

# Hur blir arbetsgivare inom handel och besöksnäring mer attraktiva?

## Slutrapport

### Medverkande forskare

Maria Ek Styvén, projektledare, bitr. professor, Luleå tekniska universitet

Anna Näppä, doktorand, Luleå tekniska universitet

Åsa Wallström, professor, Luleå tekniska universitet

Jenny Hellman, vd, Visit Luleå

### Om forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats

Det tvååriga forskningsprogrammet Framtidens fysiska mötesplats som initierades av BFUF och Handelsrådet pågick 2017–2019. Fyra forskningsprojekt finansierades med totalt 11 miljoner kronor. Bakom BFUF och Handelsrådet står parterna Svensk Handel, Arbetsgivarförbundet KFO, Akademikerförbundet, Handelsanställdas förbund, Unionen, Visita och Hotell- och restaurangfacket.

# Attraktiva arbetsgivare

## Employer branding i handels- och besöksnäring

### Inledning

Handels- och besöksnäringarna är två nära sammankopplade sektorer med stor betydelse för Sveriges ekonomi. Näringarna karaktäriseras av låga ingångströsklar, relativt låg snittålder hos de anställda, och hög personalomsättning. Att företag kan hitta, utveckla och behålla kompetens är både en överlevnadsfaktor och en framtida konkurrensfördel. Företag behöver därför uppfattas som attraktiva arbetsgivare, och ett sätt att nå dit kan vara att arbeta med *employer branding*. Det handlar om att bygga företagets identitet som arbetsgivare gentemot både befintliga och potentiella medarbetare, med syfte att differentiera företaget från sina konkurrenter. Arbetsgivarvarumärket (*employer brand*) kan beskrivas som arbetets funktionella, ekonomiska och psykologiska fördelar, kopplade till det anställande företaget. Nöjda medarbetare påverkar dessutom kundernas upplevelse positivt, och är på så sätt en viktig del i företagets övergripande varumärke. I handels- och besöksnäringarna bidrar personalens bemötande till kunders och besökares intryck av platsen och har därmed även inverkan på platsvarumärket. Employer branding är ett nytt och framväxande forskningsfält där fler studier har efterlysts, särskilt inom tjänstesektorn.

Projektets övergripande syfte har varit att generera ny kunskap om hur arbetsgivare i handel och besöksnäring kan attrahera, behålla och skapa positiva känslor hos sina medarbetare genom att arbeta med employer branding. Därigenom kan projektets resultat bidra till målet att höja båda sektorernas kompetens och attraktionskraft som arbetsmarknad.

Målen för projektet har inriktat sig på att med utgångspunkt från ett employer branding-perspektiv beskriva potentiella och nuvarande medarbetares uppfattningar om och attityder till arbetsgivare inom handel och besöksnäring, samt förklara hur detta påverkar deras inställning till att arbeta hos företag inom handel och besöksnäring. Fokus har i första hand varit på yrken/roller som innebär kundkontakt på fysiska mötesplatser såsom butiker, hotell och restauranger.

### Projektets genomförande

Projektet "Attraktiva arbetsgivare" genomfördes av forskare inom marknadsföring vid Luleå tekniska universitet under perioden 2017 – 2019. Samverkan med näringen har skett via samarbete med Visit Luleå samt ytterligare ett tiotal företag och organisationer som på olika sätt bidragit till projektet.

Tabellen på nästa sida visar en sammanställning av den datainsamling som gjorts och som ligger till grund för resultaten som redovisas i denna rapport.

