one in a specific situation (Roccas & Brewer, 2002, s. 88-92; March & Olsen, 2004, s. 8-10; Hugenberg & Bodenhausen, 2004 s. 233-238). Since many circumstances are ambiguous, different interpretations give rise to certain heterogeneity. That is the case if the rules for a company’s social identities are contradictory, if it is unclear what rules are relevant in a specific situation or if a social identity is weakly institutionalized. However, on many occasions a logic of appropriateness homogenizes companies within a corporate population because their social identities imply similar sets of rules. Companies that are members in the same four corporate populations become even more uniform since their sets of rules give little room for alternative action. Thus, the social identities connected to the corporate populations are significantly influenced by a logic of appropriateness. The homogeneity in the companies’ employer brand(ing) is therefore not a result of irrational, passive adaptation. On the opposite, the logic creates coherent cohorts.

# Källförteckning

- Aaker, D. (1998, uppl. 5). *Strategic Marketing Management*. John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York, USA.
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press, New York, USA.
- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*: 21(1) s. 254-285.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*: 16(3) s. 586-612.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (2001). Knowledge Industries and Idea Entrepreneurs: New Dimensions of Innovative Products, Services, and Organizations. Ur Schoonhoven, C. & Romanelli, E. (red.), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford University Press, Stanford, USA.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*: 44(4) s. 708-740.
- Abrahamson, E. & Fombrun, C. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences. *The Academy of Management Review*: 19(4) s. 728-755.
- Abrahamson, E. & Rosenkopf, B.L. (1990). When Do Bandwagon Diffusions Roll? How Far Do They Go? And When Do They Roll Backwards?: A Computer Simulation. *Academy of Management Proceedings*, s. 155-159.
- Ackerman, L. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the roots of value creation*. Berrett-Kohler Publishers Inc., San Fransisco, USA.
- Adams, M. (1998). The stream of labor slows to a trickle: A steady decline in the growth of the labor force signals a change for the nation's HR departments. *HR Magazine*: 43(11) s. 84-89.
- Adler, P. & Adler, P. (1994). Observational Techniques. Ur Denzin, N. & Lincoln, Y. (red.), *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications, London, UK.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). Organizational Identity. Ur Cummings, L.L. & Staw, B., *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, vol. 7. JAI Press, Greenwich, USA.
- Aldrich, H. & Baker, T. (2001). Learning and Legitimacy: Entrepreneurial Responses to Constraints on the Emergence of New Populations and Organizations. Ur Schoonhoven, C. & Romanelli, E. (red.), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*. Stanford University Press, Stanford, USA.
- Allen, D., van Scotter, J. & Otondo, R. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*: 57(1) s. 143-171.
- Alvesson, M. (1992, uppl. 2). *Ledning av kunskapsföretag. Exemplet Enator*. Norstedts Juridikförlag, Stockholm.
- Alvesson, M. (1990). Organization: From Substance to Image?. *Organization Studies*: 11(3) s. 373-394.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Studentlitteratur, Lund.

- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: en studie av ett industriföretag*. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. Sage Publications, London, UK.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (1995). Att synliggöra organisation eller "Arne Weise har fan inte sålt nånting" Löpsedelsmöte på Aftonbladet. *Sociologisk Forskning*. Nr. 3, s. 3-42.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). Employer brand. *Journal of Brand Management*: 4(3) s. 185-206.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. Working Paper, Centre for Marketing, London Business School, UK.
- Ambos, B. & Schlegelmilch, B. (2003). *The Impact of National culture on R&D Laboratory Performance and Location Choice: An Empirical Investigation*. Conference Paper presented at Strategic Management Society's 23<sup>rd</sup> Annual International Conference, Baltimore 9-12 November 2003.
- Apéria, T. & Back, R. (2004). *Brand Relations Management; Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*. Liber, Malmö.
- Argenti, P. (1994). *Corporate communication*. Irwin, Burr Ridge, USA.
- Arthur, B. (1996). Increasing Returns and the New World of Business. *Harvard Business Review*: 74(4) s. 100-109.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*: 14(1) s. 20-39.
- d'Astous, A. & Gargouri, E. (2001). Consumer evaluations of brand imitations. *European Journal of Marketing*: 35(1/2) s. 153-167.
- Awasthi, V., Chee, W., Chow, C. & Wu, A. (1998). Performance measure and resource expenditure choices in a teamwork environment: the effects of national culture. *Management Accounting Research*: 9(2) s. 119-138.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*: 9(5) s. 501-517.
- Bagozzi, R., Rosa, J., Celly, K. & Coroneel, F. (1998). *Marketing Management*. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, USA.
- Baker, M. & Balmer, J. (1997). Visual identity: trappings or substance?. *European Journal of Marketing*: 31(5/6) s. 366-382.
- Barber, A. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Barber, A. & Bretz, R. (2000). Compensation, Attraction, and Retention. Ur Rynes, S. & Gerhart, B. (red.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Barber, A. & Roehling, M. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of Applied Psychology*: 78(5) s. 845-856.
- Belt, J. & Paolillo, J. (1982). The Influence of Corporate Image and Specificity of Candidate Qualifications on Response to Recruitment Advertisement. *Journal of Management*: 8(1) s. 105-112.
- Berg, P.O. & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader: opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Studentlitteratur, Lund.
- Bergmann, T. & Taylor, S. (1984). College Recruitment: What Attracts Students to Organizations?. *Personnel*: 61(3) s. 34-46.

