Examensarbete

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

FAMILJEFÖRETAGS ARBETSGIVARVARUMÄRKEN GENOM SINA ”UNIKA RESURSPAKET”

FAMILY BUSINESS BRAND THROUGH ”FAMILINESS”

Examensarbete inom huvudområdet företagsekonomi
Grundnivå 15 Högskolepoäng
Vårterminen 2020

Ellinor Björkman 920923
Stina Jakobsson 960924

Handledare: Börje Boers
Examinator: Torbjörn Ljungkvist

Intyg

Familjeföretags arbetsgivarvarumärken genom sina ”unika resurspaket”

Examensrapport inlämnad av Ellinor Björkman och Stina Jakobsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2020-05-18

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: Ellinor Björkman_____

Signerat: Stina Jakobsson_____

Sammanfattning

De flesta arbetsgivare är familjeföretag och de strävar som alla andra företag efter att bli attraktiva på arbetsmarknaden. Konkurrensen om rätt arbetskraft gör det allt viktigare att utforma ett starkt arbetsgivarvarumärke, vilket kan göras om det skapas inifrån och ut. Företags identitet ska då stämma överens med befintliga och potentiella medarbetares associationer och förväntningar på företaget. Familjeföretag har vissa karaktärsdrag som kan nyttjas för att differentiera och positionera dem som arbetsgivare. Familjens identitet och historia är en följd av dessa och är ett "unikt resurspaket", vilket kan bidra till ett konkurrenskraftigt arbetsgivarvarumärke.

Trots att familjeföretag är en vanlig arbetsgivare och den dominerande organisationsformen, finns det bristande forskning kring hur de arbetar för att bli attraktiva arbetsgivare. Undersökningens syfte är således att skapa större förståelse för hur familjeföretag kan utforma arbetsgivarvarumärken och lyfta olika aktörers perspektiv på det. En fallstudie hos ett familjeföretag, som i uppsatsen benämns som "företag X", gjorde det möjligt att uppnå syftet. Där genomfördes en triangulering som bestod av intervjuer med ägare och ledare, enkäter till medarbetare och andra datakällor som exempelvis företagets hemsida.

I undersökningen har företag X blivit ett exempel på hur familjeföretag kan bli attraktiva arbetsgivare och bidragit till större förståelse för hur familjeföretag kan nyttja sina "unika resurspaket" i den processen. På företag X består det av ägarfamiljens engagemang och involvering, som i sin tur har skapat en identitet, kultur och atmosfär. På så vis skapas en stark överlappning mellan ägarfamiljens och företagets identitet, vilket i förlängningen ligger till grund för företagets arbetsgivarvarumärke. Företag X vill förknippas med trygghet och långsiktighet, det har därför ett stort fokus på att vara en arbetsgivare som medarbetarna är nöjda med och stolta över att tillhöra. Lojala medarbetare och människor i företagets närhet kan då bli ambassadörer, vilket företaget tror är en viktig källa till ett starkt arbetsgivarvarumärke. Företag X vill inte marknadsföra något som det inte står för. I undersökningen framkom att det finns en tydlig överensstämmelse mellan olika aktörers perspektiv på företagets arbetsgivarvarumärke.

Abstract

Family companies are common employers and, like all other companies, they strive to be attractive in the labor market. Competition for the right workforce makes it increasingly important to design a strong employer brand, which can be done if it is created from the inside out. The identity of the company must then be consistent with the associations and expectations of existing and potential employees at the company. Family companies have certain characteristics that can be used to differentiate and position them as employers. The family's identity and history are a consequence of this and are a "unique bundle of resource", which can contribute to a competitive employer brand.

Although family businesses are a major employer and the dominant form of organization, there is a lack of research into how they work to become attractive employers. The purpose of the survey is thus to create a greater understanding of how family companies can design employer brands and raise different stakeholders' perspectives on it. A case study of a family business, which in the survey is referred to as “company X”, made it possible to achieve the purpose. There, a triangulation was carried out, which consisted of interviews with owners and managers, employee surveys and other data sources such as the company's website.

In the survey, Company X has become an example of how family businesses can become attractive employers and have contributed to a greater understanding of how family businesses can use their "unique bundle of resource" in that process. At Company X, it consists of the owner's family's commitment and involvement, which in turn has created an identity, culture and atmosphere. In this way, a strong overlap is created between the identity of the owner family and the company, which in the long run forms the basis of the company's employer brand. Company X wants to be associated with security and long-term perspective, so it has a great focus on being an employer that employees are happy with and proud to belong to. Loyal employees and people close to the company can then become ambassadors, which the company believes is an important source of a strong employer brand. Company X does not want to market something that it does not stand for. The survey revealed that there is an early agreement between different actors' perspectives on the company's employer brand.

Förord

Härmed vill vi rikta ett stort tack till alla som varit delaktiga i undersökningen och på så vis bidragit till att den har kunnat genomföras. Tack till alla er som ställt upp för intervju och besvarat vår enkät, tack vare er har vi fått ett intressant datamaterial. Ett stort tack vill vi också rikta till den person som varit vår kontakt på företaget som gjort att samarbetet varit smidigt och givande. Dessutom vill vi tacka vår engagerade handledare Börje Boers som guidat oss genom hela examensarbetet och bidragit till att vi kunnat göra det så bra som möjligt. Vi vill även tacka vår examinator Torbjörn Ljungkvist och våra studiekamrater som kommit med konstruktiv kritik då det gjort examensarbetet lärorikt.

Högskolan i Skövde, juni 2020

Ellinor Björkman och Stina Jakobsson

Innehåll

1. Introduktion 8

1.1 Inledning 8

1.2 Problembakgrund 8

1.3 Problemdiskussion 9

1.4 Syfte 11

1.5 Problemformulering 11

2. Teoretisk referensram 12

2.1 Inledning 12

2.2 Familjeföretag 12

2.3 Arbetsgivarvarumärke 15

2.4 Familjeföretags arbetsgivarvarumärken 17

2.5 Sammanfattning 19

3. Metod 20

3.1 Inledning 20

3.2 Forskningsstrategi 20

3.2.1 Kritik mot forskningsstrategi 21

3.3 Datainsamlingsmetoder 22

3.3.1 Triangulering 22

3.3.2 Intervjuer 22

3.3.3 Kritik mot intervjuer 24

3.3.4 Enkäter 25

3.3.5 Kritik mot enkäter 27

3.3.6 Andra datakällor 28

3.3.7 Kritik mot andra datakällor 29

3.4 Dataanalys 30

3.4.1 Kritik mot dataanalys 31

3.5 Källor 31

3.5.1 Kritik mot källor 32

3.6 Etiska överväganden 32

4. Empiri 33

4.1 Inledning 33

4.2 Presentation av intervjuade respondenter 33

4.3 Företag X 33
4.3.1 Företag X:s bakgrund 33
4.3.2 Ägarfamiljens bakgrund 35
4.3.3 Företag X:s värderingar och ”företag X-atmosfären” 37
4.4 Företag X:s arbetsgivarvarumärke 40
4.5 Sammanfattning 46
5. Analys 48
5.1 Inledning 48
5.2 Skapandet av företag X:s arbetsgivarvarumärke 48
5.2.1 Företag X:s ”unika resurspaket” 48
5.2.2 Ägarfamiljens värderingar och “företag X-atmosfären” 50
5.2.3 Vad företag X:s arbetsgivarvarumärke innefattar 52
5.2.4 Hur företag X kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke 54
5.2.5 Företag X:s arbetsgivarvarumärke inifrån och ut 55
5.2.6 Sammanfattning av företag X:s arbetsgivarvarumärke 56
6. Slutsats 58
6.1 Inledning 58
6.2 Undersökningens slutsats 58
6.3 Bidrag och praktiska rekommendationer 59
6.4 Undersökningens begränsningar 59
6.5 Förslag på vidare forskning 60
7. Referenser 61

1. Introduktion

1.1 Inledning

I uppsatsens första kapitel ges en bakgrund till begreppen familjeföretag och arbetsgivarvarumärke. Vidare diskuteras relevansen av att familjeägda bolag tar fram strategier för att skapa attraktiva arbetsgivarvarumärken och vad som är familjeföretags specifika förutsättningar för det. Kapitlet avslutas med en diskussion angående dessa förutsättningar och undersökningens syfte och problemformulering presenteras.

1.2 Problembakgrund

Familjeföretag är ett företag där en individ eller familj kontrollerar en majoritet av beslutsrättigheterna och där minst en familjemedlem är formellt involverad i företagets styrning (European Commission, 2009). Enligt Andersson et al. (2018) finns familjeföretag i alla branscher och kan vara av olika bolagsformer. De finns som små företag och som stora multinationella. De kan vara börsnoterade och icke-börsnoterade och genererar mer än en tredjedel av Sveriges ekonomi. De flesta arbetsgivare är familjeföretag och de strävar precis som andra företag efter att bli attraktiva på arbetsmarknaden (Andersson et al., 2018). Ett starkt arbetsgivarvarumärke är något många organisationer strävar efter att skapa eftersom det är en förutsättning för att kunna attrahera och behålla personal på dagens arbetsmarknad (Backhaus & Tikko, 2004; Johansson, 2018). Enligt Dyhre et al. (2017) ökar sannolikheten att starka arbetsgivarvarumärken formas när medarbetare delar organisationers världsbild och värderingar som sedan kommuniceras externt. Arbetsgivare kan skapa konkurrensfördelar på arbetsmarknaden med ett ”inifrån och ut-perspektiv”. Vidare menar de att arbetsgivarvarumärken ska bidra till en tydlig uppfattning gällande organisationers identitet och kultur (Dyhre et al., 2017). Citatet nedan visar att ett arbetsgivarvarumärke kan skapas genom de funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som ingår i medarbetares anställningar och vad det bidrar med för associationer som befintliga och potentiella arbetstagare får av företaget (Ambler & Barrow, 1996).

“the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company” (Ambler & Barrow, 1996 s. 187).

Enligt Johansson (2018) råder det arbetskraftsbrist i tre av fyra yrken i Sverige, något som tyder på att organisationer får kämpa för att anställa rätt kompetens. Enligt Svenskt Näringsliv kan bristen på arbetskraft ha mycket negativ inverkan på företags utveckling samt hota Sveriges välstånd (Johansson, 2018). Lievens och Highhouse (2003) menar att det är extra viktigt att organisationer har ett gott rykte när det är överskott på arbeten. Enligt Catasús et al. (2012) är det medarbetare som får saker att hända i organisationer och de är betydelsefulla för att arbetet ska kunna utföras och utvecklas. Det krävs då att medarbetare har kompetens då det är en viktig resurs för att organisationer ska nå lönsamhet och framgång (Catasús et al., 2012). Även Ambler och Barrow (1996) och Backhaus (2016) nämner att medarbetare är en viktig resurs och att organisationer bör

lägga tid och energi på medarbetarna för att kunna behålla dem. Backhaus (2016) menar att organisationer kan få tydliga konkurrensfördelar om de är bättre än andra på att rekrytera och behålla kompetens om arbetsgivarvarumärket presenterar en attraktiv och positiv bild av företaget.

En avgörande faktor när medarbetare söker arbete är arbetsgivarens rykte (Cable & Turban, 2003). Ett bra rykte är därför viktigt för att kunna attrahera ny och talangfull arbetskraft (Backhaus & Tikko, 2004). Edwards (2009) menar att arbetsgivarvarumärken innefattar en blandning av olika kännetecken. De kan vara både materiella och immateriella och fyller dem med betydelse och kan skapa värde för organisationer (Edwards, 2009). Enligt Backhaus och Tikko (2004) och Backhaus (2016) handlar arbetsgivarvarumärken om att differentiera och positionera organisationer som arbetsgivare i syfte att få befintliga och potentiella medarbetare att vilja arbeta där. Dessutom kan en stark organisationsidentitet skapa lojalitet, engagemang och produktivitet hos medarbetare och bidra till att de stannar kvar länge på en arbetsplats. Genom att skapa positiva anknytningar och tankar till organisationers arbetsgivarvarumärken underlättas kompetensförsörjningen, vilket kan skapa värde för organisationer (Backhaus & Tikko, 2004; Backhaus, 2016).

Familjeföretag är den dominerande organisationsformen i Sverige och de flesta arbetsgivare är av den organisationsformen (Andersson et al., 2018). Även Gedajlovic et al. (2012) menar att 90 procent av alla företag i världen har den ägandestrukturen och att de är vanliga arbetsgivare. För familjeföretag är det därför viktigt att ha ett gott rykte och ha strategier för kompetensförsörjning (Tagiuri & Davis, 1996). Enligt Habbershon och Williams (1999); Chrisman, et al. (2003) och Irava & Moores (2010) har familjeföretag vissa karaktärsdrag som skiljer dem från andra företag. För att bli attraktiva arbetsgivare bör de nyttja dessa för att skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al., 2003; Irava & Moores, 2010).

1.3 Problemdiskussion

Block et al. (2016) menar att det är en utmaning för familjeägda bolag att skapa ett arbetsgivarvarumärke som tilltalar alla på arbetsmarknaden. Detta eftersom vissa arbetstagare attraheras mer av familjeföretag än andra. Exempelvis föredrar kvinnor och individer på landsbygden att ha familjeföretag som arbetsgivare. De som har entreprenörsutbildning eller annan högre utbildning arbetar hellre hos icke-familjeägda bolag (Block et al., 2016). Enligt Tagiuri och Davis (1996) skiljer sig familjeföretag från andra bolag i den bemärkelsen att det är en överlappning mellan ägare, familj och ledning, vilket är en följd av att ägarfamiljens medlemmar har olika roller. Flera forskare (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al., 2003; Irava & Moores, 2010) menar att familjeföretag har ett “unikt resurspaket”. Detta skapas av engagemanget som ägarfamiljen har och utgör en viktig grund i familjeföretags arbetsgivarvarumärken och särskiljer dem på arbetsmarknaden (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al., 2003; Irava & Moores, 2010).

Tagiuri och Davis (1996) pratar istället om “bivalenta attribut”. De menar att dessa är karaktärsdrag och kännetecken som särskiljer familjeföretag. Vidare förklarar de att dessa karaktärsdrag kan ha både positiva och negativa effekter på deras arbetsgivarvarumärken (Tagiuri & Davis, 1996). “Bivalenta attribut” kan liknas vid det som Habbershon och Williams (1999), Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) benämner som det “unika resurspaketet”. Krappe et al. (2011) menar att familjeföretag har unika attribut och att familjeföretag kan skapa starka arbetsgivarvarumärken genom dessa. Attributen är centrala vid utformningen av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke som innebär exempelvis starka insatser inom hållbarhet, långsiktigt perspektiv och starka sociala arbetsvillkor (Krappe et al., 2011). Detta kan jämföras med det som Habbershon och Williams (1999), Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) kallar det “unika resurspaketet” och det som Tagiuri och Davis (1996) benämner som “bivalenta attribut”. Det centrala i denna uppsats kommer vara familjeföretags “unika resurspaket”.

Det råder enighet om att familjeföretag bör nyttja det “unika resurspaket” för att differentiera och positionera sig på arbetsmarknaden (Habbershon & Williams, 1999; Sageder et al., 2018; Salvato & Melin, 2008; Krappe et al., 2011) men enligt Dyer (2003) är familjen en försummad variabel i organisationsforskning. En anledning till detta kan vara att forskare på området inte ser familjeföretag som effektiva organisationer utan ser dem som mindre rationella och att det är negativt att de styrs av andra mål än finansiella. Detta leder till att de inte studeras djupare då de antas vara en organisationsform som inte kommer överleva på sikt. I familjeföretag är familjens påverkan mycket betydande för dess prestationer. Dock har denna variabel inte tagits i beaktning, vilket gör att det kan ifrågasättas om nuvarande organisationsforskning kan appliceras på företag med den ägandestrukturen. Därmed kan det konstateras att forskning på området behövs (Dyer, 2003).

Kahn och Henderson (1992) menar att medlemmarna i ägarfamiljen har intressen att vårda och stödja familjen och att det styr beslut som görs på företagen. Det har visat sig att familjens behov och mål har stort inflytande på företagens affärsstrategier och beslut (Kahn & Henderson, 1992). Dyer (2003) menar att den bristande forskningen hade kunnat motiveras om familjeföretag inte varit en vanlig företagsform. Så är dock inte fallet eftersom det är den vanligaste organisationsformen (Dyer, 2003). Enligt Astrachan et al. (2018) har forskares intresse av familjeföretags arbetsgivarvarumärken emellertid ökat. Dock är forskningen bristande kring hur det “unika resurspaketet” ska användas i praktiken (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al., 2003; Irava & Moores, 2010). Därmed kommer denna undersökning enbart fokusera på arbetsgivarvarumärken i familjeföretag och hur familjen som variabel kan påverka dess attraktivitet som arbetsgivare. Undersökningen kommer därmed belysa hur det “unika resurspaketet” kan påverka familjeföretagets arbetsgivarvarumärke och ligga till grund för ett starkt sådant. Därmed kommer också undersökningens fokus vara på hur familjeföretag laddar arbetsgivarvarumärken med psykologiska fördelar för att attrahera och behålla personal.

Som tidigare nämnts kan arbetsgivarvarumärken enligt Dyhre et al. (2017) bli starka om medarbetare och organisationer delar samma värderingar. Ett mycket attraktivt

arbetsgivarvarumärke skapas således om företag har ett “inifrån och ut-perspektiv” (Dyhre et al., 2017). Även Krappe et al. (2011) menar att familjeföretags interna och externa arbetsgivarvarumärke ska samverka. Detta eftersom det skapar möjligheter för konkurrenskraftiga arbetsgivarvarumärken (Krappe et al., 2011). Eftersom medarbetares upplevelse av arbetsgivarvarumärken är centralt är det därför högst relevant att undersöka deras perspektiv av familjeföretags arbetsgivarvarumärken. Denna undersökning kommer därför belysa olika aktörers perspektiv på arbetsgivarvarumärken i familjeägda bolag och således ska både ägare, ledare och medarbetare ingå i denna undersökning.

1.4 Syfte

Undersökningens syfte är att skapa en större förståelse för hur familjeföretag kan utforma sina arbetsgivarvarumärken och öka kunskapen kring hur de kan bli attraktiva arbetsgivare genom sina “unika resurspaket”. Dessutom kommer uppsatsen lyfta olika aktörers perspektiv på familjeföretags arbetsgivarvarumärken. Således skildras ägares, ledares och medarbetares perspektiv. Undersökningen ska uppmärksamma vilka strategier familjeföretag använder sig av och hur de kan nyttja sina “unika resurspaket” för att skapa konkurrenskraftiga arbetsgivarvarumärken. Undersökningens syfte innefattar således att ta redo på hur familjeföretag som arbetsgivare arbetar för att attrahera och behålla personal.

1.5 Problemformulering

- Hur utformar familjeföretag attraktiva arbetsgivarvarumärken genom sina “unika resurspaket” och hur överensstämmer eller skiljer sig olika aktörers perspektiv på dem?

2. Teoretisk referensram

2.1 Inledning

I uppsatsens andra kapitel presenteras inledningsvis teorier om familjeföretag och vad dessa typer av bolag har för specifika karaktärsdrag. Vidare förklaras vad arbetsgivarvarumärke är. Detta följs av kärnan i den teoretiska referensramen, nämligen hur familjeföretag arbetar för att utforma attraktiva arbetsgivarvarumärken. Där sammanförs teorier om familjeföretag och arbetsgivarvarumärken och belyser således de specifika förutsättningarna som familjeföretag har för att bli attraktiva på arbetsmarknaden. Teorierna ansågs därför relevanta att presentera i den teoretiska referensramen. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell som illustrerar hur författarna uppfattar att familjeföretag skapar ett starkt arbetsgivarvarumärke.

2.2 Familjeföretag

"At this point we describe family business resources as the "familiness" of a given firm. More specifically, familiness is defined as the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business" (Habbershon & Williams, 1999 s. 11).

Habbershon och Williams (1999), Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) menar att familjeföretag har ett "unikt resurspaket" som bidrar till företagets identitet. Det skapas av familjens engagemang i företaget. Detta engagemang är en intern resurs som är unik och oskiljbar som hjälper familjeföretag att positionera sig som arbetsgivare. Resonemanget om det "unika resurspaketet" grundar sig i resursbaserad teori (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al. (2003); Irava & Moores (2010). Enligt Barney (1991) innebär denna teori att företag ska nyttja sina interna resurser, vilka måste uppfylla vissa kriterier för att företag ska kunna skapa konkurrensfördelar. Resurserna måste exempelvis vara värdefulla, något som innebär att de måste skapa möjligheter eller reducera hot i företags omvärld. Dessutom måste de vara sällsynta bland företags konkurrenter och de ska inte gå att imitera. Den resursbaserade teorin kan användas för att analysera förhållandet mellan tillgångar, strategi, prestationer, processer och hållbara konkurrensfördelar. Dessutom flyttar den fokus från att företag enbart ska kostnadsminimera till att fördelar och mervärde kan skapas genom de interna resurserna som företag har (Barney, 1991).

Habbershon och Williams (1999), Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) menar därmed att det "unika resurspaketet" är familjeföretags interna resurs som kan leda till konkurrensfördelar om det nyttjas på rätt sätt. Zellweger et. al. (2010) menar att familjens engagemang, identitet och natur är olika dimensioner som påverkar familjeföretag. Dessa samverkar och bidrar till en företagsidentitet och förstärker dessutom varandra och skapar en sällsynt familjebaserad resurs (Zellweger et al., 2010). Sageder et al. (2018) menar också att resurspaketet innefattar företagets speciella egenskaper såsom familjens starka identifiering och engagemang i företaget. Detta skapar

möjligheter till konkurrensfördelar (Salvato & Melin, 2008). Dessutom kan det bidra till en god image och ett gott rykte (Sageder et al., 2018).

Tagiuri och Davis (1996) benämner resurspaketet som att familjeföretag har "bivalenta attribut". Dessa karakteristika är unika för familjeföretag, dess dynamik och inneboende drag. Anledningen till att de är bivalenta är för att de kan innebära både för- och nackdelar för familjeföretags arbetsgivarvarumärken (Tagiuri & Davis, 1996). Block et al. (2016) menar att familjeföretags resurspaket både har positiva och negativa aspekter, något som bör tas i beaktande när ett arbetsgivarvarumärke utformas. Enligt Tagiuri och Davis (1996) är ett bivalent attribut att familjemedlemmar som arbetar i företaget har tre samtidiga roller, släktingar, ägare och chefer. De olika rollerna har egna intressen, exempelvis har ägarrollen fokus på avkastning och företagets lönsamhet, medan rollen som släkting har fokus på familjen. Detta kan ha positiva och negativa aspekter, exempelvis kan det bidra till ett gott samarbete och att familjemedlemmar står bakom varandras beslut. Dock kan det samtidigt leda till ett oprofessionellt arbete som inte gynnar företaget (Tagiuri & Davis, 1996). Zellweger et al. (2010) menar att det både finns positiva och negativa aspekter med familjens starka involvering i familjeföretag. Nackdelar är exempelvis att det kan leda till en brist på affärsobjektivitet samt att det kan bli konflikter både inom ägarfamiljen och med företagsledare utanför familjen (Zellweger et al. 2010).

Tagiuri och Davis (1996) nämner flera attribut, exempelvis har familjemedlemmarna en delad identitet och gemensam historia, vilket leder till att de känner till varandras styrkor och svagheter. Detta kan användas för att komplettera varandra men kan också leda till en negativ tävlingskultur där de påpekar varandras svagheter. Dessutom har familjemedlemmar ett känslomässigt engagemang till varandra som innebär att man har ambivalenta känslor, något som innebär att de inte blir objektiva mot varandra. De har även ett särskilt familjespråk som gör det möjligt att kommunicera effektivt och fatta beslut snabbt. Ett annat attribut som är ömsesidig medvetenhet och integritet, vilket innebär att familjemedlemmarna är medvetna om varandras omständigheter. Ett ytterligare attribut är betydelsen av familjeföretaget och syftar till medlemmarnas starka anknytning. Detta gör att de ibland kan sätta företaget framför relationerna i syfte att bevara kontrollen över det. Hur attributen hanteras kan påverka företagets framgång och familjeföretag bör försöka maximera de positiva aspekterna med attributen samtidigt som de ska minimera de negativa konsekvenserna (Tagiuri & Davis 1996).

Enligt Zellweger et al. (2010) skiljer sig familjeföretag från andra bolag men olika familjeföretag skiljer sig också från varandra. De menar att vissa familjeföretag kan agera som icke-familjeägda bolag. Enligt Krappe et al. (2011) är familjeföretag ofta hållbara, långsiktiga och prioriterar en balans mellan företagets och medarbetarnas intressen. De är mer omtänksamma och fokuserar på välmående hos medarbetarna (Covin, 1994). Dessutom är familjeföretag framtidsorienterade och socialt ansvarsfulla, dock anses de ofta vara hierarkiskt strukturerade och mindre flexibla (Krappe et al., 2011). Blombäck et al. (2011) menar också att familjeföretag är mer ansvarsfulla, vilket kan vara en följd av

att ägarfamiljen är tydligt förknippad med företaget och att den således är mån om familjens rykte. Ägarfamiljen agerar ibland som en övervakare över de agenter som styr företaget, dock är detta något som är vanligare i familjeägda bolag där ägaren inte är direkt involverad (Blombäck et al., 2011). Familjeföretags resurspaket har både positiva och negativa aspekter, något som bör tas i beaktande när ett arbetsgivarvarumärke utformas (Block et al., 2016). Krappe et al. (2011) jämförde stora familjeföretag med små och medelstora. De menar att stora familjeägda företag är konkurrenskraftiga i internationella sammanhang och att de trots internationalisering är bra på att behålla sina sociala värden till medarbetarna, något som små och medelstora familjeföretag har svårare för (Krappe et al., 2011). De sociala värdena kan hänvisas till det som Habbershon och Williams (1999), Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) kallar det "unika resurspaketet". Hur familjeföretag utnyttjar detta, styrs till stor del av hur stort företaget är (Krappe et al., 2011).

