

Andreas Gjerde Foldrup

Merkevarebygging i sosiale medier for et rekrutteringsselskap

"Hvordan kan en executive search-virksomhet
benytte sosiale medier for å drive
merkevarebygging?"

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling

Mai 2021

Andreas Gjerde Foldrup

Merkevarebygging i sosiale medier for et rekrutteringsselskap

"Hvordan kan en executive search-virksomhet benytte sosiale medier for å drive merkevarebygging?"

Bacheloroppgave i Digital forretningsutvikling
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Forord

Oppgaven er skrevet for Institutt for Datateknologi og Informatikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Oppgaven er avslutningen på et bachelorløp innen Digital forretningsutvikling, og er skrevet våsemesteret i 2021.

Oppgaven er skrevet basert på undersøkelser relevante for studieprogrammet, men også for emner relevante for mitt utvekslingsløp som foregikk samtidig. Forskeren har funnet det svært interessant å kunne arbeide tett på en bedrift i et lite undersøkt fagfelt og fremvise empirisk data basert på arbeidet som har blitt gjort. Tematikk ble klargjort etter samtaler med bedriften som var nysgjerrige på området, og godkjent av veileder.

Oppgaven har vært spennende å jobbe med, spesielt ettersom den ble skissert allerede i høsten 2020 fordi jeg skulle på utveksling i våsemesteret.

Jeg ønsker først og fremst å takke casebedriftens ledelse for stor hjelp og engasjement rundt oppgaven. Det var i tillegg dem som knyttet kontakt med oppgavens intervjuobjekter. Videre fortjener veileder Jostein Engesmo en stor takk for hjelpen som har blitt gitt også før oppgavens start i våsemesteret.

Til slutt vil jeg takke familien min som har motivert meg stort i arbeidet med oppgaven samt vennene mine i SG og i Rennes.

Rennes, mai 2021

Sammendrag

Når det gjelder bruk av sosiale medier for å drive merkevarebygging er rekrutteringsbransjen tydelig underrepresentert.

Denne oppgaven undersøker effektiviteten av tiltak foreslått av erfarne intervjuobjekter når det kommer til merkevarebygging gjennom å forankre tiltak og bearbeide dem gjennom casebedriftens ledelse for så å implementere dem over en halvårsperiode.

Dataen er innsamlet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer knyttet opp mot kjente teorier og litteratur. De implementerte tiltakene måles ved studiens slutt og presenteres på en måte som gir ny innsikt og ny kunnskapsutvikling innenfor feltet «merkevarebygging på sosiale medier for rekrutteringsselskaper».

Rapporten belyser også forholdet mellom merkevarebygging og utvelgelse hos kundene, for å gi et inntrykk av hvordan et nyoppstartet rekrutteringsselskap kan benytte sosiale medier til å hevde seg i bransjen og skaffe flere oppdrag på bakgrunn av merkevarebyggende aktivitet.

Abstract

The recruiting business is underrepresented in science when looking at using social media to build brands.

This thesis examines the effectiveness of measures proposed by experienced interviewees relating to brand building. The measures were presented for key people within the case-company and adjusted further before they were implemented over a half-year period.

The data was gathered through semi-structured in-depth interviews and compared with existing theories and literature. The implemented measures were measured by the end of the project and presented in a way that gives new insight and knowledge within the field of brand building on social media for recruitment firms.

The report also shines new light on the relations between brand building and selection among customers to give an impression on how a newly founded recruiting firm can utilize social media to get an edge over the competition and obtain recruitment missions based on social media brand building.

Innhold

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innhold	iv
Figurer	vi
Tabeller	vii
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema	1
1.2 Presentasjon av problemstilling	2
1.3 Avgrensninger	2
1.4 Oppgavens oppbygning	2
1.5 Forkortelser	3
2 Teori	4
2.1 Rekrutteringsbransjen	4
2.1.1 E-rekruttering	4
2.1.2 Executive search	5
2.2 Sosiale medier	5
2.2.1 LinkedIn	6
2.3 Markedsføringsteori	7
2.3.1 Inbound og outbound markedsføring	7
2.3.2 Business-to-business-markedsføring	8
2.3.3 Markedsføring gjennom sosiale medier	8
2.4 Merke varebygging	8
2.4.1 Dimensjoner og tiltak i merkevarebygging	9
2.4.2 Merke varebygging på LinkedIn	11
3 Metodisk tilnærming og design	13
3.1 Forskningsdesign	13
3.1.1 Vitenskapelig metode	14
3.2 Utvalg	14
3.3 Datainnsamling	15
3.3.1 Unntakstilstand	16
3.4 Intervju	16
3.4.1 Individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer	16
3.4.2 Intervjuguide	16

3.4.3	Anonymisering og personvern	17
3.4.4	Gjennomføring av intervjuene	17
3.4.5	Analyse av intervjuene	18
3.5	Presentasjon av foreslåtte tiltak	18
3.6	Implementering av justerte tiltak	18
3.6.1	Arbeidsstilling hos casebedriften	19
3.7	Måling	19
3.8	Kvalitetsvurdering	20
3.8.1	Systematisk kritisk refleksjon	20
3.8.2	Relevans	20
3.8.3	Validitet	20
3.8.4	Refleksivitet	20
3.8.5	Overholdelse av Malterud-tiltakene	20
3.9	Metodiske svakheter	21
4	Resultater	23
4.1	Situasjonen før implementerte tiltak	23
4.2	Hvordan oppfattes merkevare for headhunterbedrifter?	23
4.2.1	Om innkjøp av headhuntertjenester	23
4.2.2	Sosiale medier og digital markedsføring	26
4.2.3	Fremtidens innkjøp og sosiale mediers fremtidige rolle	26
4.3	Digital markedsføring og kanalvalg	27
4.3.1	Intervjuobjektens anbefalinger for markedsføring	27
4.4	Resulterende tiltak	29
4.5	Resultater av implementerte tiltak	29
4.5.1	Innhold på LinkedIn	29
4.5.2	Data fra LinkedIn	30
5	Diskusjon	35
5.1	Tiltak og teori	35
5.1.1	Homogenisere LinkedIn og nettside	35
5.1.2	Lage artikler for å få frem kompetanse	36
5.1.3	Legge ut stillingsannonser og dele dem	37
5.1.4	Felles engasjement og innsats for aktivitet	37
5.2	Refleksjon rundt metode og resultater	38
5.2.1	Kvalitetssikring	38
6	Konklusjon	40
6.1	Hovedfunn	40
6.2	Begrensninger med studien	41
6.3	Videre forskning	42
	Bibliografi	43
A	Vedlegg	47

Figurer

2.1	Komponenter i sosiale medier	6
2.2	Kellers merkepyramide	9
3.1	Tiltaksprosessen	13
4.1	Eksponeringer på LinkedIn i 2021	31
4.2	Engasjement i % på LinkedIn i 2021	32
4.3	Engasjement i % på LinkedIn i mai 2021	32

Tabeller

4.1	Tiltak før og etter bedriftspresentasjonen	29
4.2	Statistikk fra LinkedIn-innlegg publisert på firmasiden i 2021	33

Kapittel 1

Innledning

Merkevarebygging leder til økt oppfattet merkeverdi, på engelsk «brand equity», basert på intellektuell innsats [1]. Å bygge sterke merkevarer gjennom digital markedsføring vektlegges følgelig av mange bedrifter, ettersom antakelsen om at denne økte oppfattede merkeverdien fører til økt betalingsvillighet, og økt kjennskap fra kundene. Formålet for merkevarebygging gjennom digital markedsføring blir altså å skape merkekjennskap og engasjere kunder med merkevaren for å generere trafikk og kunderelasjoner [2]. Det endelige mål for digital markedsføring på sosiale medier er å oppnå økt salg gjennom å finne potensielle kunder og etablere en relasjon med dem [2].

For bedrifter i hodejeger- og «executive search»-bransjen innebærer merkevarebyggingen at potensielle kunder vil huske bedriften når de velger å søke på en stillingsannonse eller skal bytte jobb. Dermed vil bedriftene som har en sterk merkevare være førstevalget for kunden, såkalt «top of mind» og generere inntekter. Sosiale medier som LinkedIn gir mulighet til å nå ut til mange personer, med 1,2 millioner norske brukere [3].

Jeg har valgt å fokusere på LinkedIn i oppgaven, dette fordi casebedriften har betydelig størst tilstedeværelse der, og fordi LinkedIn har størst mulighet for å knytte kontakt og merkekjennskap hos den type potensielle kunder som casebedriften ønsker seg.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det er sjelden man hører om nevneverdig digitalisering av headhunterbransjen, især hva angår markedsføring. Det meste av relasjonsbygging foregår gjennom kontakter og fysiske kunderelasjoner, og det er dermed interessant å kunne undersøke hvorvidt en økt tilstedeværelse på sosiale medier vil kunne gi bedriften kundeforsterkning i form av økt merkevarekjennskap.

Headhunterbransjen, inklusive lederrekruttering («executive search»), er en bransje hvor individuelle preferanser rå, samtidig som det er lettere å sammenlikne tilbyderne ved bruk av nettsider og sosiale medier. Konkurransen om kundene, spesielt førstegangskundene, er dermed høy. Det er altså avgjørende å være

kundens førstevalg, og det er interessant å forske på om økt tilstedeværelse på sosiale medier vil lede til at bedriften blir førstevalg hos flere kunder.

Digitalisering vil påvirke alle bransjer i økende grad, og headhunterbransjen er intet unntak. Det er imidlertid et spørsmål om når og hvordan det vil skje, derfor er det spennende å forske på om å utforme en markedsføringsstrategi på sosiale medier vil ha en effekt allerede i dag.

1.2 Presentasjon av problemstilling

På bakgrunn av valgte tema har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan kan en executive search-virksomhet benytte sosiale medier for å drive merkevarebygging?»

Oppgavens formål blir dermed å undersøke konkrete tiltak som casebedriften kan benytte i sosiale medier for å bygge sin merkevare, anskaffe flere kunder eller kundeforhold, og styrke sin markedsposisjon.

1.3 Avgrensninger

I oppgaven er følgende avgrensninger satt: (Disse avgrensningene er tatt for å begrense omfanget på oppgaven og fokusere på de kanaler som er relevante for casebedriften.)

Gjennom hele oppgaven snakkes det om «sosiale medier». Dette er imidlertid begrenset til utelukkende LinkedIn, ettersom det er på denne plattformen casebedriften ønsker å satse og bygge sin merkevare.

Oppgaven er også avgrenset til å fokusere på intervjuguiden [A] sine tre hoveddeler som basis for implementert strategi hos case-bedriften i sosiale medier. Dette er for å kunne konkretisere tiltakene, og lettere knytte teori og praksis sammen for å lage en hypotese.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er strukturert med seks kapitler, inklusive introduksjons- og bakgrunnskapitlet:

1. **Kapittel 1** er oppgavens innledende del, og presenterer bakgrunn, problemstilling og oppbygning.
2. **Kapittel 2** omhandler oppgavens teoridel, hvor oppgavens faglige tilnærming beskrives nærmere.
3. **Kapittel 3** beskriver den metodiske fremgangsmåten som er brukt i forskningsprosjektet, herunder også en redegjørelse av tiltaksprosessen med de fire dybdeintervjuene, presentasjon for ledelsen, implementering, og måling, som sammen danner oppgavens kvalitative grunnlag.

4. **Kapittel 4** legger frem resultatene av de fire dybdeintervjuene og resultatet av de tilhørende implementerte strategiene på LinkedIn.
5. **Kapittel 5** knytter teoridelen og resultatdelen sammen. Her fokuseres på relasjonen mellom kundeanbefalinger, tiltak og teori, i lys av målingene fra LinkedIn.
6. **Kapittel 6** er det avsluttende kapitlet, hvor resultatene oppsummeres basert på problemstillingen. Her beskrives også studiens begrensninger og hva som kan gjøres av videre forskning.

1.5 Forkortelser

- Begrepet «B2B» blir hyppig brukt i oppgaven og står for «Business-to-business-markedsføring». Det omhandler altså den markedsføringen på bedriftsmarkedet, bedrifter imellom. Case-bedriften opererer i dette markedet når det gjelder markedsføring, også på sosiale medier.
- Begrepet «CTR» betyr «Click Through Rate», eller klikkfrekvens, altså hvor mange som har fått opp innlegget og faktisk klikker seg inn på det.

Kapittel 2

Teori

I dette kapitlet vil teorigrunnet og påfølgende relevant litteratur beskrives. Teorikapitlet er delt i fire deler som sammen gir basis for diskusjon og besvarelse av forskningsspørsmål og problemstilling. Første del forteller om rekrutteringsbransjen og hva som karakteriserer den bransjen, inklusive hvilke plattformer som brukes. Andre del omhandler konseptet sosiale medier, og tilhørende plattformer som case-bedriften anvender og som vil bli brukt i forskningen. Tredje del beskriver teorien rundt markedsføring, herunder in- og outbound markedsføring, business-to-business-markedsføring og markedsføring på sosiale medier. Siste del tar for seg merkevarebygging, også på sosiale medier, samt kommunikasjon, segmentering og merkekjennskap.

2.1 Rekrutteringsbransjen

Rekruttering handler om at en arbeidsgiver, et rekrutteringsfirma, eller en innleid konsulent (headhunter) leter etter en passende kandidat som allerede er i arbeid [4]. Denne ansøkningsprosessen foretas etter en allerede utarbeidet profil som godkjennes av klienten til avtalt sum. Kandidaten blir følgelig tatt direkte kontakt med. Ettersom partene som inngår i arbeidsprosessen over tid kan inneha rollene som kandidat, headhunter, informant og klient, er rekruttering et nettverksorientert forretningsområde [5].

Rekrutterere kan ved god gjennomføring av oppgaven medvirke til demokratisering og profesjonalisering i ansettelsesprosessen. Det innebærer at ikke bare nettverk hos de ansatte i den oppdragsgivende bedriften blir fokusert på, men at den nyansatte er beste kandidat for stillingen med de betingelsene som er satt [5].

2.1.1 E-rekruttering

Digital rekruttering har siden slutten av 90-tallet hatt økende vekst i Norge. [6]. Fordelene med rekruttering på internett er reduserte kostnader og umiddelbar utlysning av stillingen. Videre er annonser på internett mer synlige for et større

publikum 24 timer i døgnet, og den aktuelle kandidaten kan komme i kontakt med arbeidsgiver eller headhunterfirmaet enklere og raskere [6].

Sosiale medier har blitt en viktig kanal for digital rekruttering, ettersom et stort flertall av norske arbeidstakere anvender sosiale medier aktivt og bruker dem til jobbsøking [7]. Sosiale medier tilbyr også verktøy for å finne brukere, og spesialiserte sosiale medier som LinkedIn muliggjør å se kandidatenes kvalifikasjoner i forkant av rekrutteringsprosessen.

Skillet mellom tradisjonell rekruttering og e-rekruttering gjør seg gjeldende i kanalene som velges når firmaet skal tiltrekke seg kandidater til den utlyste stillingen [8]. Reklamer i aviser, brosjyrer og talspersoner er alle tradisjonelle satt opp mot å bruke firmaets rykte, image og teknologiske profil for å tiltrekke seg kandidater, hvilket kjennetegner digital rekruttering [8].