Delstudie	Plats	Målgrupp/ deltagare	Bransch/arbetsgivare	Insamlings- metod	Antal personer
<b>Gruppintervju</b>	Luleå	Chefer inom besöksnäringen	Destinationsorganisationer, hotell	Personlig intervju (grupp)	4
<b>Djupintervjuer</b>	Luleå och Piteå	Nuvarande anställda, 19-75 år (median 33)	Handel, hotell, restaurang	Personliga intervjuer	16
<b>Enkät 1</b>	Hela Sverige	Nuvarande anställda, 20-64 år	Nuvarande arbetsgivare inom handel eller besöksnäring	Webbpaneler (Cint Access)	193
<b>Enkät 2a</b>	Haapavesi & Uleåborg, Finland	Studenter på yrkesskola	Utbildningens bransch (hotell, turism, restaurang, handel)	Papper samt online via lärare	89
<b>Enkät 2b</b>	Haapavesi & Uleåborg, Finland	Studenter på gymnasiet (allmänna program, ej yrkes- )	Handel	Papper samt online via lärare	48
<b>Enkät 2b</b>	Hela Sverige	Studenter på gymnasiet (blandade program)	Handel	Webbpaneler (Qualtrics) + yrkesprogram i en norrbottnisk kommun	210
<b>Enkät 3</b>	Hela Sverige	16-35 år	Handel (namngiven arbetsgivare)	Webbpaneler (Cint Access)	451 (varav 159 arbetar inom handel)
<b>Enkät + experiment 1</b>	Hela Sverige	Studenter 18-45 år	Hotell (fiktivt)	Webbenkät studenter på LTU + webbpaneler (Cint Access)	208
<b>Experiment 2</b>	Hela Sverige	18-30 år	Hotell (namngivet)	Platsannonser på Facebook	724 länkklick
<b>Experiment 3</b>	Hela Sverige	18-40 år	Hotell (namngivet)	Webbenkät studenter på LTU + webbpaneler (Cint Access)	359
<b>Totalt antal personer som medverkat</b>					<b>2 302</b> (varav 372 nuvarande anställda)

## Resultat

I de följande avsnitten beskrivs projektets resultat kortfattat. Resultaten presenteras i ett antal övergripande teman som identifierats under projektet och bygger på både intervjuer, kvantitativa studier och litteraturstudier. Samtliga citat kommer från intervjuer med anställda. Eftersom intervjupersonerna är anonyma visas ingen annan information om dem än vilken bransch de jobbar i.

### **Socialt värde**

*“Är det ett bra team så är man hellre med dem än sin egen familj nästan.” (Restaurang)*

En av de viktigaste sakerna för att trivas hos en arbetsgivare är den sociala miljön; det vill säga relationerna med kollegor och chefer. Intervjuerna pekar tydligt på att ett positivt arbetsklimat är centralt för att vilja stanna hos ett företag och bristen på detta kan också vara det som får en att lämna. Om ledarskapet på arbetsplatsen upplevs som dåligt kan det ha stora konsekvenser för trivseln, och leda till att personalen väljer att söka sig ifrån företaget. Kollegorna arbetar som ett team, och det blir speciellt viktigt med bra samspel då miljön och jobbet i sig ofta uppfattas som stressigt. Enkäterna med svenska och finska gymnasie- och yrkesskoleelever bekräftar att positiv stämning på arbetsplatsen och bra relationer med kollegorna hör till det som ses som allra viktigast hos en framtida arbetsgivare. En av de andra delstudierna visar också att det sociala värdet kan göra medarbetare mer benägna att rekommendera företaget som arbetsplats till andra.

Samtidigt är den sociala miljön svår för utomstående att utvärdera. Resultaten från en delstudie med potentiella medarbetare kunde inte visa på någon tydlig koppling mellan upplevt socialt värde och avsikt att söka jobb hos arbetsgivaren. Innan man faktiskt har erfarenhet av företaget i rollen som medarbetare är det inte lätt att få en uppfattning om hur stämningen är på arbetsplatsen och om man kommer att passa in. När företaget kommunicerar sitt värdeerbjudande som arbetsgivare kan det därför vara värt att försöka lyfta fram den sociala faktorn. Exempelvis kan detta göras genom att visa hur företaget arbetar med sociala aktiviteter, eller genom att använda medarbetare i sin kommunikation om hur det är att arbeta på företaget (s.k. testimonials).