Bassanini et al. (2013) menar att familjeföretag generellt betalar lägre löner men istället erbjuder trygga anställningar. Enligt Neckebrouck et al. (2018) betalar familjeföretag sju procent lägre i lön till sina medarbetare. Block (2010) kom fram till att familjeägda företag mer sällan genomför nedskärningar och erbjuder anställda en högre stabilitet och arbetssäkerhet. Dessutom uppfattas familjeföretag ofta som mindre spännande, mer traditionella och mindre dynamiska (Allio, 2004). De betraktas även som komplexa organisationer där mycket konflikter skapas (Ensley & Pearson, 2005; Zellweger et al. 2010). Även Block et al. (2016) menar att de ofta förknippas med konflikter, men även med nepotism och begränsade karriärmöjligheter. Familjeföretag ses också som mindre produktiva, närmare bestämt är deras produktivitet mer än tre procent lägre än icke-familjeägda företag (Neckebrouck et al., 2018). Å andra sidan anses de ha en stark värdeorientering, vara traditionsenliga och lojala mot sina anställda (Block et al., 2016). I familjeföretag tenderar arbetstagare att vara mer innovativa eftersom arbetsmotivationen och det organisatoriska engagemanget är högre (Bammens et al., 2015).

Enligt Micelotta och Raynard (2011) styrs ett familjeföretags identitet av företagets historia och ägarfamiljens intressen. Miller och Le Breton-Miller (2014) menar att familjeföretag inte endast har finansiella mål i sikte utan att deras agenda styrs av socio-emotionella aspekter. Dyer och Whetten (2006) definierar icke-ekonomiska mål som exempelvis, social status och familjeintressen. På så vis utmanas den traditionella aktieägarlogiken (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Även Tagiuri och Davis (1996) hävdar att familjeföretag motiveras av andra aspekter än enbart de ekonomiska målen. De diskuterar vidare att ägarfamiljen inte alltid tar objektiva affärsbeslut utan istället grundar dem på familjens behov, något som kan leda till sämre finansiellt resultat. Detta kan bero på överlappningen mellan ägare, familj och ledning (Tagiuri & Davis, 1996). Zellweger et al. (2013) menar att det råder överensstämmelse inom forskningen kring familjeföretag om att icke-finansiella mål är starkt dominerande. Exempel på dessa mål är familjestatus, socialt stöd, stolthet i företaget och entreprenörstradition (Chrisman et al., 2010). Zellweger och Nason (2008) menar att det också kan röra sig om lojala förhållanden med intressenter, miljöåtgärder och stöd till det lokala samhället.

2.3 Arbetsgivarvarumärke

Enligt Ambler och Barrow (1996) kan arbetsgivarvarumärken ses som ett samlat paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar som en anställning innebär och som identifierar arbetsgivaren. De funktionella fördelarna kan exempelvis bestå av utvecklingsaktiviteter och de ekonomiska av materiella eller monetära fördelar. De psykologiska fördelarna kan handla om exempelvis känslor som tillhörighet och syfte (Ambler & Barrow, 1996). Lloyd (2002) menar att arbetsgivarvarumärken handlar om att organisationer ska upplevas som önskvärda arbetsplatser. Även Backhaus och Tikko (2004) och Backhaus (2016) menar att arbetsgivarvarumärken är omgivningens syn på arbetsplatser. Dessutom är arbetsgivarvarumärket det som särskiljer organisationer när de ska attrahera och behålla personal. Arbetsgivarvarumärket kan därmed användas för att differentiera och positionera organisationer som arbetsgivare (Backhaus & Tikko, 2004; Backhaus, 2016). Granberg (2011) menar att arbetsgivarvarumärken består av tre dimensioner: identitet, profil och image, vilka måste gå hand i hand för att ett attraktivt arbetsgivarvarumärke ska skapas. Identiteten handlar om organisationers interna syn och profilen handlar om hur de vill framstå externt. Image är istället den syn som omvärlden har på arbetsgivare (Granberg, 2011).

Enligt Dyhre et al. (2017) bör arbetsgivarvarumärken ha en röd tråd och vara skapat utifrån organisationers identitet för att det ska bli konkurrenskraftigt. Punjaisri et al. (2009) menar att ett lyckat arbetsgivarvarumärke kan skapas om medarbetare identifierar sig med det och agerar utifrån dess innebörd. Dessutom behöver medarbetare vara engagerade och lojala för att arbetsgivarvarumärket ska bli starkt. Medarbetares värderingar, åsikter och berättelser är dessutom avgörande för hur arbetsgivarvarumärket framställs externt, word of mouth är därmed är en viktig del i processen. Således är mänskliga resurser nyckeln till ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke (Punjaisri et al., 2009; Dyhre et al., 2017). Dyhre et al. (2017) menar att arbetsgivarvarumärken ska formas inifrån och ut. Detta kan ske om den verkliga uppfattningen av arbetsgivaren är densamma som det som kommuniceras externt. Budskapet ska vara enhetligt då det inte är möjligt att tvinga fram ett arbetsgivarvarumärke hos organisationer, istället handlar det om att ha en stark organisationsidentitet. Genom ett “inifrån och ut-perspektiv” kan en helhetsupplevelse av arbetsgivarvarumärken skapas (Dyhre et al., 2017).

Enligt Abimbola et al. (2010) är en organisations identitet och kultur en betydande del i dess arbetsgivarvarumärke. Därför bör det utformas som en guide som kan symbolisera företagets värden både internt och externt (Abimbola et al., 2010). King och Grace (2008) menar att det är viktigt att kunden förstår de grundläggande värderingarna och betydelsen bakom ett varumärke när de ska köpa produkter. På samma sätt gäller det medarbetares förståelse för arbetsgivarvarumärket, då de har en betydande roll som ambassadörer för organisationen (King & Grace, 2008). Backhaus och Tikko (2004) menar att det skapas olika associationer hos potentiella medarbetare om vad arbetsgivarvarumärken symboliserar. Dock kan omvärldens associationer styras av andra informationskällor än de som organisationer själva använder. Det är därmed inte självklart att organisationers profil och image överensstämmer. Om det gör det och potentiella medarbetares behov

och värderingar kan uppfyllas bidrar det till att de vill söka sig till organisationen. På så vis kan företag attrahera medarbetare (Backhaus & Tikko, 2004).

Cable och Turban (2003) menar också att arbetssökande måste känna till organisationer för att se dem som en eventuell arbetsgivare. De menar då att organisationer måste ha ett gott rykte och en god image för att lyckas attrahera personal (Cable & Turban, 2003). Backhaus och Tikko (2004) och Backhaus (2016) menar vidare att organisationer ska fokusera på att förmedla de symboliska fördelarna i arbetsgivarvarumärket eftersom de anses vara mest kraftfulla. Backhaus och Tikko (2004) menar att organisationskulturen utgör en viktig del och bör kommuniceras direkt då det har stor påverkan på arbetsgivarvarumärket. I motsatt riktning har även arbetsgivarvarumärket en påverkan på kulturen. Detta bidrar i sin tur till att en stark organisationsidentitet kan skapas, vilket ökar sannolikheten att medarbetare känner lojalitet till arbetsgivaren. Sammantaget bidrar detta till engagemang och produktivitet hos medarbetare och kan göra att de blir långvariga i företag (Backhaus & Tikko, 2004; Backhaus, 2016).

Bell (2005) menar att organisationer kan använda sig av Employer Value Proposition (EVP) för att bli attraktiva arbetsgivare. Detta kan också kallas medarbetarlöfte och är ett användbart verktyg och en strategi för utformningen av arbetsgivarvarumärket. Medarbetarlöftet är arbetsgivares erbjudande till sina anställda och innefattar exempelvis olika förmåner, karriärmöjligheter, lön samt en god arbetsmiljö. Medarbetarlöftet kan därför ha en god inverkan på rekryteringsarbetet och bidra till motivation (Bell, 2005). Enligt Dyhre och Parment (2013) är medarbetarlöftet en utgångspunkt i ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke. Det måste vara tydligt, sant, konkret och särskiljande och på så vis skapas associationer hos befintliga och potentiella arbetstagare. Ett medarbetarlöfte som är skapat utifrån organisationers identitet och kultur kan skapa djupt avtryck hos människor och har förutsättningar att skapa en stor attraktivitet (Dyhre & Parment, 2013). Medarbetarlöftet kan liknas vid det som Lievens och Highhouse (2003) benämner som funktionella och symboliska attribut som erbjuds till anställda. De funktionella består bland annat av förmåner, lön och försäkringar medan de symboliska värdena är mer subjektiva. Exempel på dessa kan vara allt från ledarskap, organisationskultur samt yrkes- och produktstolthet. De menar vidare att båda attributen är viktiga för att ett starkt arbetsgivarvarumärke ska skapas (Lievens & Highhouse, 2003).

Myrden och Kelloway (2015) menar att de funktionella attributen är viktiga för arbetstagare, men att de symboliska värdena är viktigare och att dess betydelse ökar ju längre arbetslivserfarenhet de anställda har (Myrden & Kelloway, 2015). Även Sivertzen et al. (2013) menar att det finns andra värden än de monetära som är viktiga för medarbetare. De menar att arbetsgivare bör marknadsföra de psykologiska värdena som exempelvis innovation och att medarbetare får utvecklas och möjlighet att nyttja sin kompetens. Dessa värden blir viktigare när medarbetarna har högre kompetens. Detta ska då vara grunden i organisationers utformning av arbetsgivarvarumärken (Sivertzen et al., 2013). Även Backhaus och Tikko (2004) betonade vikten av de symboliska delarna för att bli attraktiva arbetsgivare. Det kan därför konkluderas att de symboliska attributen är viktiga vid utformningen av ett attraktivt arbetsgivarvarumärke.

2.4 Familjeföretags arbetsgivarvarumärken

Block et al. (2016) kom i sin undersökning underfund med att kvinnor och individer som bor på landsbygden tenderar att föredra familjeföretag som arbetsgivare. Däremot söker sig exempelvis individer med entreprenörsutbildning och de som har högre utbildning oftare till företag med annan ägandestruktur. Individer som är mindre benägna att ta risker söker sig oftare till familjeföretag. Familjeägda bolag bör således fundera kring vilka medarbetare de vill attrahera och behålla och vad dessa värderar hos en arbetsgivare för att kunna utforma ett starkt arbetsgivarvarumärke (Block et al., 2016).

Som nämndes i problemdiskussionen menar Krappe et al. (2011) att ett familjeföretags arbetsgivarvarumärke kan grunda sig i ägarfamiljens engagemang. De förklarar vidare att familjenamnet kan vara ett arbetsgivarvarumärke i sig och ligga till grund för dess strategier. Dessutom ska det interna och externa arbetet med arbetsgivarvarumärket överensstämma för att det ska bli starkt. De menar också att familjeföretag är mer långsiktiga med arbetsgivarvarumärket, jämfört med icke-familjeägda bolag (Krappe et al., 2011). Även Micelotta och Raynard (2011) menar att familjeföretag i stor utsträckning nyttjar sina familjära komponenter i sin verksamhet för att skapa bra strategier för sitt arbetsgivarvarumärke. Dessa innebär att företaget använder historien och det engagemang som familjemedlemmarna har och kommunicerar ut det i organisationen så ett kulturskapande sker. Dessutom förmedlar familjeföretag gärna sina familjära komponenter på sin hemsida för att de även ska spridas externt. Detta för att familjen är en källa till differentiering av företaget som arbetsgivare och således kan vara en konkurrensfördel (Micelotta och Raynard, 2011).

Eftersom chefer i familjeföretag även kan vara ägare känner de ett personligt ansvar och vill skydda företagets rykte, något som skapar goda förutsättningar för ett starkt arbetsgivarvarumärke (Kammerlander & Ganter, 2015). Även Blombäck et al. (2011) menar att familjeföretag tenderar att vara mer ansvarsfulla eftersom ägarfamiljen också är företagsledare och således mer drivna och måna om företaget. Enligt Miller och Le Breton-Miller (2003) är familjens identitet och rykte något som lever vidare över generationer. Identiteten är en immateriell resurs som är svår att imitera och som kan ge konkurrensfördelar. Eftersom familjeföretag blir starkt kopplade till ägarna och på så vis personifierade, leder det till högt engagemang och ökad lojalitet hos medarbetarna (Miller & Le Breton-Miller, 2003).

Weigert och Hastings (1977) och Micelotta och Raynard (2011) menar att familjeföretags identitet är den betydelse som familjemedlemmarna tillskriver den och grundar sig i familjens historia. Däremot menar Nag et al. (2007) att organisationsidentitet istället är ägarfamiljens uppfattning av vem de är som organisation och vad de gör. Enligt Zellweger et al. (2013) tenderar familjens och organisationens identitet överlappa varandra i familjeföretag och skapar en delad förståelse om “vår familjs företag”. Även Dyer och Whetten (2006) och Blombäck et al. (2011) och Zellweger et al. (2010) menar att detta leder till en överensstämmelse mellan de två identiteterna. Scott och Lane (2000) menar att en organisations starka identitet ligger till grund för dess rykte, något som baseras på den feedback som ett företag får från sina intressenter. Astrachan et al. (2018)

menar att det finns många exempel på familjeföretag med starka arbetsgivarvarumärken som har utvecklat stiftelser och investerat i hållbara aktiviteter som ligger till grund för deras rykte.

Enligt Tagiuri och Davis (1996) och Blombäck et al. (2011) består familjeföretags organisationsidentitet av en kombination av familjens och företagets identitet. Astrachan et al. (2018) menar att dessa två identiteter överlappas i olika grad beroende på hur familjeföretag väljer att identifiera sig. Om familjemedlemmarna är mycket involverade i verksamheten blir överlappningen mellan identiteterna starkare och bidrar till att alla i företaget delar samma värderingar, mål, övertygelser och normer (Astrachan et al., 2018). Binz Astrachan och Botero (2017) förklarar att företagets identitet styrs av att ägarfamiljen vill upprätthålla en positiv syn på företaget. Det blir därför en förlängning av familjens identitet (Binz Astrachan & Botero, 2017; Blombäck et al., 2011, Zellweger et al., 2010). Dock är det inte bara ägarfamiljen som formar och bär arbetsgivarvarumärket utan även företagets anställda (Astrachan et al., 2018).

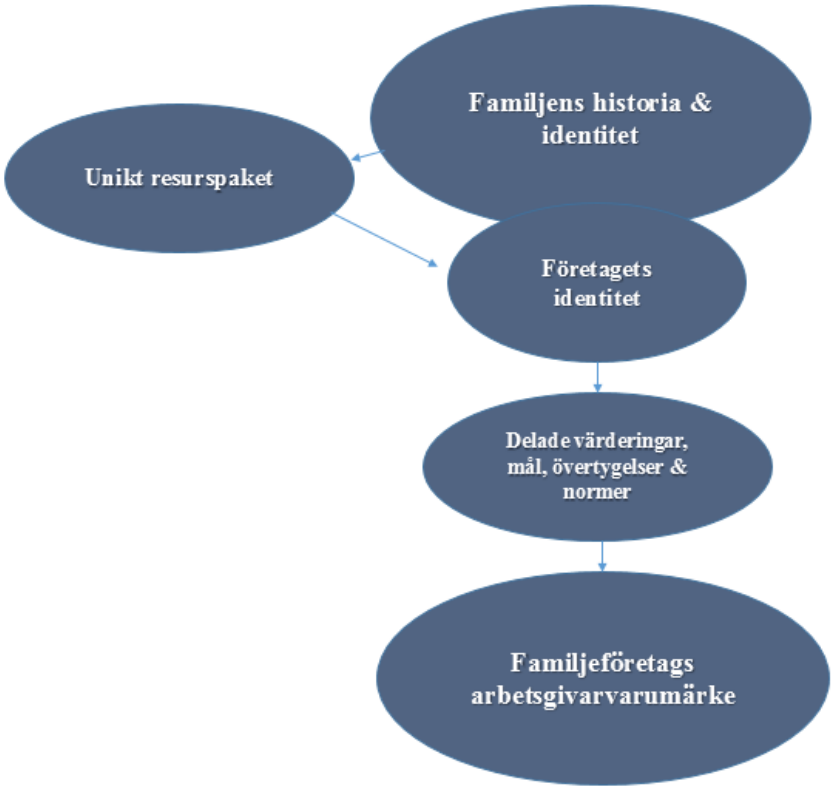
Astrachan et al. (2018) menar att familjeföretags arbetsgivarvarumärke styrs av familjens unika historia, dess identitet och värderingar som illustreras över tid. Historien blir förankrad i organisationskulturen och på så vis styrs vilka associationer intressenter har på företaget (Astrachan et al., 2018). En utmaning för ledare och ägare i familjeföretag är att identifiera dessa värden och egenskaper så det blir en konkurrensfördel i arbetsgivarvarumärket (Blombäck & Botero, 2013; Blombäck et al., 2011). Astrachan et al. (2018) menar också att familjeföretags arbetsgivarvarumärken är en resurs och består av förväntningar och löften. Dessa indikerar egenskaper som legitimitet och tillförlitlighet hos familjeföretag. De menar vidare att det finns tre dimensioner av familjeföretags arbetsgivarvarumärken som bidrar till en betydelsefull förståelse hos intressenter om vad företag står för. De tre dimensionerna är identitet, image och rykte där det förstnämnda grundar sig i familjens bakgrund. Image är den projicerade bilden som företagets identitet bidrar till. Denna bild kan skapas både avsiktligt och oavsiktligt av företaget, något som kan påverka ryktet. De tre dimensionerna ska gå hand i hand för att ett hållbart arbetsgivarvarumärke ska skapas. Resultatet blir då att familjeföretag lyckas differentiera och positionera sig på arbetsmarknaden (Astrachan et al., 2018).

Enligt Urde (2013) är familjeföretags arbetsgivarvarumärken tydligt förankrat i historia, värderingar, upplevelser och mål. Familjemedlemmars stolthet och inflytande är det som påverkar ledning och ägande. Familjeföretags arbetsgivarvarumärken skapas utifrån dess interna och externa miljö, vilka måste anpassas och integreras med varandra för att uppnå alla intressenters förväntningar (Urde, 2013). Astrachan et al. (2018) menar att många ägare i familjeföretag vill vara privata, något det finns negativa konsekvenser med. Exempelvis lägre popularitet, sämre image och att familjens karaktärsdrag inte används. Istället bör företagen tydligt kommunicera att det är familjeägt då det bidrar till bättre image och rykte. Familjeföretags identitet och kultur är en resurs och således en differentierande faktor som kan leda till konkurrensfördelar. Utmaningen är att nyttja detta på bästa sätt för att på så vis skapa mervärde för arbetsgivarvarumärket. Familjens

identitet och företagets image ska gå i linje med varandra för att det ovanstående ska uppfyllas (Astrachan et al., 2018).

2.5 Sammanfattning

Modell 1 nedan är en egen kreation och en sammanfattning som bygger på författarnas uppfattning av hur familjeföretag kan skapa ett starkt arbetsgivarvarumärke. Den visar att ägarfamiljens historia och identitet är familjeföretags "unika resurspaket", vilket påverkar företagets identitet. Den visar också den överlappning som sker i familjeföretag mellan familjens och företagets identitet. En stark överlappning leder till att alla i företaget har delade värderingar, mål, övertygelser och normer. Modellen visar att ägarfamiljens identitet och det "unika resurspaketet" ligger till grund för hur familjeföretag kan utforma ett arbetsgivarvarumärke.



Modell 1. Skapandet av familjeföretags arbetsgivarvarumärke

3. Metod

3.1 Inledning

I uppsatsens tredje kapitel behandlas undersökningens metod. Vald forskningsstrategi presenteras och följs av hur data samlats in och analyserats. Kapitlet innefattar även metodkritik efter varje avsnitt då varje dimension i en undersöknings metodval kan ha en påverkan på dess slutsats.

3.2 Forskningsstrategi

En fallstudie genomfördes då den unika kontexten skulle bidra till förståelsen av problemet. Fallstudien genomfördes hos företag X, som är ett tillverknings- och serviceföretag med sitt huvudkontor i Västsverige. Undersökningen genomfördes inte på hela företag X-koncernen utan fokuserade på huvudkontoret där bolaget också har flest anställda. Enligt Företag X (2020) är det ett familjeföretag som grundades på 1940-talet och under 2018 hade koncernen i genomsnitt 405 anställda och omsatte mer än 1 miljard svenska kronor. Företaget ägs av en familj i tredje generationen och har vuxit kraftigt (Företag X, 2020). Detta företag valdes i fallstudien då det ansågs relevant för undersökningens syfte att öka förståelsen om familjeföretags arbetsgivarvarumärken. Företag X är ett relativt stort familjeföretag som har stadig tillväxt (Företag X, 2020), något som antas påverka dess behov av att anställa och behålla personal. På så vis blir arbetsgivarvarumärket viktigt i sammanhanget. En annan anledning till att företag X valdes var att det var villigt att medverka och dessutom såg ett behov av att arbeta vidare med sitt arbetsgivarvarumärke.

Enligt Alvehus (2013) kan man se till ett specifikt falls förutsättningar genom att studera det närmare genom en fallstudie. Bryman och Bell (2013) nämner att en fallstudie innebär att ett specifikt fall undersöks, exempelvis en organisation. Vidare tar en fallstudie hänsyn till organisationens miljö och situation och bidrar oftast till kvalitativa data (Bryman & Bell, 2013). Eftersom undersökningens problemformulering är av kvalitativ karaktär var en kvalitativ metod något som eftersträvades. Detta för att problemformuleringen på så vis kunde bidra till att uppfylla undersökningens syfte om ökad förståelse. Bryman och Bell (2013) menar att fallstudier är vanligt förekommande inom företagsekonomisk forskning och att det är bra för att belysa unika drag hos ett specifikt fall (Bryman & Bell, 2013).

Stake (1995) menar att det finns tre olika typer av fallstudier, interna, instrumentella och fallstudier som rymmer multipla eller kollektiva fall. Instrumentella fallstudier har som syfte att skapa förståelse på generell basis och studien blir ett exempel som kan bidra till kunskap hos liknande fall (Stake, 1995). Denna form av fallstudie valdes eftersom de flesta arbetsgivare är familjeföretag (Andersson et al., 2018) och att utformningen av familjeföretags arbetsgivarvarumärke antas vara aktuellt för alla bolag med den ägandestrukturen. Bryman och Bell (2013) menar att fallstudier kan genomföras med hjälp av multipel fallstudiedesign där flera fall jämförs med varandra. I denna undersökning valdes dock ett fall eftersom undersökningen inte skulle innehålla någon

jämförelse. Anledningen var att undersökningens syfte är att skapa större förståelse och få ett tydligt exempel på hur arbetet med arbetsgivarvarumärken kan utformas i praktiken hos familjeföretag. Ytterligare ett argument för att enbart ett fall valdes är att det inte var tidsmässigt rimligt att undersöka flera familjeföretags utformning av arbetsgivarvarumärken.

Enligt Alvehus (2013) finns det tre olika typer av ansatser som forskare kan ha när en studie ska genomföras. Med en deduktiv ansats prövas teorier mot det empiriska datamaterialet som samlats in. Om en induktiv ansats istället används tas nya teorier och slutsatser fram med hjälp av det empiriska materialet. I kvalitativ forskning är det inte vanligt att en renodlad deduktiv eller induktiv ansats används utan istället en växling mellan dem, så kallad abduktion. Abduktion innebär således en växling mellan teoretisk och empirisk reflektion (Alvehus, 2013). Undersökningen hade abduktiv ansats då det skedde en växling mellan teoretiskt och empiriskt material. Det fanns sedan tidigare en del forskning om arbetsgivarvarumärken och familjeföretag som separata områden. Dock identifierades ett gap kring hur relationen mellan dem hängde ihop, något som bidrog till den abduktiva ansatsen. Undersökningen inleddes med att tidigare forskning inom området undersöktes och avslutades med en sammanfattande modell som författarna själva skapade. Detta följdes av att datainsamling gjordes i form av intervjuer, enkäter och andra datakällor. När dessa sedan transkriberades, kodades, sammanställdes och analyserades så återkopplades materialet till teorin, som till viss del kompletterades med nya källor.

3.2.1 Kritik mot forskningsstrategi

Enligt Bryman och Bell (2013) bidrar en fallstudie till en djup insyn i den specifika kontexten som en organisation har. Detta leder till en fråga om hur representativt ett enda företag blir och om resultatet över huvud taget kan appliceras på andra fall. Således kritiseras den externa validiteten och generaliserbarheten (Bryman & Bell, 2013). I undersökningen önskades en viss möjlighet till generalisering. Dock togs företag X:s särskilda organisationskultur och identitet i beaktning i undersökningen, vilket gjorde att generaliseringen påverkades negativt. Arbetet med arbetsgivarvarumärket har utvecklats och ett inifrån- och ut perspektiv är vanligt att använda (Dyhre et al., 2017). Organisationskulturen påverkar därför utformningen av arbetsgivarvarumärket, vilket har stor påverkan på generaliserbarheten. Familjeföretag har enligt Habbershon och Williams (1999), Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) ett ”unikt resurspaket” som är mycket styrt av organisations- och familjekulturen. Detta leder till att det kan vara svårt att generalisera denna undersökning på andra familjeföretag. Ett sätt att lösa denna problematik hade kunnat vara att välja flera fall och jämföra dessa. Något som enligt Bryman och Bell (2013) kallas multipel fallstudiedesign. Dock var inte tiden tillräcklig och istället valdes det att gå djupare på ett fall.