Forskning viser at e-rekruttering både er billigere enn tradisjonelle kanaler, gir bedre, mer aktuelle søkere, samt forbedrer effektiviteten for firmaet og standardiserer systemer [8]. En spørreundersøkelse viste at digitale rekrutteringsmetoder var mer populære, med 66% av spurte HR-representanter som opplyste at annonsene på hjemmesiden var et viktig verktøy til utlyste stillinger [8].

2.1.2 Executive search

Begrepet «executive search» rettes mot rekruttering for høyere stillingsinnehavere, altså for kandidater som allerede jobber i lederstillinger [4].

2.2 Sosiale medier

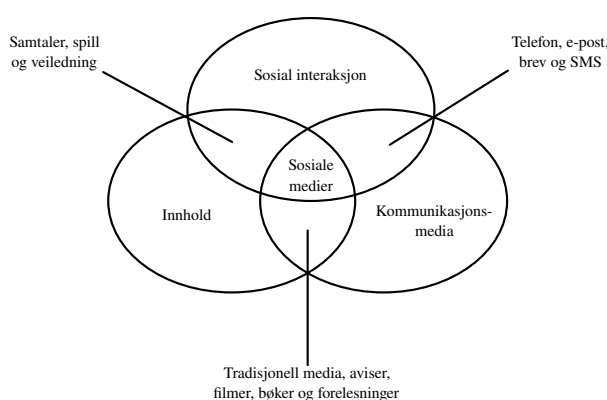
Den tradisjonelle inndelingen av kommunikasjonsteknologi i massemedier og kommunikasjonsmedier er i ferd med å viskes ut i takt med den teknologiske utviklingen. Statsviter og sosiolog Jan Frode Haugseth beskriver sosiale medier som «digital teknologi som muliggjør offentlig gruppebasert interaksjon eller deltakelse, og som overfører personlige eller sosiale markører sammen med et mediebudskap» [9]. Herunder kan sosiale medier defineres ytterligere som nettbaserte tjenester tilrettelagt for kommunikasjon og hvor mennesker møter andre mennesker basert på innholdet som blir delt. Begrepet «sosiale medier» i forskning omhandler det man på engelsk kaller «social media sites» [10]. Det vil si «en gruppe av nettbaserte applikasjoner som bygger på det ideologiske og tekniske grunnlaget til Web 2.0, og som tillater etablering og utveksling av brukergenerert innhold» [11]. Sosiale medier legger altså til rette for *mange-til-mange-kommunikasjon* gjennom brukerprofiler og relasjonene dem imellom.

Sosiale medier karakteriseres av tre komplimentære og sammenkoblede elementer: kommunikasjonsmedia, innhold og sosial interaksjon. [12].

1. Kommunikasjonsmedia er den virtuelle infrastrukturen som lar sosial interaksjon og innhold eksistere samtidig, på samme virtuelle plattform. På denne måten er sosiale nettverk som LinkedIn å betrakte som avgrensede områder på Internett, med egen virtuell geografi [12].

2. Innhold er det elementet som fanger brukeren til plattformen [12]. Her står vruker generert innhold sterkt, og fungerer som en attraktor for brukerens oppmerksomhet [13].
3. Sosial interaksjon er sammenkoblingen mellom brukerne på plattformen. Sosiale mediers tidsuavhengighet betyr at interaksjonen og sammenkoblingen ikke er avhengig av fysisk og tidsmessig nærhet [12].

Disse tre elementene må være til stede for at et sosialt medium skal fungere.



Figur 2.1: Figuren belyser overlappen av de tre elementene. [14]

Dermed vil sosiale medier fungere som møteplasser eller digitale arenaer for nettverk. Relasjonene som skapes kalles «medierte relasjoner», ettersom de etableres utelukkende digitalt. Sosiale mediers mulighet til å spre budskap til større masser [15] samtidig som det legges opp til hyppigere interaksjon mellom avsender og mottaker gjennom disse kanalene [10].

2.2.1 LinkedIn

LinkedIn er et profesjonelt nettverk som brukes til jobbsøking, rekruttering, og som et verktøy for å fremvise sin digitale CV. Plattformen benyttes også av bedrifter i kommunikasjon eller markedsføring med brukere. Følgelig blir noe av formålet med LinkedIn å bygge opp et kontaktnettverk. Nettverket deles i tre deler: *Direkte kontakter*, *Andre grads kontakter* og *Tredje grads kontakter* [16].

Brukere kan også kontakte bedrifter gjennom å følge dem eller dele bedriftsiden med sitt nettverk [17]. Det som publiseres av bedriften gir brukeren et inntrykk av bedriften, og kan i den forstand benyttes som et markedsføringsverktøy. Brukerne kan også søke på stillinger som er utlyst på LinkedIn av bedriftene. [18].

LinkedIn tilbyr også muligheter for reklamer som bedrifter kan legge ut. Her kan det lages søkeordannonser eller tekstannonser med bilde. Kostnaden på annonsene er enten gjennom antall klikk, eller antall 1000 visninger [19]. Å lage en firmaside på LinkedIn er gratis.

2.3 Markedsføringsteori

Markedsføring forteller om de prosesser som fører frem til transaksjoner og relasjoner som tilfredsstiller kundebehov. American Marketing Association definerer det som en organisasjonsmessig funksjon og et sett av prosesser for å skape, kommunisere og levere verdi til kunder og for å styre kundeforhold på måter som er til fordel for organisasjonen og dets interessenter [20].

Av denne grunn er ikke markedsføring begrenset til kun salg av tjenester, men også om kundeorientering. Kundeorienteringen setter krav til en oppdatert forståelse om kundens behov og atferd underveis i hele kjøpsprosessen [21].

Markedsføring forutsetter at det er hensiktsmessig å skape et bytte. Kotler beskriver bytte som én av fire ulike måter å anskaffe et produkt eller en tjeneste, men som den eneste anskaffelsesmetoden som innebærer markedsføring. Bedriften lager et bytte, oftest i form av et produkt i bytte mot penger [22]. Dette byttet skal etterkomme både bedriftsmessige og individuelle mål.

2.3.1 Inbound og outbound markedsføring

Innen markedsføringsteori finnes to forskjellige strategier for markedsføring: *push-markedsføring* og *pull-markedsføring* [23]. Push-markedsføring betyr at bedriften bruker markedsbudsjettet og salgsavdelingen for å «pushe» produktet ut til kunden. Denne strategien benyttes ofte i markeder preget av impulsivitet og lav merkeloyalitet, og er strategien som mest typisk forbindes med markedsføring. Pull-markedsføring handler om at kunden selv skal oppsøke bedriften gjennom reklame og direkte kommunikasjon [23]. En slik strategi er gunstig i et marked med høy merkeloyalitet og hvor kunden i forkant er bevisst på hvilket merke som er ønskelig.

«Outbound markedsføring» kan sammenliknes med push-strategien for digital markedsføring. Her benyttes digitale markedsføringskanaler som annonser, nyhetsbrev og TV-reklamer [24]. Selv om metoden sett med dagens øyne kan fremstå gammeldags, er det fortsatt en hyppig brukt strategi som øker merkevaregjennkjennelsen, dog med høye kostnader forbundet. Strategien kan være effektiv hvis bedriften er helt nystartet og ikke enda har kunder som vet om merket.

«Inbound markedsføring» er pull-strategien innen digital markedsføring. Målet er å få kontakt med potensielle kunder gjennom materiale og opplevelser som gir verdi. Kontakten gjennomføres ved bruk av digitale kanaler hvor kunden underholdes og informeres med innhold de selv oppsøker [25]. Inbound markedsføring benytter seg av kanaler med lav kostnad som sosiale nettverk, «munn-til-munn»-kommunikasjon, søkemotoroptimalisering og blogger. Bedriften ønsker å

skape en plattform kunden selv oppsøker for informasjon og at kunden dermed danner en positiv relasjon med bedriften som skaper tillit. En slik strategi er forenelig med faktorene som er typiske for «business-to-business markedsføring».

2.3.2 Business-to-business-markedsføring

Begrepet «Business-to-business-markedsføring» omhandler markedsføring av produkter og tjenester til organisasjoner [26]. Markedsføringen inkluderer både produkter og tjenester som organisasjonen det selges til anvender direkte i sin produksjon, men også produkter og tjenester som forenkler organisasjonens prosesser. [27].

Markedsføring på bedriftsmarkedet skiller seg fra forbrukermarkedet på flere punkter. Bedriftsmarkedet legger mer vekt på relasjonsutvikling og at tjenesten som skal selges tilfredsstillende den kjøpende organisasjonens krav. Det er også mange flere deltakere i kjøpsprosessen på bedriftsmarkedet selv om det i større grad enn hos forbrukermarkedet fokuseres på personlig salg og formelle prosesser [20].

2.3.3 Markedsføring gjennom sosiale medier

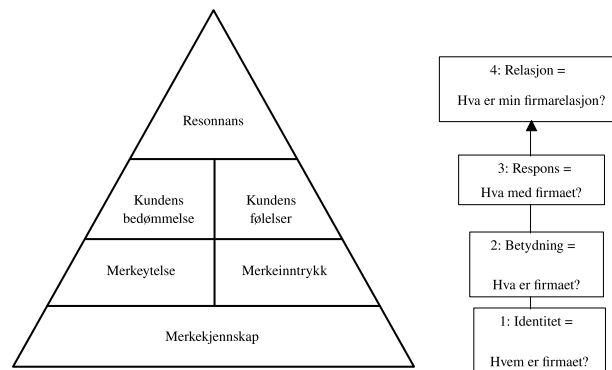
Den brukergenererende utformingen til sosiale nettverk gjør at plattformen fremstår veldig ulik sammenliknet med tradisjonelle former for markedsføring i TV, radio og aviser, som ikke lar brukeren interagere med markedsføringen eller tilpasse brukeren [28].

2.4 Merke varebygging

Merkevarebygging er alle de aktiviteter som bidrar til å skape, posisjonere, opprettholde og viderutvikle et «image» av en organisasjons tjenester eller navn i folks bevissthet. Dette med hensikt å gi identitet og tilleggsverdi [29]. Herunder faller også ofte aktiviteter som påvirker organisasjonens omdømme.

Disse aktivitetene vil generere økt økonomisk verdi på kort og lang sikt [30]. Merket kan være alt fra tjenester og produkter til organisasjoner og bedrifter. Ettersom merkevarer påvirker forbrukeres liv i stor grad er det sterke argumenter for å investere i merkevarebygging [30].

Kellers merkepyramide er brukt som basis for inndelingen i dette kapitlet. Modellen illustrerer de ulike dimensjonene ved merkevarebygging og hvordan de henger sammen og skaper en «logikk» i tilnærmingen til merkevarebyggingen [31].



Figur 2.2: Merkevarerbygging med tilhørende dimensjoner og konstruksjon. [31]

2.4.1 Dimensjoner og tiltak i merkevarerbygging

Merkekjennskap

Merkekjennskap defineres som den informasjonen som er lagret i forbrukerens hukommelse [31]. Å drive merkevarerbygging blir dermed i praksis å bygge kunnskap og kjennskap om det aktuelle merket, slik at forbrukeren kan identifisere merket innenfor en produktkategori [32].

Digital annonsering har økt graden forbrukere blir eksponert for ulike merker og påvirkning. Slike eksterne påvirkningsfaktorer og informasjonskilder kalles «input», og innebærer konkrete markedsføringstiltak og sosiokulturelle faktorer som eksempelvis kultur, klasse, relasjoner og sosiale medier. Disse faktorene gjør at forbrukeren blir oppmerksom på merkets eksistens og om det følgelig vekker deres interesse. Dermed konkurrerer disse faktorene, denne «inputen», om en plass i forbrukerens hukommelse [33].

Det finnes to typer av merkekjennskap: *bredde* og *dybde*. Bredden betegner hvor enkelt det er for forbrukeren å komme på merket i ulike situasjoner. For å kunne komme på merket kreves det at forbrukeren har kjennskap til merket. Slik merkekjennskap kalles dybden [30].

Forbrukeren kan identifisere merket på to ulike måter: *gjenkjenning* og *fremkalling*. Ved gjenkjenning påminner merket forbrukeren om et behov, mens ved fremkalling er det selve behovet som påminner forbrukeren om merket [34].

Merkets ytelse og inntrykk

Bedriften kan påvirke forbrukere eller potensielle kunder til å assosiere bestemte ting med merket [32]. Disse merkeassosiasjonene regnes som hovedkompo-

nenter i merkekjennskapen, ettersom assosiasjonene utgjør informasjonen lagret i hukommelsen til forbrukeren. Assosiasjonene er hva forbrukeren forbinder med merket: det forbrukeren kan, det forbrukeren føler, det forbrukeren tror de vet. Bedriften kan altså fremkalle assosiasjoner med eget merke, og koble dem på eksisterende assosiasjoner hos forbrukeren. Et eksempel er hotellkjeder som ønsker å assosieres med luksus, komfort og god service.

Slik påvirkning og «læring» av nye assosiasjoner foregår på to måter: *lavinvolvering* og *høyinvolvering*. Lavinvolvering kjennetegnes av å være av passiv art, hvor forbrukeren ikke bearbeider informasjonen som blir gitt. Dermed behøves repetisjon for at forbrukeren skal få lært den nye assosiasjonen. Høyinvolvering er det motsatte, hvor forbrukeren aktivt inntar motivasjonen som blir gitt på en slik måte at assosiasjonene blir [30].

Som nevnt vil nye assosiasjoner kobles på eksisterende assosiasjoner hos forbrukeren og danne et nettverk. Når forbrukeren opplever et behov vil vedkommende lete i sitt nettverk for å fremkalle merket som tilfredsstillende det aktuelle behovet. Dermed er det ønskelig at bedriftens merke ligger i øvre del av forbrukerens nettverk og er det merket forbrukeren fremkaller først. Dette kalles «top of mind».

Merkets ytelse betegner hvilke behov merket dekker. Behovet skal dekkes både funksjonelt, økonomisk og estetisk [30]. Bedriften kan gjennom markedsføring fremheve eksempelvis sin tjenestes, og følgelig merkets, styrker og egenskaper.

Merkets inntrykk er tett koblet til ytelsen, men beskriver hva merket representerer, hva som berikes. Eksempelvis kan et merke assosieres med maskulinitet eller femininitet, hvilket ikke nødvendigvis stemmer med forbrukerens egen identitet [33].

Kundens bedømmelse og følelser

Gjennom forbrukerens kunnskap og informasjon om et merke dannes det forskjellige bedømmelser og følelser.

Hva angår kundens bedømmelse av et merke fokuseres her på tre typer: **holdninger, tilfredshet og omdømme**.

Holdninger defineres i merkebedømmelse som «en tendens til å tenke, føle og handle positivt eller negativt overfor bestemte objekter, ideer og verdier» [35]. Forbrukerens holdning er en sammenfatning av informasjonen vedkommende har tilegnet seg om merket for å ta en vurdering av det. Denne informasjonen kommer delvis fra markedsføring, men også andres erfaringer med merket. Dermed har ikke markedsførere alene mulighet til å påvirke forbrukerens holdninger.