- Bergström, O. (1998). *Att passa in: rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. BAS, Göteborg.
- Berkson, H., Harris, M. & Ferris, G. (1999). Enhancing Organizational Reputation to Attract Applicants. Ur Eder, R. & Harris, M. (red.), *The Employment Interview Handbook*. Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Holt, Rinehart and Winston Ltd, London, UK.
- Berrigan, J. & Finkbeiner, C. (1992). *Segmentation Marketing: New Methods for Capturing Business Markets*. Harper Business Press, New, York, USA.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, S. (2002). *Consumer-Company Identification: A Framework for understanding consumers' relationships with companies*. Conference Paper to the 6<sup>th</sup> International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Boston, May 23-25, 2002.
- Boudreau, J. & Rynes, S. (1985). Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis. *Journal of Applied Psychology*: 70(2) s. 354-366.
- Breaugh, J. (1992). *Recruitment: Science and practice*. PWS-KENT Publishing Company, Boston, USA.
- Breaugh, J. & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*: 26(3) s. 405-434.
- Brewer, M. (1991). The Social Self: On Being the Same and Different at the Same Time. *Personality and Social Psychology Bulletin*: 17(5) s. 475-482.
- Brewer, M. & Gardner, W. (1996). Who is this 'we'? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*: 71(1) s. 83-93.
- Bromley, D. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. John Wiley & Sons, London, UK.
- Brunsson, N. (2000). Standardization and Uniformity. Ur Brunsson, N. & Jacobsson, B. (red.), *A World of Standards*. Oxford University Press, New York, USA.
- Brunsson, N. (2000). Standardization and Fashion Trends. Ur Brunsson, N. & Jacobsson, B. (red.), *A World of Standards*. Oxford University Press, New York, USA.
- Cable, D. & Graham, M. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*: 21(8) s. 929-947.
- Cable, D. & Judge, T. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*: 47(2) s. 317-348.
- Cable, D. & Turban, D. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*: 33(11) s. 2244-2266.
- Cable, D. & Turban, D. (2001, vol. 20). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. Ur Ferris, G. (red.), *Research in personnel and human resources management: a research annual*. JAI Press, Greenwich, USA.
- Calderón, H., Cervera, A. & Mollá, A. (1997). Brand assessment: a key element of marketing strategy. *Journal of Product & Brand Management*: 6(5) s. 293-304.
- Caldwell, N. & Freire, J. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Brand Management*: 12(1) s. 50-61.
- Carroll, C. & McCombs, M. (2003). Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Major Corporations. *Corporate Reputation Review*: 6(1) s. 36-46.
- Carter, S. & Deephouse, D. (1999). "Though talk" and "soothing speech": managing reputations for being tough and for being good. *Corporate Reputation Review*: 2(4) s. 308-332.

- Chatman, J. & Jehn, K. (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can Your Be?. *Academy of Management Journal*: 37(3) s. 522-553.
- Chen, M.J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *The Academy of Management Review*: 21(1) s. 100-134.
- Chen, S. (2001). Assessing the impact of the Internet on brands. *Journal of Brand Management*: 8(4/5) s. 288-302.
- Cheney, G. & Christensen, L.T. (2001). Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. Jablin, F. & Putnam, L. (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks, USA.
- Cheney, G. & Vibbert, S. (1987). Corporate discourse: public relations and issue management. Ur Jablin, F., Putnam, L., Roberts, K. & Porter, L. (red.), *Handbook of Organizational Communication*. Sage, Beverly Hills, USA.
- de Chernatony, L., Riley, F.D.O. & Harris, F. (1998). Criteria to Assess Brand Success. *Journal of Marketing Management*: 14(7) s. 765-781.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*: 37(7/8) s. 1095-1118.
- Chow, C., Shields, M. & Wu, A. (1999). The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations. *Accounting, Organizations and Society*: 24(5/6) s. 441-461.
- Clemens, B. & Douglas, T. (2005). Understanding strategic responses to institutional pressures. *Journal of Business Research*: 58(9) s. 1205- 1213.
- Collins Cobuild (1995). *English Dictionary*. HarperCollins Publishers, London, UK.
- Collins, C. & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*: 57(3) s. 685-717.
- Collins, C. & Stevens, C.K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*: 87(6) s. 1121-1133.
- Cornelissen, J. (2000). Corporate image: an audience centred model. *Corporate Communications: An International Journal*: 5(2) s. 119-125.
- Cox, A. (1983). *Personalarbetets förnyelse under de närmaste decennierna*. Ur Mabon, H. (red.), *Personaladministration*. PA Norstedt & Söners Förlag, Stockholm.
- Curlo, E. & Chamblee, R. (1998). Ad Processing and Persuasion: The Role of Brand Identification. *Psychology & Marketing*: 15(3) s. 279-299.
- Cutlip, S., Center, A. & Broom, G. (2000). *Effective Public Relations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Daellenbach, U., Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998). *A dynamic theory of corporate reputation formation and stability*. Working paper, St. Mary's University, Halifax, USA.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Davis, S. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, USA.
- Davis, S. & Dunn, M. (2002). *Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth*. Jossey-Bass Inc., San Francisco, USA.
- Day, G. (1997). The dynamic challenges for theory and practise. Ur Day, G., Reibstein, D. & Gunther, R. (red.), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. John Wiley & Sons Inc., New York, USA.