Enligt Lind (2014) styrs en undersöknings metodval av olika faktorer. Undersökningens forskningsfrågor och syfte ligger till grund för valet av metod. Även tid och resurser för undersökningen styr. Emellertid påverkar även forskares personliga preferenser och intressen metodvalet, något som bör tas i beaktning och försöka minimeras. Dock är det

ett ofrånkomligt fenomen (Lind, 2014). När fallstudie valdes låg problemformuleringen och syftet till grund för valet. Syftet med undersökningen är att skapa förståelse och i problemformuleringen efterfrågas olika aktörers perspektiv, vilket tyder på att kvalitativa data önskades. Även tidsfaktorn och författarnas intressen styrde valet av metod.

3.3 Datainsamlingsmetoder

3.3.1 Triangulering

Knights och McCabe (1997) menar att en fallstudie gör det möjligt att kombinera flera metoder för datainsamlingen, exempelvis observationer och semistrukturerade intervjuer. Detta är till fördel för att få en helhetsbild av det studerade fallet (Knights & McCabe, 1997). Enligt Alvehus (2013) innebär triangulering att man använder flera metoder för att få en bättre bild av ett studieobjekt. Bryman och Bell (2013) menar att triangulering vanligtvis används när sociala företeelser studeras. Fördelen med triangulering är att detta ofta ger tillgång till flera olika perspektiv på verkligheten som studeras (Bryman & Bell, 2013). Olika perspektiv var önskvärt i undersökningen eftersom många i en organisation är involverade i utformningen av ett arbetsgivarvarumärke och påverkas av det.

Enligt Bryman och Bell (2013) innebär triangulering ofta att resultaten från en metod jämförs med resultatet från en annan eller flera andra. Exempelvis kan enkätsvar analyseras med hjälp av information från intervjuer (Bryman & Bell, 2013). I denna undersökning genomfördes en triangulering där intervjuer, enkäter och andra datakällor användes för att samla in det empiriska materialet. På så sätt kunde en jämförelse mellan de olika metodernas data ske och olika aktörers perspektiv uppmärksammas, exempelvis ägares, ledares och medarbetares upplevelser av arbetsgivarvarumärket. En medvetenhet om att det kan råda olikheter mellan datainsamlingsmetoderna är viktigt (Bryman & Bell, 2013). Detta togs således i beaktning i undersökningen. Enligt Bryman och Bell (2013) är trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering olika kriterium för kvalitativa studier. En undersöknings trovärdighet ökar också när triangulering används (Bryman & Bell, 2013). För att få ökad trovärdighet i datainsamlingen användes triangulering för att få fram det empiriska materialet. På så vis kunde intervjumaterialet jämföras med enkätsvaren och de andra datakällorna. Dessutom blev det en möjlighet att få flera aktörers perspektiv på fenomenet och på så vis en djupare förståelse av den upplevda verkligheten.

3.3.2 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer valdes eftersom syftet med undersökningen var att skapa större förståelse för hur familjeföretag kan utforma attraktiva arbetsgivarvarumärken. Enligt Lind (2014) är kvalitativa data det som uttrycks i ord och ger en djupare beskrivning av det som studeras. Dessutom ger kvalitativa data ofta olika uppfattningar och en nyanserad bild av verkligheten (Lind, 2014). Ytterligare något som talade för att en kvalitativ studie skulle genomföras var att undersökningen skulle belysa hur olika aktörers perspektiv av arbetsgivarvarumärket överensstämmer eller skiljer sig åt. Alvehus (2013) menar att en kvalitativ metod är användbar när forskaren vill skapa en förståelse för någonting. En

nyanserad bild med flera aktörers perspektiv önskades i undersökningen för att kunna få ett empiriskt material som skulle kunna bidra till svar på problemformuleringen.

Intervjuade respondenter				
Befattning	**Antal år på företag X**	**Längd på intervju (min)**	**Personlig intervju**	**Telefonintervju**
Ägare/koncernchef	16	34	x	
VD	18	34	x	
Affärsutvecklare	16	45		x
Marknadskommunikationschef	>30	50	x	
HR-chef	<2	40		x

Tabell 1. Intervjuade respondenter

I *Tabell 1* visas vilka respondenter som intervjuades och antalet år de arbetat på företag X. I tabellen urskiljs även hur långa intervjuerna var. Semistrukturerade intervjuer genomfördes med fem personer på företaget. Författarna ansåg att dessa var insatta i familjeföretagets historia och arbetssätt samt att de ansågs ha kunskap om hur företag X arbetar med arbetsgivarvarumärket. Ägare/koncernchef, VD och marknadskommunikationschef hos företag X var de respondenter som möttes personligen, vilket också visas i tabellen. Genom personliga intervjuer gavs en möjlighet att möta personerna som intervjuades och se deras icke-verbala språk. Dock kunde inte personliga intervjuer genomföras med affärsutvecklare och HR-chef, på grund av den rådande pandemin covid-19. Därför genomfördes de sista intervjuerna istället via telefon med affärsutvecklare och HR-chef (se *Tabell 1*). På grund av att författarna träffat HR-chefen vid flera tillfällen innan upplevdes inget större problem med att det blev en telefonintervju. Affärsutvecklaren hade dock inte författarna träffat innan, men telefonintervjun var ändå mycket givande. Anledningen till varför dessa respondenter valdes var att de var villiga att ställa upp på intervju och att författarna ansåg att de hade god insyn i företag X:s utformning av arbetsgivarvarumärket.

Enligt Bryman och Bell (2013) har personliga intervjuer vissa fördelar, exempelvis kan de pågå under den tid som det behövs, svarsfrekvensen blir hög och de fungerar dessutom bra när forskare vill ställa känsliga frågor. Vid personliga intervjuer kan kroppsspråk och ansiktsuttryck uppmärksammas, vilket gör det möjligt att se det som inte sägs (Bryman & Bell, 2013). Enligt Alvehus (2013) innebär en semistrukturerad intervju att respondenten är med och påverkar intervjuns innehåll då frågorna är öppna och berör ett brett tema. Anledningen att denna form valdes var att få nya intressanta aspekter och få respondenterna att prata öppet och känna förtroende. Enligt Lind (2014) ligger ofta en intervjuguide till grund för en intervju, för att ge en viss struktur. Intervjuguiden kan ses som en kort minneslista för intervjuaren (Bryman & Bell, 2013).

En intervjuguide användes (se bilaga 3) men lämnades inte i förväg till respondenterna. De informerades dock om vilka områden intervjuerna skulle beröra. Enligt Bryman och Bell (2013) finns det risk att respondenter förbereder sina svar om de får intervjuguiden innan intervjun äger rum. Denna risk uteblev när intervjuguiden inte delades ut. För att skapa en bra intervjuguide för semistrukturerade intervjuer söktes inspiration i andra examensarbeten och tidigare forskning inom företagsekonomi. I intervjuerna ställdes

öppna frågor för att respondenterna skulle svara med egna ord och att svaren skulle bli mer omfattande. Bryman och Bell (2013) menar att öppna frågor har många fördelar, exempelvis att respondenterna får använda sina egna ord samt att de inte leds in i någon viss riktning utan att de själva är med och styr intervjun. Dock har öppna frågor även nackdelar. De är tidskrävande och tar lång tid att koda och sammanställa (Bryman & Bell, 2013).

Intervjuerna spelades in, transkriberades och började analyseras kort därefter för att respondenternas icke-verbala språk inte skulle glömmas bort innan dokumentationen av intervjuerna ägde rum. Enligt Alvehus (2016) finns det för- och nackdelar att spela in intervjuer. En negativ aspekt kan vara att respondenten blir mindre öppen medan en fördel kan vara att det som sägs alltid finns dokumenterat och blir oförändrat. Det är även positivt att spela in en intervju eftersom det kan bidra till trygghet för respondenten då det som sägs sparas ordagrant (Alvehus, 2016). Bryman och Bell (2013) menar att kodningen ska ske så nära inpå datainsamlingen som möjligt, något som gäller både vid kvantitativa och kvalitativa data. Efter transkriberingen sammanställdes och kodades intervjumaterialet. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär kodning att svaren från intervjuer kategoriseras för att bli möjliga att jämföra. En ostrukturerad intervju är svårare att jämföra än en strukturerad (Bryman & Bell, 2013). Eftersom undersökningen hade semistrukturerade intervjuer antogs de kunna jämföras till viss del. Bryman och Bell (2013) menar att forskare inte ska avvakta med analysen till efter sammanställningen av datamaterialet. Det empiriska materialet analyserades därför kontinuerligt men mer grundligt när allt hade sammanställts.

3.3.3 Kritik mot intervjuer

Bryman och Bell (2013) menar att det kan vara en utmaning att vid semistrukturerade intervjuer ställa relevanta frågor. För att rätt frågor skulle ställas under intervjuerna diskuterades frågorna grundligt innan och provintervjuer hölls. Även om intervjuerna testades är det inte självklart att frågorna blev korrekt formulerade eftersom de medverkande personerna har sina subjektiva uppfattningar av hur en intervju ska genomföras. Dessutom kan inte respondenternas svar och intervjusituationen förutses.

Enligt Bryman och Bell (2013) påverkas respondenters svar vid intervjuer av den som intervjuar. Exempel på faktorer hos intervjuaren som kan ha en inverkan är kön, etnisk bakgrund och ålder. Dessutom styrs intervjuns stämning beroende på vilka personer som är med i den och hur relationen mellan dem är, något som kan ha påverkan på vad som sägs och inte sägs. Detta gäller särskilt vid personliga intervjuer då kroppsspråk och betoning styr vad respondenten upplever som lämpligt och önskvärt att säga (Bryman & Bell, 2013). Respondenterna som ställde upp vid intervjuerna var högt uppsatta i företag X. Deras svar kan ha påverkats av den anledningen att intervjupersonerna var unga kvinnor. Enligt Alvehus (2016) är intervju ett effektivt redskap men innebär också vissa svårigheter. En av svårigheterna kan vara att det som sägs inte alltid är sant och att det kan vara både medvetet och omedvetet från respondenterna eftersom de delger sina subjektiva upplevelser (Alvehus, 2016). Detta togs i beaktning när intervjuerna genomfördes och analyserades. Bryman och Bell (2013) menar att resultatet i en

kvalitativ studie påverkas beroende på vilka respondenter som väljs. Eftersom intervjuerna gjordes med ägare/koncernchef, VD, affärsutvecklare, marknadskommunikationschef och HR-chef blev datamaterialet deras upplevda verklighet av arbetsgivarvarumärket. Hade istället andra personer intervjuats hade andra slutsatser troligtvis dragits. En annan kritik mot intervjuerna är att det tyvärr inte blev personliga intervjuer med alla respondenter, dock var det ofrånkomligt på grund av pandemin.

Enligt Bryman och Bell (2013) är trovärdighet och äkthet två grundläggande kriterier för kvalitativ forskning. Trovärdigheten handlar om hur hög kvalité undersökningen håller och består av fyra delkriterier, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Tillförlitlighet till studien kan skapas genom att det säkerställs att de regler som finns har följts genom hela undersökningsprocessen. Överförbarhet handlar om hur applicerbart resultatet blir i andra situationer. Pålitligheten innebär att forskare ska ha ett kritiskt förhållningssätt och tydligt redogör för hela undersökningens process. Dessutom kan andra forskare fungera som granskare av undersökningen för att pålitligheten ska öka. Konfirmering handlar om att forskarna ska försöka agera i god tro och vara objektiva och på så vis bidra till ökad trovärdighet (Bryman & Bell, 2013).

Enligt Bryman och Bell (2013) handlar äkthet om att en studie ska vara äkta. För att den ska bli det finns det fem kriterier att utgå från. Undersökningen ska bland annat ge en rättvisande bild av det som studerats, exempelvis människors åsikter och uppfattningar. Den ska dessutom bidra till kunskap och förståelse hos de medverkande och ge dem möjlighet att se till sin situation och förändra den (Bryman & Bell, 2013). Undersökningen som genomfördes skulle ge ett kunskapsbidrag till forskningen, men även till det medverkande företaget och andra familjeföretag så de kan förstå hur de ska nyttja sina unika resurser. En rättvisande bild kan dock ifrågasättas då enbart ett fall studerades. Om istället flera fall undersökts hade äktheten kunnat bli bättre, vilket dessutom hade kunnat generera en större förståelse för de som medverkade i undersökningen. Dessutom intervjuades enbart en familjemedlem i ägarfamiljen samt ett fåtal ledare vilket gav begränsade insikter i familjens dynamik och dess interna relationer, men också dess relationer med andra i företaget.

3.3.4 Enkäter

Enkäter (se bilaga 4) lämnades till 32 tjänstemän på företag X, vilka var från olika avdelningar och således representerade företag X:s medarbetare i undersökningen. Anledningen till att enbart tjänstemän ingick i undersökningen var för att det var praktiskt möjligt för företag X och författarna. Enligt Bryman och Bell (2013) är enkäter en metod där respondenten fyller i ett frågeformulär. Den kan delas ut genom vanlig post, e-post eller ett personligt möte. De bör inte ha för många öppna frågor, eftersom de ska vara lätta att tolka på grund av att det är en envägskommunikation (Bryman & Bell, 2013). Enkäterna lämnades ut personligen till tjänstemännen på företag X och de fick en vecka på sig att besvara den och sedan lämna den på avsedd plats hos HR-chefen eller HR-generalisten. Ett följebrev (se bilaga 5) gavs ut med enkäten där information om undersökningens syfte fanns med. Dessutom informerades respondenterna i brevet bland

annat om att deras personuppgifter skulle hanteras konfidentiellt och att undersökningen genomfördes i samarbete med Högskolan i Skövde. Enligt Bryman och Bell (2013) är ett följebrev bra att ha med, då det minskar bortfallet vid enkäter.

Enkäten omfattade tio frågor och hade till största delen förtryckta svarsalternativ för att den inte skulle bli för lång och tidsmässigt krävande. Detta för att öka svarsfrekvensen och minska bortfallet och tolkningsproblem, något som omfattande och krångliga enkäter kan leda till enligt Bryman och Bell (2013). Undersökningens problemformulering och syfte låg till grund för de frågor som formulerades för att datamaterialet skulle bidra till relevant information. Enligt Bryman och Bell (2013) är det viktigt att den grundläggande frågeställningen styr vilka frågor som formuleras. Dessutom ska dubbla, långa och alltför generella frågor undvikas (Bryman & Bell, 2013). Vid utformningen av enkäten undveks därför sådana frågor. Bryman och Bell (2013) menar också att kortare enkäter får högre svarsfrekvens och att de är lätta att administrera och sammanställa, vilket gör det möjligt att fråga en större del av populationen än vid intervjuer. Vidare menar de att det kan ske ett internt bortfall vid enkäter genom att respondenter frivilligt valt att inte besvara en fråga eller missat den (Bryman & Bell, 2013). För att minska risken för tolkningsproblem av enkätfrågorna förklarades begreppen som användes. Exempelvis definierades vad ett familjeföretag är och vad ett arbetsgivarvarumärke innebär. Bryman och Bell (2013) menar också att det är fördelaktigt att ställa upp enkätens svarsalternativ vertikalt då det blir tydligare och bidrar till lägre risk för att respondenten svarar fel. Vid enkätens utformning togs detta i beaktning. Dessutom försökte enkäten utformas så pedagogiskt som möjligt för att den skulle vara lätt för respondenterna att förstå och svara på. Enligt Bryman och Bell (2013) är det mycket viktigt att instruktionerna om hur enkäten ska besvaras är tydliga.

Enkäten besvarades av 27 respondenter, vilket innebar en svarsfrekvens på cirka 84 %. Författarna tror att den höga svarsfrekvensen beror på att enkäten delades ut personligen och att den var lätt att förstå. Dessutom tror de att följebrevet påverkade att respondenterna förstod syftet med undersökningen och att resultatet av den kunde ha en positiv inverkan på dess arbetsplats. Författarna tror att bortfallet vid enkätundersökningen på fem enkäter berodde på att vissa respondenter upplevdes stressade när enkäten delades ut. Många besvarade enkäten direkt och de som inte gjorde det kan också ha glömt bort den. Några större tolkningsproblem ansågs inte heller ha förekommit eftersom de flesta respondenterna besvarade enkäten korrekt.

Enligt Bryman och Bell (2013) innebär en pilotstudie att en enkät testas på en grupp människor som inte ingår i studien. Det är därför bra att göra innan enkäten skickas ut då frågornas validitet och reliabilitet kan testas (Bryman & Bell, 2013). Detta gjordes således i undersökningen genom att författarna lämnade ut den till fem familjemedlemmar och handledare. När pilotundersökningen gjorts fick författarna synpunkter från de som ställt upp och besvarat enkäten och den justerades utefter dessa kommentarer. De största justeringarna gjordes i följebrevets formuleringar, men också på några enkätfrågor och svarsalternativ. Enkätens svarsalternativ bestod av nominal- och ordinalskala. Detta för att vissa frågor skulle kunna rangordnas och värderas mot

varandra. De frågor som hade en nominalskala rörde ålder, kön och vilken utbildning respondenterna hade. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär nominalskala att svaret inte kan rangordnas. Ordinalskala innebär emellertid att svarsalternativen kan det, exempelvis från “mycket bra” till “mycket dåligt”. Det ligger således en värdering i svaret (Bryman & Bell, 2013). När enkäterna var besvarade hämtades de hos HR-chefen. Därefter sammanställdes, kodades och analyserades de.

Ett sannolikhetsurval gjordes när enkätundersökningen skulle genomföras. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär sannolikhetsurval att varje enhet i en population har lika stor chans att bli vald, vilket gör att urvalet blir representativt (Bryman & Bell, 2013). Detta grundar sig i att urvalet skulle bidra till en trovärdig bild av populationen och att slutsatsen inte skulle bli påverkad. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär systematiskt urval att man exempelvis använder en slumptalstabell och väljer ut var femte anställd i en lista över alla anställda. Anledningen till att detta urval gjordes var för att det var praktiskt möjligt. Författarna till denna uppsats var på plats på företag X när enkäten delades ut. Författarna utgick från en lista över alla tjänstemän och valde var tredje person på listan, vilket innebar ett slumpmässigt och systematiskt urval. Sedan lämnades enkäten personligen till varje respondent som blev utvald. Enligt Bryman och Bell (2013) handlar frågan om extern validitet om huruvida resultatet från undersökningen kan generaliseras. En anledning till att undersökningen uppnådde hög validitet var att frågorna var konkreta samt att slumpmässigt urval gjordes. Bryman och Bell (2013) menar att generaliserbarheten kan öka om en fallstudie görs och om flera metoder samverkar. I undersökningen gjordes en triangulering, på så sätt ökade generaliserbarheten.

3.3.5 Kritik mot enkäter

I undersökningen valdes enkäter för att medarbetarnas perspektiv på arbetsgivarvarumärket hos företag X skulle uppmärksammas. Dock ingick enbart tjänstemän i undersökningen, vilket kan kritiseras eftersom bredden i respondenternas svar troligtvis hade blivit bredare om även medarbetare i produktionen hade medverkat. Ett alternativ hade varit att genomföra intervjuer även med medarbetare. Intervjuer hade varit att föredra för att få medarbetarnas helhetsupplevelse och värderingar. Det hade gett djupare förståelse av respondenternas upplevelse, dock hade inte tiden räckt till för att intervjua så många. Metoden som valdes gav istället möjlighet till att fler medarbetare kunde bidra, istället för att ha ett fåtal intervjuer, vilket på så vis kunde bidra till att undersökningen kunde bli mer trovärdig. Fördelen med triangulering är att öka trovärdigheten i undersökningen (Bryman & Bell, 2013) Detta argument vägde således tyngre än argumentet för djupare förståelse för ett fåtal individers perspektiv.

Enligt Bryman och Bell (2013) kan trovärdigheten öka om flera olika datainsamlingsmetoder används. Detta gjordes i undersökningen med hjälp av intervjuerna, enkäterna och de andra datakällorna. Således kan undersökningens trovärdighet anses hög. Precis som vid intervjuerna blev svårigheten att ställa frågor som kunde bidra till att besvara frågeställningarna. Ett sätt att minska risken att ställa fel frågor i enkäten var att revidera frågorna innan den gavs ut. En pilotundersökning gjorde

det möjligt. Enligt Bryman och Bell (2013) innebär en pilotstudie att en enkät testas och gör det då möjligt att ändra frågorna innan den lämnas till undersökningens respondenter. Enkäterna besvarades av respondenterna när de var på arbetsplatsen och lämnades sedan till HR-chefen eller HR-generalisten. Ärligheten i svaren kan ha påverkats av denna anledning. Enligt Bryman och Bell (2013) kan respondenternas ärlighet påverkas av hur en enkät samlas in. Således kan enkätsvaren påverkats i undersökningen om respondenterna istället fyllt i den hemma och sedan skickat den via post. Enligt Bryman och Bell (2013) är en nackdel med enkäter att respondenten kan misstolka frågorna. Dessutom blir datamaterialet från enkäter mer begränsad än en intervju då respondenterna inte kan utveckla sina svar (Bryman & Bell, 2013). Detta blev en risk i undersökningen, men försökte minimeras genom att en pilotundersökning genomfördes och tydliga instruktioner samt frågor skrevs. Bryman och Bell (2013) menar att bortfall är vanligt förekommande vid enkäter, något som ökar risken för skevheter i resultatet. Bortfall är särskilt vanligt när enkäter skickas ut via post (Bryman & Bell, 2013). Vid undersökningen lämnades enkäterna personligen till respondenterna för att skapa en positiv inverkan på svarsfrekvensen och minska risken för skevheter i resultatet. Tillsammans med enkäterna gavs ett tillhörande följebrev för att förklara syftet med undersökningen och på så sätt minska risken för stort bortfall. Enligt Bryman och Bell (2013) kan ett bra informationsbrev som förklarar syftet med undersökningen vara en strategi för att få hög svarsfrekvens. De menar dessutom att en mindre omfattande enkät ökar svarsfrekvensen. Enkäten som delades ut var på en sida med tio frågor och gick därför snabbt för respondenten att svara på.

Enligt Bryman och Bell (2013) finns det tre kriterier som ligger till grund för att bedöma företagsekonomisk forskning. Dessa är reliabilitet, validitet och replikerbarhet. Reliabilitet kan också benämnas som tillförlitlighet och handlar om huruvida resultatet från en undersökning blir densamma om den skulle genomföras igen. Validitet är om undersökningen mäter det som ska mätas. Replikerbarhet handlar om möjligheten att upprepa en undersökning som andra forskare gjort. En förutsättning för detta är att tidigare forskare tydligt har beskrivit sin metod (Bryman & Bell, 2013). Eftersom familjeföretags arbetsgivarvarumärke beror på hur arbetsmarknaden ser ut och vilka värderingar medarbetare har, kan det antas att undersökningen fått annat resultat om den genomförts vid ett annat tillfälle. Reliabiliteten är därför inte hög. Validiteten kan ifrågasättas då enkätfrågorna, trots att de testades innan, inte självklart är relevanta för undersökningens syfte. Dessutom kan det vara svårt för andra forskare att följa upp undersökningen eftersom enbart ett fall studerats och dess kultur och identitet hela tiden utvecklas. Bryman och Bell (2013) menar att det är relevant att ställa sig frågan om ett resultat från ett stickprov är generaliserbart. Eftersom enkäterna inte gavs ut till alla medarbetare på företag X, så påverkades generaliseringen. I undersökningen drogs slutsatser om företag X:s medarbetare utifrån ett stickprov på 32 tjänstemän, något som kan ifrågasättas.

3.3.6 Andra datakällor

Utöver intervjuer och enkäter söktes information på företag X:s hemsida för att

komplettera det andra datamaterialet. På företag X (2020) finns en sida där företaget lägger upp lediga tjänster, har ett formulär för öppna arbetssökningar, presenter sina värderingar och vad de erbjuder som arbetsgivare. Dessutom visar företag X att det sker ett samarbete med olika skolor och högskolor (företag X, 2020) som således är en del av dess strategier för långsiktig kompetensförsörjning och relevant för den aktuella undersökningen. Enligt Bryman och Bell (2013) är det bra för en studies trovärdighet om flera informationskällor används. I undersökningens datainsamling var trovärdighet något som eftersträvades och därmed blev det viktigt att komplettera respondenternas svar med exempelvis det som företag X kommunicerat på sin hemsida. På så vis kunde dess arbetsgivarvarumärke analyseras utifrån flera aktörers perspektiv.