Ettersom forbrukerens holdning er kunnskapsorganiserende, er det gunstig for bedriften å være opptatt av forbrukerens bedømmelse. Det er begrenset hvor mye kunnskap mennesker kan holde orden på. Dermed vil holdninger påminne forbrukere om hva de synes er bra eller dårlig og forenkle avgjørelser ved oppdagede behov [30]. Videre vil sannsynligvis ikke en forbruker opprettholde et kundeforhold med et mislikt merke. En holdning vil følgelig formidle effektene av merket

i markedsføringssammenheng, hvilket betyr at markedsføringen til bedriften blir påvirket av forbrukerens holdning som også er tett bundet mot tilfredshet [30].

Tilfredshet er også en form for bedømmning, og er således tilnærmet identisk til holdning i merkevarebygging. Tilfredshet hos forbrukeren er indikativt på holdningen, være den positiv eller negativ, til merket [30].

Omdømmet er også nært forbundet med tilfredsheten til merket, hvor *inntrykk* gir en pekepinn på hvorvidt forbrukere verdsetter merket gjennom erfaringer de har opparbeidet over tid. Omdømme blir dermed tilhørende under bedømmende responser fra forbrukerens preferanser. På denne måten kommer omdømmet frem gjennom merkets ytelse og inntrykk, og fungerer som et totalinntrykk for merket fra forbrukerens ståsted.

Hva angår kundens følelser av merket er begrepet *affekt* mye brukt. Affekt beskriver både humor og følelser, og er en opplevd tilstand som sådan. Et merke er ingen følelse i seg selv, men forbrukeren kan assosiere merket med spesifikke følelser, og oppleve dem ved interaksjon med merkevaren [30].

Resonnans

Resonnans i merkevarebygging betegner i hvor stor grad kunden relaterer til merket, derav merkets verdier eller mål. Resonnansen avhenger av de andre faktorene i pyramiden og kan kun nås når nevnte faktorer er oppfylte.

Styrken i resonnansen avhenger av gjensidighet ved at forbrukeren investerer tid, etablere vaner og tilegne seg kunnskap for å tilpasse seg merket, altså kundeloyalitet. Merket tilpasses etter segmentets preferanser og ønsker, hvor målet er å være førstevalget hos forbrukeren, såkalt «top of mind». [36].

2.4.2 Merkevarebygging på LinkedIn

Sosiale medier gjør at headhunterbedrifter lettere kan komme i kontakt med både oppdragsgivere og kandidater. Lena Leigert mener at sosiale medier bør være en sentral ressurs i bedriftens merkevarebyggingsarbeid [37]. Dermed kan sosiale medier skape sterke relasjoner og forenkler kommunikasjonsprosessen [37].

Ettersom LinkedIn fører til eksponering av ulike typer merker og input, er det gunstig om forbrukeren følger den aktuelle bedriftens egen side på LinkedIn. Dette medfører økt merkevarekjennskap hos kunden og kan lede til økt resonnans. Engasjementet fra følgerne eller andre interessenter måles i antall følgere liker-klikk, delinger og kommentarer på innleggene som publiseres av bedriften eller dens ansatte.

Forskning viser at forbrukere påvirkes av diskusjoner på sosiale medier rundt produktet eller tjenesten, især hvis kilden anses troverdig. Dermed blir forbrukerens holdning, og følgelig kjøpsintensjon, påvirket [38][39].

Relasjonene som dannes utelukkende over LinkedIn er ikke basert på fysisk nærvær og vil være en annen form for relasjon mellom forbruker og merke, en mediert relasjon. En slik nettbasert dialog er den viktigste relasjonsformen når det

gjelder å knytte forbrukeren tettere til merket [40]. Slik forbrukeratferd er ansett essensielt for å oppnå innsikt i på hvilken måte forbrukere vurderer verdien av LinkedIn, som igjen påvirker opprettholdelsen av de teknologiske relasjonene og kommunikasjonen.

Strategisk kommunikasjon er en virksomhets målrettede bruk av kommunikasjon for å oppfylle sin misjon. Dermed må bedriften danne en kommunikasjonsstrategi som en del av sin overordnede «grand strategy» [41]. Ulike strategityper har ulike formål. Mest typisk er en lineær strategi som baserer seg på analyser og planlegging av strategien for å oppnå målene eller misjonen. I strategisk kommunikasjonssammenheng legger litteraturen vekt på at en mer adaptiv tilnærming til strategisk kommunikasjon sikrer større levedyktighet i organisasjonen. [42].

På sosiale medier er en adaptiv tilnærming mest aktuell, ettersom det kan være vanskelig for bedrifter å sørge for en kosekvent fremstilling av egen merkevare på tvers av sosiale nettverk [43]. Bedriftens aktive rolle på sosiale medier kan underbygge bedriftens gode relasjoner til omgivelsene hvilket fremmer målene i strategien [41]. En god relasjon karakteriseres av at den opplevde kvaliteten hos interessenten er høy. Herunder legges det vekt på hvorvidt bedriften forbindes med positive, menneskelige egenskaper, profesjonelle fordeler og forventninger, personlig engasjement, engasjement i lokalsamfunnet og sammenlikning med alternativene [44].

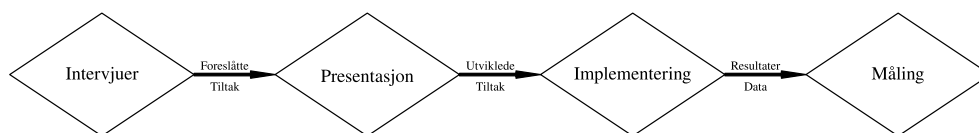
Kommunikasjon som henvender seg presist til en homogen gruppe, et såkalt segment, er sentralt for å lykkes. Segmentet omfavner alle potensielle kjøpere med interesse for produktet som forventes å ha lik kundeatferd. Skal bedriften oppnå sine mål må segmentene defineres og analyseres for å kunne formulere et budskap som er mest mulig relevant [45]. Virkemidlene bli påvirket av målgruppen og må planlegges i forkant og gjerne justeres underveis i den adaptive tilnærmingen. Virkemidlene tar sikte på å påvirke alle *potensielle kunder* i det aktuelle segment til å bli *faktiske kunder*.

Kapittel 3

Metodisk tilnærming og design

Denne delen redegjør for metodisk tilnærming og valg av metode i oppgaven. Herunder dokumenteres valgene som er tatt i forkant av intervjuene med kjøpere av executive-search-tjenester, samt de resulterende funnene satt i sammenheng med bedriftens eksisterende markedsføringsstrategi på sosiale medier.

3.1 Forskningsdesign



Figur 3.1: Prosessen brukt i datainnsamling, utvikling av tiltak, implementering og resultatbasis.

Oppgaven legger evalueringsforskning til grunn for hoveddesign. Dette fordi oppgaven skal kartlegge effekten av tiltakene som implementeres [46]. Oppgavens tidsmessige perspektiv gir en særegen langsiktig vurdering av resultatene som måles etter å ha blitt implementert med basis i forskningsintervjuene, og det var viktig å kunne kvalitetssikre funnene i oppgaven ved å bruke evalueringsforskning som metode. Samtidig bærer oppgaven også preg av å være delvis case-basert, ettersom informasjonen som samles skal undersøkes hos én enkelt enhet. [47].

3.1.1 Vitenskapelig metode

Oppgavens vitenskapelige metode baseres på en kvalitativ metode av strukturerte dybdeintervjuer, hvor fire kjøpere av executive-search-tjenester beskriver hvilke faktorer som spiller inn på valget av executive-search-virksomhet til et oppdrag. Dette er en kvalitativ metode som også innebærer sammenlikning av responser fra intervjuobjektene, slik at det kan formes et helhetlig inntrykk av utvelgelsesprosessen og konkrete tiltak i sosiale medier for bedriften rundt dette. Videre vil nevnte responser bli gjennomgått og tiltak utarbeidet basert på disse. Foreslåtte tiltak vil deretter bli presentert for ledelsen og justert deretter. Tiltakene implementeres i sosiale medier og resultatene hentes ut og vurderes ved prosjektets slutt.

En kvalitativ forskningstilnærming kjennetegnes av å være et paraplybegrep som dekker forskjellige former for spørsmål som hjelper å forstå og forklare meningen med sosiale fenomener med så lite avbrudd av den naturlige situasjonen som mulig [48]. Følgelig blir målet til den kvalitative forskningen å utforske hvordan individer oppfatter og tolker egen omverden, altså skaffe et «innsiderperspektiv» hvor individene forsøker å fortolke omverden, og forskeren forsøker å skjønne hvordan individene fortolker den. [49].

I denne sammenheng velges kvalitativ forskning som metode fordi den lar oppgaven fokusere på problemstillingen gjennom å individuelt tilpasse metoden til dybdeintervjuene som er satt. Dermed skapes intern gyldighet og kontekstuell forståelse av formålet, uten den kvantitative metodens generaliserende og mer overordnede sammenlikningsgrunnlag [50].

Datainnsamlingen har et intensivt design på kvalitativt grunnlag. Det betyr at data hentes ut fra kilder som er hensiktsmessig utvalgte [51], men også bekvemmelig utvalgte, ettersom de ansattes kontaktnettverk kun strekker seg så langt. Spørsmålene er utformet med hensikt på å kunne gå i dybden på konkrete temaer innen utvelgning av rekrutteringsfirma og bakgrunnen for denne utvelgelsen. For å supplere dybdeintervjuene hentes også inn kvantitativ data fra bedriftens eksisterende innlegg på sosiale medier, herunder annonser på LinkedIn, hvilket støtter oppunder problemstillingens endelige mål om å kunne utarbeide tiltak for merkevarebygging på sosiale medier. Metrikken gir imidlertid ikke et entydig svar på hvordan bedriften mest mulig effektivt kan utnytte markedsføring på sosiale medier, men fungerer likevel som et nyttig sammenlikningsgrunnlag for å vurdere suksessen til de implementerte tiltakene.

3.2 Utvalg

Intervjuobjektene for oppgaven ble utvalgt gjennom kontakter i case-bedriften. Dermed er utvalget sikret integritet, ettersom disse intervjuobjektene responser vil påvirke case-bedriftens strategi. Valget av intervjuobjekter er altså basert på kompetanse og erfaring, strategisk utvalgt med hensyn på problemstillingen [52].

De fire kildene for intervjuene er alle kjent med innkjøp av headhuntertjenester.

ter og har selv vært med på denne prosessen. Objektene har ulik bransjeerfaring, og har følgelig forskjellige krav til hva som er ønskelig ved valg av en headhuntertjeneste. Bredden i kravspesifikasjonene til de ulike objektene muliggjør en mest mulig heldekkende forberedelse til å identifisere tiltak for merkevarebygging. Samtidig er ikke intervjuobjektene utelukkende valgt basert på mangfold, men heller erfaring fra bransjen, enten det er som kjøper av tjenester, eller også som headhunter selv.

1. *Intervjuobjekt 1* representerer konsulentbransjen og styreledelse for en rekke selskaper. Vedkommende er følgelig sterkt involvert i beslutninger som tas av bedrifter, dette inkluderer også innkjøp og utvelgelse av headhunterbedrifter.
2. *Intervjuobjekt 2* representerer offentlig kulturbransje, hvilket gir et annerledes perspektiv, ettersom det er snakk om en bransje som er mer underlagt andre begrensninger og krav med tanke på innkjøp og utvalg, spesielt økonomisk.
3. *Intervjuobjekt 3* er i ledelsen hos en større bank og har erfaring i den stillingen med headhunterbedrifter, i tillegg til at vedkommende har jobbet i headhunterbransjen tidligere. Stillingen betyr også at intervjuobjektet er med i beslutningsprosessen for headhuntertjenester i sin bedrift.
4. *Intervjuobjekt 4* er i ledelsen hos et stort forsikringselskap og har lang erfaring med headhuntertjenester, især under utvelgelsesprosessen for headhunteroppdrag.

Hensyn er tatt hva angår tilgangen til tid og ressurser i forskningsprosjektet. Dette inkluderer også tiden hver av intervjuobjektene har til rådighet. Det kan argumenteres med at mellom syv og ti intervjuobjekter er mest gunstig i en kvalitativ undersøkelse [49], men av nevnte grunner ble fire svært relevante intervjuobjekter av høy kvalitet like så gunstig, også med tanke på dybden i intervjuene. Dette hevder også Smith og Osborn når en kvalitativ undersøkelse gjennomføres for første gang [53]. I tillegg forenkles sammenlikningsarbeidet, utformingen av konkrete tiltak, og kommunikasjonen med intervjuobjektene i etterkant av intervjuene.

3.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen til oppgaven baseres på fire dybdeintervjuer med hensiktsmessig utvalgte intervjuobjekter. Avgjørelsen er tatt på bakgrunn av problemstillingens begrensede omfang, en situasjon som ikke særskilt mange har erfaring med, samt at intervjuene ønskes være profesjonelle og av høy kvalitet. Dette fører også til at intervjuene best foretas individuelt, ettersom det minsker sjansen for tilbakeholding av informasjon, og øker muligheten for fleksibilitet i tilnærminger og formuleringer. Intervjuene ble ikke gjennomført på samme dag, men heller fordelt over lekre tid, nettopp for å kunne tilpasse seg tilbakemeldingene som ble gitt og behandle informasjonen som ble erhvervet i prosessen for å kunne danne en skisse av de påfølgende tiltakene som skulle implementeres.

3.3.1 Unntakstilstand

Den pågående pandemien og tilhørende smittetiltak har gjort det nødvendig å ta intervjuene digitalt i stedet for fysisk, hvilket anses ugunstig fra et kvalitativt perspektiv, da kommunikasjonen og samspillet mellom intervjuer og intervjuobjekt kjentes svekket. Ettersom dette var et sannsynlig utfall ble oppgaven formet deretter fra begynnelsen av, men det kan likevel undres hvorvidt oppgaven hadde vært annerledes gitt fysiske intervjuer med kundene. Imidlertid ble fysiske møter i bedriftens lokaler fortsatt gjennomført innledningsvis i oppgaven. Så en fysisk relasjon ble opprettet mellom meg og kjernen i bedriften, dog ikke med de faktiske intervjuobjektene. Øvrig datainnsamling var metrikk fra LinkedIn, som naturligvis er uavhengig pandemien.

3.4 Intervju

3.4.1 Individuelle semistrukturerte dybdeintervjuer

Som følge av oppgavens kvalitative tilnærming er man avhengige av muntlige forklaringer og beskrivelser, fordi det er nettopp mennesker som skal studeres [54].

Semistrukturerte intervjuer karakteriseres av å være planlagte, men samtidig fleksible i sin utforming. Formålet med denne intervjuformen er å innhente informasjon og uttalelser fra intervjuobjektets ståsted og perspektiv. Semistrukturerte intervjuer muliggjør også oppfølgingsspørsmål, som er svært gunstig fra et kvalitativt ståsted [55].