- Deephouse, D. (1996). Does Isomorphism Legitimate?. *The Academy of Management Journal*: 39(4) s. 1024-1039.
- Deephouse, D. & Carter, S. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*: 42(2) s. 329-360.
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K. & Hickey, J. (2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. Research Report 1288-01-RR, The Conference Board.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1991). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. Ur Powell, W. & DiMaggio, P. (red.), *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press, Chicago, USA.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*: 48(2) s. 147-160.
- Dingwall, R. (1997). Accounts, Interviews and Observations. Ur Miller, G. & Dingwall, R. (red.), *Context and Method in Qualitative Research*. Sage Publications, London, UK.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: identity, image, and performance*. Oxford University Press, Oxford, UK.
- Dowling, G. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*: 15(2) s. 109-115.
- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*: 34(3) s. 517-54.
- Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*: 39(2) s. 239-263.
- EIU: Economist Intelligence Unit. (2004). *Sweden at a glance: 2004-05*. Country Report Sweden. Nr. 4, s. 1-2.
- Ellemers, N., Spears, R. & Doosje, B. (2002). Self and Social Identity. *Annual Review of Psychology*: 53, s. 161-186.
- Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"?* Grundbok i kvalitativ metod. Akademiliteratur, Stockholm.
- Ewing M., Pitt, L., de Bussy, N. & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*: 21(1) s. 3-22.
- Ferris, G., Berkson, H. & Harris, M. (2002). The recruitment interview process: Persuasion and organization reputation promotion in competitive labor markets. *Human Resource Management Review*: 12(3) s. 359-375.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., USA.
- Fombrun, C. & Rindova, V. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal/Dutch Shell. Ur Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. (red.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press, New York, USA.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*: 33(2) s. 233-58.
- Ford, T. & Tonander, G. (1998). The Role of Differentiation Between Groups and Social Identity in Stereotype Formation. *Social Psychology Quarterly*: 61(4) s. 372-384.
- Gatewood, R., Gowan, M. & Lautenschlager, G. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*: 36(2) s. 414-427.
- Gioia, D. & Thomas, J. (1996). Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*: 41(3) s. 370-403.

- Glaser, B. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Sociology Press, Mill Valley, USA.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Sociology Press, Mill Valley, USA.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine, Chicago, USA.
- Goodstein, J. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*: 37(2) s. 350-382.
- Goodwin, B. (1 February 2005, s. 5). *IT departments to face 'war of talent' as firms vie for scarce skills*. Computer Weekly.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*: 6(1) s. 24-30.
- Goulding, C., (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology: A comparative analysis of three qualitative strategies for marketing research. *European Journal of Marketing*: 39(3) s. 294-308.
- Guba, E. (1990). The alternative paradigm dialog. Ur Guba, E. (red.), *The paradigm dialog*. Sage, Newbury Park, USA.
- Gummesson, E. (kommande). Qualitative research in marketing: roadmap for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*.
- Gummesson, E. (2003a). Fallstudiebaserad forskning. Ur Gustavsson, B. (red.), *Kunskaps- och metoder inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur, Lund.
- Gummesson, E. (2003b). All research is interpretive!. *The Journal of Business and Industrial Marketing*: 18(6) s. 482-492.
- Gummesson, E. (2001). Are current research approaches in marketing leading us astray?. *Marketing Theory*: 1(1) s. 27-48.
- Gustavsson, B. (1998). *Metod: Grundad Teori för ekonomer - Att navigera i empirins farvatten*. Academia Adacta AB, Stockholm.
- Gustavsson, B., Israelsson, T. & Strannefors, T. (Ura 2004:5). *Arbetsmarknadsutsikterna för år 2005: Arbetsmarknad och arbetsmarknadspolitik*. Arbetsmarknadsstyrelsen, Gnesta.
- Han, J. & Collins, C. (2002). *The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities*. Academy of Management Proceedings, s. A1-A6.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*: 82(5) s. 929-964.
- Handy, S. & Mokhtarian, P. (1995). Planning for Telecommuting - Measurement and Policy Issues. *Journal of the American Planning Association*: 61(1) s. 99-111.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*: 35(3/4) s. 441-456.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*: 55(8) s. 989-1018.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image, and Culture in Organizations. Ur Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. (red.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press, New York, USA.
- Haunschild, P. & Miner, A. (1997). Modes of interorganizational imitation: The effects of outcome salience and uncertainty. *Administrative Science Quarterly*: 42(3) s. 472-500.
- Heldrich Work Trends: Americans' Attitudes about Work, Employers and Government. (1999). *Work and Family: How Employers and Workers Can Strike the Balance*. Joint Project of the John J. Heldrich Center for Workforce Development at Rutgers, The State University of New Jersey Center for Survey Research and Analysis at the University of Connecticut.



- Hemphill, T. (2004). Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*: 109(3) s. 339-361.
- Heneman, H. & Judge, T. (2000). Compensation Attitudes. Ur Rynes, S. & Gerhart, B. (red.), *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Henisz, W. & Delios, A. (2001). Uncertainty, Imitation, and Plant Location: Japanese Multinational Corporations, 1990-1996. *Administrative Science Quarterly*: 46(3) s. 443-475.
- Herman, R. & Gioia, J. (2001). Helping your organization become an employer of choice. *Employment Relations Today*: 28(2) s. 63-78.
- Herriot, P. & Rothwell, C. (1981). Organizational choice and decision theory: Effects of employers' literature and selection interview. *Journal of Occupational Psychology*: 54(1) s. 17-31.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959, uppl. 2). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York, USA.
- Hirsch, P. (1997). Sociology Without Social Structure: Neoinstitutional Theory Meets Brave New World. *The American Journal of Sociology*: 102(6) s. 1702-1723.
- Honeycutt, T. & Rosen, B. (1997). Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction. *Journal of Vocational Behavior*: 50(2) s. 271-290.
- Hornsey, M. & Hogg, M. (1999). Subgroup differentiation as a response to an overly-inclusive group: A test of optimal distinctiveness theory. *European Journal of Social Psychology*: 29(4) s. 543-550.
- Hugenberg, K. & Bodenhausen, G. (2004). Category membership moderates the inhibition of social identities. *Journal of Experimental Social Psychology*: 40(2) s. 233-238.
- Ind, N. (1992, uppl. 2). *The Corporate Image: strategies for effective identity programmes*. Kogan Page, London, UK.
- Ind, N. & Riordino, M.C. (2001). Branding on the Web: A real revolution?. *Journal of Brand Management*: 9(1) s. 8-19.
- Ingram, P. & Simons, T. (1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*: 38(5) s. 1466-1482.
- Jenkins, R. (1996). *Social identity*. Routledge, London, UK.
- Joiner, T. (2001). The influence of national culture and organizational culture alignment on job stress and performance: evidence from Greece. *Journal of Managerial Psychology*: 16(3) s. 229-242.
- Judge, T. & Bretz, R. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*: 77(3) s. 261-271.
- Jurgensen, C. (1978). Job Preferences (What Makes a Job Good or Bad?). *Journal of Applied Psychology*: 63(3) s. 267-276.
- Kapferer, J.N. (2001). *[Re]inventing the brand: can top brands survive the new market realities?*. Kogan Page, London, UK.
- Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (1999). *Love 'em or lose 'em: Getting good people to stay*. Berrett-Hoehler Publishers Inc, San Francisco, USA.
- Kazoleas, D., Kim, Y. & Moffitt, M.A. (2001). Institutional image: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*: 6(4) s. 205-216.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, USA.
- Keller, K. & Aaker, D. (1997). *Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Marketing Activity on Consumer Evaluations of Brand Extensions*. Working Paper, Marketing Science Institute, Report nr. 97-106.