Siffror från företag X:s årsredovisning användes också för att ytterligare belysa företagets tillväxt och hur långa anställningstider medarbetare generellt har. När intervjuerna genomfördes och enkäterna delades ut besökte författarna företag X. Det var då ett bra tillfälle att också observera företaget. När författarna lämnade företaget diskuterades deras olika uppfattningar av företaget och vilka tankar de fått. Enligt Alvehus (2013) innebär observation att forskare studerar naturligt förekommande situationer. Lind (2014) menar att observationer är bra när kontexten är viktigt vid studier av ett fenomen. Den observation som gjordes var spontan och författarna uppmärksammade exempelvis hur arbetsmiljön och kulturen var på företag X. Exempelvis uppmärksammades hur människor talade till varandra och hur kontorslandskapen var utformade. De andra datakällorna i datainsamlingen var inte undersökningens huvudsakliga källa till empiri, istället sågs det som ett komplement till de andra två datakällorna. Enligt Bryman och Bell (2013) är det inte säkert att respondenter vid intervjuer eller enkäter talar sanning. Det kan också uppstå tolkningsfel eller uppstå situationer där respondenter inte kan eller vill svara (Bryman & Bell, 2013). Med anledning av detta sågs ett behov av att få ytterligare datakällor som kunde bekräfta eller motsäga vad respondenterna uttryckt. Enligt Bryman och Bell (2013) är det vanligt vid fallstudier att flera datakällor bidrar till studiens empiri. Av denna anledning var det ett naturligt val att också i denna fallstudie inkludera andra datakällor.

3.3.7 Kritik mot andra datakällor

Enligt Bryman och Bell (2013) ska språkets betydelse tas i beaktning vid analys av skriftliga dokument och att denna form av datakälla inte självt ska ligga till grund för en hel studie. De menar att diskursen har en viktig betydelse och att analys av diskursen är viktigt (Bryman & Bell, 2013). Eftersom företag X:s hemsida är en av källorna som användes som datamaterial kan det antas att företaget noggrant valt vad de presenterar där. Därför kan det finnas anledning att vara kritisk till det som kommuniceras och dessutom inte använda det som en huvudsaklig källa till empiri utan snarare som ett komplement till övriga datakällor. Observationerna som genomfördes var inte välplanerade utan istället spontana reflektioner av de känslor som författarna fick av företag X. Dessa uppstod på plats när intervjuerna genomfördes och enkäterna lämnades ut. Detta är en anledning till att trovärdigheten i observationerna kan kritiseras. Hade

författarna istället varit förberedda på att observera hade troligtvis fler reflektioner kring företag X arbetsgivarvarumärke uppmärksammats.

3.4 Dataanalys

Enligt Bryman och Bell (2013) är en svårighet med kvalitativa undersökningar att det blir ett stort och brett datamaterial. Dessutom innebär kvalitativ dataanalys att analysen sker löpande och inte väntar till all data samlats in (Bryman & Bell, 2013). När undersökningen genomfördes hölls intervjuer vid olika dagar och tidpunkter och för att analyseringen av materialet skulle gå smidigt, spelades intervjuerna in med hjälp av en mobiltelefon. Enligt Bryman och Bell (2013) är det bra att påbörja kodningen och analysen redan när datamaterialet sammanställs för att tankar och funderingar kommer fram direkt. Kvalitativ dataanalys handlar ofta om att leta efter teman eller nyckelbegrepp, vilket kallas tematisk analys (Bryman & Bell, 2013). När varje intervju hade genomförts transkriberades materialet vilket enligt Bryman och Bell (2013) innebär att inspelningen från en intervju skrivs ner ord för ord i ett dokument. De menar vidare att transkriberingen ska följas av att forskarna läser igenom dokumentet och skriver ner övergripande tankar. När det sedan läses igenom ytterligare en gång ska konkreta tankar skrivas ner (Bryman & Bell, 2013). Således väntade inte författarna på att all data samlats in innan analysen påbörjades.

Eftersom intervjuerna var semistrukturerade och hade öppna och breda frågor bidrog det till ett spretigt datamaterial. När transkriberingen var genomförd sammanställdes och kodades datamaterialet genom att söka efter specifika nyckelbegrepp och teman. Bryman och Bell (2013) menar är det viktigt att forskarna kritiskt granskar koderna och de teman som uppmärksammats. Kvalitativa data kan analyseras genom att det bryts ner till beståndsdelar som sedan byggs upp på nytt. De menar vidare att det är datamaterialet som formar vilka koder som skapas och inte tvärtom. Dessutom förespråkar de att det ska ske en kontinuerlig jämförelse av datamaterialet så relationer mellan olika material kan undersökas (Bryman & Bell, 2013). När intervjuerna jämfördes kunde likheter och skillnader urskiljas i respondenternas svar. Detta jämfördes sedan och analyserades med hjälp av analysmodellen som finns i den teoretiska referensramen *(modell 1)*. Analysmodellen är en sammanfattning av teorierna om familjeföretags arbetsgivarvarumärken. Genom denna växling mellan empirisk och teoretisk reflektion skapades en abduktiv ansats.

När enkäterna var besvarade och insamlade sammanställdes och kodades de i ett Excelark. Enligt Bryman och Bell (2013) så kan en frekvenstabell användas vid alla variabeltyper och frekvenstabellen visar antalet personer som ingått i undersökningen och den procentuella andelen som tillhör en viss variabel. Frekvenstabellen gav en överblick hur medarbetarna på företag X upplevde arbetsgivarvarumärket. Det gjordes ett diagram över vissa av variablerna för att visualisera den procentuella andelen som uppgivit ett visst svar. Vid kvantitativ dataanalys ska all empiri samlas in innan det kan börja analyseras (Bryman & Bell, 2013). Eftersom enkäten användes för att ta reda på medarbetarnas upplevelser och åsikter om företag X:s arbetsgivarvarumärke analyserades den kvalitativt. Fokus var därför inte att göra statistiska analyser utan istället se vad bland

annat majoriteten av de anställda upplevde och vad de värderar hos en arbetsgivare. Ett "inifrån och ut-perspektiv" är viktigt vid utformningen av arbetsgivarvarumärken (Dyhre et al., 2017). Enkäterna var därför ett komplement till de fem intervjuerna och de andra datakällorna för att ta hänsyn även till medarbetarnas upplevelse av arbetsgivarvarumärket.

När företag X:s hemsida lästes igenom gjordes anteckningar utifrån vad de kommunicerat att de erbjuder som arbetsgivare. Dessa användes sedan för att jämföras med enkätsvaren och datamaterialet från intervjuerna och på så sätt bli en del av analysen över företag X:s arbete med sitt arbetsgivarvarumärke. När de spontana observationerna gjorts skrev författarna ner sina tankar och uppfattningar de fått av företag X. Dessa sparades för att sedan analyseras tillsammans med det andra datamaterialet för att stärka analysen av företag X:s arbetsgivarvarumärke.

3.4.1 Kritik mot dataanalys

Analysen av intervjuerna och enkäten kan kritiseras eftersom författarna har egna subjektiva värderingar som omedvetet påverkar. Enligt Lind (2014) kan forskares preferenser och intresse styra en undersöknings resultat och slutsats. Detta togs i beaktning då analysen genomfördes och författarna försökte vara objektiva. Tolkningsproblem kan ha uppstått när författarna analyserade respondenternas uttalanden, dock försökte denna risk minimeras med att följdfrågor ställdes vid intervjuerna om respondenterna svarade något som inte uppfattades korrekt och att det var förtryckta svarsalternativ i enkäten. Enligt Bryman och Bell (2013) kan ett problem vid kodning vara att kontexten går förlorad eftersom datamaterialet plockas ur sitt sammanhang. Exempelvis försvinner betoningar och det icke-verbala språket från intervjuer. Ofta bidrar semistrukturerade intervjuer till ett brett datamaterial (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna hade öppna frågor, vilket bidrog till att respondenterna talade fritt. På så vis blev datamaterialet stort och ställde krav på författarna att styra tillbaka till ämnet. Författarna hade inte mycket erfarenhet av att hålla intervjuer vilket gjorde att det var en utmaning. Under intervjuerna ställdes följdfrågor som hjälpte att styra tillbaka till det relevanta ämnet.

Även de andra datakällorna som studerades kan vid analysen påverkats av författarnas intressen och åsikter. Dessutom kan anteckningarna från företag X:s hemsida tagits ur sitt sammanhang och jämförts med det andra datamaterialet och på så vis bidragit till en skev analys. Bryman och Bell (2013) menar att diskursen har en stor betydelse vid dokumentstudier och att detta bör tas i beaktning när dokument analyseras. Detta gjordes således i undersökningen.

3.5 Källor

Den tidigare forskningen som är återberättad i den teoretiska referensramen hämtades från Högskolan i Skövdes databaser. Worldcat och Emerald är de databaser som användes mest. De vetenskapliga artiklarna som finns i referensramen är primärkällor och författarna sökte i största möjligaste mån efter originalkällor. Artiklarna är dessutom granskade av forskare eftersom författarna hade ett kriterium att de skulle vara "peer

rewiewd”. De sökord som användes vid sökningen av vetenskapliga artiklar var bland annat ”family business brand”, ”employer branding”, ”employer brand”, ”familiness” och ”family employer brand”. Till viss del användes även kurslitteratur för att komplettera de vetenskapliga artiklarna på områden där författarna upplevde att det behövdes.

3.5.1 Kritik mot källor

Eftersom originalkällor söktes i största möjligaste mån var det också många artiklar som var relativt gamla, vilket kan kritisera att den teoretiska referensramen inte är aktuell. För att öka trovärdigheten söktes nyare artiklar också som på så vis kunde komplettera originalkällorna. Även författarnas sökord kan kritiseras då författarna ibland hade svårt för att hitta de engelska översättningarna för vissa begrepp. Emellertid hittades många artiklar, något som tyder på att författarnas sökningar ändå gav resultat. Kurslitteraturen som användes kan också kritiseras eftersom dessa typer av källor inte är lika uppdaterade och granskade som forskning. Kurslitteraturen lade författarna därmed inte någon större vikt vid. Emellertid förklarades vissa begrepp på ett pedagogiskt sätt av kurslitteratur, vilket var en anledning till att de också återges i den teoretiska referensramen.

3.6 Etiska överväganden

Enligt Bryman och Bell (2013) finns det vissa etiska regler som forskare behöver ta hänsyn till när en studie ska genomföras. Det kan röra sig om frivillighet, anonymitet och integritet. Det finns även vissa principer som svensk forskning ska förhålla sig till, exempelvis informationskravet som innebär att personer som är med i undersökningen ska bli informerade om dess syfte (Bryman & Bell, 2013). Vid intervjuerna och när enkäterna lämnades ut informerades respondenterna om att studien genomfördes i samarbete med Högskolan i Skövde och att det var ett examensarbete. De informerades också om syftet med undersökningen och vilka som skulle få ta del av resultatet. En annan princip enligt Bryman och Bell (2013) är samtyckekravet, vilket innebär att respondenterna ska vara väl medvetna om att de är med i undersökningen frivilligt och får avbryta sitt deltagande när de vill. Detta togs i beaktning när undersökningen genomfördes, då intervjupersonerna blev informerade om att uteblivna svar var tillåtet om en fråga upplevdes känslig. Ett följebrev skrevs till respondenterna om att det var frivilligt att svara på frågorna och att lämna blanka svar. Ytterligare en princip, enligt Bryman och Bell (2013) är konfidentalitets- och anonymitetsprincipen. Denna innebär att uppgifter om personerna i undersökningen ska behandlas ansvarsfullt och att obehöriga inte ska få tillgång till dem (Bryman & Bell, 2013). Företag X ville vara anonymt, enkäterna var därför anonyma och även respondenterna vid intervjuerna. Bryman och Bell (2013) menar att det finns ytterligare två principer, nyttjandekravet och kravet om att inte ge falska förespeglingar. Även dessa tog undersökningen hänsyn till.

4. Empiri

4.1 Inledning

I uppsatsens fjärde kapitel presenteras undersökningens empiri som har samlats in genom intervjuer, enkäter och andra datakällor på företag X. Fem semistrukturerade intervjuer genomfördes med ägare och ledare och 32 enkäter delades ut till tjänstemän. 27 enkäter besvarades, vilket motsvarar en svarsfrekvens på cirka 84%. Företag X:s hemsida, siffror från företagets årsredovisning och observation på företaget kompletterade de övriga källorna till empirin. I kapitlet presenteras inledningsvis respondenterna som ställde upp på intervju. Denna presentation följs av en beskrivning av företag X och dess ägarfamilj. Vidare diskuteras företagets värderingar och identitet samt hur företag X arbetar för att vara en attraktiv arbetsgivare. I hela kapitlet presenteras flera aktörers perspektiv på företagets arbetsgivarvarumärke. Således skildras ägares, ledares och medarbetares perspektiv. Kapitlet avslutas med en sammanfattande modell som illustrerar författarnas uppfattning av hur företag X skapar sitt arbetsgivarvarumärke.

4.2 Presentation av intervjuade respondenter

I undersökningen intervjuades fem personer varav en är medlem i ägarfamiljen. Denna person är företag X:s nuvarande ägare och koncernchef. Hen började i företaget 2004 men har innan dess utfört olika arbetsuppgifter. Innan personen tog över rollen som koncernchef 2015 har hen haft olika chefspositioner. Personen har ett teknikintresse och arbetar tillsammans med en anställd VD och de har fördelat arbetsuppgifterna och har ett tätt samarbete. En intervju genomfördes även med denna person. VD:n ingår inte i ägarfamiljen och anställdes som administrativ chef 2002. Innan personen blev VD 2015, var hen vice VD. En intervju genomfördes även med en affärsutvecklare på företag X. Personen har arbetat på företaget sedan 2004 med olika uppgifter och befattningar innan huvudfokuset blev på att genomföra ett generationsskifte. Även en marknadskommunikationschef på företag X intervjuades, vilken har arbetat i drygt 30 år med olika arbetsuppgifter och haft många olika roller i företaget. HR-chefen på företag X ställde också upp på en intervju. HR-chefen ansvarar för personalrelaterade frågor och processer och har arbetat på företaget i ungefär ett och ett halvt år.

4.3 Företag X

4.3.1 Företag X:s bakgrund

Enligt Företag X (2020) har företaget funnits i över 75 år och ägs av en familj i tredje generationen. Det är en koncern (se bilaga 6) som verkar inom tillverknings- och serviceindustrin och har sitt huvudkontor i Västsverige. Det har vuxit kraftigt genom åren och under 2018 omsatte koncernen mer än 1 miljard svenska kronor (Allabolag, 2020) och under 2018 hade i genomsnitt 405 anställda (Företag X, 2020). Den del av företaget (se “Produktionsbolag A” i bilaga 6) där undersökningen genomfördes är det största bolaget i koncernen. Dess nettoomsättning och antal anställda mellan åren 2014 och 2018 visas i *Tabell 2* och är något som visar dess inverkan på koncernens positiva utveckling.

Nettoomsättningen i tabellen är tagna från Allabolag (2020) och information om antalet medarbetare har författarna fått från företag X.

Produktionsbolag A:s utveckling 2014-2018					
	2018	2017	2016	2015	2014
Nettoomsättning (tkr)	987 700	946 149	808 039	704 538	651 618
Antal medarbetare	314	258	241	230	224

Tabell 2. Produktionsbolag A:s utveckling

Företag X har alltid varit tekniskt inriktat, ganska toppstyrt och det härstammar från en produktionskultur. Exempelvis använder det sig av stämpelklocka och är beroende av sina maskiner. Styrningen har förändrats i företaget över tid, vilket till viss del kan bero på dess positiva finansiella utveckling. Något som nedanstående citat från ägaren/koncernchefen förklarar.

"Men kommunikation, vad man ska göra, kom mer från ett ställe då. Det är ju väldigt mycket som har hänt med företagets storlek från 2015. 2017 blev ju en sådan enorm ökning vilket gjorde att vi blev många fler. Det är svårt att hålla koll på allting hela tiden, något som kanske var möjligt att göra förr i tiden." (Ägare/koncernchef)

Ägarfamiljen har varit mycket drivande, vilket har gjort att det märkts att företaget är familjeägt. Dessutom arbetar ägarfamiljen på huvudkontoret i Västsverige och är således fysiskt nära verksamheten. Det upplevs positivt att det finns en närhet till ägarna då beslut kan fattas snabbt om det behövs. Besluten på företag X är mycket känslostyrda och inte alltid så logiska eftersom ägarna personligen bryr sig mycket om företaget. Avgörande beslut har således inte alltid grundat sig i ekonomiska och logiska beräkningar. Istället har de varit chansningar som ägarfamiljen trott på och som i efterhand visat sig vara mycket grundat i känsla om vad som är rätt och som långsiktigt skulle gynna företaget. VD:n menar i nedanstående citat att långsiktigheten påverkat besluten.

"Långsiktigheten är väl egentligen det som har präglat ägarskapet. Det har fattats beslut som kanske inte gett resultat på två-tre år, utan på fem, tio år istället. Det är väl den stora fördelen med familjeföretag." (VD)

En negativ aspekt med att beslut fattas snabbt är att vissa saker ibland inte bearbetas så mycket som egentligen skulle behövas. Dock bidrar ägarnas närhet till att beslut kan fattas snabbt så länge processer och förslag är väl underbyggda. Citatet nedan visar att HR-chefen upplever en närhet till verksamheten och affärsbesluten.

"Det är inte så hierarkiskt krångligt utan det är en hög puls och man är mycket mer nära affären än vad man är i en större organisation." (HR-chef)

Eftersom det är ägarfamiljens vilja som har stor inverkan på företag X:s beslut blir det en utmaning att vara anställd VD. Om företag X inte hade varit ett familjeägt bolag så hade en styrelse haft mer inflytande över VD:ns arbete och beslutsprocesser hade sett

annorlunda ut. Eftersom det är ett familjeföretag har VD:n en tät kontakt och rapporterar direkt till ägaren, vilket kan vara positivt. En anställd VD i ett familjeföretag kan emellertid inte fatta vilka beslut som helst, vilket förklaras av ägaren/koncernchefen i citatet nedan.

"Det är väldigt svårt att jobba som VD i ett familjeföretag om du tror att du kan göra det till ditt egna. Det är ju inte så att du kan komma och göra om logotypen när du precis blivit ny VD." (Ägare/koncernchef)

4.3.2 Ägarfamiljens bakgrund

Tre generationer av ägare i företag X		
1940-tal-1960-tal	**1960-tal-2014/2015**	**2015-**
Grundaren	Den tidigare generationen	Den nuvarande generationen

Tabell 3. Företag X:s ägande

I *Tabell 3* visas ägarfamiljens tre generationer och under vilka perioder de varit aktiva i företaget. Det är emellertid inte så tydliga gränser mellan generationerna i verkligheten utan tabellen visar en förenkling och har inte tagit hänsyn till den överlappning som i praktiken skett. Exempelvis är den tidigare generationen fortfarande involverad i företag X. Företaget har sin specifika familjekonstruktion där det endast varit en ägare/koncernchef åt gången. Företag X startades på 1940-talet av grundaren och företaget var då mycket litet. På 1960-talet tog nästa generation över företaget och drev det framåt i 50 år. Hen satte sin prägel, sin stil och arbetssätt på det fram till 2015 då hen tog ett kliv tillbaka för att lämna över rollen som ägare/koncernchef till en annan familjemedlem. Den tidigare generationen har haft stort inflytande på företag X och dess utveckling och det pågår en process där den nya generationen försöker hitta sin roll som ägare/koncernchef. Nedanstående citat av marknadskommunikationschefen visar den tidigare generationens stora engagemang för företag X och den nuvarande generationens roll.

"Den tidigare generationen har varit enormt engagerad, nuvarande generationen håller på och växer in i det nu, hen sätter sin lilla prägel på det."
(Marknadskommunikationschef)

Historien är väl förankrad i företaget och har stor betydelse. Inga medarbetare upplevde att de inte visste någonting eller väldigt lite om företagets historia. De flesta av företag X:s medarbetare känner till historien, vilket visas i *Diagram 1*.

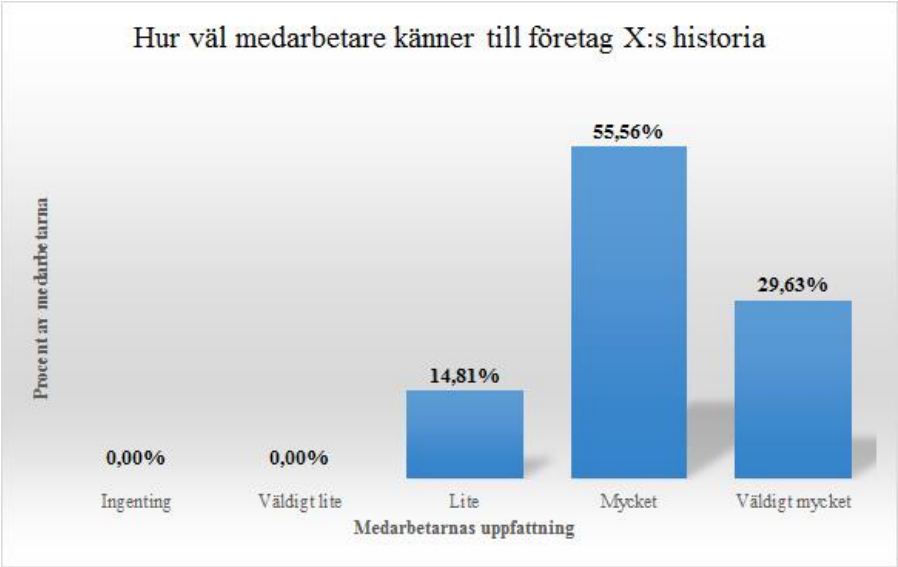


Diagram 1. Företag X:s historia

Nedanstående citat av VD:n visar att den tidigare generationen hade en bred kunskap och känsla för att ta beslut som gjort att företag X är där det är idag. De betonar även hens intresse i företaget och att det skulle utvecklas.

"Och naturligtvis med den tidigare generationens drivkraft, intressen och detaljkunskap. På hens tid var det väldigt detaljstyrt, hen hade koll på precis allt, operationstider, materialförbrukningar, ekonomi och marknad. Den tidigare generationen hade ju extrem känsla för- och kontakt med marknaderna och kunde fatta väldigt avgörande beslut som har betytt mycket för företag X:s utveckling."(VD)

"Den tidigare generationen har ju behärskat alla områden som ett företag behöver behärska och dessutom haft 100 % av aktierna och kunnat bestämma precis vad hen vill." (VD)

På företag X har ägarfamiljen olika roller som tydligt överlappas. Ägarfamiljen är familjemedlemmar, ägare och även ledare i företaget. På företag X är ägarna fysiskt närvarande vilket gör att överlappningen av de olika rollerna samt att det är ett familjeföretag märks tydligt. Ägarfamiljen är drivna, engagerade och involverade i företaget och arbetar för det hela tiden ska utvecklas framåt. HR-chefens citat nedan visar att ägarfamiljen har ett stort engagemang och drivkraft i företaget.

"Här är ju våra ägare i allra högsta grad involverade, i mer eller mindre alla beslut, i någon fas i alla fall. Så på det sättet blir det väldigt tydligt för vår personal att vi är ett familjeföretag där ägarfamiljen fortfarande är dom som driver arbetet framåt." (HR-chef)

Diagram 2 visar att de flesta medarbetare på företag X upplever att ägarfamiljens identitet speglas tydligt i kulturen på företaget.

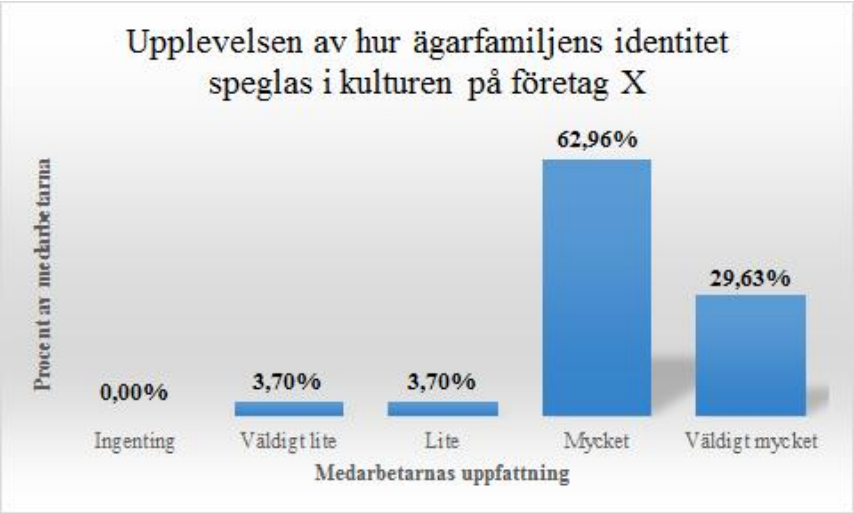


Diagram 2. Ägarfamiljens identitet på företag X

Företaget har dock förändrats mycket och varken den nya generationen eller den tidigare skulle kunna leda det på samma sätt idag. Det har blivit så stort så den nya generationen måste sätta sin prägel på företaget och leda det på ett nytt sätt. En riktning som den nya generationen har är att fördela ansvaret och ta tillvara på den kompetens som finns hos medarbetarna. Det pågår en ledarskapsutveckling i företaget som en följd av generationsskiftet. Denna ska bidra till att de bra delarna av identiteten ska bevaras men att det nya ledarskapet ska bli en integrerad del i hela företaget. VD:ns citat nedan visar detta.

"Det är väl ledarskapet lite grann som vi jobbat ganska mycket på att förändra ifrån att den tidigare generationen klev tillbaka då. Att inte allting ska styras och ledas av en person utan vi ska få ut ledarskapet till alla chefsnivåer." (VD)

Ledarskapet på företag X har historiskt varit ganska traditionellt och detaljstyrt. Företagets ökade omsättning och stora personalstyrka har bidragit till att det ställs högre krav på ledarskapet och att det behöver utvecklas. Företag X har även en ägarfamilj som är villiga att investera mycket i sin personal, vilket har varit en bidragande orsak till att de genomför ledarskapsutvecklingen. För att ledarskapet ska kunna tas till nästa nivå och att företaget ska ledas så som den nuvarande generationen vill ansågs en ledarskapsutveckling behövas. HR-chefen menar i nedanstående citat att utvecklingen kommer bidra till att företaget får utvecklande chefer.