### **Teknik och innovation**

*“Det går illa om till exempel kassan inte fungerar. Man kan klara sig utan vatten, men utan support... Enormt stressigt.” (Restaurang)*

En del tekniska lösningar som används – eller på sikt kommer att användas – inom handel och besöksnäring bidrar till att automatisera tjänsten och möjliggör att en del av servicen kan utföras av kunden. Eftersom detta kan minska behovet av personal, kan exempelvis butiksjobb framstå som osäkra och därmed mindre attraktiva. Att personalen får använda ny teknik och olika tekniska lösningar i arbetet ses inte heller som särskilt viktigt (jämfört med andra faktorer) för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare, enligt de enkäter som gjordes med elever i Sverige och Finland.

Dock pekar resultat från en av delstudierna på att användning av ny teknik ändå kan vara positivt för arbetsgivarvarumärket. Det handlar då inte enbart om tekniken i sig; den är snarare en av flera saker som kan göra att företaget uppfattas som innovativt. Enkäten visar att ett företag som upplevs använda sig av den senaste tekniken, i kombination med att det framstår som innovativt och framåttänkande, i större utsträckning förknippas med ett gott rykte. Detta har i sin tur en positiv påverkan på potentiella medarbetares avsikter att söka arbete där. Vidare kan en del tekniska lösningar, som virtual eller augmented reality, erbjuda möjligheter för personalen att interagera med kunderna, och på så sätt stärka varumärket gentemot kunden.

För personer som arbetar med kundkontakt påverkas arbetet av olika typer av teknik. Vissa tekniska lösningar, som till exempel kassaapparater eller bokningssystem, är förstås nödvändiga för att kunna utföra arbetet. Samtidigt kan gamla och icke-fungerande system skapa irritation bland personalen, vilket flera av de intervjuade lyfter fram. Detta gäller både teknik som används enbart av personalen (t.ex. kort- och kassasystem) och sådan som används av kunderna. När kunderna får problem med något, vänder de sig till personalen och förväntar sig att de kan lösa problemen som uppstår kring tekniken. Därför är det viktigt att utbilda personalen så att de känner sig kunniga och trygga med den teknik som finns i deras arbetsmiljö. Teknik kan användas både som mål och medel för att kompetensutveckla personal. En annan fördel med vissa lösningar (t.ex. självscanning) är att det frigör tid för personalen att göra annat, såsom att jobba med utvecklingsprojekt eller att fokusera på att ge bättre service till kunderna "ute på golvet".

### **Kreativitet**

*"Man får vara med och skapa något hela tiden." (Hotell)*

*"Om man vill, så kan man bygga och fixa och förändra saker." (Butik)*

Ett innovativt och framåttänkande företag bör också ha goda förutsättningar att uppfattas som en arbetsgivare som erbjuder sina medarbetare en mer stimulerande och kreativ miljö. Resultat från en av delstudierna pekar på att nuvarande medarbetares vilja att stanna kvar hos sin arbetsgivare är klart större om företaget upplevs ta tillvara medarbetarnas kreativitet och erbjuda varierande arbetsuppgifter och en stimulerande miljö. Även om handel och besöksnäring kanske inte alltid förknippas med kreativa yrken, menade de flesta av intervjupersonerna att deras arbete faktiskt är kreativt. Detta kan handla om rent estetiska och skapande uppgifter som att jobba med form och färg vid skyltning, men även att arbetsuppgifterna i sig är varierande, utvecklande och kräver ett kreativt tänkande för att lösa problem.

Några sätt att öka kreativiteten på arbetet – och därmed arbetsgivarens attraktivitet – kan vara att låta medarbetare utveckla nya tjänster, prova nya koncept, inreda hotellets lobby eller testa nya idéer med butikens skyltning och varuexponering. Detta kräver att man till viss del ger medarbetarna fria händer inom arbetet. En intervjuperson (butik) säger: "Det var kreativt när jag fick göra som jag ville. Jag fick välja hur det skulle se ut, till viss del i alla fall. [...] Men det blev mer centralstyrt. Och då blev det mindre kul."