- Kotler, P. (1997, uppl. 9). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, USA.
- Kotler, P. (1994, uppl. 8). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, USA.
- Kvale, S., *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, Studentlitteratur, Lund
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (1994). Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization Studies*: 11(1) s. 149-175.
- Lacy, W., Bokemeier, J. & Shepard, J. (1983). Job Attribute Preferences and Work Commitment of Men and Women in the United States. *Personnel Psychology*: 36(2) s. 315-329.
- Langerak, F. (2003). The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*: 11(2) s. 93-115.
- Larsson, L. (2001, uppl. 2). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund.
- Larsen, D. & Phillips, J. (2002). Effect of Recruiter on Attraction to the Firm: Implications of the Elaboration Likelihood Model. *Journal of Business and Psychology*: 16(3) s. 347-364.
- Leader to leader. (2003, nr. 29, s. 62-63). *It's Only a Time-Out in the War for Talent*.
- LeBlanc, P. & Mulvey, P. (1998). H-ow American workers see the rewards of work. *Compensation & Benefits Review*: 30(1) s. 1-6.
- Leitch, S. & Motion, J. (1999). Multiplicity in corporate identity strategy. *Corporate Communications: An International Journal*: 4(4) s. 193-199.
- Lemmink, J., Schuijff, A. & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*: 24(1) s. 1-15.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology: An International Review*: 50, nr. 1, s. 30-51.
- Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*: 56(1) s. 75-102.
- Lindström, U. (1997). *Identitet, image och profil inom hälso- och sjukvården en organisationsstudie: exempel Tillnyktringsenheten*. Égalité, Hässelby.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. Sage, London, UK.
- Locke, K. (1996). Rewriting The Discovery of Grounded Theory after 25 years?. *Journal of Management Inquiry*: 5(3) s.239-246.
- Madrigal, R. (2001). Social Identity Effects in a Belief-Attitude-Intentions Hierarchy: Implications for Corporate Sponsorship. *Psychology & Marketing*: 18(2) s. 145-165.
- Maignan, I. & Ferrell, O.C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*: 35(3) s. 457-484.
- Manocha, R. (2004). Skill shortages 'are overstated'. *People Management*: 10(9) s. 12.
- March, J. (1982). Decisions in organizations and theories of choice. Ur van de Ven, A. & Joyce, W. (red.), *Perspectives on organization design and behaviour*. Wiley, New York, USA.
- March, J. & Olsen, J. (2004). *The logic of appropriateness*. Working Paper WP 04/09. ARENA Centre for European Studies, University of Oslo.
- March, J. & Olsen, J. (1998). The Institutional Dynamics of International Political Orders. *International Organization*: 52(4) s. 943-969.
- March, J. & Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. The Free Press, New York, USA.

- Marconi, J. (1996). *Image marketing: using public perceptions to attain business objectives*. NTC Business Books, Lincolnwood, USA.
- Markkanen, T-R. (1998). *Corporate identity: a process of strategic interpretation in an MNC*. HeSE Print, Helsingfors, Finland.
- Markwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*: 31(5/6) s. 396-409.
- Martin, J. & Franz, E. (1994). Attracting Applicants From a Changing Labor Market: A Strategic Marketing Framework. *Journal of Managerial Issues*: 6(1) s. 33-53.
- Mathews, B. & Redman, T. (1994). Professionalizing Marketing: The Public Face Portrayed in Recruitment Advertisements. *Marketing Intelligence & Planning*: 12(9) s. 30-36.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*: 30(1) s. 166–179.
- Maurer, S., Howe, V. & Lee, T. (1992). Organizational Recruiting as Marketing Management: An Interdisciplinary Study of Engineering Graduates. *Personnel Psychology*: 45(4) s. 807-833.
- McDonald, M. & Dunbar, I. (1998, uppl. 2). *Market Segmentation: How to Do It, How to Profit From It*. Macmillan, Basingstoke, USA.
- Melin, F. (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*. Lund University Press, Lund.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*: 83(2) s. 340-363.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Miller, G. (2000). Rational Choice and Dysfunctional Institutions. *Governance*: 13(4) s. 535-547.
- Milliken, F., Martins, L. & Morgan, H. (1998). Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters. *Academy of Management Journal*: 41(5) s. 580-592.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in Fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA.
- Moffitt, M.A. (1994). Collapsing and Integrating Concepts of 'Public' and 'Image' into a New Theory. *Public Relations Review*: 20(2) s. 159-170.
- Moingeon, B. & Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing*: 31 (5/6) s. 383-395.
- Morosini, P. & Singh, H. (1994). Postcross-border acquisitions: Implementing 'national culture compatible' strategies to improve performance. *European Management Journal*: 12(4) s. 390-400.
- Moutinho, L., Goode, M. & Davies, F. (1998). *Quantitative Analysis in Marketing Management*. John Wiley & Sons Ltd, Chichester, UK.
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H. & Larréché, J-C. (2005, uppl. 5). *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*. McGraw-Hill, New York, USA.
- Newman, K. & Nollen, S. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business*: 27(4) s. 753-779.
- Normann, R. (1992). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber ekonomi, Malmö.
- Oellette, T. (1998). Telecommuting offered to recruit employees. *Computerworld*: 32(4) s. 69.