"Det vi har försökt är att kompetenshöja våra ledare i att bli chefer som inte bara är rapporterande, utan också utvecklar sin personal och driver sin del av affären framåt och ansvarar för den i större utsträckning. Förut var man kanske mer en utförande chef nu blir man också en utvecklande chef." (HR-chef)

4.3.3 Företag X:s värderingar och "företag X-atmosfären"

Ägarfamiljen har sedan långt tillbaka haft olika ledord som styrt beslut och genomsyrat hur ledarskapet varit och hur företag X har drivits. Värderingarna är väl grundade i

familjens och företagets historia och har påverkat företag X:s arbetssätt. Värderingarna i företag X kan användas av många företag, men det är inga ord företag X har tagit från intet utan de speglar företaget och ligger till grund för allt som företaget gör. Långsiktighet och kvalité har alltid varit viktigt, exempelvis återinvesterar företaget mycket pengar och kvalité prioriteras för att få högre trovärdighet hos intressenter. Företag X vill också ligga i teknikens framkant och strävar ständigt efter att bli bättre. Trygghet är även viktigt och något som företaget vill förmedla, både till kunder och medarbetare. Värderingarna har ägarfamiljens medlemmar gemensamt kommit fram till och följande citat visar att värderingarna är genuina och noga grundade i hur ägarfamiljen vill driva företaget. Affärsutvecklaren menar att dessa värderingar bidrar till företagets identitet och vad företag X är och står för.

"Det är ju ägarfamiljen som har sammanfattat, att man lever det här. Det är inte så att det är påhittat utan det här är ju företagets, det ska ju vara ägarnas vilja, det här är ägarnas DNA på något sätt." (Affärsutvecklare)

Företag X har flera olika dokument som ligger till grund för vad företaget ska arbeta mot. Det har ett ägardirektiv, en långsiktig vision, en strategi och ett dokument med företagets värderingar. Ägardirektivet är det högst styrande dokumentet som finns i koncernen där ägarfamiljens medlemmar gemensamt kommit fram till vilka de grundläggande principerna i företag X är och hur de vill styra företaget. Dokumentet med värderingarna innefattar också ägarens/koncernchefens syn på verksamheten och hur det ska utvecklas i framtiden. Värderingarna är mycket viktiga för företag X eftersom det ska genomsyra och vara ledord i hela koncernen, i det dagliga arbetet och i alla beslut. Affärsutvecklaren förklarar i citatet nedan att dokumentet är familjens syn på företaget och dess identitet.

"Det är ju ett dokument med våra värderingar. Där avspeglas ju också ägarfamiljens syn på verksamheten väldigt tydligt." (Affärsutvecklare)

Värderingarna bidrar till en viss atmosfär som företaget kallar *"företag X-atmosfären"*. Värderingarna är själen och grunden i atmosfären och är således företagets identitet och kultur. Förutom värderingarna innebär atmosfären att företag X har vissa grundläggande riktlinjer, exempelvis mål, övertygelser och normer. Allt arbete ska göras ordentligt och är stabila oavsett omvärldens förändringar och konjunktur. Dessutom är det en ordningsam arbetsplats och företag X investerar mycket pengar i en god arbetsmiljö. Företaget strävar efter att alla ska arbeta dagtid. Tanken bakom detta är att fritiden är viktig och att för mycket övertid och skiftarbete gör att den blir lidande. Det finns en tanke bakom hur arbetsmiljön på kontoren är utformad. Kontoren ligger nära inpå varandra och har en viss ordning vilket kan bidra till gemenskap och sammanhållning. Kontorslandskapet är öppet, rent och luftigt och företaget har en fin entré som ger ett seriöst intryck. VD:ns uttalande nedan visar att ordning och reda samt färger och former är en viktig del i atmosfären på företag X.

"Ordning och reda överallt är något som är viktigt. Det står inte kaffekoppar lite här och var, det ligger inte papper slängt och alla har likadana färger i rummen och vi har ett

system för vad det är för färg på pärmarna på olika avdelningar. Det kan tyckas larvigt, men det finns en tanke bakom allt. Vi sitter inte var vi vill, utan vi sitter i flöden. Alla kontor ser likadana ut, vi personaliserar inte och sätter egna krukväxter och så vidare... Ja, sådant där som man kan tycka är larvigt men som skapar en tydlighet och gör att man fokuserar på rätt saker tycker jag. Det är ju lite "företag X-atmosfären" kan man väl säga." (VD)

Atmosfären och identiteten är något företag X arbetar kontinuerligt med och något de vill bevara. Eftersom företaget växt mycket upplevs den ha fått minskat inflytande på företaget, trots att många är överens om att atmosfären varit en framgångsfaktor. Företaget vill därför bli bättre på att kommunicera den internt för att den ska leva vidare. VD:ns citat nedan visar att atmosfären är och har varit en anledning till att företag X haft en positiv utveckling. Det visar också att den är något som företaget vill bevara även om företaget ständigt växer.

"Ändå finns det ju många som har varit med ganska länge, så det finns ju en ambition att försöka återuppväcka atmosfären och få in den i all personal. Vi som har varit med ett tag tycker att det är kärnan till att vi har lyckats och att vi lyckas så bra fortfarande." (VD)

På grund av företagets stora tillväxt och att det skett ett generationsskifte relativt nyligen står företaget inför olika utmaningar. En sådan är att få värderingarna att leva vidare i företaget, vilket bidrar till att det blir en viktig uppgift för ledarna att kommunicera ut dessa till medarbetarna. Alla ska känna till värderingarna och arbeta utifrån dem, något som även framgår i företagets långsiktiga strategi. Värderingarna är djupt förankrade i företaget och grundar sig i familjens identitet och historia. Detta visas genom att nästintill alla medarbetare upplevde att värderingarna symboliserades tydligt i företag X. I *Diagram 3* visas hur väl värderingarna symboliseras utifrån medarbetarnas perspektiv.

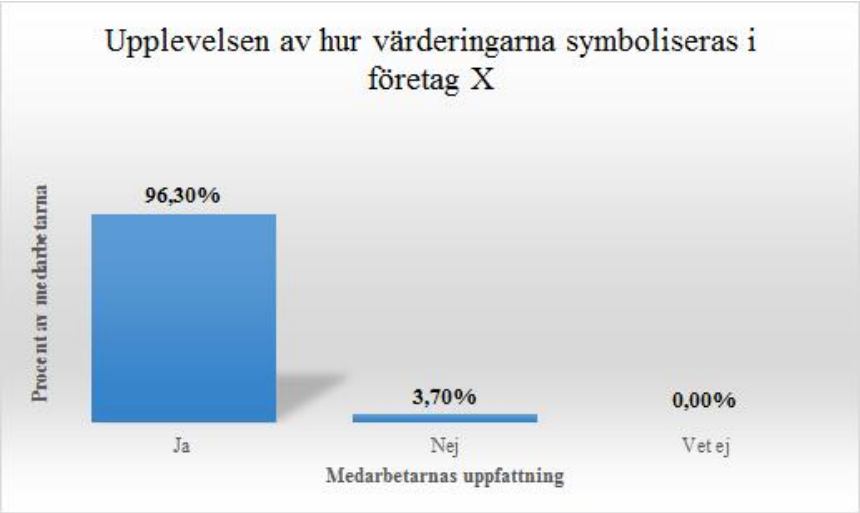


Diagram 3. Företag X:s värderingar

4.4 Företag X:s arbetsgivarvarumärke

Företag X har inte alltid varit så känt som det är idag och det var mycket litet när det startades. De som kände till det utanför orten visste vilken ägarfamiljen var, men i en undersökning som företaget gjorde kom det fram att företagsnamnet var okänt. Företag X har en långsiktig strategi som innebär att det ska bli den mest attraktiva arbetsgivaren på orten. Därför har det alltid varit en prioritet att investera mycket pengar på att marknadsföra dess arbetsgivarvarumärke.

Företag X har tidigare använt sig av tv-reklam för att få kunder och öka stoltheten hos medarbetarna. Idag är det stort fokus på sponsring av lokala och regionala sportevenemang och ungdomsverksamheter. Detta är en långsiktig strategi för att företaget ska bli känt redan hos unga personer och nå en bred publik för att människor ska se det som en potentiell arbetsgivare. Företag X har nära samarbeten med skolor och ordnar med studiebesök och praktik, något som även kommuniceras på företagets hemsida. På hemsidan betonas även att företaget gärna samarbetar med studenter vid examensarbeten och sponsrar exempelvis el, teknik och industriprogram på gymnasium i närområdet. HR-funktionen på företaget är relativt ny då avdelningen endast funnits ett fåtal år. Den har utvecklats mycket på senare tid, vilket har gjort att samarbetet med skolor blivit mer systematiskt. På företag X är det viktigt att elever får en rolig praktik och att företaget ger ett gott intryck. De har ett färdigt program som de följer för att eleverna ska få göra mycket och för att de ska ha en rolig praktik. Företag X tar emot alla som besöker företaget med öppna armar då de kan vara framtida arbetskamrater. Marknadskommunikationschefen menar i nedanstående citat att tiden som läggs på att bemöta företagets besökare är en investering för företaget och bra för framtiden.

"Det är aldrig jobbigt... utan det är någonting som sitter i ryggraden på oss, att så gör vi bara. Jag tror aldrig att jag känt att jag har viktigare saker att göra nu än att sitta och prata med er, eller någon annan." (Marknadskommunikationschef)

Företag X marknadsför även sitt arbetsgivarvarumärke genom att besöka grundskolor, gymnasieskolor och högskolor för att göra företagsnamnet känt och poängtera att det finns. HR-chefens citat nedan visar att det är viktigt att betona att det är en arbetsgivare som passar alla.

"Jag är noga med att poängtera när jag är ute och föreläser för större grupper att vi är ett tekniskt företag där det finns stora möjligheter för en ingenjör och teknikintresserad individ men vi har ju också samhällets alla delar i princip. Exempelvis ekonomer, säljare, marknadspersonal, inköpsavdelning, logistikpersonal, HR, reception och växel. Det finns ju alla typer av arbeten och det är ju också väldigt viktigt att belysa att industrin är bred." (HR-chef)

Företag X marknadsför sig också mycket genom sociala medier. Många av de som följer dessa är inte kunder utan de är intresserade av företag X som arbetsplats, exempelvis studenter och människor i företagets närhet. Det är de som känner stolthet över företaget

och vill vara en del av det. På hemsidan finns dessutom information om lediga tjänster och arbetssökande kan skicka in spontana arbetsansökningar. Företag X arbetar internt för att skapa en stolthet över företaget och produkten de skapar. Ett produktinformationsblad används för att skapa kunskap och stolthet över företag X:s produkt. Detta är också en viktig del i att det ska bli en attraktiv arbetsgivare. Företaget har även ett medvetet arbete med introduktion av nyanställda som de arbetar med för att bli attraktiva. Alla nyanställda får ett introduktionspaket för att de ska få en känsla av företag X och produktens kvalité. Introduktionspaketet skickas hem till den nyanställda för att även dennes familj ska få ta del av medarbetarens nya arbetsplats. Detta är en strategi från företagets sida för att skapa stolthet över företaget även hos medarbetarnas familjer. Marknadskommunikationschefen förklarar vad introduktionspaketet ska ge för känsla hos nyanställda medarbetare i citatet nedan.

"Den känslan man ska ha här och den känslan sa vi att den ska man få redan innan och kanske visa för sin familj, att: titta här vilket fint företag jag ska börja hos." (Marknadskommunikationschef)

På företag X har man en "ta hand om bygden-mentalitet". Detta visas exempelvis genom att företaget sponsrar ungdomsverksamheter på de orter där det har anställda. Ägaren/koncernchefen förklarar i citatet nedan vad mentaliteten innebär och att hen inte tror att den funnits på samma sätt om det inte hade varit ett familjeföretag.

"Om företag X inte hade varit ett familjeägt bolag, så försvinner ju väldigt mycket av den här "ta hand om bygden-mentaliteten" som vi faktiskt har. Vi satsar ju på ungdomar och ungdomsverksamheter i de städer som vi har anställda. Ja, det är ju egentligen för att ge lite tillbaka till föräldrarna men framförallt till barnen." (Ägare/koncernchef)

Företag X kommunicerar med stolthet att det är ett familjeägt bolag. I allt rekryteringsmaterial, annonser och hemsidor framgår det exempelvis att det är ett familjeföretag i tredje generationen. Det vill skapa en känsla av att det är ett tryggt och pålitligt företag i syfte att attrahera och behålla medarbetare. Affärsutvecklarens nedanstående uttalande visar detta.

"Ja men har man gjort detta i tredje generationen i 75 år, då skänker det ju någon form av trygghet kring att det här är någon man kan lita på." (Affärsutvecklare)

Diagram 4 visar att många medarbetare på företag X visste att det var ett familjeägt bolag innan de började arbeta där. Dock fanns det dem som inte visste att det var ett familjeföretag.

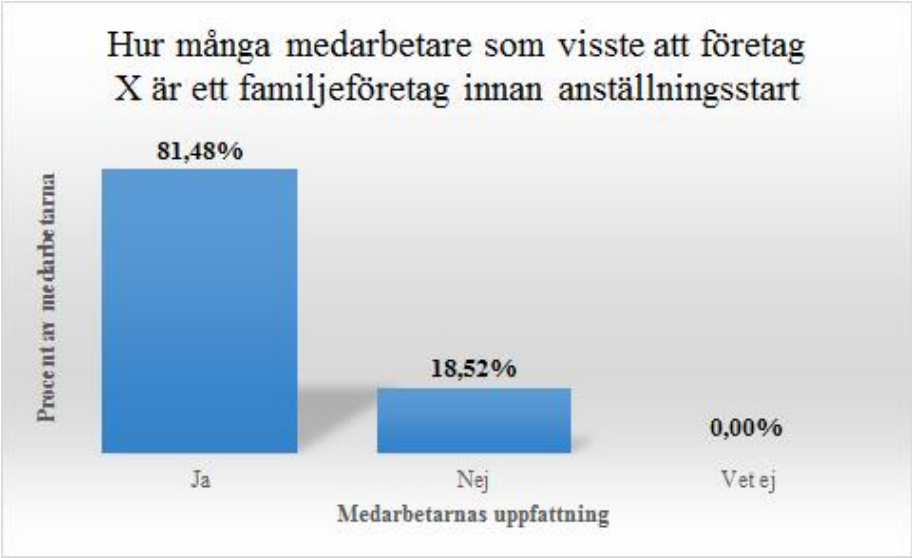


Diagram 4. Vetskap om ägandestrukturen på företag X

Ägarfamiljen är synliga i alla marknadsföringskampanjer, exempelvis på sociala medier och hemsida. Detsamma gäller i introduktionsmaterial till nyanställda, där ägarfamiljen presenterar företagets identitet och historia. Företaget kommunicerar med stolthet, både inom och utom Sveriges gränser, att det är lokalt, från Västsverige och att det är familjeägt. Dessutom är tillgänglighet något som är viktigt i marknadsföringsarbetet. Det viktigaste för företag X är dock produkten. Denna är väsentlig att marknadsföra, vilket bidrar till att den utgör en stor del av företagets hemsida. Marknadskommunikationschefen menar att företag X ska marknadsföra det företaget står för, eftersom det ökar sannolikheten att rätt medarbetare attraheras. Detta visas i citatet nedan.

"Att det är ett familjeföretag och att det är från orten, det är vi, det är grunden, det är själva fundamentet. Om vi säger något annat, då lurar vi folk. De som attraheras av att det är ett spännande företag och flashigt och den delen, då blir det fel personer som börjar arbeta här. Det är det som är viktigt, att vara tydlig med vad vi står för så kanske vi hittar de personerna som står för det och då blir det lättare att koppla ihop det." (Marknadskommunikationschef)

I *Diagram 5* illustreras medarbetares perspektiv av hur viktigt de tycker det är att företag X är ett familjeföretag. I princip alla medarbetare tyckte att det åtminstone var lite viktigt eller viktigt. Däremot tyckte en mindre andel att det inte var viktigt alls eller väldigt viktigt.

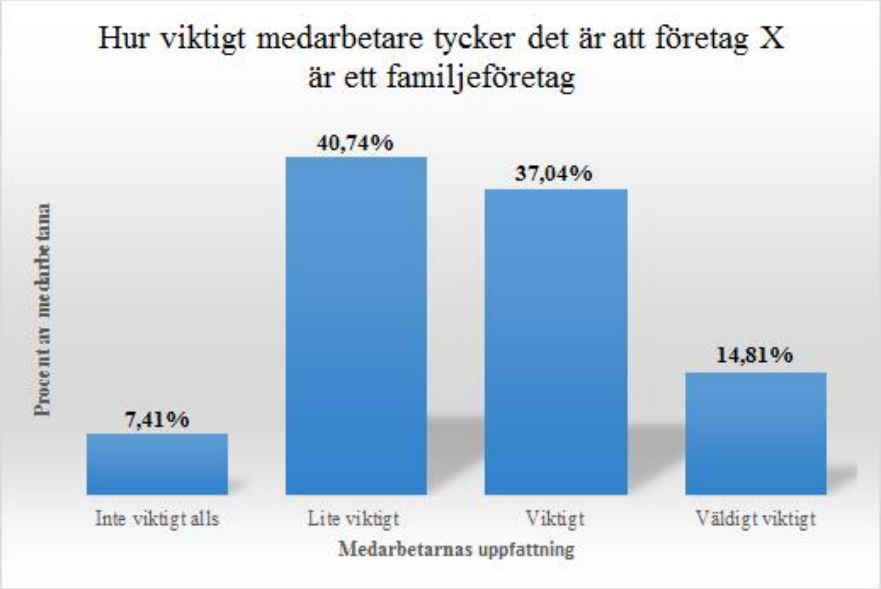


Diagram 5. Betydelse av ägandestrukturen

Ägarfamiljen är stolta över produkten som företag X tillverkar. Denna stolthet är också något de arbetar för att sprida till ledare och medarbetare. Ägarfamiljen vill att medarbetare ska vara stolta över att arbeta på företaget och känna att de kan stå bakom produkten och företaget. Alla kan och förstår produkten, mer eller mindre på alla avdelningar, något som bidrar till stoltheten. Detta kan göra att företag X blir en attraktiv arbetsgivare internt vilket visas i HR-chefens citat nedan.

"Man är väldigt noga med att de flesta kan produkten som vi levererar och det bygger också in en stolthet som gör att företaget blir attraktivt." (HR-chef)

Mycket av företagets etik, moral och integritet sattes tidigt och genomsyrar arbetet inom alla områden. Företaget är också en rättvis arbetsgivare, exempelvis finns inga separata bonusprogram utan det har en vinstdelning som innebär att vinsten fördelas lika mellan alla i företaget. Företag X anordnar också aktiviteter för sina anställda för att de ska trivas där, exempelvis personalfester och julbord. Det är även en stabil arbetsplats då medarbetare vet vad de kommer till varje dag. Trivsel och trygghet är något som det vill att företagets arbetsgivarvarumärke ska förknippas med, exempelvis har det aldrig sagt upp någon på grund av arbetsbrist. Den tiden medarbetare lägger på sitt jobb ska vara meningsfull. Dessutom vill det upplevas som en arbetsgivare som gör rätt för sig och på så vis skänka förtroende. Citaten nedan från ägare/koncernchef och marknadskommunikationschef visar vad företaget vill symbolisera till befintliga och potentiella medarbetare.

"Vi är inga som ljuger och gör fel, utan det är korrekt." (Ägare/koncernchef)

"Sen är det ju det här med familjeföretag. Företag X är väldigt tryggt, vi har en bra ekonomi, och vi jobbar med våra värderingar. Vi tänker hela tiden långsiktigt och gör inga kortsiktiga beslut utan hela tiden med en plan framöver. Och jag vet att, det kanske

är en gammal sägning, men vi anställer ju inte dig för det jobbet du ska göra nu, utan även för nytta längre fram, vilket speglar tillbaka på tryggheten." (Marknadskommunikationschef)

Trygghet är också något som medarbetare på företag X anser viktigast i relation till karriärmöjligheter, utbildning/utveckling, hög lön och god arbetsmiljö. *Diagram 6* visar detta och att hög lön var det de tyckte var minst viktigt.

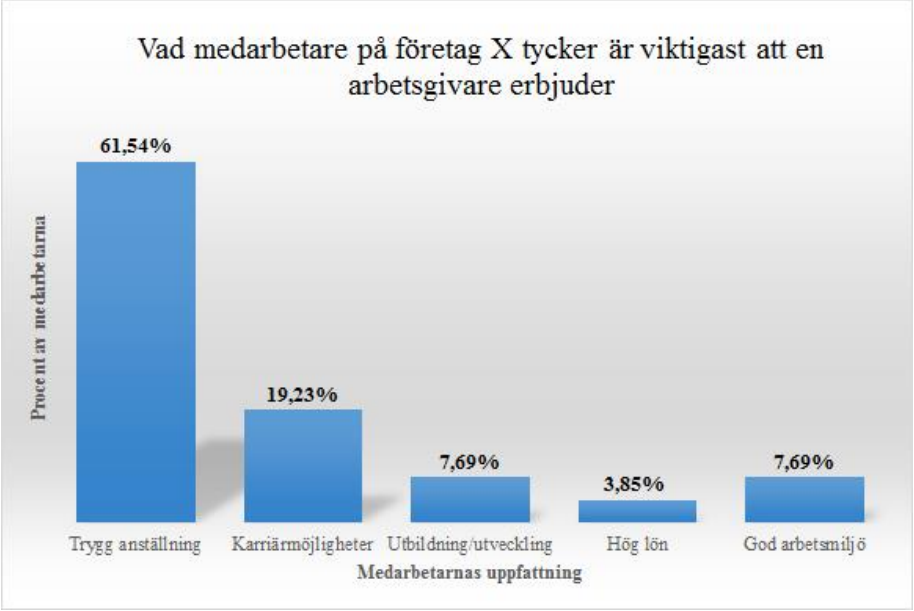


Diagram 6. Viktigt i ett medarbetarerbjudande

Företag X kommunicerar tydligt att det är tryggheten och stabiliteten som är viktigt i arbetsgivarvarumärket och att hög lön inte ska vara den avgörande faktorn till att personer söker sig till företaget. VD:ns citat nedan visar detta.

"Man ska inte söka sig till företag X bara för att vi har den högsta lönen, utan man ska veta vad man går till och känna för att "här vill jag jobba". Vi ska naturligtvis betala bra och vara i samma nivå som de bästa, men lönen ska inte vara drivkraften. Det ska vara andra känslor som avgör." (VD)

Företag X har på senare tid förbättrat många av förmånerna då det på vissa områden behövt ta ett kliv för att utveckla sitt arbetsgivarvarumärke. Företag X lägger dessutom mycket resurser på att skapa och upprätthålla en god arbetsmiljö. HR-chefens uttalande visar att företag X emellertid skulle kunna bli än bättre på att marknadsföra denna.

"Jag tycker vi har en jättefin arbetsmiljö som vi definitivt skulle kunna visa upp mer av internt, så det syns även externt. Så att folk som söker sig till företag X vet vad dom får, eftersom ägarna och företaget har satsat otroligt mycket på fabriken, omgivningen och kontoren" (HR-chef)

Förhoppningen är att anställda ska uppleva företaget som en långsiktig arbetsgivare och att det är en närhet till cheferna. Trygghet är något de erbjuder sina medarbetare och dessutom har de en hög teknisk standard som ska representera dem som arbetsgivare. Eftersom företag X också är ett serviceföretag är kompetensförsörjning viktigt och attrahera, rekrytera och behålla är centralt. Något som särskiljer företag X som arbetsgivare är att företaget har låg personalomsättning, den genomsnittliga anställningstiden är 10,35 år (siffror som författarna fått från företaget). Detta kan jämföras med fem år som är den genomsnittliga anställningstiden i Sverige enligt Andersson (2018). Dessutom har de utvecklat sitt arbete för att bli en attraktiv arbetsgivare genom att arbeta mer med HR-frågor, exempelvis genom utbildningar internt. Det satsar mycket pengar på utbildning för medarbetare och chefer och försöker att ta vara på kompetens internt från olika arbetssätt och processer. Det är en viktig del i den långsiktiga strategin för att säkra kompetens i företaget och få nöjda medarbetare. I *Diagram 7* visas det att nästintill alla medarbetare skulle rekommendera företag X som en arbetsgivare, vilket tyder på att de är nöjda med sin arbetsplats.