### **Utvecklingsmöjligheter**

*"Man blir lite mer sporrad och peppad om man får gå nån utbildning och utveckla sig, det blir lite roligare." (Hotell)*

Nära kopplad till upplevelsen av jobbet som kreativt och innovativt är frågan om utvecklingsmöjligheter inom branschen och hos arbetsgivaren. För många är arbetet inom handeln eller besöksnäringen det första jobbet och första steget i karriären. När det kommer till att "göra karriär" i traditionell mening, som ett sorts hierarkiskt uppåtsträvande, tyder enkätresultaten på att detta inte påverkar nuvarande medarbetares vilja att stanna hos eller att rekommendera en arbetsgivare. Även hos intervjupersonerna verkar det finnas en uppfattning att det finns begränsade möjligheter att klättra inom företaget. Speciellt i en mindre ort blir det svårare att kunna stanna kvar och göra karriär. Ofta finns det bara ett mindre antal tjänster, medan de mer kvalificerade jobben finns på huvudkontoret i en större stad.

För dem som redan jobbar i branscherna verkar det alltså inte främst vara utsikterna till karriär som gör att man jobbar kvar, även om en del (större) arbetsgivare erbjuder ledarskapsutbildningar som kan motivera vissa medarbetare att stanna och utvecklas inom företaget. Ofta kan det snarare vara utvecklingsmöjligheter i en bredare mening som kan ha ett positivt inflytande på om man väljer att stanna. Intervjuerna visar att arbetet upplevs som utvecklande då det finns variation i uppgifterna, man

får prova på nya saker och kanske gå en internutbildning. Kontakten med kund hjälper också till att utveckla kompetenser såsom problemlösning och stresshantering, som i sin tur är viktiga generiska kunskaper som är nyttiga oavsett bransch. En av de intervjuade cheferna menar att besöksnäringen har ett behov av hög innovationstakt för att hela tiden locka nya gäster, och säger: "Är du ett företag som har möjlighet att utvecklas och utveckla så har du större möjlighet att behålla personal eller få säsongare att återvända."

Delstudierna av potentiella medarbetare pekar däremot på att karriärmöjligheter kan ha betydelse för arbetsgivarvarumärket. Attityden till arbetsgivaren påverkas positivt om jobbet innebär en bra språngbräda för framtida anställning (inom eller utanför företaget) eller ger erfarenhet som uppfattas som bra för karriären. Även de svenska och finska gymnasie- och yrkesskoleelever som svarat på enkäter rankar karriär- och utvecklingsmöjligheter hos arbetsgivaren som viktiga eller mycket viktiga.

### **Anställningsvillkor**

*"Viktigast är att man blir stimulerad och får lite utmaningar, framför allt. Och att man får en... ekonomisk uppskattning också för det jobb man lägger ner." (Restaurangchef)*

*"Jag trivs bra men det är ju det att det är för dåligt betalt för vad vi gör." (Hotell)*

Enligt tidigare forskning inom employer branding kan ett företag med ett starkt arbetsgivarvarumärke erbjuda lägre löner än konkurrenterna. Samtidigt har både besöksnäringen och handeln kollektivavtal som reglerar arbetsvillkoren, inklusive grundlön och OB-ersättning. Branscherna förknippas ofta med relativt låga löner och det är små skillnader mellan olika företag och vad de erbjuder. Resultat från enkäterna visar att kompensation, i form av lön tillsammans med andra ersättningar och förmåner samt anställningstrygghet, påverkar medarbetares avsikter att stanna hos nuvarande arbetsgivare och att rekommendera arbetsplatsen till andra. För potentiella anställda finns det ett samband mellan deras uppfattning om kompensationen och deras attityd till arbetsgivaren, samt avsikter att söka arbete hos företaget. Delstudierna med svenska och finska gymnasie- och yrkesskoleelever pekar också på att dessa ser den totala ersättningen och anställningstryggheten som viktiga faktorer när de tänker på var de skulle vilja jobba. Detta är i linje med undersökningar från analysföretag<sup>1</sup> där anställningstrygghet tillsammans med balans mellan arbete och fritid visat sig vara bland det absolut viktigaste för studenter som är på väg ut i arbetslivet.