- Ohlsson, Ö. & Rombach, B. (1998). *Res pyramiderna: om frihetsskapande hierarkier och tillplattningens slaveri*. Svenska förlag, Stockholm.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity: Making business strategy visible through design*. Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Oliver, C. (1992). The Antecedents of Deinstitutionalization. *Organization Studies*: 13(4) s. 563-588.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*: 16(1) s. 145-179.
- Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*: 33(4) s. 543-562.
- Onorato, R. & Turner, J. (2004). Fluidity in the self-concept: the shift from personal to social identity. *European Journal of Social Psychology*: 34(3) s. 257-278.
- Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*: 40(4) s. 681-700.
- Ostroff, C., Kinicki, A. & Tamkins, M. (2003). Organizational Culture and Climate. Ur Borman, W., Ilgen, D. & Klimoski, R. (red.), *Handbook of Psychology, vol.12: Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, USA.
- Overholt, A. (2004). The Labor-Shortage Myth. *Fast Company*. Nr. 85, s. 23-24
- Perry, C. & Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*: 38(3/4) s. 310-321.
- Petty, R. & Cacioppo, J. (1986). The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. Ur Berkowitz, L. (red.), *Advances in Experimental Social Psychology, vol. 19*. Academic Press, New York, USA.
- Petty, R., Priester, J. & Briñol, P. (2002, uppl. 2). Mass Media Attitude Change: Implications of the Elaboration Likelihood Model of Persuasion. Ur Bryant, J., Zillman, D. (red.), *Media Effects: Advances in Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, USA.
- Pickett, C. & Brewer, M. (2001). Assimilation and differentiation needs as motivational determinants of perceived in-group and out-group homogeneity. *Journal of Experimental Social Psychology*: 37(4) s. 341-348.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Harvard Business Review Book, Boston, USA.
- Potter, E. (2003). Telecommuting: The Future of Work, Corporate Culture, and American Society. *Journal of Labor Research*: 24(1) s. 73-84.
- Prien, L. (1983). Rekrytering, urval och anställning. Ur Mabon, H. (red.), *Personaladministration*. PA Norstedt & Söners Förlag, Stockholm.
- Randstad North America, Roper Starch Worldwide Inc. (2001). *Randstad North America Employment Review*. www.randstad.com.
- van Rekom, J. (2002). *What is essential about the distinctive features of an organization?*. Conference Paper to the 6th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Boston, May 23-25, 2002.
- van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*: 31(5/6) s. 410-422.
- Rice, R. & Atkin, C. (2002, uppl. 2). Communication Campaigns: Theory, Design, Implementation, and Evaluation. Ur Bryant, J., Zillman, D. (red.), *Media Effects: Advances in Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, USA.
- van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice Hall, London, UK.
- van Riel, C. & Balmer, J. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*: 31(5/6) s. 340-355.
- Roberson, Q., Collins, C. & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*: 19(3) s. 319-339.

- Roberts, P. & Dowling, G. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*: 23(12) s. 1077-1094.
- Robin, R. (2004). Tomorrow's hot jobs. *Canadian Business*: 77(5) s. 37-40.
- Roccas, S. & Brewer, M. (2002). Social Identity Complexity. *Personality and Social Psychology Review*: 6(2) s. 88-106.
- Rowden, M. (2000). *The art of identity: creating and managing a successful corporate identity*. Gower, Aldershot, USA.
- Rynes, S. (1991, uppl. 2). Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences: A Call for New Research Directions. Ur Dunnette, M. & Hough, L. (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, vol. 2*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, USA.
- Rynes, S. (1989). The Employment Interview as a Recruitment Device. Ur Eder, R. & Ferris, G. (red.), *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*. Sage Publications, Newbury Park, USA.
- Rynes, S. & Barber, A. (1990). Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. *Academy of Management Review*: 15(2) s. 286-310.
- Rynes, S., Bretz, R. & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*: 44(3) s. 487-521.
- Rynes, S., Brown, K. & Colbert, A. (2002b). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *Academy of Management Executive*: 16(3) s. 92-103.
- Rynes, S. & Cable, D. (2003). Recruitment Research in the Twenty-first Century. Ur Borman, W., Ilgen, D. & Klimoski, R. (red.), *Handbook of Psychology, vol.12: Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons Inc., Hoboken, USA.
- Rynes, S., Colbert, A. & Brown, K. (2002a). HR Professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*: 41(2) s. 149-174.
- Rynes, S. & McNatt, B. (2001). Bringing the organization into organizational research: an examination of academic research inside organizations. *Journal of Business and Psychology*: 16(1) s. 3-19.
- SCB Prognosinstitutet (2004). *Arbetskraftsbarometern 2004: Utsikterna på arbetsmarknaden för 74 utbildningar*. SCB-Tryck, Örebro.
- SCB Prognosinstitutet (2003). *Arbetskraftsbarometern 2003: Utsikterna på arbetsmarknaden för 74 utbildningar*. SCB-Tryck, Örebro.
- SCB (2001). *Rapport om arbetskraftsreserven*. www.scb.se.
- SCB Prognosinstitutet (pressmeddelande 2000-12-07). *Arbetskraftsbarometern 2000*. Nr 2000:316, Stockholm.
- Schein, E. (1992, uppl. 2). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Schilling, M. (1999). Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods. *European Management Journal*: 17(3) s. 265-274.
- Schultz, E., Bennett, N. & Ketchen, D. (1997). An examination of the relationship between strategic type and human resource management practices among small businesses. *Journal of Small Business Strategy*: 8(1) s. 35-48.
- Scott, R. (2001, uppl. 2). *Institutions and Organisations*. Sage, Thousand Oaks, USA.
- Scott, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Sage, London, UK.
- Sealey, P. (1999). How E-Commerce Will Trump Brand Management. *Harvard Business Review*: 77(4) s. 171-176.
- Seldén, L. (2005). On Grounded Theory – with some malice. *Journal of Documentation*: 61(1) s. 114-129.

- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. Sage Publications, London, UK.
- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*: 69(4) s. 493-513
- Slack, T. & Hinings, B. (1994). Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. *Organization Studies*: 15(6) s. 803-827.
- Smidts, A., Pruyn, A. & van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*: 44(5) s. 1051-1062.
- Soelberg, P. (1967). Unprogrammed decision making. *Industrial Management Review*: 8(2) s. 19-29.
- Sondergaard, M. (1994). Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications. *Organization Studies*: 15(3) s. 447-456.
- Sovina, J. & Collins, C. (2003). *The effects of organizational brand equity on employment brand equity and recruitment outcomes*. Academy of Management Best Conference Paper, s. B1-B6.
- Staw, B. & Epstein, L. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*: 45(3) s. 523-556.
- Steidl, P. & Emery, G. (1997). *Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future*. Business & Professional Publishing, Warriewood, Australia.
- Stienstra, M., Baaij, M., van den Bosch, F. & Volberda, H. (2004). Strategic Renewal of Europe's Largest Telecom Operators (1992-2001): From Herd Behaviour Towards Strategic Choice?. *European Management Journal*: 22(3) s. 273-280.
- Strang, D. (February 19, 2003). *Uncertainty promotes imitation... Not!*, Presentation Haas School of Business, University of California, Berkeley.
- Strang, D. & Still, M. (2003). *Is imitation a response to uncertainty? An empirical study of benchmarking teams*. Working paper. Department of Sociology, Cornell University.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Sage, Newbury Park, USA.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Tarrant, M., North, A., Edridge, M., Kirk, L. (2001). Smith, E., Turner, R., Social identity in adolescence. *Journal of Adolescence*: 24(5) s. 597-609.
- Taylor, S. & Bergmann, T. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*: 40(2) s. 261-285.
- Tom, V. (1971). The Role of Personality and Organizational Images in the Recruiting Process. *Organizational Behavior and Human Performance*: 6(5) s. 573-592.
- Townley, B. (2002). The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*: 45(1) s. 163-179.
- Trank, C.Q., Rynes, S. & Bretz, R. (2002). Attracting Applicants in the War for Talent: Differences in Work Preferences among High Achievers. *Journal of Business and Psychology*: 16(3) s. 331-345.
- Trout, J. (2001). *Big Brands Big Trouble: Lessons Learned the Hard Way*. John Wiley & Sons Inc., New York, USA.
- Trout, J. & Rivkin, S. (2000). *Differentiate or die: survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons, New York, USA.
- Turban, D. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campuses: An Examination of the Applicant Population, *Journal of Vocational Behavior*: 58(2). s. 293-312.

- Turban, D. & Cable, D. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*: 24(6) s. 733-751.
- Turban, D., Campion, J. & Eyring, A. (1995). Factors Related to Job Acceptance Decisions of College Recruits. *Journal of Vocational Behavior*: 47(2) s. 193-213.
- Turban, D. & Dougherty, T. (1992). Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms. *Academy of Management Journal*: 35(4) s. 739-765.
- Turban, D., Eyring, A. & Campion, J. (1993). Job Attributes: Preferences Compared with Reasons Given for Accepting and Rejecting Job Offers. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*: 66(1) s. 71-81.
- Turban, D., Forret, M. & Hendrickson C. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*: 52(1) s. 24-44.
- Turban, D. & Greening, D. (1996). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*: 40(3) s. 658-672.
- Turban, D. & Keon, T. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*: 78(2) s. 184-193.
- Turner, J. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behaviour. Ur E.J. Lawler (red.), *Advances in group processes: Theory and research*, vol. 2. JAI, Greenwich, USA.
- Turner, J., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S. & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell, Oxford, UK.
- Underwood, R., Bond, E. & Baer, B. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory & Practice*: 9(1) s. 1-14.
- VanAuken, B. (2003). *Brand Aid: An Easy Reference Guide to Solving Your Toughest Branding Problems and Strengthening Your Marketing Position*. Amacom, New York, USA.
- Weber, J. (2002). Managing the marketing budget in a cost-constrained environment. *Industrial Marketing Management*: 31(8) s. 705- 717.
- Wei, Y-K. (2002). Corporate image as collective ethos: a poststructuralist approach. *Corporate Communications: An International Journal*: 7(4) s. 269-276.
- Westphal, J., Gulati, R. & Shortell, S. (1997). Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. *Administrative Science Quarterly*: 42(2) s. 366-394.
- White, H. (1992). *Identity and control: a structural theory of social action*. Princeton University Press, Princeton, USA.
- Williams, M. & Dreher, G. (1992). Compensation system attributes and applicant pool characteristics. *Academy of Management Journal*: 35(3) s. 571-595.
- Williams, S. & Moffitt, M.A. (1997). Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors. *Journal of Public Relations Research*: 9(4) s. 237-258.
- Williamson, I. (2000). Employer Legitimacy and Recruitment Success in Small Business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*: 25(1) s. 27-42.
- Volberda, H., Baden-Fuller, C. & van den Bosch, F. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning*: 34(2) s. 159-179.
- Vroom, V. (1966). Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes. *Organizational Behavior and Human Performance*: 1(2) s. 212-225.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York, USA.