Med «dybdeintervju» menes at det skapes en åpen og avslappet samtale rundt et forhåndsbestemt, spesifikt område, dette fordi intervjuobjektene skal kunne reflektere over egen erfaring rundt emnet, på en måte som leder til ærlige svar. [49]. Dybdeintervjuer baseres ofte på åpne spørsmål for å gi intervjuobjektene mest mulig sjans til å gå i dybden og dele av sin kunnskap [55].

Spørsmålene er utformet i forkant av intervjuene basert på problemstillingen 1.2, og fungerer styrende i intervjuet, men samtidig er formen fleksibel. Hensikten med denne formen blir følgelig å kunne tolke betydningen av de beskrevne fenomenene [56].

3.4.2 Intervjuguide

Spørsmålene er basert på en felles intervjuguide [A], ettersom det var ønskelig at spørsmålene som skulle besvares kunne sammenliknes og ulike innfallsvinkler kunne vurderes for å best kunne implementere en strategi for case-bedriften senere. Intervjuguiden er delt inn i underkategorier med tilhørende spørsmål. Denne utformingen gjør det lettere å holde tråden under intervjuet og sørge for at alle spørsmålene blir besvart i henhold til forskningsspørsmål og problemstillingen.

Intervjuguiden bygger på en tanke om å legge et grunnlag for å gi et overordnet perspektiv på hele innkjøpsprosessen, altså identifisering av headhunter-

bedriften som er ønskelig for oppdraget. Det inkluderer et ønske om å vite hvilke faktorer som gjør at en bedrift velges over en annen, samt hvordan en headhunterbedrift kan bli mer aktuell. Videre inkluderes en del i guiden om fremtidens innkjøp, dette for å gi et perspektiv som vil være holdbart også fremover.

Formen på guiden var naturligvis for å gi casebedriften innsikt i hvilke tiltak de selv kunne implementere for å styrke sin markedsposisjon, så ideen var at intervjuobjektene ville gi forklaring på hva de vektlegger mest i den sammenheng.

Intervjuguiden er basert primært på en induktiv tilnærming, ettersom det var ønskelig å kontrastere teorien og det som ble sagt av intervjuobjektene i stedet for å bare bekrefte eller avkrefte teori. Samtidig er det deduktive elementer i intervjuguiden, fordi ledelsen i casebedriften gjerne ville få et perspektiv på ideer om posisjonering. Kapittelet som omhandler pris, kompetanse, og rykte ble lagt inn etter anbefaling fra ledelsen og var således deduktivt i sin utforming.

Valg av variabler er foretatt med hensyn på oppgavens problemstilling og teorien som ligger bak. Spørsmålene som ble stilt til intervjuobjektene baseres på variablene og kan finnes i vedlagt intervjuguide [A].

3.4.3 Anonymisering og personvern

Intervjuobjektene var i forkant klar over at deres informasjon ville bli anonymisert gjennom et muntlig samtykke. I oppgaven har intervjuobjektene blitt anonymisert som *intervjuobjekt 1-4*.

I empirisk forskning skal forskeren være bevisst lover og forskrifter som omhandler personvern og dataene som samles inn. Intervjuobjektene har blitt informert om deres rettigheter og personvern, inklusive hvilken data som samles, og hvordan den vil bli behandlet gjennom, og etter prosjektet. Intervjuobjektene hadde også full innsikt i hvilken informasjon jeg hadde om dem, og en muntlig gjennomgang av notater etter intervjuet ble foretatt for å sørge for at nedskrevet materiale var korrekt.

Alt innsamlet materiale fra intervjuene, hovedsaklig notater, ble lagret lokalt på min datamaskin og ikke lastet opp noe sted, eller på andre måter delt med noen.

3.4.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuobjektene var allerede i forkant kjent med hva oppgaven skulle handle om og hvilken rolle jeg hadde, ettersom jeg hadde vært i kontakt med dem for å sette opp et intervjudispunkt.

De fire intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker. Dette gav meg tid til å prosessere og analysere hvert intervju, og sørge for at jeg fikk tid til alle sammen.

Intervjuguiden [A] ble utformet med hensyn på at intervjuobjektene kunne presentere seg selv, gjennom å snakke om jobbstilling og bakgrunn. Det var ønskelig å være «rett på sak» i intervjuet, ettersom intervjuobjektene sjelden har mye tid ledig.

Videre kom intervjuguidens tre deler, hvor det ble stilt åpne, men samtidig hensiktsmessige spørsmål om *innkjøp av headhuntertjenester, sosiale medier og digital markedsføring*, samt *fremtidens innkjøpsprosess og sosiale mediers rolle fremover*. Oppfølgingsspørsmål ble stilt etter behov, eller der det følte naturlig i den semistrukturerte formen. Helt til slutt fikk intervjuobjektene mulighet til å utdype seg før avslutningen av intervjuet.

3.4.5 Analyse av intervjuene

Underveis i intervjuet ble det tatt raske notater av meg. Dette var for å unngå å ta opp intervjuet, da jeg følte det gav meg mer mulighet til å få en oversikt over intervjuets gang hvis jeg skrev det ned, samtidig som jeg da slapp å spørre om spesifikt samtykke for opptak og forenklet reglene rundt databehandling. Slik notering kan ødelegge flyten i intervjuene, men det var ikke mitt tilfelle etter å ha spurt samtlige av intervjuobjektene.

I etterkant av intervjuene, med hva som ble sagt friskt i minne, gikk jeg gjennom notatene og gjorde dem mer leselige og supplerte med informasjon der det var nødvendig. Etersom majoriteten av innholdet allerede var nedskrevet, gikk det lett for seg. Dermed slapp jeg omfattende og tidkrevende transkribering.

Selve analysen av intervjuene fokuserte på å besvare problemstillingen gjennom en kvalitativ analyse og dermed benytte metoden som et hjelpemiddel for å oppnå en konklusjon. Det skal være mulig for en utenforstående å skaffe seg innsikt og kunnskap i temaet som presenteres uten å selv ha gjennomgått all data produsert i prosjektet [55]. Det blir tatt sikte på å peke ut den mest relevante informasjonen som er mest verdifull i forskningen. Sorteringen ble gjort ved å finne felles anbefalinger fra de ulike intervjuene, og samtidig være i samtaler med case-bedriften for å vite nøyaktig hvilken strategi de ønsket seg.

3.5 Presentasjon av foreslåtte tiltak

Etter analysen av intervjuene ble det utarbeidet en tiltaksliste med fire tiltak delt i to deler. Den ene delen hadde fokus på hva intervjuobjektene hadde foreslått som tiltak i sosiale medier, den andre delen på hva teorien «anbefalte» som tiltak.

Deretter ble tiltakene utdypet og sammenfattet i en PowerPoint-presentasjon som ble holdt fysisk for ledelsen i casebedriften. Etter presentasjonen var det en åpen diskusjon rundt tiltakene og hvordan de kunne konkretiseres eller tilpasses casebedriften. Den fysiske tilstedeværelsen muliggjorde en åpen diskusjon og muligheter for innspill fra ledelsen og ledet til justerte tiltak som bedre passet med bedriftens krav og var tettere knyttet opp mot problemstillingen.

3.6 Implementering av justerte tiltak

Etter presentasjonen for casebedriften ble de justerte tiltakene skrevet ned og sammenfattet på lik linje som de foreslåtte tiltakene. Tiltakene ble igjen delt i

to kategorier, men denne gangen i *strakstiltak* og *langsiktige tiltak*. Det ble laget et «board» på Trello som ledelsen og jeg hadde tilgang til hvor progresjonen kunne overvåkes og eventuelle nye tiltak eller etterjusteringer kunne foreslås. Noen av tiltakene krevde også ressurser fra eksterne, hvilket gjorde at «Trello-boardet» også fungerte delvis som et koordinering- og organiseringsverktøy.

Jeg fikk administratortilgang på LinkedIn-siden som har vært gunstig med tanke på at jeg ikke behøver gå gjennom ledelsen for å hente ut data, eller publisere stillingsannonser. Videre, får jeg følgelig oppdateringer på antall følgere og annet engasjement, som på en påminnende måte forteller meg hvordan engasjementet rundt siden har vært. Dermed var veien mellom foreslåtte tiltak og implementerte tiltak kort.

Kommunikasjonen med bedriften foregikk gjennom Slack hvor en egen kanal ble laget for meg for å diskutere tiltak, progresjon og ønsker. Det var altså lett for både ledelsen og jeg å følge hvilke tiltak som var aktuelle for tiden, hvilken progresjon de har hatt og hvilke resultater som har blitt skapt som følge av det aktuelle tiltaket.

3.6.1 Arbeidsstilling hos casebedriften

Under tiden med prosjektet har jeg hatt en aktiv rolle hos casebedriften. Jeg har vært ansatt i deltidstilling for dem, med hovedansvar for tiltak på sosiale medier. Min stilling har medregnet at jeg har fått svært frie tøyler når det kommer til foreslåtte tiltak bedriften kunne anvende seg av og jeg har på mange måter kunnet prøve ut ulike tilnærminger og tiltak basert på intervjuer og teori. Dette har ført til oppgavens forskningsmessige preg, ettersom det har vært et ønske fra både ledelsen og jeg at bedriften prøver seg litt på sosiale medier og ser om det er hensiktsmessig å opprettholde et fokus der eller ikke hva angår merkevarebygging og innleggenes påvirkning på antall oppdrag casebedriften får.

3.7 Måling

Ettersom jeg hadde administratortilgang til LinkedIn-siden, ble den innebygde funksjonaliteten som plattformen tilbyr benyttet til å vurdere resultatene fra tiltakene.

LinkedIn tilbyr mulighet for å få utlevert statistikk over ønsket tidsrom basert på besøkere, oppdateringer og følgere, og dermed kan det totale engasjementet vurderes over tid, og i forhold til hvilke tiltak som ble implementert på det gitte tidspunktet.

LinkedIn tilbyr imidlertid ikke mulighet for å se engasjement på delte innlegg fra de ansatte, så den dataen ble gitt gjennom egenrapportering på Slack. Det var utelukkende relevant når det gjaldt artikkelen som ble publisert, ettersom det kun er personer (ansatte) som kan publisere artikler direkte på LinkedIn, ikke firmasider.

3.8 Kvalitetsvurdering

I et hvert forskningsprosjekt er det sentralt å belyse styrker og svakheter ved de empiriske undersøkelsene som har blitt gjort. Hvordan kvalitet er sikret i forskningen er også viktig å trekke frem for å skape troverdighet til gjennomført arbeid og konklusjonene som trekkes. I denne oppgaven er Kirsti Malteruds fire hovedkrav til vitenskapelighet blitt benyttet som et rammeverk for å sikre forskningskvaliteten. Rammeverket er tilpasningsdyktig og dekkende innenfor det området som har blitt forsket på [57]. Kravene som presenteres er *Systematisk kritisk refleksjon*, *Relevans*, *Validitet* og *Refleksivitet*:

3.8.1 Systematisk kritisk refleksjon

Dette kravet forteller hvorvidt funnene som blir lagt frem har allmenn gyldighet og er gjenbrukbare. Forskerens viktigste virkemiddel er å gi leseren innsikt og gjøre dem til en informert ledsager med innsikt i betingelsene som kunnskapen er utviklet på.

3.8.2 Relevans

Relevans forteller om hva kunnskapen faktisk benyttes til. I hvilken grad er gjennomført arbeid relevant og originalt, er viktige spørsmål, især fordi funnene konkret skal danne en strategi for case-bedriften, og må således være nytenkende og unike for kunnskapsutviklingen.

3.8.3 Validitet

Kravet beskriver også gyldighet og pålitelighet, og undersøker hva man faktisk har funnet ut. Logisk korrekte resultater og kontekstuellet korrekt forskning er sentrale punkter for et mest mulig tilfredsstillende resultat. Herunder er det også sentralt å se sammenhengen mellom resonnementene.

3.8.4 Refleksivitet

Det siste hovedkravet som presenteres av Malterud er hvordan forskningsprosessen har preget funnene og konklusjonen som presenteres. Bærer resultatene preg av å være partiske? Finnes det systematisk skjevhet eller forutinntatthet i resultatene? Disse spørsmålene er viktige å svare på for å sikre mest mulig troverdighet til oppgavens slutninger.

3.8.5 Overholdelse av Malterud-tiltakene

For å overholde Malterud-tiltakene har jeg holdt fokus på å få frem funn som er av interesse for bransjen, men også funn som baserer seg på statistikk hentet fra LinkedIn, eller fra intervjuobjekter som har synspunkter som er underbygget på erfaring og generell kunnskap om bransjen.

Systematisk kritisk refleksjon

For å sikre almenngyldige, gjenbrukbare funn er resultatene av implementert strategi basert på data fra LinkedIn, som representerer objektiv og gjenbrukbar statistikk. I tillegg er øvrige tiltak forankret i ledelsen til casebedriften og basert på erfarne intervjuobjekter, slik at leseren av prosjektet er klar over hvor tiltakene kommer fra, hvem som sier hva, og hvordan tiltakene ble utformede og justerte. Dette medfører en sikkerhet i gjenbrukbarheten som kan spores tilbake til dette prosjektet, skulle funnene ønske å bli brukt videre.

Relevans

Kunnskapen erhvervet i prosjektet benyttes til å hjelpe casebedriften med å oppnå sine bedriftsmål på sosiale medier, men også for å kunne forske på et område jeg mener er interessant og underrepresentert. Gjennomført arbeid er dermed originalt, ettersom intervjuer har blitt foretatt av meg med intervjuobjekter som ikke har uttalt seg til tidligere forskningsprosjekter, samtidig som «egenprodusert» data er hentet fra LinkedIn. Ideen er også som nevnt underrepresentert i forskning og dermed nytenkende og har nytteverdi med tanke på kunnskapsutvikling.

Validitet

Gyldighet og pålitelighet er ivaretatt gjennom oppgavens transparente kildemateriale og rollen min som forsker i prosjektet. Resultatene er logisk korrekte gjennom at de baserer seg på objektiv data som har solid bunn i både teori og praksis, samtidig som prosessen for å hente ut og bringe frem resultatene er veldokumentert for alle som leser oppgaven. Herunder blir også sammenhengen mellom resonnementene tydelige, ettersom dataen kontrasteres med teorien og de praktiske dybdeintervjuene for å skape et bilde som er logisk og tydelig.

Refleksivitet

Forskningsprosessen, da spesielt min rolle i casebedriften, kan lede til partiske resultater, men jeg har forsøkt som best jeg kunne å forklare hele tiltaksprosessen og hvordan jeg har tenkt, for å i alle fall skape klarhet rundt eventuell subjektivitet i resultatene. Det er klart at det finnes subjektivitet i intervjuobjektene uttalelser, og potensielt kildegrunlaget jeg har valgt, men det er i så fall forsøkt beskrevet i oppgaven. Samtidig er resultatene «ærlige» i den forstand at mye baserer seg på statistikk fra LinkedIn som ikke er preget av bias, men representerer et bilde av hvordan engasjementet på siden har vært før, under og etter tiltak.