Samtidigt säger många av de intervjuade att det är svårt att kunna få arbeta heltid eller få en tillsvidare tjänst i handeln och besöksnäringen. Medan de som är yngre och kanske inte har tänkt stanna i branschen ofta ser deltid och varierande arbetstider som en fördel, kan det bli tufft för dem som har familj och vill äga sin bostad. Andra påpekar att det är just arbetstiderna som har möjliggjort att de kunnat vara hemma med barnen under dagtid. En del lyfter fram att problemet inte främst är ingångslönen utan att löneutvecklingen är dålig, och att de arbetsuppgifter man utför borde värderas högre. Flera av intervjupersonerna inom hotell och restaurang pekar på OB-ersättningen, snarare än grundlönen, som något som gör att jobbet känns undervärderat. I handeln verkar man betydligt nöjdare med OB-tillägget; men, som en intervjuperson säger: "Det innebär ju också att man måste jobba mycket obekväma tider om man ska tjäna bra". Även om de intervjuade är eniga om att det är andra saker än lönen som avgör om man trivs på jobbet eller inte, gör den låga och/eller osäkra inkomsten att man ibland väljer att söka sig vidare och lämna branscherna helt.

---

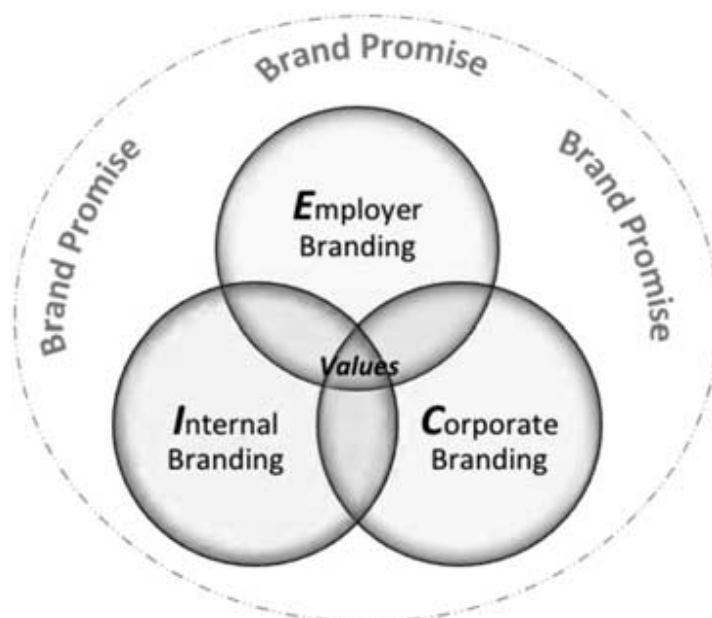
<sup>1</sup> Universum (2019). *The most attractive employers in Sweden: Students 2019* (samt även tidigare år).

## Värderingar

*”Man ska nog banka in det hela tiden, varenda avdelningsmöte, så man inte glömmer varför man jobbar på företaget från början.” (Hotell)*

Värderingar har på senare tid varit något av ett ”buzzword” inom employer branding. Detta har lett till att företag har skapat ledord som synliggjorts i olika kommunikationssammanhang, med syfte att kunna attrahera rätt typ av kompetens till företaget. Inom forskningen betonas vikten av att attrahera personal som delar företagets värderingar, men det finns inte så många tidigare studier där man försökt mäta detta. Resultat från experiment och enkäter som genomförts inom projektet pekar dock mot att det kan vara svårt för potentiella medarbetare att förstå vad företagets värderingar innebär, vilket gör att det inte är någon enkel uppgift att kommunicera dessa i samband med rekrytering. Medan den upplevda överensstämmelsen mellan ett utannonserat jobb och ens egna förmågor och egenskaper (s.k. *person-job fit*) tydligt kan kopplas till starkare avsikter att söka jobbet, finns det inget motsvarande samband från den upplevda överensstämmelsen mellan ens egna värderingar och företagets, till avsikter att söka jobb där. Intervjuerna tyder också på att det är vanligt att även nuvarande medarbetare inte riktigt känner till de värdeord som arbetsgivaren har formulerat; istället kommer man in på saker som försäljningsmål och praxis. En av intervjupersonerna (restaurang) säger att ”Vi pratar om värderingar. Men ungdomarna förstår inte riktigt sånt som värderingar.”