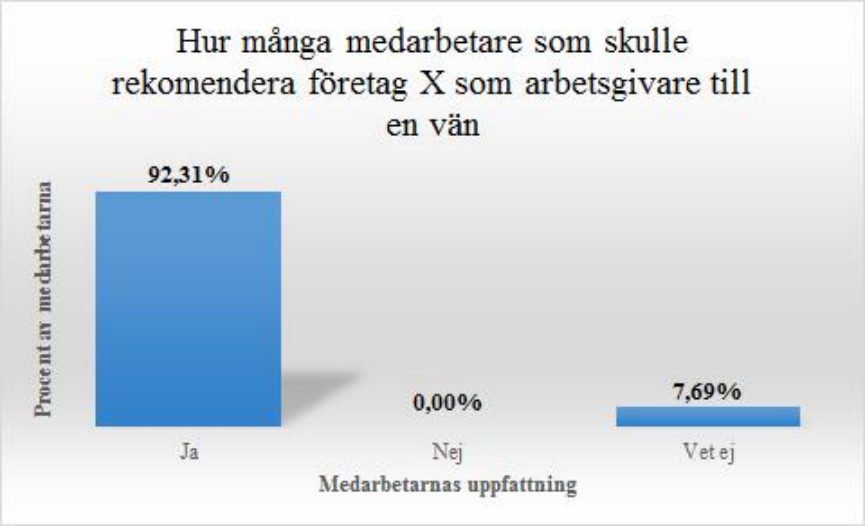


Diagram 7. Rekommendation om företag X

Företag X kommer från en produktionskultur och är ganska traditionellt i vissa aspekter. Ett exempel på detta är att stämpelklocka används som gör att arbetsplatsen har tydliga ramar för när arbetet ska utföras. Detta är något företaget strävar efter att bevara då det anses finnas många fördelar med att ha en tydlig skillnad mellan arbete och fritid. När många medarbetare är på plats samtidigt kan dessutom effektivitet skapas. Nedanstående uttalande från affärsutvecklaren visar att företag X tror på sitt sätt att strukturera arbetet men att det inte är något de lägger stort fokus på att marknadsföra idag.

"Majoriteten av företagen idag har en väldigt flytande gräns med tider och var man arbetar och så vidare... det är definitivt inte framgångsreceptet för företag X."
(Affärsutvecklare)

“Det kanske kommer en dag då vi kan marknadsföra oss som fyrkantiga genom att vi jobbar 7-16, men det är ju ingenting man marknadsför idag direkt.” (Affärsutvecklare)

Företag X tänker långsiktigt även vid rekrytering och det grundar sig i att medarbetare ska stanna kvar länge på företaget, något som det många gånger lyckas med. En strategi som företaget har är att medarbetare rekryteras för sin nästa arbetsuppgift, vilket bidrar till att många medarbetare stannar länge. Exempelvis är det vanligt med interna karriärvägar och att medarbetare utvecklas genom att byta avdelningar och arbetsuppgifter. Unga människor är en målgrupp av arbetstagare som företaget försöker attrahera och rekrytera men en mångfald eftersträvas. De vill rekrytera kompetenta medarbetare med teknisk bakgrund men lägger inte vikt vid exempelvis kön, olika bakgrund och etnicitet. VD:n menar i citatet nedan att det såg annorlunda ut tidigare i företaget men att det över tid har blivit en större mångfald.

“Förut var det ganska få tjejer i produktionen, det var till och med så att vi att prioriterade att få in flera tjejer, så om det stod och vägde mellan en tjej och en kille så anställde vi hellre en tjej. Nu är det ganska lika ute i produktionen faktiskt. Det är lite könsneutralt, och det är ju bra med en mix överallt.” (VD)

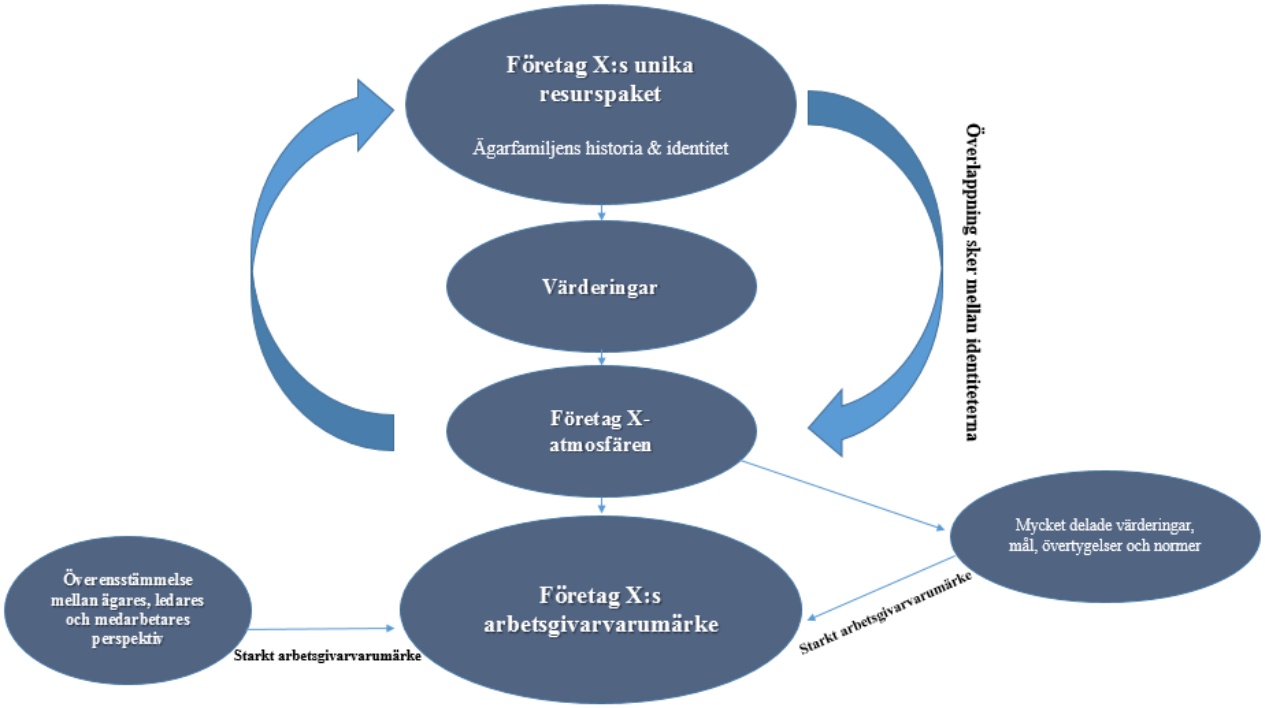
Företag X fokuserar på att vara en attraktiv arbetsgivare även för pensionerade arbetstagare. Ett exempel på detta är att de bjuder in dem till julbord. Pensionärerna får precis som de anställda ett informationsblad om vad som händer i företaget. Detta för att pensionärerna ska känna att de fortfarande är en del av företag X, vilket gör att de även efter sin anställningstid är ambassadörer. Företaget är många gånger också positiva till att återanställa personer som självmant slutat och vissa medarbetare har arbetat i flera omgångar på företag X. Det kan vara ett strategiskt beslut att återanställa personer då de kan bli ambassadörer för att företaget är en attraktiv arbetsplats. Ägaren/koncernchefens citat nedan visar att företag X är positivt inställda till att personer vill komma tillbaka till företaget.

“Sen blir man väl lite glad också när folk kommer tillbaka efter att de har provat det gröna gräset någon annanstans.” (Ägare/koncernchef)

4.5 Sammanfattning

Modell 2 nedan är en egen kreation och en sammanfattning som bygger på författarnas uppfattning av hur företag X skapar sitt arbetsgivarvarumärke. Den visar att ägarfamiljens historia och identitet är företag X:s ”unika resurspaket”. Ägarfamiljens engagemang, drivkraft och ledarskap har bidragit till företagets värderingar, vilka har skapat “företag X-atmosfären”. Atmosfären är företagets identitet och kultur och innefattar dess värderingar och andra grundläggande riktlinjer som styr hur alla på företaget agerar exempelvis genom mål, övertygelser och normer. Mellan ägarfamiljens och företagets identitet är det en tydlig överlappning eftersom ägarfamiljen är mycket involverad i företaget. Det råder också överensstämmelse på många områden mellan

olika aktörers perspektiv på arbetsgivarvarumärket. Ovanstående ligger till grund för företag X:s arbetsgivarvarumärke och gör företaget unikt på arbetsmarknaden.



Modell 2. Skapandet av företag X:s arbetsgivarvarumärke

5. Analys

5.1 Inledning

I uppsatsens femte kapitel analyseras undersökningens empiri med hjälp av den teoretiska referensramen. Modell 1 används för att dessa ska kunna jämföras. Utgångspunkten i analysen är Modell 2, vilken är en sammanfattning av det empiriska materialet som samlats in. Genom analysen skapas förståelse utifrån teorierna om hur företag X utformar sitt arbetsgivarvarumärke och hur olika aktörers perspektiv på arbetsgivarvarumärket överensstämmer eller skiljer sig åt. Kapitlet inleds med en analys av företag X:s "unika resurspaket", vilken följs av att "företag X-atmosfären" analyseras. Vidare diskuteras hur företag X utformar sitt arbetsgivarvarumärke. Kapitlet avslutas med en sammanfattning som förklarar författarnas perspektiv på kopplingen mellan teorierna och företag X:s arbetsgivarvarumärke.

5.2 Skapandet av företag X:s arbetsgivarvarumärke

5.2.1 Företag X:s "unika resurspaket"

Den tidigare generationen har haft ett stort engagemang och präglat företag X med sitt ledarskap, sin drivkraft och breda kunskap, vilket har bidragit till företagets positiva utveckling. Ägarfamiljen är och har alltid varit mycket involverad i företaget, något som symboliserar att det är ett familjeägt bolag. Detta stämmer överens med vad Habbershon och Williams, 1999, Chrisman, et al. (2003) och Irava och Moores (2010) kallar för det "unika resurspaketet", vilket skapas av familjens engagemang i företaget. Dessutom kan det bidra till stora konkurrensfördelar när familjeföretag ska attrahera och behålla personal (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al. (2003); Irava & Moores (2010). Även Zellweger et. al. (2010) menar att familjens engagemang, identitet och natur samverkar och bidrar till en unik resurs. Företag X ser ägarfamiljens engagemang som en styrka och kommunicerar med stolthet att det är ett familjeföretag. Engagemanget ses som en unik och värdefull resurs som är företag X:s konkurrensfördel på arbetsmarknaden. Familjens identitet är enligt Miller och Le Breton-Miller (2003) en immateriell resurs som är svår att imitera och som kan ge konkurrensfördelar, vilket stämmer överens med företag X syn på ägarfamiljens identitet och stora påverkan på företagets arbetsgivarvarumärke.

På företag X har ägarfamiljen olika roller, de är familjemedlemmar, ägare och ledare i företaget. Dessa olika roller överlappas tydligt på grund av ägarfamiljens fysiska närvaro på dess huvudkontor i Västsverige och att familjemedlemmarnas personliga relationer är synliga där. Detta kan kopplas till vad Tagiuri och Davis (1996) kallar "bivalenta attribut". Attributen kan särskilja familjeföretag som arbetsgivare och är unika för dess dynamik och inneboende drag. Ett tydligt exempel på attribut är att en familjemedlem kan ha olika roller samtidigt såsom släkting, ägare och chef. Dessa attribut kan innebära både för- och nackdelar. Fördelarna ska företaget ta tillvara på medan nackdelarna ska försöka undvikas. Ett positivt attribut är att familjemedlemmarna står bakom varandras affärsbeslut och har ett gott samarbete. Det kan dock skapas en tävlingskultur mellan

ägarfamiljens medlemmar (Tagiuri & Davis, 1996). I företag X har ägarfamiljen gemensamt kommit fram till värderingarna och hur företaget ska drivas. Detta tyder på att det sker ett gott samarbete och att ägarfamiljens medlemmar står bakom varandras beslut. Ägarfamiljens konstruktion kan ha påverkat det goda samarbetet. Om konstruktionen varit annorlunda kan det ha bidragit till en större kamp inom familjen. Medarbetarna på företag X upplever också att värderingarna tydligt symboliseras i företaget. Det antas därför finnas ett enhetligt perspektiv på värderingarna mellan olika aktörer.

Familjeföretag tar ofta snabba beslut då ägarfamiljen kan kommunicera effektivt eftersom de känner varandra väl (Tagiuri & Davis, 1996). Detta har vid undersökningen bekräftats då det på företag X inte är krångligt att få igenom beslut. Det beror på att ägarfamiljen fysiskt är på plats och har en tät kommunikation. På företag X ligger ägarfamiljens känslor till grund för beslut eftersom ägarna personligen bryr sig om företaget. Historiskt har avgörande beslut fattats, men sällan grundat sig i ekonomiska och logiska beräkningar. Istället har besluten tagits då den tidigare generationen haft en känsla för att det skulle gynna företaget på lång sikt. Företag X:s beslutsprocesser kan förklaras genom nedanstående teorier. Enligt Miller och Le Breton-Miller (2014) har inte familjeföretag endast finansiella mål i sikte utan deras beslut styrs av socio-emotionella aspekter. Även Dyer och Whetten (2006) och Kahn och Henderson (1992) menar att familjeföretag kan styras av icke-finansiella mål. Tagiuri och Davis (1996) hävdar också att familjeföretag motiveras av andra aspekter än enbart de ekonomiska målen och att de subjektiva besluten kan ha mycket negativ effekt på det finansiella resultatet. På företag X har detta dock inte varit ett problem då det alltid varit ett ekonomiskt stabilt företag, vilket tyder på att ägarfamiljen känslostyrda beslut har haft positiv inverkan på företagets resultat. Företaget har emellertid tagit stora risker vid beslut som hade kunnat medföra negativa konsekvenser på företagets finansiella utveckling.

Krappe et al. (2011) menar att familjeföretag ofta är framtidsorienterade och tar ett socialt ansvar. Familjeägda bolag tänker dessutom ofta hållbart, långsiktigt och prioriterar en balans mellan företagets och medarbetarnas intressen (Krappe et al., 2011). Covin (1994) menar att familjeföretag är mer omtänksamma och fokuserar på välmående hos medarbetarna. Företag X har en omtanke för medarbetarna, exempelvis har det en långsiktig plan för varje rekrytering. De strävar också efter att arbeta dagtid för att medarbetarnas fritid inte ska bli lidande. Därmed är hållbarhet en viktig faktor på företaget. Zellweger och Nason (2008) menar att familjeföretag lägger fokus på exempelvis det sociala stödet till intressenter, miljöåtgärder och stöd till det lokala samhället. Enligt Chrisman et al. (2010) har familjeföretag icke-finansiella mål som har stort inflytande på företagets agerande och menar att socialt stöd är ett exempel på detta. Företag X har en “ta hand om bygden-mentalitet” som innebär att det sponsrar ungdomsaktiviteter och sportevenemang i de kommuner där det har anställda. Även sponsring till regionala sportevenemang förekommer. Detta är något som tyder på att det tar ett socialt ansvar och bryr sig om lokalsamhället.

Block et al. (2016) och Ensley och Pearson (2005) och Zellweger et al. (2010) menar att familjeägda bolag ofta förknippas med konflikter. I undersökningen framkom att det anses vara en utmaning att vara anställd VD i ett familjeföretag. Dock har VD:ns relation till ägarfamiljen vuxit fram under lång tid och bidragit till ett gott samarbete. Blombäck et al. (2011) menar att ägarfamiljen ibland agerar som en övervakare över de agenter som styr företaget, men att detta är något som är vanligare i familjeägda bolag där ägaren inte är direkt involverad. På företag X är ägarfamiljen mycket involverad och således direkt knuten till företaget, vilket kan vara en förklaring till att det upplevs vara en ägarfamilj som delegerar ut ansvar och litar på de övriga i företagsledningen. Enligt Tagiuri och Davis (1996) kan det skapas en tävlingskultur mellan ägarfamiljens medlemmar i familjeföretag. Zellweger et al. (2010) menar också att det kan skapas konflikter både inom ägarfamiljen och med företagsledare utanför familjen samt att familjeföretag skiljer sig från varandra och har sin unika kontext. Generationsskiftet 2015 var något som företaget tänkt genomföra tidigare, dock tog det längre tid än det från början var tänkt. I undersökningen har det inte framkommit att det har varit några konflikter i samband med detta. Ägarfamiljens konstruktion på företag X kan därför ha påverkat att det inte förekommit några konflikter i samband med generationsskiftet eller mellan ägarfamiljens medlemmar. Undersökningen har heller inte uppmärksammat några konflikter mellan ägarfamiljen och utomstående företagsledare. Emellertid har enbart en familjemedlem i ägarfamiljen samt ett fåtal ledare intervjuats, vilket kan ha påverkat att denna dimension inte kommit fram i denna undersökning. Dessutom är inte detta något som författarna lagt fokus vid att ta reda på då undersökningens syfte och problemformulering ämnar ta reda på mer om familjeföretags arbetsgivarvarumärken och inte handlar om att betona att familjeföretag har mer konflikter än andra bolag.

5.2.2 Ägarfamiljens värderingar och "företag X-atmosfären"

Värderingar har länge varit ledord i ägarfamiljen och genomsyrat företagets ledarskap och styrt alla beslut och dess arbetssätt. Värderingarna härstammar från familjens och företagets historia och är därmed genuina och speglar företaget väl. Detta är något som både ägare, ledare och medarbetare betonat i undersökningen. Värderingarna från ägarfamiljen bidrar till "företag X-atmosfären" som är företagets identitet och kultur. Atmosfären innefattar förutom värderingarna även andra grundläggande riktlinjer som styr hur alla beter sig på företaget. Detta stämmer väl överens med det som Astrachan et al. (2018), Weigert och Hastings (1977) och Nag et al. (2007) förklarar. De menar att familjeföretags arbetsgivarvarumärke styrs av familjens unika historia, identitet och värderingar. Atmosfären innefattar exempelvis normer och tankar om hur alla ska agera på företag X. På så vis sker en tydlig överlappning mellan familjens och företagets identitet.

Enligt Tagiuri och Davis (1996) består ett familjeföretag av både familjens och företagets identitet. Även Blombäck et al. (2011) menar att familjens och företagets identitet överlappar varandra i familjeföretag. Astrachan et al. (2018) menar att överlappningen blir starkare om ägarfamiljen är mycket involverad i företaget och delar samma normer, mål och värderingar. Binz Astrachan och Botero (2017) menar också att företagets

identitet är en förlängning av familjens identitet. Även Zellweger et al. (2013) menar att familjens och organisationens identiteter tenderar att överlappa varandra i familjeföretag, vilket skapar en förståelse om "vår familjs företag". Överlappningen på företag X är stark då ägarfamiljen exempelvis tagit fram olika dokument som gör företagets värderingar explicita. På så vis har även atmosfären blivit tydlig.

Företag X är stolt över dess identitet och den är något som företaget försöker bevara trots att det nyligen skett ett generationsskifte. Emellertid försöker den nuvarande ägaren behålla de bra delarna i företagets identitet men ändå sätta sin prägel på den. Miller och Le Breton-Miller (2003) menar att en organisations identitet lever vidare över generationer, något som förklarar att det är möjligt att bevara företag X:s identitet trots generationsskiftet. Historien om ägarfamiljen och företaget har en stor betydelse. Den är väletablerad i företaget och alla känner till den. Historien har dessutom bidragit till företag X:s identitet och kultur, vilket kan förklaras genom Weigert och Hastings (1977) och Zellweger et al. (2010). De menar att familjeföretagets identitet grundar sig i familjens historia.

Abimbola et al. (2010) menar att en organisations identitet och kultur är en stor del av dess arbetsgivarvarumärke och den bör utformas som en guide som kan symbolisera företagets värden både internt och externt (Abimbola et al., 2010). Enligt Micelotta och Raynard (2011) kommunicerar familjeföretag ut historien och det engagemang som ägarfamiljen har för att en kultur ska skapas. Dokumentet med företag X:s värderingar är ett exempel på att det försökt sätta ord på vad dess kultur och identitet innebär och att företagets alla medarbetare ska kunna förstå och arbeta utifrån dessa. Detta är därför en del av dess strategi för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke och således en guide för vad som ska symboliseras internt och externt. Enligt King och Grace (2008) är förståelsen av de grundläggande värderingarna viktigt för att ambassadörer av företaget ska skapas (King & Grace, 2008). "Företag X-atmosfären" kan därför bidra till att företagets identitet kan spridas externt. Det är många gånger svårt för små och medelstora familjeföretag att behålla sina sociala värden till medarbetarna när det växer (Krappe et al., 2011). Det har varit en utmaning för företaget att behålla atmosfären när det vuxit mycket. Detta är något som företag X arbetar med kontinuerligt då atmosfären anses vara företagets framgångsfaktor. Dokumentet med värderingarna blir extra viktigt för att hålla ihop företagets identitet och kultur samt få värderingarna att genomsyra hela koncernen.

Enligt Barney (1991) ska företag nyttja sina interna resurser för att skapa mervärde. Resurserna måste då vara värdefulla, sällsynta och ska inte gå att imitera (Barney, 1991). "Företag X-atmosfären" grundar sig i företagets "unika resurspaket" och särskiljer företaget som arbetsgivare och är därmed en intern resurs som påverkar arbetsgivarvarumärket. Eftersom atmosfären har sitt ursprung i ägarfamiljens identitet är den svår att imitera. Den är dessutom värdefull då den ses som företagets identitet och kultur. Även om andra företag kan ha liknande värderingar så är atmosfären ändå sällsynt på grund av ägarfamiljen och att värderingarna är starkt grundade i dess historia. Det kan vara en utmaning för ledare och ägare i familjeföretag att identifiera vilka egenskaper som kan skapa konkurrensfördelar i arbetsgivarvarumärket (Blombäck & Botero, 2013;

Astrachan et al., 2018). “Företag X-atmosfären” är något som växt fram över tid och är en naturlig del i företagets identitet. Det är också något som företaget anser är viktig att bevara när det fortsätter utvecklas. Företaget visar därmed en medvetenhet om att atmosfären är en värdefull resurs som är viktig att ta vara på för att skapa en unik arbetsplats.

5.2.3 Vad företag X:s arbetsgivarvarumärke innefattar

Enligt Ambler och Barrow (1996) kan arbetsgivarvarumärken ses som ett samlat paket av funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar. Lloyd (2002) definierar arbetsgivarvarumärken som att organisationer upplevs som önskvärda arbetsplatser. Edwards (2009) menar att arbetsgivarvarumärken innefattar materiella och immateriella fördelar som fyller dem med betydelse. Även Backhaus (2016) nämner att arbetsgivarvarumärke ska vara ett löfte till nuvarande och blivande anställda om vad företag erbjuder som arbetsplats. Företag X arbetar ständigt för att vara en attraktiv arbetsgivare, detta eftersom kompetensförsörjning är centralt då det också är ett serviceföretag. Det är då viktigt för företaget att få medarbetare att trivas och utvecklas. Enligt Catasús et al. (2012) är medarbetare betydelsefulla för organisationer eftersom de besitter kompetens som de är beroende av. Därmed är de en viktig resurs för att nå lönsamhet och framgång (Catasús et al., 2012). Företag X erbjuder därför trygga anställningar och en god arbetsmiljö. Det erbjuder också utbildningar och utvecklingsmöjligheter till sina medarbetare samt möjlighet till att växa internt. Företag X har dessutom en omsorg för sina medarbetare och fokuserar på att skapa en stolthet över produkten och företaget. Dessutom har företaget en stark identitet som skapar sammanhållning. Företaget erbjuder därmed många olika fördelar för att bli en attraktiv arbetsgivare.

Enligt Block et al. (2016) tenderar kvinnor och människor på landsbygden att attraheras mer av familjeföretag som arbetsgivare. Detta gäller även personer som är mindre benägna att ta risker och söker stabilitet. Därför bör familjeföretag fundera kring vilka medarbetare som det vill attrahera och behålla och vad dessa personer värderar hos en arbetsgivare för att de ska bli långvariga i företagen (Block et al., 2016). Företag X ligger i Västsverige och många av dess medarbetare bor på landsbygden, vilket kan vara en förklaring till att de har sökt sig till företaget som arbetsplats. Företaget är idag relativt jämställt men har historiskt varit mansdominerat. Det vill attrahera och behålla yngre medarbetare men värderar en mångfald på arbetsplatsen, exempelvis spelar inte kön och etnicitet någon roll vid rekrytering. Företag X är en stabil arbetsplats och trygghet var det som medarbetarna tyckte var viktigast att en arbetsgivare erbjuder. Företag X bör således lägga fokus på att marknadsföra att det är ett familjeföretag då det kan bidra till att fler söker sig till företaget och mångfald kan skapas på arbetsplatsen.

Enligt Bell (2005) och Dyhre och Parment (2013) är ett medarbetarlöfte det som en arbetsgivare erbjuder till sina anställda. Nedanstående är sådant som ingår i företag X:s medarbetarlöfte. Företaget upplevs som en rättvis arbetsplats, något som visas genom att det är en rättvis vinstdelning och inte förekommer separata bonusprogram. Företag X är

lojala mot- och bryr sig om sina medarbetare. Detta är emellertid en ömsesidig lojalitet och omsorg eftersom nästintill alla medarbetare skulle rekommendera företag X som arbetsgivare. Dessutom är det många medarbetare som arbetat länge på företaget och känner till dess identitet som skapats av ägarfamiljen. Den genomsnittliga anställningstiden på företag X är hela 10,35 år. Detta kan jämföras med fem år som är den genomsnittliga anställningstiden i Sverige enligt Andersson (2018). Anställningstiden på företag X indikerar därför ett starkt engagemang och att medarbetarna är nöjda med sin arbetsgivare. Punjaisri et al. (2009) menar att identifiering, engagemang och lojalitet hos medarbetarna samt att de agerar utifrån företagets värderingar och identitet kan bidra till ett lyckat arbetsgivarvarumärke. Företag X har därför möjligheter att skapa detta. Nedanstående teorier styrker också företagets och medarbetarnas lojala relation till varandra. Backhaus och Tikko (2004) och Backhaus (2016) menar att lojalitet, engagemang och produktivitet kan skapas genom en stark organisationsidentitet, som bidrar till att medarbetarna blir långvariga på arbetsplatsen. Bammens et al. (2015) menar också att arbetstagare i familjeföretag tenderar att vara mer innovativa, ha en högre arbetsmotivation och organisatoriskt engagemang. Även Miller och Le Breton-Miller (2003) menar att engagemanget och lojaliteten hos medarbetarna blir hög i familjeföretag eftersom dessa företag är starkt kopplade till ägarna och på så vis personifierade.