3.9 Metodiske svakheter

Et alternativ til metoden i datainnsamling kunne vært å ha flere, mindre intervjuer for å gi mer bredde i grunnlaget, men dette ville ikke bragt frem unikheten i

intervjuene, ei heller gått ordentlig i dybden på intervjuobjektets faktiske prosess og erfaring.

En svakhet med oppgavens forskningsdesign er nettopp det faktum at intervjuobjektene har såpass ulik erfaring og ikke er nåværende kunder av bedriften i oppgaven. Dette innebærer at det utformes tiltak på bakgrunn av erfaringer til mennesker som ikke nødvendigvis er direkte kjent med bedriften. Dermed kan tiltakene som utformes basert på intervjuene henvende seg til feil målgruppe, og at intervjuobjektene helelr skulle blitt mer segmenterte i forkant for å sørge for at det fokuseres på kundene. Samtidig er det hensiktsmessig å fokusere på kundene bedriften ikke har for så å forsøke å kapre flere kunder ved bruk av anbefalingene som er gitt, og teorien bak.

En annen svakhet kan være at visse intervjuobjekter er interessenter i bedriften. En slik bakgrunn kan gi skjevhet i datagrunnlaget, ettersom kilden kan påvirke bedriftens retning og kan ha personlige grunner til å tilbakeholde informasjon eller promotere visse tiltak. På grunn av oppgavens varierte kildegrunnlag vil imidlertid ikke enkeltpersoners meninger vektes fullt, men snarere et gjennomsnitt av de fire intervjuenes anbefalinger går med på å danne tiltakene. Dermed er interessentbakgrunnen ikke nødvendigvis så avgjørende.

Kapittel 4

Resultater

Dette kapitlet presenterer resultatene fra datainnsamlingen som har blitt gjort gjennom de fire dybdeintervjuene og med implementert strategi på LinkedIn. Her legges frem de mest aktuelle momentene, sortert etter intervjugidens deler, samt data fra LinkedIn og bakgrunnen for dataen.

4.1 Situasjonen før implementerte tiltak

Case-bedriften hadde før forskningsprosjektet startet forsøkt seg på litt forskjellige sosiale medier, men uten å ha hatt en organisert tilnærming til denne markedsføringskanalen. Dette var både fordi bedriften var helt nystartet og ikke hadde ressursene til å systematisk kunne vurdere effektiviteten av markedsføring på sosiale medier, men også fordi det var usikkert hvor mye sosiale medier ville bety for bedriftens kundevekst og inntjening på sikt.

Likevel var bedriften nysgjerrig på å markedsføre seg gjennom sosiale medier, ettersom bransjen ble beskrevet som «gammeldags», og case-bedriften ønsket å få frem at de var nytenkende og hadde en teknologisk profil.

4.2 Hvordan oppfattes merkevare for headhunterbedrifter?

De fire dybdeintervjuene ble analysert gjennom metoden beskrevet i kapittel 3.4.5 og følgelig delt inn i tre deler basert på spørsmålene stilt i intervjugiden [A]. Her fremlegges altså oppfordringene fra intervjuobjektene for både case-bedriften, men også bransjen generelt etter deres tanker og erfaringer. Intervjuobjektene er anonymisert som «Intervjuobjekt 1, 2, 3 og 4»

4.2.1 Om innkjøp av headhuntertjenester

Alle intervjuobjektene har vært deltagende når deres nåværende eller tidligere arbeidsplasser skulle kjøpe headhuntertjenester. Det er en felles enighet om at

headhuntertjenester er dyre og dermed vektlegges riktig ansettelse høyt.

Et moment som ble lagt inn i intervjuguiden etter ledelsens ønsker var fordelingen mellom kompetanse, pris og rykte. Prioriteringen av disse faktorene var dermed sentrale i intervjuene som ble gjennomført og for tiltakene som ble implementert, ettersom casebedriften ville ha svar på om nevnte faktorer hang sammen med tiltakene i sosiale medier.

Kompetanse

Kompetanse er faktoren som står sterkest i utvelgelsesprosessen skal vi tro alle de fire intervjuobjektene, ettersom det er kompetansen til headhunterbedriften som leder til riktig ansettelse og følgelig fornøyde kunder. *Intervjuobjekt 2* som jobbet i en mer økonomisk presset og spesifikk bransje vektla dette poenget spesielt sterkt, ettersom bruk av en headhunterbedrift er såpass kostbart.

Hva som er indikativt på god kompetanse hos headhunterbedriften utarter seg imidlertid på ulikt vis mellom intervjuobjektene. *Intervjuobjekt 4* hevdet at kompetanse utarter seg som erfaring hos headhunteren, og at vedkommende med sin erfaring, altså sin kompetanse, kunne forstå kundens behov og ønsker raskt. Dette fokuset på erfaring finnes også hos *intervjuobjekt 3*, som hevder at måten headhunterbransjen opererer på i dag gjør at erfaring og forståelse står spesielt sterkt i en bransje som beskrives som «stagnert».

Intervjuene peker også på forståelse som en del av kompetanseaspektet, hvor headhuntere med høy grad av kompetanse lettere kan forstå seg på både kunden og markedet, spesielt hvis bransjen er atypisk eller kandidatsøket er krevende på andre måter. Å ha god resonnans i det aktuelle markedet blir poengtert mye både når det er snakk om kompetanse og når det er snakk om rykte.

Det er følgelig en bred enighet hos intervjuobjektene at kompetansen må komme frem i alle ledd, helt fra første møte, til metodikken som brukes, til forståelsen av oppdragsgiver og kandidaters behov, til en endelig kvalitet i leveransen, er alle momenter som trekkes frem når det kommer til nettop kompetanse som en faktor i utvelgelsesprosessen.

Pris

Ideen om «verdi for pengene», altså prisen kunden betaler for headhunterbedriftens kompetanse står dermed sterkt hos alle intervjuobjektene, uansett bransje. Det er mest fremtredende for bransjene med minst økonomiske ressurser, som hos *intervjuobjekt 2*, men det kommer klart frem at det er en viktig faktor for alle intervjuobjektene.

Likevel hevder *intervjuobjekt 3* at det er vanskelig å sammenlikne headhunterfirmaer direkte, og pris blir en mindre faktor jo bedre kompetanse og rykte den aktuelle headhunterbedriften har. Dette poenget istemmer *intervjuobjekt 4*, som sier pris kommer langt ned på listen. Dermed kan pris fungere differensierende hvis det er to veldig like headhunterbedrifter som skal velges, eller hvis det øns-

kes en makspris, men tillit og kompetanse kommer alltid over prisen, skal vi tro *intervjuobjekt 1*.

Intervjuobjekt 3 har imidlertid en litt annerledes tilnærming til innkjøp av headhuntertjenester, ettersom vedkommendes firma ønsker å kun kjøpe deler av headhunterprosessen. Prisen blir følgelig en viktigere faktor, ettersom man kjøper deler av en prosess, noe som er enklere å sammenlikne, spesielt fordi det er få headhunterbedrifter som tilbyr seg å selge kun deler av headhunterprosessen.

Rykte

Headhunterbedriftens rykte reflekteres både utad og innad, det vil si både hos kunder og hos dem som skal ansettes. *Intervjuobjekt 1* legger stor verdi i tilliten hos headhunterbedriften. Herunder også tillit til den enkelte headhunteren. Økt tillit mellom innkjøper og headhunterbedrift hevdes det vil styrke headhunterbedriftens omdømme.

Intervjuobjekt 2 som representerer en nisjebransje er også opptatt av tillit, ettersom headhunteren representerer oppdragsgiveren, altså der kandidaten til slutt skal jobbe. Vedkommende synes derfor det er viktig at headhunteren kan representere oppdragsgiver på en positiv og korrekt måte, selv for dem som ikke ender opp med å bli ansatt. Det påpekes også at en headhunterbedrift med dårlig omdømme gjerne også har et mindre nettverk, hvilket er et klart minus for den aktuelle headhunterbedriften.

Bransjen beskrives som «stagnert» av *intervjuobjekt 3*, noe som er årsaken til hvorfor akkurat *rykte* er så viktig i ansettelser. Vedkommende karakteriserer headhunterbransjen som bygget på tillit og relasjoner fordi dem som ansettes i «executive search» er eldre og ikke verdsetter eksempelvis sosiale medier eller en teknologisk profil like sterkt.

Intervjuobjekt 4 er uenig med at sosiale medier ikke spiller noen rolle, men er også enig i tillitsaspektet som har blitt fremlagt av de andre intervjuobjektene. Vedkommende peker på tillit nettopp i måten headhunterbedriften fremstår på sosiale medier, ettersom mye av kontakten med kandidatene går via den kanalen. Tilliten til bedriften kan være med å bygge en merkevare, blir det sagt, en større merkevare som ikke bare assosieres med rekruttering, og bygger merkeverdi for headhunterbedriften.

Det er en felles enighet om at valget av headhunterbedrift i stor grad faller på kjennskap til bedriften, enten direkte eller indirekte. Erfaring oppdragsgiver selv har gjort, eller erfaring fra firmaer oppdragsgiver kjenner veier tyngre enn noen lovord på en nettside, sier *intervjuobjekt 2*. *Intervjuobjekt 4* påpeker at det er lite annoosering av kompetansen til headhunterfirmaer, og dermed blir man avhengig av å ta kontakt med dem man kjenner. Norges byer er også små, så oppdragsgiver kjenner gjerne andre firmaer som har vært gjennom det samme, og det er lett å spørre dem fremfor å gjøre egen research på nettet. Dette poenget fremlegges både av *intervjuobjekt 2* og *3*.

4.2.2 Sosiale medier og digital markedsføring

Interjuobjektene var noe uenig når det kom til viktigheten av en sterk tilstedeværelse på sosiale medier og hvorvidt det har noen påvirkning på bedriftens kompetanse eller rykte.

Intervjuobjekt 1 sier at sosiale medier ikke er særskilt viktige i dag, men at fremtidens ansettelse vil foregå i mye større grad via sosiale medier. Samtidig har vedkommende lite erfaring med markedsføring bedrifter imellom på sosiale medier. Det trekkes frem som et pluss at bedriften fremstår moderne, selv om bransjen sies å være «gammeldags, så man må ty til mer analoge verktøy». Her menes nok fysiske møter og andre typiske kunderelasjoner som er ulike de medierte relasjonene skapt på sosiale medier.

Intervjuobjekt 2 var også enig i at sosiale medier ikke spiller noen rolle for hennes firma, men vedgår at hvis vedkommende ikke hadde hatt noe kjennskap til headhunterbransjen, og ikke kjent noen andre som hadde vært gjennom den prosessen, så hadde en digital tilstedeværelse blitt viktig.

Intervjuobjekt 3 trekker også frem alderen på dem som blir ansatt som en fremtredende årsak til hvorfor sosiale medier og digital markedsføring ikke er så viktig i dag, men sier i likhet med interjuobjekt 1 at sosiale medier kan komme til å spille en viktig rolle i fremtiden etterhvert som kandidatene i større grad blir vant med teknologi og digital kommunikasjon.

Intervjuobjekt 4 er uenig med at sosiale medier ikke spiller noen rolle, men er også enig i tillitsaspektet som har blitt fremlagt av de andre interjuobjektene. Vedkommende peker på tillit nettopp i måten headhunterbedriften fremstår på sosiale medier, ettersom mye av kontakten med kandidatene går via den kanalen. Tilliten til bedriften kan være med å bygge en merkevare, blir det sagt, en større merkevare som ikke bare assosieres med rekruttering, og bygger merkeverdi for headhunterbedriften. *Intervjuobjekt 4* er betydelig mer positivt innstilt til en sterk tilstedeværelse på sosiale medier, og hevder at «sosiale medier er det som skiller i utvelgesprosessen de siste årene», hvilket er et annerledes synspunkt enn de andre interjuobjektene har. Vedkommende hevder at headhunterbedriftens atferd i sosiale medier kan fungere som markedsføring for hva som kan forventes hvis oppdragsgiver velger akkurat den headhunterbedriften.

4.2.3 Fremtidens innkjøp og sosiale mediers fremtidige rolle

Som nevnt i 4.2.2 er sosiale mediers rolle når det gjelder utvelgelse av headhunterbedrift ikke særskilt relevant per i dag, men det er enighet fra alle interjuobjektene om at sosiale medier vil spille en viktigere og viktigere rolle i årene som kommer.

I spørsmålet «Hva ser du som viktigste strategier på sosiale medier for å gjøre headhuntervirksomheten mer aktuell for din bedrift i dag?» hersker det imidlertid uenighet blant interjuobjektene. Dette er naturlig, ettersom interjuobjektene har ulik erfaring og representerer ulike bransjer, som jo var bakgrunnen for at de ble valgt ut, beskrevet i 3.2.

Intervjuobjekt 1 har stor tro på at brukergenererte fagartikler skrevet av fremtredende personer i headhunterbedriften er nyttige for å fremstå «dyktig». Disse artiklene må være korte, aktuelle, av god kvalitet og publisert på LinkedIn. Vedkommende anser også aktivitet i debatter og andre «strømninger» å være gunstig for å gi inntrykk av at bedriften har en moderne fremtoning og kan annonsere sin kompetanse.

Intervjuobjekt 2 er også enig i at brukergenerert innhold er viktig når det gjelder hvordan bedriften kan presentere seg, herunder innhold som er mer personlig, og gjerne henvender seg til én spesifikk oppdragsgiver eller bransje. Fremheve særpreget og individualitet. Dette er spesielt viktig for vedkommende, ettersom *intervjuobjekt 2* jobber i en spesifikk bransje hvor kunnskap om bransjens særpreget veier tungt.

Intervjuobjekt 3 hevder at en sterk tilstedeværelse på sosiale medier vil gi en mer indirekte effekt på kundegruppen, gjennom at merkeverdien styrkes ved mer aktivitet på LinkedIn. Likevel var vedkommende tydelig på at dagens situasjon putter svært lite fokus på tilstedeværelse i sosiale medier når det kommer til utvelgelse. Likevel er det en idé om at hvor man finner kunder og hvor man markedsfører seg vil bli viktige faktorer i fremtiden.

Intervjuobjekt 4 har mye fokus på å strategisk tilnærme seg aktiviteten til headhunterbedriften og gi et inntrykk gjennom det. Det trekkes frem at å «subtilt promotere en ansettelse eller en kundeforbifaling, det viser noe om aktivitet og at de har mange oppdrag», hvilket igjen fremmer merkevarekjennskap på en indirekte måte som kan lede til økt grad av utvelgelse på sikt ved at headhunterbedriften ligger i såkalt «top of mind». Videre fremheves egenprodusert innhold, som *intervjuobjekt 1* var inne på, som noe som er forholdsvis nytt i bransjen, men kan bli viktig fremover.

4.3 Digital markedsføring og kanalvalg

Når det kommer til markedsføring er valget både basert på *intervjuobjektene* oppfordringer, men også på kunnskapen til de ansatte i case-bedriften og deres erfaring med hvor kunder og kandidater befinner seg. Bedriften har som nevnt i 4.1 ønske om å ha et digitalt fokus og anvende sosiale medier i markedsføringsammenheng.