Oavsett om man kallar det värderingar, värdegrund, värdeord eller ledord är det viktigt att de anställda vet vad företaget står för och att de känner att de hör hemma där. Fokus bör läggas på hur man konkret arbetar med värderingarna och hur de syns i det vardagliga arbetet. En intervjuperson (chef inom hotell) säger att ”det svåra är inte att kommunicera det utan att leva det”. Eftersom värderingarna genomsyrar verksamheten bör de stärka företagets varumärke på alla plan: internt och externt, gentemot både kunder, befintliga och potentiella medarbetare. Genom att arbeta aktivt och praktiskt med värderingarna internt med medarbetarna säkerställer man att de vet vad företaget står för och vad det lovar (*brand promise*), vilket sedan förs vidare till kunderna. Värderingarna kan även ses som ett löfte till både nuvarande och framtida medarbetare. Därför bör företag tydliggöra på vilket sätt värderingarna är betydelsefulla för företaget, varumärket och den enskilda medarbetaren.



Employer branding och de centrala värderingarna  
Källa: Näppä et al. (2014, s. 142)

## **Emotionellt arbete och värdskap**

*“Det måste finnas lite i ryggraden att vilja hjälpa folk och se till att de blir nöjda och glada.” (Butik)*

En del av arbetet för anställda inom handel och besöksnäring handlar om hur de hanterar sina egna känslor i mötet med kunden. Man brukar tala om ”emotionellt arbete”, vilket innebär att undertrycka eller framkalla känslor för att kunna visa ett lämpligt känslouttryck inför kunden. En god förståelse för den känslomässiga delen av arbetet kan även vara till hjälp för företag vid rekrytering, då arbetsgivaren lättare kan identifiera personer som passar för jobbet. Resultaten från intervjuerna visar att medarbetare till stor del anser att emotionellt arbete är något som ”ingår i jobbet”. Att inte låta kunden märka om man har en dålig dag och alltid ta på sig ett leende på läpparna faller sig ganska naturligt för de flesta, även om det också kan kännas jobbigt ibland. En av de intervjuade (butik/reception) säger: ”Jag tror många som inte är i branschen inte riktigt förstår... Den är ganska påfrestande, även om man har en dålig dag själv måste man ’skådespela’ lite.” Trots att man ibland träffar på krävande, arga eller omständliga kunder, klarar man oftast att inte ta det personligt och att fortsätta vara professionell i bemötandet. De flesta påpekade vikten av kollegornas stöd i detta sammanhang. Några menade även att om man inte är serviceminded och klarar av att hantera olika sorters kundbeteenden så blir man inte kvar i branschen.

Enkätresultaten tyder på att de förväntningar eller uppfattningar som potentiella medarbetare har om emotionellt arbete inte påverkar deras intresse för att jobba i handel eller besöksnäring. Även om de flesta svarande i hög grad förknippar branscherna med att anställda förväntas visa respektive undertrycka vissa känslor, så verkar det i vart fall inte avskräcka från att arbeta där.

Begreppet ”värdskap” är också kopplat till kundbemötande och det emotionella arbetet. På en del arbetsplatser diskuterar man värdskapet och vad det innebär; vissa har också gått den värdska utbildning som erbjuds av företagen i regionen. Även om inte begreppet värdskap används uttryckligen så pratar flera om god service och att ”se kunden”. En intervjuperson, med lång erfarenhet inom besöksnäringen och speciellt restaurangbranschen, kallar branscherna för ”värdska näringar” och tror att företagen skulle vinna på mer samarbete. Att rekommendera en gäst att gå till en konkurrent om man inte kan erbjuda vad kunden efterfrågar ser hen som självklart och tror att kunden uppskattar detta och återkommer till restaurangen senare. Detta är speciellt viktigt med utländska gäster, då personer de möter blir ambassadörer för hela landet. Ett par av de intervjuade cheferna pekar också på att yngre generationer ofta har koll på det digitala, men kommer att behöva utbildning i hur man kommunicerar med människor i det personliga mötet.