Företag X:s medarbetarlöfte innefattar också trygga anställningar, de har exempelvis aldrig sagt upp någon på grund av arbetsbrist, något som är en följd av dess stabila ekonomi och att företaget inte låter sig påverkas nämnvärt av omvärldens konjunktur och förändringar. Det är således en stabil arbetsgivare som medarbetare kan lita på, något som kan jämföras med nedanstående teorier. Bassanini et al. (2013) och Neckebrouck et al. (2018) menar att familjeföretag generellt betalar lägre löner men istället erbjuder trygga anställningar. Block (2010) menar att familjeägda bolag sällan genomför nedskärningar och erbjuder arbetssäkerhet. Företag X erbjuder karriär- och utvecklingsmöjligheter till sina anställda, vilket är en följd av att ägarfamiljen är villig att investera mycket i personalen. Företaget har många medarbetare som arbetat länge på företaget och som utvecklats internt. Dessutom finns det stora möjligheter att byta arbetsuppgifter och avdelningar. Block et al. (2016) menar att familjeföretag erbjuder begränsade karriärmöjligheter, något som dock inte stämmer överens med hur företag X arbetar. Allio (2004) menar att familjeföretag ofta uppfattas som mindre spännande och dynamiska och mer traditionella. Företag X betonar att det inte följer trender på arbetsmarknaden utan har sin syn på vad det vill symbolisera som arbetsgivare. De är stolta över att vara traditionella och vill ha ett arbetsgivarvarumärke som förknippas med det. Stämpelklocka används som gör att arbetsplatsen har tydliga ramar för när arbetet ska utföras, vilket gör att företaget inte är en så flexibel arbetsplats. Krappe et al. (2011) menar att familjeföretag ofta är mindre flexibla. Enligt Neckebrouck et al. (2018) ses familjeföretag som mindre produktiva. På företag X bidrar emellertid stämpelklockan till att många medarbetare utför sitt arbete på plats, vilket upplevs skapa en hög effektivitet.

För att företag X:s medarbetarlöfte ska bli bättre pågår en ledarskapsutveckling som ska göra att ledarskapet blir utvecklande och mer delegerat. Företag X har historiskt varit

ganska hierarkiskt strukturerat och haft ett traditionellt ledarskap. Enligt Krappe et al. (2011) är det vanligt att familjeföretag har en hög hierarki. Dessutom har företag X en atmosfär som innefattar en kultur och företagsidentitet som medarbetare får vara en del av. Även produkt- och företagsstolthet är något som företaget arbetar aktivt för att skapa. Företag X använder exempelvis ett introduktionspaket till nyanställda för att tidigt skapa en känsla av företaget och deras produktkvalité. Detta för att skapa stolthet över företaget hos medarbetarna, men även hos deras familjer. Produktinformationsbladet ger dessutom en insyn i företaget och vad som händer. Genom dessa informationskanaler till medarbetare hoppas företaget skapa engagemang hos medarbetare, vilket i sin tur kan göra dem till ambassadörer. Det är en viktig del i dess strategi för att bli en attraktiv arbetsgivare. Medarbetares berättelser, åsikter och värderingar är avgörande för hur arbetsgivarvarumärket framställs externt (Punjaisri et al., 2009; Dyhre et al., 2017). Det är därför viktigt för företag X att ha lojala och engagerade medarbetare som är stolta över dess arbetsgivare.

Enligt Lievens och Highhouse (2003) består arbetsgivarvarumärken av både funktionella och symboliska attribut. Företag ska fokusera på de symboliska värdena för att skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke (Lievens & Highhouse, 2003; Backhaus & Tikko, 2004; Backhaus, 2016). Enligt Lievens och Highhouse (2003) är ledarskap, organisationskultur samt produktstolthet exempel på symboliska värden som kan vara avgörande för ett arbetsgivarvarumärke. Backhaus och Tikko (2004) menar också att organisationskulturen utgör en viktig del av företags arbetsgivarvarumärken. Sivertzen et al. (2013) menar att det finns andra värden än de monetära som är viktiga för medarbetare, exempelvis innovation, möjlighet till utveckling och att kunna nyttja sin kompetens. Företag X kommunicerar både funktionella och symboliska attribut i sitt arbetsgivarvarumärke och har därmed ett medarbetarlöfte som innefattar flera olika värden. Lojalitet, omsorg, ledarskap, atmosfär och produkt- och företagsstolthet är symboliskt värden som ingår i företag X:s arbetsgivarvarumärke.

I undersökningen betonades att det inte är lönen som ska göra att människor vill arbeta på företag X, utan att det istället är andra värden som ska ligga till grund. Detta tyder på att företaget arbetar medvetet med att ladda sitt arbetsgivarvarumärke med symboliska värden. Enligt Myrden och Kelloway (2015) är de symboliska värdena viktigast och är mer betydelsefulla ju längre arbetslivserfarenhet de anställda har. Företag X har många medarbetare som arbetat länge, vilket kan vara en indikator på att företaget lägger stort fokus på de symboliska värdena i arbetsgivarvarumärket.

5.2.4 Hur företag X kommunicerar sitt arbetsgivarvarumärke

Block et al. (2016) menar att familjeföretag har en stark värdeorientering, är traditionsenliga och lojala mot sina anställda. Företag X bjuder exempelvis alla medarbetare på julbord varje år. Även pensionerade anställda bjuds in, vilket tyder på att det håller på traditioner och är lojala mot- och har en omtanke för sina medarbetare och tidigare anställda. Enligt Astrachan et al. (2018) är det inte bara familjemedlemmarna

som bär och formar ett familjeföretags arbetsgivarvarumärke. Punjaisri et al. (2009) menar att medarbetares värderingar, åsikter och berättelser avgörande för hur arbetsgivarvarumärket framställs. De menar att word of mouth har en betydande roll för att ett framgångsrikt arbetsgivarvarumärke ska skapas (Punjaisri et al., 2009). Således arbetar företaget aktivt för att det ska få ett bra rykte som arbetsgivare genom att medarbetare och tidigare medarbetare ska vara nöjda och bli ambassadörer för företaget. En annan sak som tyder på detta är att företag X ibland återanställer personer som har slutat. Därmed blir dessa personer ambassadörer för att företaget är en bra arbetsplats.

Enligt Micelotta & Raynard (2011) förmedlar familjeföretag sina familjära komponenter på sina hemsidor för att det ska spridas externt. Detta grundar sig i att familjen är en differentiering av företaget som arbetsgivare och kan bidra till konkurrensfördelar (Micelotta och Raynard, 2011). Företag X är stolta över att det är ett familjeägt bolag i tredje generationen och vill tydligt visa det på exempelvis hemsidan för att symbolisera tillit och långsiktighet, både till sina medarbetare och kunder. Dock kommer produkten i mer fokus i vissa forum för att underlätta för kunder att hitta till produktinformationen. Cable och Turban (2003) menar att en organisation måste vara känd, ha ett gott rykte och en god image för att arbetssökande ska se den som en eventuell arbetsgivare. Företag X satsar mycket på sponsring för att öka stoltheten hos medarbetarna men också för att företaget ska bli känt bland unga personer och få dem att se företag X som en potentiell arbetsgivare. Företaget vill också sprida sitt arbetsgivarvarumärke genom att ha nära samarbeten med skolor. Exempelvis erbjuder företaget studiebesök och praktik, något som tydligt kommuniceras på företag X:s hemsida. Företaget visar också där att det sponsrar industriprogram såsom el och teknik på gymnasium i Västsverige.

5.2.5 Företag X:s arbetsgivarvarumärke inifrån och ut

Astrachan et al. (2018) menar att det finns tre dimensioner av ett familjeföretags arbetsgivarvarumärke, identitet, image och rykte. Dessa ska gå hand i hand för att ett familjeföretag ska lyckas positionera och differentiera sig som arbetsgivare (Astrachan et al., 2018). Scott och Lane (2000), Krappe et al. (2011), Granberg (2011), Urde (2013) och Dyhre et al. (2017) menar också att det interna och externa arbetet med arbetsgivarvarumärket bör överensstämma för att det ska bli starkt. Dyhre et al. (2017) kallar detta för “inifrån och ut-perspektiv”. Företag X har sin “företag X-atmosfär” som är deras identitet och kultur. Denna baseras bland annat på de värderingar som genomsyrar företaget. Denna identitet är grunden i företaget som har utvecklats i 75 år tillsammans med ägarfamiljen och har bidragit till den image företaget vill ha och hur det vill uppfattas av andra. Företagets strategi är att arbeta inifrån och ut med arbetsgivarvarumärket då det inte anses hållbart i längden om det marknadsför sådant som inte stämmer. Därmed finns ett långsiktigt perspektiv på arbetet med arbetsgivarvarumärket och en tanke om att företagets identitet också ska spridas externt. Ett arbetsgivarvarumärke kan enligt Backhaus och Tikko (2004) dock kommuniceras genom andra informationskällor än enbart företagets kommunikation. Även Astrachan et al. (2018) menar att företags identitet och image kan skapas avsiktligt och oavsiktligt,

vilket kan påverka dess rykte. Det är därmed inte självklart att företag X:s image stämmer överens med hur det vill uppfattas av omvärlden och hur det upplevs internt.

Företaget har en ambition att behålla "företag X-atmosfären" och de kommunicerar med stolthet att det är ett familjeföretag. Ägarfamiljen är synliga i olika marknadsföringsmaterial, något som företag X vill ska leda till att fler attraheras av företaget som arbetsgivare. Astrachan et al. (2018) menar att det finns många positiva konsekvenser om ägarfamiljen i ett familjeföretag vill vara synliga, exempelvis för image och rykte. Företag X:s identitet, kultur och värderingar ligger till grund för den externa marknadsföringen som företaget gör för att bli en attraktiv arbetsgivare. Företaget är därmed medvetet om att det är viktigt att arbeta aktivt för att omvärldens bild av företaget ska vara densamma som den företaget själva har. Detta kan kopplas till vad Astrachan et al. (2018) menade med tre dimensioner som ska överensstämma.

Företag X har som mål att bli den mest attraktiva arbetsgivaren på orten, något det tagit fram strategier för att nå. Ägarfamiljens identitet och värderingar är det som har skapat "företag X-atmosfären", vilken ska symbolisera företaget som arbetsgivare. Enligt Astrachan et al. (2018) styrs ett familjeföretags arbetsgivarvarumärke av familjens unika historia, dess identitet och värderingar som illustreras över tid, vilket styrker företag X:s arbetssätt med arbetsgivarvarumärket. Företaget försöker marknadsföra sitt erbjudande till arbetstagare i olika kanaler och är noga med att inte kommunicera något som inte medvetet ska ingå i företagets rykte och image. Cable och Turban (2003) menar att en arbetssökande måste känna till en organisation för att se den som en arbetsgivare. De menar då att organisationen måste ha ett gott rykte och en god image för att lyckas med detta (Cable & Turban, 2003). Detta visar företag X således en medvetenhet om. Enligt Kammerlander och Ganter (2015) har familjeföretag en fördel när ett attraktivt arbetsgivarvarumärke ska skapas. Chefer i familjeföretag är många gånger också ägare, vilket gör att de känner ett personligt ansvar och vill skydda företagets rykte. Detta kan bidra till att ett starkt arbetsgivarvarumärke kan skapas (Kammerlander & Ganter, 2015). Detta stärks även av Blombäck et al. (2011) som menar att företagsledare i familjeföretag är mycket måna om företagets framgång och rykte. Företag X har en ägare och koncernchef som är personligt intresserad av att företagets rykte ska bli bra.

5.2.6 Sammanfattning av företag X:s arbetsgivarvarumärke

Företag X:s "unika resurspaket" består av ägarfamiljens historia och identitet. Historien är djupt förankrad och de tre generationerna har utvecklat företaget i 75 år. Ägarfamiljens engagemang och närvaro är av stor betydelse för företaget. Det ses som en styrka att företag X är familjeägt och något som kan vara en fördel i utformningen av arbetsgivarvarumärket. Företag X styrs mycket av sina värderingar och de genomsyrar hela företaget. Detta har i sin tur bidragit till att en överlappning sker mellan ägarfamiljens och företagets identitet. "Företag X-atmosfären" är utgångspunkten i företagets arbetsgivarvarumärke men det innefattar också andra symboliska värden som ingår i företagets medarbetarlöfte. Företaget är synligt i många forum och är stolt över sitt företag, sin ägandestruktur, atmosfär och medarbetarlöfte och ser detta som interna

resurser och hoppas att detta ska bidra med positiva effekter på företagets image och rykte som arbetsgivare.

Som nämndes i första kapitlet anser Dyer (2003) att organisationsforskning inte tar hänsyn till familjens påverkan på familjeföretag. Emellertid har familjens behov stort inflytande på familjeföretags strategier och beslut (Kahn & Henderson, 1992). Eftersom de flesta arbetsgivarna i Sverige (Andersson et al., 2018) och i världen (Gedajlovic et al., 2012) är familjeföretag är det relevant för dessa att attrahera och behålla kompetens, vilket enligt Johansson (2018) är en utmaning på dagens arbetsmarknad. Därmed bör det "unika resurspaketet" användas för att särskilja dem som arbetsgivare och skapa ett attraktivt arbetsgivarvarumärke. Företag X är därför ett exempel på hur familjeföretag arbetar för att skapa detta. Dessutom har ett "inifrån och ut-perspektiv" belysts då även företag X:s medarbetare bidragit med sitt perspektiv på företagets arbetsgivarvarumärke. Enligt Dyhre et al. (2017) kan ett attraktivt arbetsgivarvarumärke skapas om det är en samsyn mellan företagets alla aktörer. Analysen av företag X:s arbetsgivarvarumärke har därmed bidragit till att undersökningens syfte kan uppnås och problemformuleringen besvaras.

6. Slutsats

6.1 Inledning

I uppsatsens sista kapitel presenteras undersökningens slutsatser. Dess syfte uppnås och problemformuleringen besvaras. Kapitlet innefattar även bidrag och praktiska rekommendationer till familjeföretag och dess intressenter. Etiska överväganden och reflektion över undersökningen lyfts också. Kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

6.2 Undersökningens slutsats

Syftet med undersökningen är att skapa större förståelse för hur familjeföretag kan utforma sina arbetsgivarvarumärken och lyfta olika aktörers perspektiv på dem. Undersökningen har utgått från följande problemformulering:

- Hur utformar familjeföretag attraktiva arbetsgivarvarumärken genom sina "unika resurspaket" och hur överensstämmer eller skiljer sig olika aktörers perspektiv på dem?

Det "unika resurspaketet" kan se olika ut i familjeföretag. Företag X:s "unika resurspaket" består av ägarfamiljens engagemang och involvering i företaget, vilket har skapat företagets identitet, kultur och atmosfär. Företaget är stolta över att det är ett familjeägt bolag och ser det som en konkurrensfördel på arbetsmarknaden. I arbetsgivarvarumärket ingår psykologiska fördelar och medarbetarlöftet består bland annat av företagets värderingar, atmosfär och ledarskap. Även omtanke och produkt- och företagsstolthet är fördelar som ingår i dess arbetsgivarvarumärke. Företaget är stabilt och förtroende för arbetsgivarvarumärket skapas då företaget funnits i 75 år och drivs i tredje generationen. Genom trygga anställningar, en god arbetsmiljö och många interna karriärvägar visar företaget lojalitet mot medarbetarna, vilket bidragit till att de är nöjda med sin arbetsgivare.

Företag X vill stärka sitt arbetsgivarvarumärke genom sin "ta hand om bygden-mentalitet", vilket är ett sätt att bry sig om lokalsamhället. Dessutom förlitar sig företaget mycket på word of mouth. Genom att ha nöjda medarbetare, hålla kontakten med pensionerade anställda och vara öppen för att återanställa personal skapas ambassadörer. Dessutom är alla medarbetares familjer också en grupp som kan marknadsföra företaget i syfte att skapa ett gott rykte och en god image. Företag X låter sig inte påverkas av trender på arbetsmarknaden och är noga med att enbart marknadsföra det som dess identitet som arbetsgivare innebär. Detta för att det är både ett tillverknings och serviceföretag som kräver hög kompetens hos sina medarbetare, vilket gör att det blir centralt att få medarbetare som trivs att arbeta där.

På företag X stämmer de olika aktörernas perspektiv väl överens. Exempelvis anser alla att företagets värderingar är genuina och att dess identitet, kultur och atmosfär kommer från ägarfamiljen. Därmed kan det konstateras att familjens och företagets identitet

överlappas starkt. Historien är betydelsefull och speglas tydligt i företaget. Alla är överens om att företaget inte hade varit där det är idag utan ägarfamiljens engagemang, närvaro och drivkraft. Ägarstrukturen ses som en konkurrensfördel utifrån ägarfamiljens och ledarnas perspektiv och är viktigt för medarbetarna. Företaget vill förknippas som en trygg och stabil arbetsgivare och ska få arbetstagare att vilja arbeta där. Trygghet är något som värderas högst av medarbetarna på företaget, vilket bevisar att de olika aktörernas perspektiv på arbetsgivarvarumärket stämmer överens och att medarbetarlöftet på företaget är laddat med sådant som uppfyller medarbetarnas behov.

6.3 Bidrag och praktiska rekommendationer

Den tidigare forskningen är bristande kring hur det "unika resurspaketet" ska användas i praktiken (Habbershon & Williams, 1999; Chrisman, et al., 2003; Irava & Moores, 2010). Undersökningens slutsats kan vara viktig för familjeföretags ägare och ledare för att de ska förstå vad deras "unika resurspaket" innehåller och hur de ska kommunicera detta i sitt arbetsgivarvarumärke. Medarbetarlöftet kan ha en god inverkan på rekryteringsarbetet och bidra till motivation hos medarbetarna (Bell, 2005). Medarbetare kan därför ha nytta av undersökningens slutsats då det är relevant för dessa att veta vad familjeföretag har för medarbetarlöfte så deras behov och värderingar kan uppfyllas. Enligt Dyer (2003) har många organisationsforskare negativ syn på familjeföretag och ser dessa som mindre rationella och icke-finansiellt styrda. Vidare menar Dyer (2003) att familjen är en försummad variabel i organisationsforskning. Organisationsforskare kan dra nytta av undersökningens slutsats eftersom det visat sig att ägarfamiljens känslomässiga beslut i företag X varit en stor fördel för dess resultat. Detta visar att icke-finansiella mål inte givet är något negativt och att familjeföretag är en organisationsform som kan överleva på sikt. Det kan även bidra till att familjen inte borde vara en försummad variabel eftersom de flesta arbetsgivare är familjeföretag.

6.4 Undersökningens begränsningar

I undersökningen valdes enbart ett familjeföretag att studeras. Eftersom varje enskilt företag har sin unika ägarfamilj och kontext påverkas deras arbetsgivarvarumärken av det, vilket påverkat undersökningens generaliserbarhet. Dessutom är omgivningens syn på ett arbetsgivarvarumärke väsentlig, något som dock inte denna undersökning tagit hänsyn till eftersom författarna var mer intresserade av ett internt perspektiv. Undersökningen har därför exkluderat ett externt perspektiv på familjeföretags arbetsgivarvarumärken. Teorierna har påverkat undersökningens slutsats genom att de använts för att analysera empirin. Undersökningens empiri har också påverkat slutsatsen då datainsamlingen inte var omfattande. Även respondenterna har påverkat då det är deras upplevda verklighet som ligger till grund för undersökningens analys. Därmed hade intervjuer med medarbetare gett en djupare förståelse för deras perspektiv. Hade ett urval bland alla medarbetare på företaget gjorts, istället för bara bland tjänstemännen, hade det troligtvis blivit en mer rättvisande bild av deras perspektiv. Intervjuer med fler från ägarfamiljen hade också gett en bredare bild. Detsamma gäller om fler ledare hade

intervjuats. Författarnas egna intressen har även haft en inverkan på undersökningens slutsats.

6.5 Förslag på vidare forskning

För att kunna bidra med en mer generaliserbar slutsats är det relevant att undersöka flera familjeföretags arbetsgivarvarumärken och jämföra dessa med varandra. Familjeföretags image hade också varit intressant att studera eftersom ett arbetsgivarvarumärke påverkas av andra informationskällor än de som företaget själva använder. Dessutom skulle det vara aktuellt att gå djupare på medarbetarnas perspektiv av familjeföretag genom intervjuer för att få en mer beskrivande bild av ett arbetsgivarvarumärke. På så vis skulle inifrån och ut-perspektiv på arbetsgivarvarumärken uppmärksammas mer och ägares och ledares perspektiv på det skulle kunna verifieras och jämföras mer med medarbetares syn. Även olika familjekonstruktioner är en intressant dimension att studera eftersom det kan ha en påverkan på familjeföretags arbetsgivarvarumärken.

7. Referenser

Abimbola, T., Lim, M., Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*. *19*(6), 401-409. http://doi.org/10.1108/10610421011085712

Allabolag. (2020). Hämtad 6 april, 2020. Exakta uppgifter finns tillgängliga hos författarna vid förfrågan.

Allio, M. K. (2004). Family businesses: their virtues, vices, and strategic path. *Strategy & Leadership*, *32*(4), 24-34. https://doi.org/10.1108/10878570410576704

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1:a uppl.). Liber.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, *4*(3), 185-206. http://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M. & Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. *Small Business Economics*, *51*(3), 539-556. https://doi.org/10.1007/s11187-017-9947-6

Andersson, M (2018, 12 november) Stark trend – svenskar byter jobb som aldrig förr. Hämtad 29 maj, 2020 från https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/vi-byter-jobb-allt-oftare

Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H. & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, *9*(1), 3-15. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002

Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, *13*(4), 193-201. https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501-517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Bammens, Y., Notelaers, G. & Van Gils, A. (2015). Implications of family business employment for employees' innovative work involvement. *Family Business Review*, *28*(2), 123-144. http://doi.org/10.1177/0894486513520615

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17(1)*, 99– 120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E. & Reberioux, A. (2013). Working in family firms: Paid less but more secure? Evidence from French matched employer-employee data. *ILR Review*, *66*(2), 433-466. http://doi.org/10.1177/001979391306600206

Bell, A. (2005). The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review, 4*(4), 3-3. https://doi.org/10.1108/14754390580000792

Binz Astrachan C. & Botero I.C. (2017) We are a family firm: An exploration of the motives for communicating the family business brand. *Journal of Family Business Management, 8*(1), 2-21. https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2017-0002

Block, J. (2010). Family management, family ownership, and downsizing: Evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review, 23*(2), 109-130. http://doi.org/10.1177/089448651002300202

Block, J. H., Fisch, C. O., Lau, J., Obschonka, M. & Presse, A. (2016). Who prefers working in family firms? An exploratory study of individuals' organizational preferences across 40 countries. *Journal of Family Business Strategy, 7*(2), 65-74. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.001

Blombäck, A., & Botero, I. C. (2013). Reputational capital in family firms: Understanding uniqueness from the stakeholder point of view. In *Handbook of Research on Family Business, Second Edition*. Edward Elgar Publishing.

Blombäck, A., Brunninge, O., & Melander, A. (2011). Corporate value statements – a means for family-controlled firms to monitor the agent? (JIBS Working Papers). JIBS. Hämtad från http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-16480

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2:a uppl.). Liber.

Cable, D. M. & Turban, D. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244-2266. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x

Catasús, B., Högberg, O. & Johrén, A. (2012). *Boken om personalekonomi*. (1:a uppl.). Liber.

Chrisman, J., Chua, J.H., Pearson, A.W. & Barnett, T. (2010). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(2), 267-293. https://doi.org/10.1111/ j.1540-6520.2010.00407

Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L.P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing, 18*(4), 441–448. http://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00052-1

Covin, T. J. (1994). Profiling preference for employment in family-owned firms. *Family Business Review, 7*(3), 287-296. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00287.x

Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship theory and practice, 27*(4), 401-416. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018

Dyer Jr, W. G. & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(6), 785-802. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x

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

Dyhre, A., Parment, A. & Lutz H. R. (2017). *Employer Branding – Så bygger arbetsgivare starka varumärken* (1:a uppl.). Studentlitteratur AB.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, *39*(1), 5-23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809

Ensley, M. D. & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 267-284. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x

Företag X. (2020). Hämtad 28 februari, 2020. Exakta uppgifter finns tillgängliga hos författarna vid förfrågan.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8:e uppl.). Natur och kultur.