4.3.1 Intervjuobjektene anbefalinger for markedsføring

Intervjuobjektene hadde flere ideer til hva som kunne være strategier i sosiale medier for at case-bedriften skulle bli utvalgt, som nevnt i 4.2.3, og disse ideene vil også indirekte fungere som et markedsføringverktøy. Det skal imidlertid sies at *intervjuobjektene* kun kan snakke fra eget bransjeperspektiv i denne sammenhengen, så markedsføringsforslagene som ble fremlagt av hvert *intervjuobjekt* gjaldt spesielt deres bransjes oppdragsgivere.

Hos *intervjuobjekt 1* var tiltakene basert på å markedsføre egen kompetanse og kunnskap gjennom fagartikler. Disse fagartiklene skulle gjerne omhandle markedet og trender relatert til headhunterbedriften, ikke bare headhunterbransjen spesifikt, men ha et preg av «fremtidens ledelse, teknologi, moderne tanker og -temaer» presentert på en «lettbeint måte». *Intervjuobjekt 1* hevdet at hvis de ansatte fordelte artikkelområdene mellom seg og engasjerte seg i hverandres innlegg ville algoritmen på LinkedIn verdsette denne delingen av fagstoff. Videre skulle det være et fokusområde å kaste seg på i debatter, og engasjere seg i aktuelle temaer for de ansatte i bedriften. Denne type innholdsdeling ville «skape fokus og skape interesse» ble det sagt.

Som nevnt representerte *intervjuobjekt 2* en spesifikk bransje, med et fokus på å lage bransjeorientert innhold av personlig art. Det ble foreslått å lage filmsnutter på sosiale medier, gjerne som henvendte seg «direkte til etterspøreren». Det ble fremhevet at markedsføringen skulle ha «en viss individualitet og personlighet». Hvis headhunterbedriften pekte seg ut på en positiv måte i markedsføringen ville det føre til at pris ble en mindre faktor for *intervjuobjekt 2*, ettersom man får frem den viktige bransjekunnskapen. «Jo likere headhunterfirmaene er, jo lettere er det å bruke pris i differensiering», var et viktig moment.

Intervjuobjekt 3 var mindre konkret i sin anbefaling, men hadde tro på at sosiale medier ville bli svært fremtredende i markedsføring etter hvert som yngre generasjoner skulle attraheres og ansettes. Sosiale medier vil i så fall bli en sentral markedsføringskanal både i B2B-sammenheng, men også når det gjelder å nå ut til kommende kandidater.

Mest konkret i sine anbefalinger var *intervjuobjekt 4* som så på sosiale medier som den viktigste måten og differensiere seg på og nå ut til potensielle kunder. Her skulle bedriftens kompetanse komme frem gjennom informasjon på hjemmesiden og bruk av sosiale medier. Konkret, skulle bedriften være synlig i sosiale-medierbildet på en slik måte at de kunne bygge opp merkevaren til å «dreie seg om andre ting enn bare rekruttering». Ved å eksempelvis «subtelt promotere en ansettelse eller en kundeforbeholdning», ville bedriften kunne plassere seg «top of mind» hos kundene gjennom å gi inntrykk av at bedriften har mange suksessrike oppdrag og kunder. Det ble også trukket frem at egengenerert innhold fra bedriftens side ville kunne føre til bedriftsfordeler i markedsføringsammenheng.

4.4 Resulterende tiltak

Foreslåtte tiltak før presentasjonen	Utarbeidede tiltak etter presentasjonen
Optimalisere LinkedIn-side	Homogenisere LinkedIn og nettside
Brukergenerert innhold	Lage artikler for å få frem kompetanse
Monitorere innhold og dele	Legge ut stillingsannonser og dele dem
Personlig markedsføring	Felles engasjement og innsats for aktivitet

Tabell 4.1: Tiltak før og etter bedriftspresentasjonen

Med utgangspunkt i teori og intervjuer ble det utformet tiltak som siden skulle presenteres for ledelsen i casebedriften. Disse foreslåtte tiltakene er presentert i venstre kolonne av tabell 4.1 og baserer seg på anbefalingene fra intervjuobjektene beskrevet i 4.3.1, samtidig som teorier om merkevarebygging på LinkedIn og markedsføringsteori også peker inn.

Resulterende tiltak i venstre kolonne ble følgelig lagt frem for ledelsen i casebedriften som forslag til egen tilstedeværelse på sosiale medier. Ledelsen kunne så komme med innspill, hvilket resulterte i endrede tiltak, plassert i høyre kolonne i 4.1. Disse tiltakene ble delt inn i *strakstiltak* og *langsiktige tiltak* for å lettere kunne implementere dem på LinkedIn. Disse utarbeidede tiltakene legger føringer for hvordan casebedriften skal anvende sosiale medier for å drive merkevarebygging og dermed hvilke resultater som presenteres.

4.5 Resultater av implementerte tiltak

Implementerte tiltak på LinkedIn foregikk gjennom to typer innlegg: *stillingsannonser* og *fagartikler*. I tillegg ble det kommunisert når innleggene ble lagt ut og at ansatte skulle engasjere seg ved publisering gjennom å like innlegget. Dette kan gjennomføres gjennom at ansatte varsles når et innlegg publiseres på firmasiden på LinkedIn. Engasjement måles av LinkedIn slik:

$$\text{Engasjement} = \frac{\text{Klikk} + \text{Liker} + \text{Kommentarer} + \text{Delinger} + \text{Folgere}}{\text{Eksponeringer}}$$

LinkedIn tilbyr imidlertid ikke mulighet på administratorsiden å se statistikk for sidens innlegg som andre personer har delt, altså er det ikke mulig å se hvor mange eksponeringer en deling av en ansatt har fått. Denne eksponeringsdataen har blitt hentet ut gjennom å spørre de ansatte på Slack.

4.5.1 Innhold på LinkedIn

Av innhold som casebedriften publiserte på LinkedIn var det to typer av innlegg som ble publisert på firmasiden:

1. Stillingsannonser
2. Fagartikler

En *stillingsannonse* på LinkedIn ble lagt ut i form av et innlegg med en lenke til bedriftens nettside hvor kandidaten kunne gå inn og søke på stillingen. Eventuelle oppdragsgivere kunne også klikke seg inn på lenken for å få en idé om casebedriftens andre oppdrag.

Det ble utprøvd med en beskrivende tekst til stillingsannonserne lagt ut i januar for å vurdere om det var hensiktsmessig med tanke på merkevarebygging og engasjement, i stedet for bare en enkelt lenke til annonsen på nettsiden, og dette så ut til å være effektivt i følge statistikken.

I perioden fra tiltakene ble implementert og frem til målingen begynte ble det lagt ut til sammen 16 stillingsannonser.

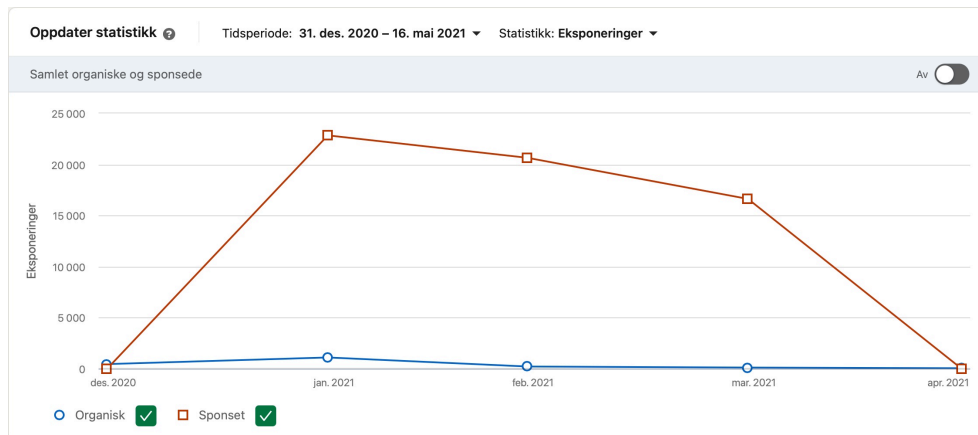
I perioden ble det også lagt ut én *fagartikkel*. Denne fagartikkelen ble skrevet av en av de ansatte og publisert på vedkommendes egne LinkedIn-profil, ettersom firmasider ikke støtter artikkelpublisering direkte på LinkedIn. Firmasiden delte følgelig artikkelen for å nå ut til sine følgere.

4.5.2 Data fra LinkedIn

Grafisk data

Her presenteres den mest hensiktsmessige dataen i grafisk form. *Antall eksponeringer* (det vil si når innlegget er minst 50% på skjermen, eller blir klikket på), og *sosialt engasjement i %* ble vurdert til å gi et godt inntrykk av implementerte tiltaks resultater.

LinkedIn tilbyr mulighet for å få grafisk oversikt direkte, så påfølgende grafer er hentet ut gjennom LinkedIns egne analytiske verktøy.



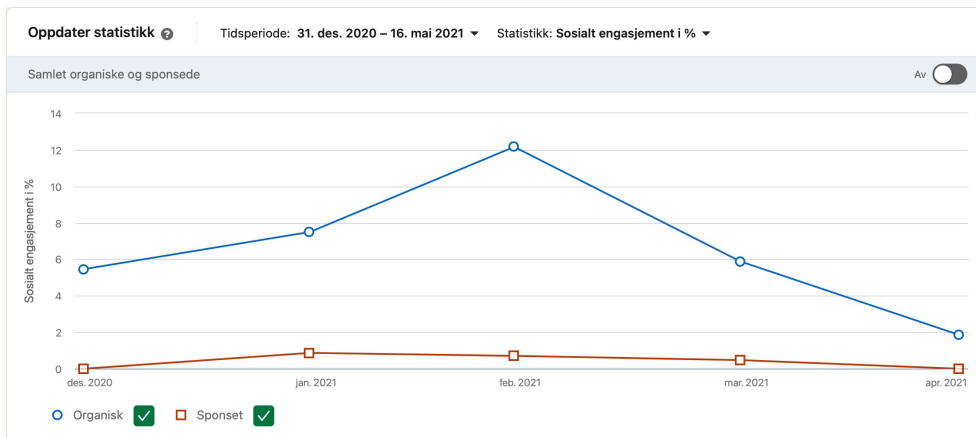
Figur 4.1: Antall eksponeringer på innlegg publisert på firmasiden i tidsrommet januar-mai 2021.

I denne grafiske fremstillingen ses antall eksponeringer i 2021. Dette tidsrommet representerer tiden fra tiltakene ble implementert i januar 2021 og frem til oppgavens slutt i mai.

Den røde kurven representerer antall sponsede eksponeringer. Det har vært en reklamekampanje for casebedriften på LinkedIn som har gitt den betydelige differansen i antall eksponeringer, ettersom flere personer får opp reklameinnlegget i sin feed ved sponset eksponering enn ved organisk eksponering.

I innleggene publisert i januar var fokuset på å anvende tiltakene som beskrevet i kapittel 4.4. Dette for å skape en basis eller målelinje for å vurdere påfølgende måneder. Av natur i bransjen varierer antall oppdrag casebedriften får i løpet av måneden. Januar var imidlertid en god måned for casebedriften, med mange oppdrag og dermed mange stillingsannonser å legge ut. Derav ses toppen i organiske eksponeringer nederst i figuren.

I påfølgende måneder var det færre publiserte innlegg og med mindre aktivitet per innlegg. Dette var som følge av at jeg var opptatt med fag på utveksling, men også fordi de ansatte var opptatte med oppdragene gitt i januar. Dermed skapes en dalende trend i både organiske og sponsede eksponeringer.



Figur 4.2: Mengden sosialt engasjement på innlegg publisert på firmasiden i tidsrommet januar-april 2021.

Figuren over forteller om mengden sosialt engasjement som har vært på firmasidens innlegg i tiden hvor tiltakene har blitt implementert. Ettersom denne grafen er et gjennomsnitt, er den ikke fullstendig dekkende, men tar heller et snitt av innleggenes engasjement hver måned. Februar med sitt eneste innlegg står spesielt høyt oppe av denne grunn.

I figur 4.2 er det til forskjell fra i figur 4.1 betydelig mer organisk enn sponset engasjement, hvilket tyder på at sponsede innlegg når ut til flere, men ikke engasjeres med av sponset målgruppe i samme grad.



Figur 4.3: Mengden sosialt engasjement på innlegg publisert på firmasiden i mai 2021.

For å tydeliggjøre svingninger i engasjement per dag, er figur 4.3 gjeldende for kun mai (inntill oppgavens innlevering), og viser i tillegg en måned som manglet i figur 4.2.

Spesielt interessant er engasjementøkningen som fulgte stillingsannonser publisert 3. mai og påfølgende fagartikkel publisert tre dager etter. Dette er imidlertid noe vanskelig engasjement å måle, ettersom fagartikkelen ble publisert av en av de ansatte og ble delt både gjennom firmasiden og vedkommendes egne LinkedIn-profil.

Tabelldata

Dato opprettet	Visninger	Klikk	CTR	Liker	Delinger	Engasjement
04/01/2021	119	5	4,2%	0	0	4,2%
15/01/2021	166	10	6,0%	4	3	10,2%
15/01/2021	118	6	5,1%	4	3	11,0%
20/01/2021	129	7	5,4%	4	4	11,6%
22/01/2021	256	18	7,0%	9	0	10,5%
22/01/2021	127	6	4,7%	2	1	7,1%
29/01/2021	74	3	4,1%	4	1	10,8%
29/01/2021	35	0	0,0%	0	0	0,0%
25/02/2021	69	5	7,2%	3	3	15,9%
09/03/2021	42	0	0,0%	1	0	2,4%
26/03/2021	67	3	4,5%	1	0	6,0%
03/05/2021	32	0	0,0%	0	0	0,0%
03/05/2021	24	0	0,0%	0	0	0,0%
03/05/2021	27	0	0,0%	0	1	3,7%
06/05/2021	101	10	9,9%	4	1	14,9%
11/05/2021	30	2	6,7%	0	0	6,7%
11/05/2021	37	1	2,7%	0	0	2,7%

Tabell 4.2: Statistikk fra LinkedIn-innlegg publisert på firmasiden i 2021

Tabellen over er mer detaljert data om hvordan innleggene har fungert på firmasiden siden januar. Første kolonne forteller om når innlegget ble lagt ut, deretter antall visninger innlegget har fått (per 16. mai 2021), hvor høy «CTR» innlegget har (se kapittel 1.5) og graden likerklikk og delinger som påvirker engasjementet i siste kolonne. Raden farget med rødt representerer fagartikkelen som ble publisert i begynnelsen av mai.

Her kan det tydelig observeres mangelen på stillingsannonser mellom januar og mai, hvilket ble nevnt i figur 4.2. Videre er det en trend av at innlegg som har blitt bearbeidet til å inkludere en beskrivelse generelt gjør det bedre i engasjementsammenheng, som nevnt under figur 4.1. Dette gjaldt innleggene i januar.