## **Industry branding**

*“Alla skulle må bra av att vara i besöksnäringen ett tag.” (Hotell)*

*“Jag tycker det är en bra bransch, det är bara att fler ska inse det!” (Hotell)*

*“Jag skulle vilja se en mer positiv syn på handeln. Man kan se en framtid inom handeln.” (Butik)*

Ett område som under projektets gång framstått som alltmer centralt är synen på handeln och besöksnäringen och hur denna skulle kunna förbättras. Jobb inom kundservice upplevs ofta ha dåligt rykte och status. De beskrivs som lågavlönade genomgångsyrken med dåliga arbetstider och begränsade möjligheter att göra karriär. En av de intervjuade cheferna inom besöksnäringen menar att utmaningen för att attrahera och behålla medarbetare inom branscherna är att kunna erbjuda konkurrenskraftiga löner och utveckling, samt att det är en säsongsbetonad bransch där det saknas tydliga yrkesroller. Flera av de anställda som intervjuades hade varit med om att personer i omgivningen försökt uppmana dem att söka sig till andra branscher och jobb. En intervjuperson säger om restaurangbranschen: ”Det är kul och socialt. Inte så högt värderat av andra, och det är en nackdel”.



En angelägen fråga är därför hur man kan skapa ett bättre rykte och höja statusen för jobben, speciellt i kundfronten, genom att utveckla och kommunicera ett starkt branschbjudande; ett sorts varumärke för hela sektorn. Även om branscherna redan arbetar med detta på olika sätt så krävs fortsatt arbete i en gemensam riktning.

Branscherna spelar en viktig roll för samhället, inte minst då de erbjuder en chans för många unga att få sina första jobb. Arbetet ger värdefulla färdigheter och hjälper en att utvecklas som person, vilket många av de intervjuade lyfter fram. Man får exempelvis öva sig i och förbättra förmågor som problemlösning, stresstålighet, servicekänsla och social förmåga. Resultat från enkäten med studerande på yrkesprogram (inom hotell, turism, restaurang och handel) i Finland visar att personer som upplever sig själva som kapabla att lösa problem, uppnå sina mål och hantera oväntade händelser också i betydligt större utsträckning ser "sin" blivande bransch som attraktiv. Det tyder på att yrkena kräver en viss handlingskraft och anpassningsförmåga. En intervjuperson (hotellchef) uttrycker att det saknas en diskussion i samhället och politiken om just synen på att arbeta inom besöksnäringen. Hen menar att exempelvis receptionist är ett "högkvalificerat jobb men lågt värderat", och att "lönen är en del [i att öka status], men inte bara".

Branscherna skulle gemensamt kunna arbeta gentemot politiker för att höja status på yrkena, exempelvis genom satsningar på utbildning och forskning. Vidare kan företag och organisationer inom näringen bidra till att lyfta fram branscherna vid kommunikation utåt, som till exempel platsmarknadsföring, och därigenom försöka ändra bilden av jobben som enbart genomgångsyren. I en av våra delstudier var det, förutom en generellt positiv bild av företaget, branschens attraktivitet och en positiv bild av platsen som bidrog till starkare avsikter att söka jobb där. Resultat från två andra enkäter tyder på att de flesta väger ihop sin uppfattning om platsen med uppfattningen om arbetsgivaren när de söker ett jobb. De som såg arbetsgivaren som viktigare än platsen när de sökte sitt nuvarande jobb hade också betydligt högre avsikter att stanna och att rekommendera arbetsgivaren. Om kommuner, destinationer och företag kan samverka kring det som kommuniceras om att arbeta på platsen, skulle man på sikt kunna bygga en mer positiv bild av näringen.