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J. & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, *38*(4): 1010-1037. https://doi.org/10.1177/0149206311429990

Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, *12*(1), 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Irava, W. J. & Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiness: Unbundling its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of family business strategy*, *1*(3), 131-144. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002

Johansson, A (2018, 3 juli) Brist på ”rätt” arbetskraft slår mot tillväxten. Hämtad 28 februai, 2020 från https://www.svd.se/brist-pa-ratt-arbetskraft-slar-mot-tillvaxten

Kahn, J.A. & Henderson, D.A. (1992). Location preferences of family firms: Strategic decision of “home sweet home”? Family Business Review, 5(3), 271–282. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00271.x

Kammerlander, N. & Ganter, M. (2015). An attention- based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' non economic goals. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(3), 361-383. https://doi.org/10.1111/jpim.12205

King, C. & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of brand management*, *15*(5), 358-372. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136

Knights, D. & McCabe, D. (1997). How would you measure something like that?: Quality in a Retail Bank. *Journal of Management Studies, 34*(3), 0022-2380. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00055

Krappe, A., Goutas, L. & von Schlippe, A. (2011). The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family businesses. *Journal of Family Business Management. 1*(1), 37-46. https://doi.org/10.1108/20436231111122272

Lievens, F. & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology, 56*(1), 75-102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

Lind, R. (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. (1:a uppl.). Studentlitteratur.

Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly, 24*(10), 64-66. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117

Micelotta, E. R. & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family? Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review, 24*(3), 197-216. https://doi.org/10.1177/0894486511407321

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization, 1*(1), 127-134. https://doi.org/10.1177/1476127003001001222

Miller, D. & Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice Journal, 38*(4), 713-720. https://doi.org/10.1111/etap.12111

Myrden, S. & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: Main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness, 2*(3), 267-281. https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2014-0055

Nag, R., Corley, K.G. & Gioia, D.A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal, 50*(4), 821-847. https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279173

Neckebrouck, J., Schulze, W. & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal, 61*(2), 553-585. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand- supporting behaviours. *Journal of Service Management, 20*(2), 209-26. https://doi.org/10.1108/09564230910952780

Sageder, M., Mitter, C. & Feldbauer- Durstmüller, B. (2018). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, *12*(1), 335-377. https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x

Salvato, C. & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family business review*, *21*(3), 259-276. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00127.x

Scott, S.G. & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, *25*(1), 43–62. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791602

Sivertzen, A. Nilsen, E. & Olafsen, A. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management, 22*(7), 473-483. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393

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

Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.

Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management, 20*(9), 742-761. https://doi.org/10.1057/bm.2013.12

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy, 1*(1), 54-63. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003

Zellweger, T. M. & Nason, R. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review, 21*(3), 203-216. https://doi.org/10.1177/08944865080210030103

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice, 37*(2), 229-248. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

Weigert, A.J. & Hastings, R. (1977). Indentity loss, family, and social change. *American Journal of Sociology, 82*(6), 1171-1185. https://doi.org/10.1086/226462

Bilaga 1. Ellinors individuella reflektioner

Samarbetet och skrivprocessen

Jag och Stina bestämde redan när vi studerade första året att vi skulle skriva examensarbetet ihop. Vi arbetar bra tillsammans och har även mycket trevligt under tiden, vilket vi hade fått erfara under tidigare år tillsammans på personal, organisation och ledarskapsprogrammet. Vi är emellertid olika på flera plan, vilket gjort att vi kompletterat varandra bra och fått intressanta diskussioner. Eftersom vi fokuserar på olika saker har vi kunnat skriva en bra uppsats. Vi skrev båda en individuell fördjupning om arbetsgivarvarumärken under höstterminen 2019, vilket styrde vårt intresse till att skriva om det även i kandidatuppsatsen.

De första två veckorna av kursen i examensarbetet var Stina bortrest. Då gick jag på föreläsningar, handledning och seminarium och informerade därefter Stina om vad som sagts. Jag tyckte det fungerade bra då vi hade tät kontakt och dessutom hade diskuterat mycket om examensarbetet redan innan kursen startade. Vi hade beslutat att vi under dessa två veckor skulle sammanställa det vi kunde ha nytta av från våra individuella fördjupningar och se till att förbereda mycket för att skrivandet skulle komma igång fort när hon kom hem. När Stina kom hem igen visade det sig att det fungerade precis som vi hoppats. Arbetet rullade på riktigt bra och vi lyckades producera mycket text på kort tid.

Arbetsfördelningen har varit rättvis och allt i uppsatsen har vi skrivit tillsammans. Detta har bidragit till en tydlig skillnad mellan arbete och fritid. Vår stora styrka är att vi varit effektiva när vi arbetat, vilket gjort att vi har kunnat vara lediga fredagar. På så vis har vi också kunnat hålla en hög motivation. Sedan start har vi dessutom följt en tidsplan. Denna har varit fantastiskt bra och varit en viktig anledning till att arbetet löpt på så bra som det gjort. Genom tidsplanen har vi fått en överblick över arbetet och kunnat hålla stressnivån nere. Eftersom vi bor på samma ort har vi kunnat ses fysiskt under hela perioden. Den rådande pandemin har inte påverkat vårt arbete mer än att vi fått ha videosamtal med vår handledare istället för fysiska träffar under den senare delen av arbetet.

Det som var lättast att skriva var metodkapitlet och empirikapitlet. Detta tror jag beror på att det kändes naturligt att välja en fallstudie då vi redan innan kursen i examensarbetet startade hade ett antal förslag på problemformuleringar. Företag X hade vi dessutom haft kontakt med innan och vi visste att de var intresserade av ett samarbete. Den teoretiska referensramen verifierade till stor del av empirin som samlades in, vilket gjorde att empirikapitlet blev lätt att skriva. Detta bidrog till att det också blev naturligt att analysera datamaterialet kontinuerligt.

Jag upplevde att introduktionskapitlet och den teoretiska referensramen var svårast att skriva då det tog tid att specificera vår problemformulering och förstå vad som skulle stå i respektive kapitel. Dessutom blev det två veckor som blev ganska lugna innan vi kunde börja samla in empirin vilket jag tyckte var lite frustrerande. Dock finslipade vi mycket

på de första kapitlen under den tiden, exempelvis genom att rätta till meningsuppbyggnad och hanteringen av referenser, vilket lyfte uppsatsens kvalité.

Jag upplever att varje kapitel som skulle skrivas har krävde ett nytt tankesätt och det har varit lite trögt precis i uppstarten av varje kapitel. När det väl släppte och man började förstå hur man skulle skriva rullade det dock på mycket bra. Vi hade alltid gjort mer förarbete än vi trott. Exempelvis hade vi skrivit mycket i introduktionskapitlet som vi sedan flyttade till teoretisk referensram och när vi sammanställde empirin skrev vi ganska tidigt text som sedan kunde användas direkt i vårt empirikapitel. Jag tycker därför många gånger att vi legat steget före i våra tankar även när vi inte trott det.

Genomförandet av studien

Den rådande pandemin har tacksamt nog inte påverkat vår datainsamling. Enbart två av de fem intervjuerna blev via telefon istället för fysiskt möte, men de var ändå mycket givande. Även enkäten kunde delas ut och samlas in utan påverkan. Samarbetet med företag X har varit mycket bra och vår kontakt på företaget har hjälpt oss att förmedla kontakter och svarat på frågor som dykt upp. Dessutom har vi fått svar på våra mail och telefonsamtal snabbt, vilket gjort att vårt arbete hela tiden har kunnat rulla på smidigt. Även kontakten med handledaren har varit mycket bra.

Lärdomar

Detta arbete har gjort att jag lärt mig mycket om både familjeföretag och arbetsgivarvarumärken som jag tror jag kommer ha nytta av i framtiden. Jag har efter examen fått en tjänst som HR-generalist på ett familjeföretag och genom mitt examensarbete kanske kan jag förstå det företaget bättre. Förutom detta har jag lärt mig mycket mer om mig själv och hur jag fungerar när jag arbetar med ett längre projekt och i nära samarbete med en annan person. Jag har också blivit bättre på att ta till mig av vetenskapliga artiklar och förstå hur jag ska använda dem för att kunna föra en diskussion och argumentation emellan dem. Jag har dessutom lärt mig att skriva ännu bättre då vi har tagit hjälp av Studieverkstan på Högskolan i Skövde. Det har varit mycket givande och gjort att vi fått bra tips om det akademiska skrivandet som vi inte visste innan. Intervjuerna gav mig också mycket lärdomar i att bli bättre på att få igång öppna samtal och bli duktig på att ställa bra frågor som ger innehållsrika svar. Innan examensarbetets start visste jag heller inte mycket om metoder för undersökningar då jag bara genomfört korta intervjuer i yrkeslivet. Nu har jag fått förståelse för hur viktigt metodval är och att det kan påverka en undersöknings slutsatser mycket, vilket gjort att jag också blivit mer kritisk till nya forskningsrön som kommer på andra områden.

Resultat och etiska frågor

Resultatet och slutsatsen vi kom fram till hade säkert blivit annorlunda om vi valt att istället undersöka flera familjeföretag och jämfört dem med varandra. Detta är något jag tror hade varit mycket intressant, men dock inget som blev möjligt för oss. Jag är dock väldigt glad över att vi fick möjlighet att studera flera olika parters perspektiv på arbetsgivarvarumärket på företag X. Det hade emellertid varit spännande att också fått möjlighet att intervjua den tidigare generationen i ägarfamiljen då hen drev företaget i ca

50 år och enligt våra andra respondenter varit mycket drivande och engagerad samt är en person som genomsyrat företaget och bidragit till vad det är idag. Detta var dock inte möjligt och empirin blev ändå mycket givande. Det var en etisk aspekt att ta hänsyn till företag X:s önskan om anonymitet och det fick vi tänka till kring genom hela arbetets gång.

Bilaga 2. Stinas individuella reflektioner

Arbetsprocess/genomförande

Mitt och Ellinors samarbete under skrivprocessen har funkat utmärkt. Vi båda är väldigt lika i tankesättet, men har också egenskaper som gör att vi kompletterar varandra på ett sätt där vi kan ha bra diskussioner och vara förstående för varandra men även ha roligt tillsammans under tiden.

Området management blev uppsatsens utgångspunkt eftersom vi båda läser personal, organisations och ledarskapsprogrammet. Dock visste vi inte vilket specifikt ämne tills efter att vi båda hade skrivit individuella uppsatsen hösten 2019. Där skrev vi båda om ämnet arbetsgivarvarumärke fast med olika infallsvinklar. Redan då bestämde vi att vi skulle nyttja detta och ta vara på att vi båda två skrivit om samma ämne. Under de första två veckorna var jag utomlands, vilket gjorde att många kom igång mycket snabbare än vad vi gjorde. Det vi bestämde innan jag åkte iväg var att vi skulle dela upp arbetet. Jag läste igenom och sammanställde alla mina vetenskapliga artiklar från min individuella uppsats och Ellinor gjorde detsamma. Ellinor som var kvar i Sverige gick på handledningsmötena, föreläsningarna och seminariet. Trots min semester i två veckors tid, gick processen i början väldigt bra då vi hördes av via telefon och stämde av läget.

Dock fick vi sedan leta efter många nya artiklar då arbetets riktning blev till familjeföretag och deras arbetsgivarvarumärken. Det var mycket information om familjeföretag och mycket forskning kring den företagstypen, dock fanns det bristande forskning till familjeföretags arbetsgivarvarumärke. Detta gjorde att processen stannade upp lite och efter mycket letande och hjälp av handledare hittade vi tillräckligt med vetenskapliga artiklar om familjeföretags arbetsgivarvarumärke.

Processen och genomförandet under hela arbetets gång har inneburit en rättvis arbetsfördelning. Förutom att jag var bortrest i två veckor i början har jag och Ellinor därefter alltid suttit tillsammans fysiskt och bearbetat hela arbetet tillsammans. Allt har gått på rullande band och det tror jag dels beror på att vi kompletterar varandra så bra men också att vi oftast tänker ett steg längre fram då vi hela tiden haft tankar bakhuvudet under skrivandets gång. Vi har även varit så pass effektiva på dagarna att vi till och med kunnat unna oss ledighet på fredagar. En tidsplan har bidragit med att både jag och Ellinor har legat steget före i princip hela tiden med att veta vad som behövs göras. Det har gjort att vi vet exakt vad som behövs göras under dagen och veckans gång. Tidsplanen har varit en stor drivkraft till effektiviteten som vi skapat under dagarna, vilket har bidragit till att processen har gått så pass bra som den har gjort.

Det var problem i början av arbetet då vi hade svårt att veta vad som var vår teoretiska referensram. Det vi hade skrivit i både problembakgrund och problemdiskussion visade sig vara det vi behövde ha i teorin. Vilket skapade ännu ett litet problem i att det istället blev svårt att veta vad som behövdes i bakgrund och diskussion. Denna process tyckte jag var den mest krävande under hela arbetet på grund av att man kände sig vilsen kring hur arbetets struktur och innehåll skulle vara i de första kapitlet. Efter mycket om och men,

lyckades vi få fram en bra grund både i bakgrund, diskussion och teori. I början hade jag en känsla att den teoretiska referensramen skulle vara den lättaste delen att skriva, men det visade sig vara tvärtom. Däremot var metodkapitel och empirin lätt att skriva. Detta beror nog på att vi redan innan visste vilket företag vi skulle göra en fallstudie på och hur datainsamlingen skulle ske. På grund av pandemin så uppstod det problem för många, men som tur var blev inte vi drabbade. Intervjuerna och enkäterna kom ut i tid innan det blev striktare restriktioner, dock skedde två intervjuer av fem via telefon.

Lärdomar

Det har varit lärorikt att skriva en kandidatuppsats och jag har lärt mig en hel del under arbetets gång. Att skriva akademiskt och få till en bra text är inte lika lätt som man tror och den sidan av mig har fått sig en prövning. Jag har utvecklats som mest inom att skriva vetenskapliga texter men också att referera korrekt. Detta tack vare Studieverkstan på Högskolan i Skövde som kom med mycket bra tips till hur en bra mening ska vara uppbyggd.

Leta i vetenskapliga artiklar har jag gjort många gånger under mina tre år med studier. Det som har utvecklats är att hitta information som är mest relevant för att sedan kunna jämföra den informationen med en annan. Även min läsförståelse för engelska har förbättrats, vilket jag är väldigt tacksam över.

Jag har lärt mig att anpassa mig och mitt samarbete med någon under en längre period. Jag har varit med på mycket grupparbeten i skolan, men inte under en såhär lång process som examensarbetet. Det krävs tålamod, samarbete och förståelse för varandra, vilket jag tycker att jag och Ellinor har lyckats med! Jag har även fått djupare förståelse för hur familjeföretag arbetar och även för dess arbetsgivarvarumärke, vilket jag tror jag kommer ha nytta av i ett exempelvis framtida organisationsarbete.

Resultat och etiska frågor

På grund av tidsbrist så valde jag och Ellinor att endast ha en fallstudie på ett familjeföretag, vilket gav oss ett intressant resultat. Dock hade resultatet och slutsatsen säkerligen sett annorlunda ut om vi hade valt att studera flera fallstudier och jämfört olika familjeföretag med varandra. Istället valde vi att gå in djupare på flera olika infallsvinklar av ett familjeföretags arbetsgivarvarumärke, vilket har varit väldigt intressant. Arbetsgivarvarumärke ska gå hand i hand med alla medarbetare i ett företag och det har varit en väldigt givande och intressant aspekt att studera inom. Jag är väldigt tacksam och glad för den möjligheten och tacksam för att företag X ville vara med i vår undersökning. En etisk aspekt som vi fick ta hänsyn till var företag X:s anonymitet.

Bilaga 3. Intervjuguide

Info om oss och undersökningen

- Hej! Tack för att du tar dig tid för oss.
- Vi heter Stina Jakobsson och Ellinor Björkman.
- Vi studerar personal, organisation och ledarskapsprogrammet på Högskolan i Skövde.
- Vi läser nu 3:e året och skriver examensarbete om familjeföretags arbete för att skapa attraktiv arbetsgivarvarumärken.
- Just nu genomförs en fallstudie hos företag X. Vi ska intervjua fyra andra personer utöver dig och ska även lämna ut enkäter till tjänstemän.
- Syftet med undersökningen är att skapa förståelse för hur familjeföretag arbetar med arbetsgivarvarumärken. Dessutom ska olika aktörers upplevelser av arbetsgivarvarumärket belysas för att se om upplevelsen är enhetlig eller om det skiljer sig.
- Vi kommer skriva en uppsats utifrån den här undersökningen. Uppsatsen kommer finnas tillgänglig på Högskolan i Skövdes databas och kommer ges till HR-chefen och ledningsgruppen. Dessutom kommer vi hålla en presentation för företag X där vi presenterar resultatet.

Info om intervjun

- Intervjun kommer vara ca 1 h lång.
- Om det är någon fråga du inte förstår eller inte vill svara på så frågar du eller säger till.
- Vi vill gärna spela in intervjun, går det bra?
- Du kommer vara anonym om du vill det. Vi tänker att vi skulle vilja skriva er befattning/titel i uppsatsen men inte namn, går det bra? Annars skriver vi något annat som du tycker är passande.
- Företagsnamnet kommer vara anonymt i uppsatsen och benämns som företag X (inom tillverkningsindustrin i Västsverige).
- Efter intervjun kommer vi lyssna igenom materialet och transkribera det. Vi kommer sedan sammanställa och koda materialet samt analysera det för att sedan använda det när vi försöker förstå hur företag X arbetar med sitt arbetsgivarvarumärke.

Begreppsförklaringar:

Familjeföretag: är ett företag där en individ eller familj kontrollerar en majoritet av beslutsrättigheterna och där minst en familjemedlem är formellt involverad i företagets styrning.
Arbetsgivarvarumärke: handlar om hur ett företag eller organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, befintliga och tidigare anställda.

Frågor & Följdfrågor

Din roll på företag X

Berätta lite kortfattat om din roll här på företag X.

- Hur länge har du jobbat här?
- Hur är det att vara anställd på ett familjeföretag?
- Vad gör du för att företag X ska bli en attraktiv arbetsgivare?

Företag X som familjeföretag

Berätta om företag X som familjeföretag.

- Berätta lite om företag X:s historia och vad det har för betydelse för företag X idag.
- På vilket sätt märks det att företag X är ett familjeföretag?
- Vad anser du är positivt och negativt med att företag X är ett familjeföretag?
- På vilket sätt arbetar ni för att symbolisera att företag X är ett familjeföretag?
- Hur upplever du att ägarfamiljens roll har påverkat företag X som arbetsgivare?

Företag X:s arbetsgivarvarumärke

Berätta om företag X:s arbetsgivarvarumärke.

- Vilka medarbetare vill företag X attrahera och behålla?
- På vilket sätt arbetar företag X för att framstå som en attraktiv arbetsgivare internt och externt?
- Har ni ett specifkt arbetssätt/rutiner som ni gör varje dag för att hela tiden vara en attraktiv arbetsgivare?
- Vilka värderingar ligger till grund för företag X arbetsgivarvarumärke?
- På vilket sätt anser du att företag X särskiljer sig som arbetsgivare?
- Vad anser du är unikt med företag X:s företagsidentitet?
- Hur tror du att företag X upplevs som arbetsgivare av befintliga och potentiella medarbetare?

- Känner du att det är något du vill fylla i med eller vill fråga?
- Tack så mycket för din tid.

Bilaga 4. Enkät

Enkät

Fråga 1. Skriv i rutan.

1. Hur gammal är du?

Fråga 2-9. Kryssa i max en ruta på varje fråga.

2. Är du kvinna eller man?

Kvinna
Man

3. Vad är din högsta utbildning?

Grundskoleutbildning
Gymnasieutbildning
Yrkeshögskoleutbildning
Högskoleutbildning

4. Skulle du rekommendera företag X som arbetsplats till en vän?

Ja
Nej
Vet ej

5. Innan du började på företag X, visste du att det var ett familjeföretag?

Ja
Nej
Vet ej

6. Upplever du att företag X:s värderingar symboliserar företag X?

Ja
Nej
Vet ej

7. Hur väl känner du till företag X:s historia?

Ingenting
Väldigt lite
Lite
Mycket
Väldigt mycket

8. Hur mycket/lite speglas ägarfamiljens identitet i kulturen på arbetsplatsen?

Ingenting
Väldigt lite
Lite
Mycket
Väldigt mycket

9. Hur viktigt är det att företag X är ett familjeföretag för dig?

Inte viktigt alls
Lite viktigt
Viktigt
Väldigt viktigt

Fråga 10. Rangordna följande svarsalternativ från 1-5, där 1 är det du värderar högst och 5 det du värderar minst. Skriv i rutorna. Tycker du något annat, skriv det på raden vid "Annat, vad i så fall"

10. Vad tycker du är viktigast att en arbetsgivare erbjuder?

Trygg anställning
Karriärmöjligheter
Utbildning/utveckling
Hög lön
God arbetsmiljö
Annat, vad i så fall?

Bilaga 5. Följebrev enkät

2020-03-03

HÖGSKOLAN
I SKÖVDE

Familjeföretags arbetsgivarvarumärken

Hej!

Vi är två studenter som läser personal, organisation och ledarskapsprogrammet på Högskolan i Skövde. Just nu pågår vårt examensarbete i samarbete med företag X som handlar om hur familjeföretag kan arbeta för att bli bra arbetsgivare. Undersökningen som genomförs är en fallstudie och förutom denna enkät som delas ut till ca 30 tjänstemän så intervjuas ledare och ägare. Vi skulle vilja att du svarar på vår enkät (som finns på nästa sida) och på så vis bidrar med din upplevelse av hur företag X är som arbetsgivare. Din åsikt är mycket viktig för oss.

Denna enkät är frivillig och dina svar kommer vara anonyma. Vi önskar svar på alla frågor men om du inte vill eller kan svara på någon fråga går det bra. När vår undersökning genomförts kommer vi skriva en uppsats om den. Uppsatsen kommer ligga tillgänglig på Högskolan i Skövdes databas och kommer delges till HR-avdelningen och ledningsgruppen på företag X. Företag X kommer inte nämnas vid namn i uppsatsen.

När du fyllt i denna enkät lämnar du den hos HR-generalisten eller HR-chefen senast den **20 mars.**

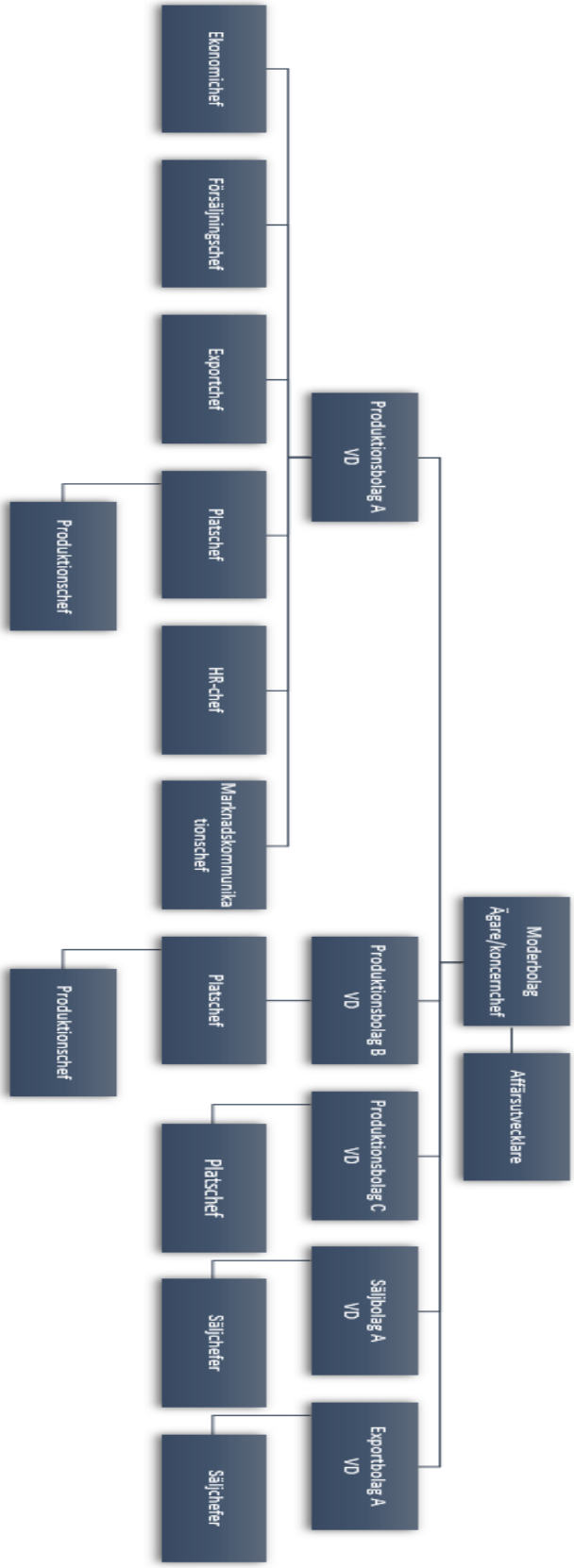
Syftet med undersökningen är att skapa en större förståelse för hur familjeföretag arbetar med arbetsgivarvarumärken. Dessutom kommer uppsatsen lyfta olika aktörers perspektiv av familjeföretags arbetsgivarvarumärken.

Begreppsförklaringar:

Familjeföretag: är ett företag där en individ eller familj kontrollerar en majoritet av beslutsrättigheterna och där minst en familjemedlem är formellt involverad i företagets styrning.
Arbetsgivarvarumärke: handlar om hur ett företag eller en organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, befintliga och tidigare anställda.

Stort tack!
Med vänliga hälsningar // Stina Jakobsson & Ellinor Björkman

HÖGSKOLAN I SKÖVDE

POSTADRESS	BESÖKSADRESS	TELEFON	FAX	E-POST	INTERNET	BANKGIRO
Box 408, 541 28 Skövde	Högskolevägen	0500-44 80 00	0500-41 63 25	info@his.se	www.his.se	410-3735

Bilaga 6. Företag X:s organisationsschema