Samtidig ses det at innlegg med høyere grad av likerklikk og delinger har høyere engasjementprosent og høyere CTR. Dette indikerer at økt aktivitet gjennom likerklikk og delinger kan gi større sjans for at dem som ser innlegget også klikker seg inn på stillingsannonser som er lyst ut, eller fagartikkelen som ble publisert.

Det forekommer av CTR-tallene at fagartikkelen er den typen av innlegg som flest personer klikker seg inn på, dog er det litt vanskelig å se av utelukkende tabellen hvor stor eksponering artikkelen har fått, ettersom den ble delt av de

ansatte utenom firmasiden. Etter å ha konsultert med de andre ansatte og deres personlige LinkedIn-data ble det klart at fagartikkelen hadde fått 1300 visninger sammenlagt, hvilket er betydelig mer enn de 101 visningene som er indikert tabellen. I tillegg var det skrevet tre kommentarer til artikkelen, noe som tilsier mer engasjement enn stillingsannonseenes totale mengde på kommentarer.

Dette er imidlertid ekstraordinært, ettersom fagartikkelen ikke ble publisert av firmasiden, til forskjell fra stillingsannonseene som alltid publiseres gjennom firmasiden.

Kapittel 5

Diskusjon

Dette kapitlet tar for seg analyse og diskusjon av datainnsamling opp mot teori for å belyse problemstillingen. De justerte tiltakene vil bli undersøkt for å se om teorien passer med virkeligheten og knyttet opp mot målingene fra LinkedIn.

Formålet er å se tilbake på problemstillingen og kunne svare på den. Dermed kan problemstillingen besvares og diskuteres på bakgrunn av diskusjonen rundt teori og de implementerte tiltakene.

5.1 Tiltak og teori

Problemstillingen som diskusjonskapitlet skal besvare og diskutere er:

«Hvordan kan en executive search-virksomhet benytte sosiale medier for å drive merkevarebygging?»

Oppsettet rundt diskusjonen og analysen vil basere seg på de fire justerte tiltakene fra del 4.4.

5.1.1 Homogenisere LinkedIn og nettside

Dette tiltaket er svært vanskelig å måle effekten av, ettersom det skaper mer underbevisste assosiasjoner og merkekjennskap i bredden hos potensielle kunder eksponert for den homogene merkevaren [30].

Likevel er det en idé å gjennomføre markedsføringsaktiviteter som er med på å danne et image ettersom det gir identitet og tilleggsverdi til merket [29]. En homogenisering av LinkedIn og nettside vil være hensiktsmessig i denne forstand, spesielt fordi casbedriften ønsket å posisjonere seg som et rekrutteringsselskap med en sterk digital tilstedeværelse.

Samtidig bærer stillingsannonsene preg av å være underlagt casebedriftens digitale profil og er gjenkjennelige på den måten.

Det har vært et fokus på at LinkedIn skulle fungere som et verktøy for å komme i kontakt med oppdragsgivere og kandidater som så ledes inn på bedriftens

nettsider. Imidlertid er innleggene som legges ut av en slik art at de stort sett henvender seg mot kandidater til ulike stillinger. Dermed vil en homogenisering av LinkedIn og nettside som tiltak være formålstjenlig hvis oppdragsgiveren får opp eksempelvis et sponset innlegg, så vedkommende ikke behøver klikke seg inn på nettsiden, men heller bare bruker firmasiden for å få informasjon om casebedriften.

Intervjuobjekt 3 fortalte at egen stilling innebar at informasjon må være tilgjengelig på LinkedIn av tidshensyn. Dermed kan tiltaket virke fremmede i utvelgelsesprosessen og følgelig på merkevarebygging.

5.1.2 Lage artikler for å få frem kompetanse

Det var gjennomgående i flere av intervjuene at brukergenerert innhold kan hjelpe casebedriften med å stå frem i sosiale medier, bygge sin merkevare og være mer relevant i en utvelgelsesprosess. Teorien forteller om viktigheten av «inbound markedsføring» for å få kontakt med potensielle kunder [25], og for å kunne generere økt økonomisk verdi [30] gjennom at man jobber med bedriftens relasjoner og omdømme [41]. Det kan argumenteres for at brukergenerert innhold som er relevante for målgruppen vil ha denne effekten på kunderelasjoner.

Dataen innhentet fra LinkedIn peker også i denne retning, ettersom fagartikkelen var blant de innleggene som fikk høyest grad av engasjement, og det innlegget som hadde høyest CTR.

Å skrive fagartikler vil altså være et tiltak som generer mye engasjement og eksponering i sosiale medier, hvilket *intervjuobjekt 1* hevdet da vedkommende sa at «algoritmen på LinkedIn verdsetter deling av faginnhold». Ettersom artikkelen var skrevet av en ansatt er det naturlig å tro at kilden ble ansett som troverdig, hvilket i seg selv er positivt for den potensielle kundens kjøpsintensjon [38][39].

Det ble også skrevet kommentarer til fagartikkelen som understøttet engasjementet. Et slikt engasjement tilsier at personen som har lest innlegget lærer mer om merket gjennom høyinvolvering og danner varige merkeassosiasjoner til casebedriften som kompetent i sin bransje [30].

Intervjuobjektene har alle pekt på kompetanse som den viktigste faktoren for utvelgelse og fagartikler kan være med på å endre potensielle kunders holdninger gjennom at det gis informasjon og gjøres seg formeninger om merket gjennom fagartikkelens appell. Ettersom fagartikkelen fikk 1300 eksponeringer har den nådd ut til mange og kan underbevisst ha påvirket en rekke potensielle kunder ved å gi kjennskap til casebedriften. Ettersom datasettet i 4.5.2 kun hadde firmasidens innlegg som basis og ikke alle 1300 visningene er det vanskelig å fastslå CTR, men nesten 10% i CTR er indikativt på at over hundre personer trolig har klikket inn på artikkelen.

En slik stor påvirkning fra ett enkelt innlegg betyr at tiltaket har gitt potensielle kunder merkekjennskap i både dybde og bredde [30].

5.1.3 Legge ut stillingsannonser og dele dem

Ettersom stillingsannonser utgjør størsteparten av innlegg som både publiseres og promoterer på LinkedIn, er dette tiltakets påvirkning på merkevarebygging utslagsgivende på hvorvidt casebedriften burde satse på sosiale medier i det hele tatt.

Markedsføring på bedriftsmarkedet verdsetter relasjonsbygging og kravtilfredstillelse [20]. Stillingsannonsene kan være med på å subtilt promotere oppdragene casebedriften får, som foreslått av *Intervjuobjekt 4*. Stillingsannonsene kan dermed fungere ikke bare som et tiltak for å nå ut til kandidater, men også som en måte å styrke casebedriftens omdømme og merkebygging slik at det skapes assosiasjoner med positive egenskaper [44].

Den tabellariske dataen i del 4.5.2 indikerer nettopp at innleggene publisert i januar, altså dem med tilhørende beskrivende tekst, har større engasjement enn dem publisert senere, hvilket er med på å skape disse menneskelige assosiasjonene og styrke affekten [30].

Dataen viser også at deling av innlegg direkte fører til mer engasjement, men også flere visninger, altså mer eksponering. Eksponering er ikke bare nyttig for å omfavne et bredt spekter av mulige kandidater til stillingsannonsene, men vil samtidig styrke merkets inntrykk [33]. I tillegg kan flere eksponeringer over tid lede til lavinvolvert merkeassosiasjon i positiv forstand hvis stillingsannonsene kan promotere casebedriftens oppdrag [30].

5.1.4 Felles engasjement og innsats for aktivitet

Siste tiltak handler mer om holdning blant de ansatte rundt de andre tiltakene i sosiale medier, men er behjelpelig i markedsføringssammenheng gjennom at delinger og likerklikk skaper engasjement og eksponering som er med på å bygge merkevaren til casebedriften.

Det er likevel smart med en felles idé om tiltak som skal implementeres slik at bedriftens ansatte kan underrette hverandre om data som ikke er synlige for administrator på LinkedIn, som eksponeringer på delte innlegg.

Videre vil det felles engasjementet lede til at de ansatte lettere forstår bedriftens teknologiske tilnærming og kan pleie medierte kunderelasjoner [15]. Slik opprettholdes kundeorienteringen blant de ansatte, i tillegg til at nye merkeassosiasjoner dannes [29][32].

Det er imidlertid tydelig av datasettet i del 4.5.2 at innleggene ikke har blitt likt og delt naturlig av de ansatte uten at det har blitt oppfordret tild et gjennom Slack. Kun januar hadde en aktiv tilnærming til stillingsannonsene som ble publisert med tilhørende interesse om å skape engasjement hvilket leder til andre måneders magel på likerklikk og delinger.

Innleggene som har fått høyere engasjement har også jevnt over flere klikk og høyere CTR, som er viktig for å danne merkekjennskap og oppnå resonans i markedet, «top of mind» [36] som så mange av intervjuobjektene trakk frem som målet med merkevarebyggingen og tilstedeværelsen på sosiale medier.

5.2 Refleksjon rundt metode og resultater

Denne studien benyttet en kvalitativ forskningsmetode som i ettertid har vist seg å passe bra med studiens formål og tiltaksprosessen som fungerer som ryggraden i oppgaven. Forskningsdesignet har muliggjort et dypdykk i materialet og puttet teorier og ideer inn i praksis.

På en side kunne det vært hensiktsmessig å ha enda flere intervjuer for å virkelig snevre inn hvilke tiltak som har hatt størst utbytte, men det ville medført ytterligere tiltak og ytterligere målinger for å vurdere effekten av dem. Forskeren har heller ikke erfaring med kvalitative intervjuer, så fire intervjuer virket som en fornuftig mengde for oppgavens omfang.

5.2.1 Kvalitetssikring

Kirsti Malteruds fire hovedkrav til vitenskapelighet [57] ble brukt som rammeverk for å sikre kvaliteten av forskningen som har blitt utført. Kravene ville gjøre det lettere å trekke riktige konklusjoner og momenter gjennom funnene undersøkt med metoden. De fire hovedkravene knyttes således opp mot undersøkelsene i studien slik at det kan verifiseres om funnene er av ønsket kvalitet.

Systematisk kritisk refleksjon

Er funnene almenngyldige og gjenbrukbare?

Studien omhandler en rekrutteringsbedrift, og funnene er dermed gjenbrukbare innen den samme bransjen, men ettersom funnene er almenngyldig basert på empirisk data fra LinkedIn, kan det tenkes at andre bedrifter også kan ha nytte av å se på tiltakene som har blitt foreslått og effekten de har hatt, spesielt fordi visse av tiltakene er mer generelle.

Malterud påpeker at forskerens viktigste virkemiddel her er muligheten til å gjøre leseren til en *informert ledsager*, noe funnene i studien gjør ved å legge frem både prosess og resultater på en informativ måte så leseren er med i alle ledd.

Relevans

Hva skal kunnskapen faktisk brukes til?

Studien som har blitt gjort bærer preg av å være et bachelorprosjekt, hvor forskeren har ønsket å tilegne seg mest mulig kunnskap og sette hypoteser på prøve. Likevel har casebedriften fremmet forslaget om studiens innhold og resulterende funn vil hjelpe casebedriften med å konkretisere sine bedriftsmål på sosiale medier.

Metoden er gjennomført med hensyn på problemstillingen, og å kunne besvare den. Studien bærer sterkt preg av originalitet både gjennom unke intervjuer, men også unik data som er innsamlet over en lengre periode, hvilket leder til nye svar innen kunnskapsutvikling.

Validitet

Hva har tiltakene ledet til?

Gjennom intervjuer, presentasjon, implementering og måling har fokuset ligget i studien på å skape logisk korrekte resultater som stemmer overens med konteksten de er plassert i.

Intervjuobjektene og ledelsen ble tydelig informerte om hva som skulle bli gjennomført og hvorfor deres respons var viktig for resultatet. Spørsmålene var tilpasset intervjuobjektene og resulterende foreslåtte tiltak var bearbeidet videre av ledelsen til å generere empirisk data, hvilket medfører god konsistens.

Refleksivitet

Har forskningsprosessen preget funnene som har blitt gjort?

Intervjuobjektene var klar over at de ville bli anonymiserte i studien og at de henvendte seg utelukkende til forskeren. Dette betyr lav grad av skjevhet eller partiskhet, selv om det er verdt å nevne at alle intervjuobjektene har bransjeerfaring, så noe subjektivitet må medregnes i responsen.

Målet var uansett å skape et gjennomsnitt, eller få en idé om hvilke tiltak som var hensiktsmessige gjennom de fire intervjuene. Intervjuobjektene visste imidlertid ikke om hverandre, så anbefalinger og forslag var ikke preget av forhåndsplanlegging mellom intervjuobjektene.

Videre har presentasjonen for ledelsen medført at foreslåtte tiltak ble justert, så funnene som kommer frem i studien bærer preg av å være spesifiserte mot casebedriften. Etersom justeringen ble gjennomført i plenum kan det være visse medlemmer av ledelsen ikke fikk sine forslag hørt, eller skulle ønske andre tiltak enn utfallet.

Fra gjennomgangen av Malteruds tiltak ses det tydelig at studiens funn og forskningsbasis vil kunne benyttes videre i vitenskapen, ettersom metoden dekker de vitenskapelige hovedkravene beskrevet.

Oppnådde resultater kan dermed anvendes til å diskutere teori og være et hjelpemiddel i å trekke konklusjoner og svare på problemstillingen.

Kapittel 6

Konklusjon

Dette kapitlet skal besvare problemstillingen «*Hvordan kan en executive search-virksomhet benytte sosiale medier for å drive merkevarebygging?*». Målingen gjennomført i metoden med tilknytning til teorien vil være hovedgrunnlaget for å kunne svare på nevnte problemstilling og trekke en konklusjon.

Deretter vil begrensninger med studien redegjøres for, før det fortelles om muligheter for videre forskning.

6.1 Hovedfunn

Homogenisere LinkedIn og nettside

Dette tiltaket viste seg å være vanskelig å måle, og teorien var ikke entydig, etter som tiltaket var veldig generelt. Likevel er det teoretisk smart å la bedriften ha samme fremoning og gi samme merkeinntrykk på tvers av kommunikasjonskanaler.

Funnene som har blitt gjort tilsier at casebedriften har fått mye trafikk, især gjennom sponsede innlegg hvilket medfører at potensielle kunder blir eksponert for bedriften og deres merkevare. En travel mottaker vil dermed kunne gjøre seg et lavinvolvert merkeinntrykk som kan være med på å bygge merkevaren, spesielt ved gjentatt eksponering.

Lage artikler for å få frem kompetanse

Fagartikkelen var en tydelig diversifisering fra de typiske stillingsannonsene, og dette ble reflektert i engasjementet rundt innlegget og antall eksponeringer det fikk. Brukergenerert innhold av dette slaget fra troverdig hold vil være med på å mediere kunderelasjoner og fremme merkekjennskap og -assosiasjon til å gi et inntrykk av kompetanse, den viktigste faktoren for utvelgelse.