## Acta Wexionensia

Nedan följer en lista på skrifter publicerade i den nuvarande Acta-serien, serie III. För förteckning av skrifter i tidigare Acta-serier, se Växjö University Press sidor på [www.vxu.se](http://www.vxu.se)

Serie III (ISSN 1404-4307)

1. *Installation Växjö universitet 1999. Nytt universitet – nya professorer.* 1999. ISBN 91-7636-233-7

2. *Tuija Virtanen & Ibolya Maricic, 2000: Perspectives on Discourse: Proceedings from the 1999 Discourse Symposia at Växjö University.* ISBN 91-7636-237-X

3. *Tommy Book, 2000: Symbolskiften i det politiska landskapet – namn-heraldik-monument.* ISBN 91-7636-234-5

4. *E. Wåghäll Nivre, E. Johansson & B. Westphal (red.), 2000: Text im Kontext,* ISBN 91-7636-241-8

5. *Göran Palm & Betty Rohdin, 2000: Att välja med Smålandsposten. Journalistik och valrörelser 1982-1998.* ISBN 91-7636-249-3

6. *Installation Växjö universitet 2000, De nya professorerna och deras föreläsningar.* 2000. ISBN 91-7636-258-2

7. *Thorbjörn Nilsson, 2001: Den lokalpolitiska karriären. En socialpsykologisk studie av tjugo kommunalråd (doktorsavhandling).* ISBN 91-7636-279-5

8. *Henrik Petersson, 2001: Infinite dimensional holomorphy in the ring of formal power series. Partial differential operators (doktorsavhandling).* ISBN 91-7636-282-5

9. *Mats Hammarstedt, 2001: Making a living in a new country (doktorsavhandling).* ISBN 91-7636-283-3

10. *Elisabeth Wåghäll Nivre & Olle Larsson, 2001: Aspects of the European Reformation. Papers from Culture and Society in Reformation Europe, Växjö 26-27 November 1999.* ISBN 91-7636-286-8

11. *Olof Eriksson, 2001: Aspekter av litterär översättning. Föredrag från ett svensk-franskt översättningssymposium vid Växjö universitet 11-12 maj 2000.* ISBN 91-7636-290-6.

12. *Per-Olof Andersson*, 2001: Den kalejdoskopiska offentligheten. Lokal press, värdemönster och det offentliga samtalets villkor 1880-1910 (Doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-303-1.
13. *Daniel Hjorth*, 2001: Rewriting Entrepreneurship. Enterprise discourse and entrepreneurship in the case of re-organising ES (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-304-X.
14. *Installation Växjö universitet 2001, De nya professorerna och deras föreläsningar*, 2001. ISBN 91-7636-305-8.
15. *Martin Stigmar*, 2002. Metakognition och Internet. Om gymnasieelevers informationsanvändning vid arbete med Internet (doktorsavhandling). ISBN 91-7636-312-0.
16. *Sune Håkansson*, 2002. Räntefördelningen och dess påverkan på skogsbruket. ISBN 91-7636-316-3.
17. *Magnus Forslund*, 2002. Det omöjliggjorda entreprenörskapet. Om förnyelsekraft och företagsamhet på golvet (doktorsavhandling). ISBN 91-7636-320-1.
18. *Peter Aronsson och Bengt Johannisson (red)*, 2002. Entreprenörskapets dynamik och lokala förankring. ISBN: 91-7636-323-6.
19. *Olof Eriksson*, 2002. Stil och översättning. ISBN: 91-7636-324-4
20. *Ia Nyström*, 2002. ELEVEN och LÄRANDEMILJÖN. En studie av barns lärande med fokus på läsning och skrivning (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-351-1
21. *Stefan Sellbjer*, 2002. Real konstruktivism – ett försök till syntes av två dominerande perspektiv på undervisning och lärande (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-352-X
22. *Harald Säll*, 2002. Spiral Grain in Norway Spruce (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-356-2
23. *Jean-Georges Plathner*, 2003. La variabilité du pronom de la troisième personne en complément prépositionnel pour exprimer le réfléchi (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-361-9
24. *Torbjörn Bredenlöw*, 2003. Gestaltning – Förändring – Effektivisering. En teori om företagande och modellering. ISBN: 91-7636-364-3
25. *Erik Wångmar*, 2003. Från sockenkommun till storkommun. En analys av storkommunreformens genomförande 1939-1952 i en nationell och lokal kontext (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-370-8