## Slutsatser

Att attrahera och behålla rätt personal är speciellt viktigt för företag inom handel och besöksnäring, då de representerar företagets varumärke utåt mot kunderna. När medarbetarna trivs på jobbet och delar företagets värderingar känner de sig mer delaktiga i företaget och det påverkar kundmötet positivt. Utöver konsekvenser som ökad servicenivå, kan detta även göra medarbetarna till ambassadörer för företaget. En ambassadör pratar positivt om sin arbetsgivare och tipsar andra att söka arbete där. Att skapa ambassadörer bör ligga i arbetsgivarens intresse, men det är något som bör komma naturligt för medarbetarna. Rollen som ambassadör behöver inte ta slut även om hen väljer att söka sig vidare. En före detta medarbetare kan fortsätta tala gott om företaget, vilket skapar ett gott rykte som stärker arbetsgivarvarumärket ytterligare.

Besöksnäringen och handeln anställer många unga, och branscherna är väldigt viktiga för arbetsmarknaden som helhet. Trots att det finns många likheter, och trots att en del unga arbetar både inom handeln och besöksnäringen, erbjuder de olika saker och attraherar olika typer av människor. Det som verkar vara gemensamt för personer som jobbar och trivs inom branscherna är viljan att skapa en positiv och trevlig upplevelse för kunden. Branscherna har många gemensamma styrkor och svagheter och bör arbeta tillsammans med *industry branding* för att stärka branschbjudandet. Samtidigt bör de enskilda företagen även lägga fokus på hur de kan skapa ett unikt varumärke som arbetsgivare och med hjälp av det varumärket hitta den personal som attraheras av erbjudandet. Idag är det få företag som har ett arbetsgivarvarumärke som verkligen skiljer sig från konkurrenternas. Det gäller alltså att identifiera

vilka funktionella, ekonomiska och/eller psykologiska fördelar som företaget kan erbjuda sina medarbetare, och att kommunicera dessa till potentiella och befintliga medarbetare. Några exempel baserade på de resultat som presenterats i denna rapport:

- ✓ Lägg fokus på att skapa en positiv social arbetsmiljö – bra stämning och goda relationer
- ✓ Synliggör den sociala miljön i arbetsgivarvarumärket: "det här är vi"
- ✓ Hitta sätt att nyttja medarbetarnas kreativitet och ge dem viss frihet att skapa
- ✓ Erbjud vidareutbildning och variation inom tjänsten
- ✓ Betona de fördelar som arbetet ger i form av utveckling av värdefulla egenskaper och förmågor
- ✓ Lönen kan vara svår att använda som konkurrensmedel – försök istället visa på den totala kompensationen som erbjuds. Finns det t.ex. möjlighet till bonus, friskvård eller andra förmåner? Kan man erbjuda en trygg anställning med möjlighet att påverka sina egna arbetstider? Ger arbetet bra förutsättningar för balans mellan jobb och fritid?
- ✓ Arbeta med värdskapet – berätta om och utbilda personalen i hur man inte bara ger god service till kunden utan också är en bra representant för platsen
- ✓ Kommunicera tydligt hur företagets värderingar syns i det dagliga arbetet
- ✓ Teknik kan användas för att utveckla medarbetare – nya tekniska lösningar kan ge nya arbetsuppgifter och göra jobbet mer varierande
- ✓ Att lyfta fram teknik och innovation i kombination med det sociala i kundmötet kan vara ett sätt att visa på jobben som attraktiva och kvalificerade
- ✓ Tekniska lösningar som ger kunder möjlighet att använda självbetjäning kan frigöra tid för medarbetare till annat; exempelvis utvecklingsprojekt, kreativa experiment eller utbildningar

## Nyckelreferenser

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Näppä, A., Farshid, M. & Foster, T. (2014). Employer branding: Attracting and retaining talent in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 132-145.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpel, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.