Legge ut stillingsannonser og dele dem

Stillingsannonsene var hovedtypen av innlegg som ble lagt ut og er med på å påvirke kunders merkekjennskap i første runde. Herunder verdsettes menneskelige egenskaper i innleggene for å sakpe en positiv assosiasjon og styrke merkets omdømme.

Stillingsannonsene kan også fungere i merkevarebyggingssammenheng som en måte for potensielle kunder å gå inn på nettsiden for å lære mer om casebedriften.

Felles engasjement og innsats for aktivitet

Dataen tilsier at delinger og aktivitet gir økt engasjement og CTR, og kan være med på å forenkle medierte relasjoner for å knytte fysiske bånd på et senere tidspunkt.

Likevel er det usikkert hvor stor grad av nye oppdrag som har blitt skapt gjennom eksponering til stillingsannonser, også fordi ansatte ikke har engasjert med stillingsannonsene på en måte som eksponerer dem for et nettverk utenom casebedriftens følgere.

Hvordan kan en executive search-virksomhet benytte sosiale medier for å drive merkevarebygging?

Knyttes funnene opp mot problemstillingen, er det tydelig at tiltakene vil i teorien kunne bygge merkevaren til casebedriften. Ettersom bransjen fortsatt er preget av personlige forhold, er det uvisst om økt merkekjennskap og resonnans vil ha effekt på inntjeningen, men i følge både intervjuobjekter og teori vil resonnans i bransjen, altså «top of mind» kunne lede underbevisst til at casebedriften blir prioritert i utvelgelsesprosessen basert på merkevarebyggingen gjennomført på sosiale medier.

6.2 Begrensninger med studien

Studien har vært begrenset til fire intervjuer med personer som har ulik bransjeerfaring, men er av noenlunde samme alder og kunnskap. Dermed kunne det vært ønskelig med flere intervjuer med intervjuobjekter fra litt mer utypiske oppdragsgivere, eller som har betydelig annen erfaring enn intervjuobjektene i denne studien.

Dataen som ble innhentet fra LinkedIn var dekkende for innlegg som ble publisert av firmasiden, men inkluderer ikke statistikk på delte innlegg, slik at det er vanskelig å få kunnskap om CTR og engasjement gjennom delingene som har blitt gjort. Tabellarisk data er i disse tilfellene veiledende for å gi inntrykk av generelt engasjementsnivå og eksponeringer på casebedriftens typsike innlegg på LinkedIn.

Studien kunne med fordel ha pågått over enda lengre tid og med enda flere tiltak implementert for å få et mer komplett inntrykk av hvilke tiltak som gir

størst effekt på merkevarebygging, men dette lot seg ikke gjøre gitt tiden forskeren hadde til rådighet og ledelsens fokus på de tiltakene som er beskrevet og ble implementert.

6.3 Videre forskning

Funnene som fremkommer av denne studien kan være relevante for en bedrift i samme bransje som ønsker å få klarhet i satsningsområder på LinkedIn. Samtidig er dataen også relevant for merkevarebygging på sosiale medier generelt, da særlig for B2B-bedrifter og hvordan de skal tilberme seg aktivitet på sosiale medier.

Videre forskning kunne undersøkt enda flere tiltak ved hjelp av flere intervjuer gjennom samme metode som er brukt i denne studien. Det kunne også vært en idé å få inn kvantitative undersøkelser for å få klarhet i hvilke tiltak som skulle ha best resonans.

I tillegg kunne det vært relevant å sammenlikne flere bedrifter i «executive-search»-sektoren for å finne ut om tiltak utført av konkurrenter vil ha samme effekt og oppnå samme resultater som tiltakene implementert for casebedriften i denne studien.

Bibliografi

- [1] K. G. Aure, Ø. Helgesen og K. D. Nervik, «Kapittel 16: Does brand building matter?» I *Immateriell kapital*, Universitetsforlaget, 2017, s. 296–323, ISBN: 8215028152.
- [2] D. Chaffey, *Digital marketing : strategy, implementation and practice*, eng, 7th edition. Harlow, England: Pearson, 2019, ISBN: 9781292241579.
- [3] (Okt. 2020). «Ipsos SoMe-tracker Q3'20,» adresse: <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q320>.
- [4] B. Lundén, *Rekruttering*, nob. Sarpsborg: Adekvat info, 2008, ISBN: 9788276910681.
- [5] L. Esholdt, *Yrke : hodejeger*, nob, ser. Suksess på jobben. Oslo: Aschehoug, 2009, ISBN: 9788203235726.
- [6] R. E. Grimsø, *Rekruttering og utvalg av medarbeidere : og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*, nob, 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk, 2004, ISBN: 8205329052.
- [7] J. I. Fredriksen og Ø. Sørebo, «Rekruttering av medarbeidere : fra intuisjon til strategisk forankring,» *Magma*, nr. 3, 2013, Obligatorisk/Compulsory, ISSN: 1500-0788. adresse: <http://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>.
- [8] A. S. Kapse, V. S. Patil og N. V. Patil, «E-recruitment,» *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, årg. 1, nr. 4, s. 82–86, apr. 2012, ISSN: 2249-8958.
- [9] J. F. Haugseth, *Sosiale medier i samfunnet*, nob. Oslo: Universitetsforl, 2013, ISBN: 9788215019703.
- [10] I. Aalen, *En kort bok om sosiale medier*, nob. Bergen: Fagbokforl, ISBN: 9788245012866.
- [11] A. Kaplan og M. Haenlein, «Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media,» *Business Horizons*, årg. 53, s. 59–68, feb. 2010. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003.
- [12] S. Dann, *E-marketing : theory and application*, eng. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2011, ISBN: 9780230203969.
- [13] A. Krokan, *Nettverksøkonomi : digitale tjenester og sosiale mediers økonomi*, nob, ser. Det nye digitale nettsamfunnet. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2013, ISBN: 9788202412142.

- [14] G. R. Madni, «Consumer's Behavior and Effectiveness of Social Media,» *Global Journal of Management and Business Research*, årg. 14, 2015.
- [15] Ø. Bonvik, *Suksess med egne medier : strategier for kanalvalg, innhold og spredning*, nob. Bergen: Fagbokforl, 2014, ISBN: 9788245015386.
- [16] K. Roebuck, *Recruiting on Social Media with LinkedIn, Facebook and Twitter: High-impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Lightning Source, 2011, ISBN: 9781743047477.
- [17] (Des. 2011). «Hiring? Up Your Game with LinkedIn,» adresse: <https://www.inc.com/jon-gelberg/how-to-use-linkedin-for-hiring.html>.
- [18] M. H. Abrahamsen. (jul. 2018). «LinkedIn,» adresse: <https://snl.no/LinkedIn>.
- [19] (Feb. 2011). «Markedsføring på LinkedIn,» adresse: http://ojv.no/cms/index.php?option=com_content&view=article&id=80:social-%5C%20media-%5C%20marketing&catid=48:markedsforing.
- [20] H. Biong, *Markedsføring på bedriftsmarkedet*, nob, 4. utg. Oslo: Universitetsforl, 2016, ISBN: 978-82-15-02653-4.
- [21] B. M. Vikøren og R. Pihl. (nov. 2020). «markedsføring,» adresse: <https://snl.no/markedsf%C3%B8ring>.
- [22] P. Kotler, *Marketing management : analysis, planning, implementation, and control*, eng, 8th ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1994, ISBN: 0130980056.
- [23] P. Kotler, *Marketing management*, eng, 15th ed., global ed. Harlow, Essex: Pearson Education Limited, 2016, ISBN: 978-1-292-09262-1.
- [24] K. Hawlk, «Outbound Versus Inbound Marketing: Which Strategy Is Best?» eng, *Journal of Financial Planning*, årg. 31, nr. 6, s. 30–31, 2018, ISSN: 1040-3981.
- [25] P-B. Loredana, «Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy,» *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V : Economic Sciences*, s. 61–68, 2017.
- [26] R. Brennan, *Business-to-business marketing*, eng, 5th edition. Los Angeles: SAGE Publications, 2020, ISBN: 9781526494399.
- [27] F. R. Dwyer, *Business marketing : connecting strategy, relationships, and learning*, eng, 2nd ed., ser. McGraw-Hill/Irwin series in marketing. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002, ISBN: 0072410639.
- [28] D. Zarrella, *The Social Media Marketing Book*. O'Reilly Media, 2009, ISBN: 9781449383107.
- [29] B. M. Vikøren og R. Pihl. (des. 2019). «merkevarebygging,» adresse: <https://snl.no/merkevarebygging>.
- [30] B. Samuelsen, A. Peretz og L. Olsen, *Merkevareledelse på norsk 2.0*. Cappelen Damm, 2010, ISBN: 9788202313531.

- [31] K. L. Keller, *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity*, eng, 3rd ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall, 2008, ISBN: 9780131888593.
- [32] F. Melin, *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärken*, swe, 1. uppl., ser. Bättre ledarskap. Malmö: Liber ekonomi, 1999, ISBN: 9789147060153.
- [33] L. G. Schiffman, L. L. Kanuk og H. Hansen, *Consumer behaviour: a European outlook*, eng, 2. ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2012, ISBN: 9780273736950.
- [34] L. Percy, *Strategic advertising management*, eng, 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 2012, ISBN: 9780199605583.
- [35] F. Svartdal. (nov. 2020). «holdning.» adresse: <https://snl.no/holdning>.
- [36] S. Fournier, «Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research,» *Journal of Consumer Research*, årg. 24, s. 343–73, feb. 1998. DOI: 10.1086/209515.
- [37] L. Leigert, *Nya tiders varumärken: varumärkesbyggande kommunikation på den sociala webben*, swe, 1. uppl. Göteborg: Kreaton, 2011, ISBN: 9197981702.
- [38] C. Kudeshia og A. Kumar, «Social eWOM: does it affect the brand attitude and purchase intention of brands?» *Management Research Review*, årg. 40, nr. 3, s. 310–330, jan. 2017, ISSN: 2040-8269. DOI: 10.1108/MRR-07-2015-0161. adresse: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0161>.
- [39] P. C. Wu og Y.-C. Wang, «The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude,» *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, årg. 23, nr. 4, s. 448–472, jan. 2011, ISSN: 1355-5855. DOI: 10.1108/13555851111165020. adresse: <https://doi.org/10.1108/13555851111165020>.
- [40] P. A. Berg, *Kunsten å selge : etablere, beholde og utvikle salgsrelasjoner*, nob, 5. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2012, ISBN: 9788202380045.
- [41] Ø. Ihlen, *PR og strategisk kommunikasjon : teorier og fagidentitet*, nob. Oslo: Universitetsforl, 2013, ISBN: 978-82-15-02228-4.
- [42] P. J. Kitchen, *Public Relations: Principles and Practice*. International Thomson Business Press, 1997, ISBN: 9781861520913. adresse: <https://books.google.no/books?id=wEbL12zECNEC>.
- [43] J. Roberts, O. T. Catalog, B. O. Textbooks og E. O. O. T. Library, *Writing for Strategic Communication Industries*. Ohio State University, 2016. adresse: <https://books.google.no/books?id=rvXDswEACAAJ>.
- [44] J. Ledingham og S. Bruning, *Public Relations As Relationship Management: A Relational Approach To the Study and Practice of Public Relations*, ser. Routledge Communication Series. Taylor & Francis, 2000, ISBN: 9781135676148. adresse: <https://books.google.no/books?id=bx-QAgAAQBAJ>.

- [45] Ø. P. Dahlen, *Bedre PR og kommunikasjon : en praktisk håndbok*, nob. Oslo: Cappelen Damm akademisk, 2018, ISBN: 978-82-02-55531-3.
- [46] T. Busch, *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*, nob. Bergen: Fagbokforl, 2013, ISBN: 9788245014426.
- [47] E. Wæhle, S. Dahlum og S. Grønmo. (mai 2020). «case-studie,» adresse: <https://snl.no/case-studie>.
- [48] S. B. Merriam, *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*, eng. San Francisco: Jossey-Bass, 1998, ISBN: 9780787910099.
- [49] R. J. Krumsvik, *Innføring i forskingsdesign og kvalitativ metode*, nno. Bergen: Fagbokforl, 2013, ISBN: 9788245014549.
- [50] J. Maxwell og R. Wooffitt, *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, ser. Applied Social Research Methods. SAGE Publications, 2005, ISBN: 9780761926078.
- [51] J. Creswell og V. Clark, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. SAGE Publications, 2011, ISBN: 9781412975179.
- [52] T. Thagaard, *Systematikk og innlevelse*, nob. Bergen-Sandviken: Fagbokforl, 1998, ISBN: 8276742785.
- [53] J. A. Smith og M. Osborn, «Interpretative Phenomenological Analysis,» en, i *Doing Social Psychology Research*, John Wiley & Sons, Ltd, 2004, s. 229–254, ISBN: 9780470776278. DOI: 10.1002/9780470776278.ch10. adresse: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470776278.ch10> (sjekket 22.04.2021).
- [54] M. Mehmetoglu, *Kvalitativ metode for merkantile fag*, nob. Bergen: Fagbokforl, 2004, ISBN: 8276749941.
- [55] A. H. Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, nob, 4. utgave. Oslo: Gyldendal, 2021, ISBN: 9788205546530.
- [56] S. Kvale, *Doing Interviews*, eng. London: SAGE Publications, 2008, ISBN: 0761949771.
- [57] K. Malterud, *Kvalitativ metasyntese som forskningsmetode i medisin og helsefag*, nob, 1. versjon. Oslo: Universitetsforlaget, 2019, ISBN: 9788215039718.

Vedlegg A

Vedlegg

Intervjuguide

Før oppstart:

- Presentere deg selv, prosjekt og formål med datainnsamling
- Gå gjennom informasjonsskriv og innhente muntlig samtykke til:
 - Deltagelse

Tema	Spørsmål
Introduksjon av intervjuobjektet	Hvilket firma representerer du? Hva er din rolle i firmaet? Hvilken erfaring har du med headhunterbransjen?
Spørsmål om innkjøp av headhuntertjenester	Hvilken erfaring har bedriften med innkjøp av headhuntertjenester? Hvilke faktorer vektlegges når det skal velges ut en headhuntertjeneste? Hva er den viktigste faktoren for utvelgelsen? Hva med pris/kompetanse/rykte? Hvordan har utvelgingsprosessen endret seg de siste årene?
Spørsmål om sosiale medier og digital markedsføring	Hvordan brukes sosiale medier i denne utvelgingsprosessen? Hvilke markedsføringskanaler fokuserer dere mest på? Vektlegger bedriften firmaer med en sterk digital tilstedeværelse i utvelgingsprosessen? Hvorfor / Hvorfor ikke?
Spørsmål knyttet til fremtidens innkjøp av headhuntertjenester og videre bruk av sosiale medier	Hva ser du som viktigste strategier på sosiale medier for å gjøre headhunternvirksomheten mer aktuell for din bedrift i dag? Vil disse strategiene endre seg? Hva tror du blir viktigst å fokusere på i sosiale medier fremover når det gjelder å bli valgt til oppdrag?
Avslutning av intervjuet	Spørre om det er noe mer intervjuobjektet ønsker å si før intervjuet avsluttes. Runde av på en positiv måte. Takke for bidraget.