26. *Jan Ekberg (red)*, 2003, Invandring till Sverige – orsaker och effekter. Årsbok från forskningsprofilen AMER. ISBN: 91-7636-375-9
27. *Eva Larsson Ringqvist (utg.)*, 2003, Ordföljd och informationsstruktur i franska och svenska. ISBN: 91-7636-379-1
28. *Gill Croona*, 2003, ETIK och UTMANING. Om lärande av bemötande i professionsutbildning (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-380-5
29. *Mikael Askander*, 2003, Modernitet och intermedialitet i Erik Asklunds tidiga romankonst (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-381-3
30. *Christer Persson*, 2003, Hemslöjd och folkökning. En studie av befolkningsutveckling, proto-industri och andra näringar ur ett regionalt perspektiv. ISBN: 91-7636-390-2
31. *Hans Dahlqvist*, 2003, Fri att konkurrera, skyldig att producera. En ideologisk granskning av SAF 1902-1948 (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-393-7
32. *Gunilla Carlsson*, 2003, Det våldsamma mötets fenomenologi – om hot och våld i psykiatrisk vård (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-400-3
33. *Imad Alsayouf*, 2004. Cost Effective Maintenance for Competitive Advantages (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-401-1.
34. *Lars Hansson*, 2004. Slakt i takt. Klassformering vid de bondekooperativa slakteriindustrierna i Skåne 1908-1946 (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-402-X.
35. *Olof Eriksson*, 2004. Strindberg och det franska språket. ISBN: 91-7636-403-8.
36. *Staffan Stranne*, 2004. Produktion och arbete i den tredje industriella revolutionen. Tarkett i Ronneby 1970-2000 (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-404-6.
37. *Reet Sjögren*, 2004. Att vårda på uppdrag kräver visdom. En studie om vårddandet av män som sexuellt förgripit sig på barn (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-405-4.
38. *Maria Estling Vannestål*, 2004. Syntactic variation in English quantified noun phrases with *all*, *whole*, *both* and *half* (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-406-2.
39. *Kenneth Strömberg*, 2004. Vi och dom i rörelsen. Skötsamhet som strategi och identitet bland föreningsaktivisterna i Hovmantorp kommun 1884-1930 (doktorsavhandling). ISBN: 91-7686-407-0.

40. *Sune G. Dufwa*, 2004. Kön, lön och karriär. Sjuksköterskeyrkets omvandling under 1900-talet (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-408-9
41. *Thomas Biro*, 2004. Electromagnetic Wave Modelling on Waveguide Bends, Power Lines and Space Plasmas (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-410-0
42. *Magnus Nilsson*, 2004, Mångtydigheternas klarhet. Om ironier hos Torgny Lindgren från *Skolbagateller* till *Hummelhonung* (doktorsavhandling). ISBN:91-7636-413-5
43. *Tom Bryder*, 2004. Essays on the Policy Sciences and the Psychology of Politics and Propaganda. ISBN: 91-7636-414-3
44. *Lars-Göran Aidemark*, 2004. Sjukvård i bolagsform. En studie av Helsingborgs Lasarett AB och Ängelholms Sjukhus AB. ISBN: 91-7636-417-8
45. *Per-Anders Svensson*, 2004. Dynamical Systems in Local Fields of Characteristic Zero (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-418-6
46. *Rolf G Larsson*, 2004. Prototyping inom ABC och BSc. Erfarenheter från aktionsforskning i tre organisationer (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-420-8
47. *Päivi Turunen*, 2004. Samhällsarbete i Norden. Diskurser och praktiker i omvandling (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-422-4
48. *Carina Henriksson*, 2004. Living Away from Blessings. School Failure as Lived Experience (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-425-9
49. *Anne Haglund*, 2004. The EU Presidency and the Northern Dimension Initiative: Applying International Regime Theory (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-428-3
50. *Ulla Rosén*, 2004. Gamla plikter och nya krav. En studie om egendom, kvinnosyn och äldreomsorg i det svenska agrarsamhället 1815-1939. ISBN: 91-7636-429-1
51. *Michael Strand*, 2004. Particle Formation and Emission in Moving Grate Boilers Operating on Woody Biofuels (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-430-5
52. *Bengt-Åke Gustafsson*, 2004. Närmiljö som lärmiljö – betraktelser från Gnosjöregionen. ISBN: 91-7636-432-1
53. *Lena Fritzen* (red), 2004. På väg mot integrativ didaktik. ISBN: 91-7636-433-X
54. *M.D. Lyberg, T. Lundström & V. Lindberg*, 2004. Physics Education. A short history. Contemporary interdisciplinary research. Some projects. ISBN: 91-7636-435-6

55. *Gunnar Olofsson (red.)*, 2004. Invandring och integration. Sju uppsatser från forskningsmiljön "Arbetsmarknad, Migration och Etniska relationer" (AMER) vid Växjö universitet. ISBN: 91-7636-437-2
56. *Malin Thor*, 2005. Hechaluz – en rörelse i tid och rum. Tysk-judiska ungdomars exil i Sverige 1933-1943 (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-438-0
57. *Ibolya Maricic*, 2005. Face in cyberspace: Facework, (im)politeness and conflict in English discussion groups (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-444-5
58. *Eva Larsson Ringqvist och Ingela Valfridsson (red.)*, 2005. Forskning om undervisning i främmande språk. Rapport från workshop i Växjö 10-11 juni 2004. ISBN: 91-7636-450-X
59. *Vanja Lindberg*, 2005. Electronic Structure and Reactivity of Adsorbed Metallic Quantum Dots (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-451-8
60. *Lena Agevall*, 2005. Välfärdens organisering och demokratin – en analys av New Public Management. ISBN: 91-7636-454-2
61. *Daniel Sundberg*, 2005. Skolreformernas dilemman – En läroplansteoretisk studie av kampen om tid i den svenska obligatoriska skolan (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-456-9.
62. *Marcus Nilsson*, 2005. Monomial Dynamical Systems in the Field of  $p$ -adic Numbers and their Finite Extensions (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-458-5.
63. *Ann Erlandsson*, 2005. Det följdriktiga flockbeteendet: en studie om profilering på arbetsmarknaden (doktorsavhandling). ISBN: 91-7636-459-3.

**Växjö University Press**

Växjö universitet  
351 95 Växjö  
[www.vxu.se](http://www.vxu.se)

