



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats
Företagsekonomi
FEK P01, 15 hp
HT-2007

Employer Branding ur ett segmenterings- och karriärmodellsperspektiv

– Hur ska SEB attrahera talangerna?

Handledare
Håkan Lagerquist
Rikard Larson

Författare
Carl-Henrik Einar
Hannes Wikander

"YOU'RE ONLY AS GOOD AS THE PEOPLE YOU HIRE"

RAY KROC, grundare av Mc Donald's

Förord

Uppsatsförfattarna upptäckte redan under kandidatuppsatsen fördelarna med att skriva på uppdrag av ett företag. Att få arbeta i gränslandet mellan teori och praktik är utmanande och inspirerande och möjligheten att forskningsresultatet faktiskt kan tillämpas i praktiken tilltalar oss mycket. Därav hystes tidigt en förhoppning om att återigen få göra en studie applicerat på och i samarbete med ett företag - helst inom Strategic Management då ämnet ligger oss varmt om hjärtat. När sedan en av författarna fick kännedom om Skandinaviska Enskilda Bankens uppsatsuppdrag så var hjulen i rullning.

Bankens uppsatsförslag - *Employer Branding*, tilltalade oss då begreppet blivit alltmer uppmärksammat under senare år och då båda författarna kunde identifiera sig med delar av problemformuleringen, nämligen hur man attraherar ekonomistudenter.

Vi vill rikta ett tack till de personer som har varit till stor hjälp vid genomförandet av studien. Framförallt vill vi tacka alla hjälpsamma personer på vårt fallföretag som entusiastiskt ställt upp vid intervjuer och varit tillgängliga när frågor och funderingar har uppstått. Ett speciellt tack till *Dan Peterson*, vår handledare på SEB som hjälpt oss organisera allt från intervjuer till biobiljetter. Vi vill även uppmärksamma *Cilla Perlhagen* på Decision Dynamics som tålmodigt ställt upp med ett glatt humör under vår periodvisa telefonterror.

Avslutningsvis vill vi tacka våra eminenta handledare, *Håkan Lagerquist* och *Rikard Larsson* för ärliga synpunkter och goda råd.

Linköping den 5 januari 2008.

Carl-Henrik Einar

Hannes Wikander

Sammanfattning

UPPSATSENS TITEL:	Employer Branding ur ett segmenterings- och karriärmodellsperspektiv – Hur ska SEB attrahera talangerna?
SEMINARIEDATUM:	2008-01-17
ÄMNE/KURS:	Magisteruppsats i Strategi, 15 Högskolepoäng.
FÖRFATTARE:	Carl-Henrik Einar, Hannes Wikander.
HANDLEDARE:	Håkan Lagerquist, Kursansvarig Organisation och Ledarskap.
MEDHANDLEDARE:	Rikard Larsson, Professor i Strategisk Förändring, Ekonomihögskolan Lund.
HANDLEDARE FALLFÖRETAG:	Dan Peterson, HR-Advisor SEB Nordic Retail & Private Banking
NYCKELORD:	Employer Branding, Rekrytering, SEB, Karriärmodellen, Talent Management.
SYFTE:	Det teoretiska syftet med vår uppsats är att tillföra ytterligare en dimension till karriärmodellen och bidra med ny generaliserbar kunskap inom Employer Branding och dess verktyg genom att tillämpa en mer detaljerad segmentering.
METOD:	Vi har genomfört en kvantitativ undersökning med hjälp av en enkätundersökning riktad mot Ekonomistudenter i Lund som tar en beräknad examen inom ett år. Utöver detta genomförs även en kvalitativ undersökning som grundar sig i fokusgrupper med ett urval av tidigare nämnda studenter samt intervjuer med nyckelpersoner involverade i Employer branding och rekryteringsprocessen på SEB.
TEORETISKT PERSPEKTIV:	Vår teoretiska referensram rörande Employer Branding bidrar till att värdera SEB:s arbete inom ämnet. Teorierna kring Generation Y används för att värdera hur väl studien följer de mönster som presenteras i forskningen och karriärmodellen fyller en viktig funktion genom att den bidrar med en psykografisk segmentering av studenterna. De valda teorierna kring verktygen inom Employer Branding och extern marknadsföring är centrala för att analysera de aktiviteter som fokusgrupperna diskuterar; det möjliggör även mer specifika rekommendationer till SEB.
EMPIRI:	I empirikapitlet redovisas resultatet från de kvantitativa samt kvalitativa undersökningarna i form av enkät, intervjuer samt fokusgrupper. Här presenteras även SEB's nuvarande arbete inom marknadsföring gentemot studenter, rekrytering samt Employer branding.
SLUTSATSER:	Vår undersökning visar att studenter värderar personliga erbjudanden högre än företagets egenskaper vid bedömning av arbetsgivare. Vidare finns skillnader mellan olika karriärprofiler vad gäller uppskattade faktorer. Slutligen visar studien att riktade events är mest uppskattade av studenter som är på väg ut i arbetslivet.

Abstract

TITLE:	Employer Branding from a segmentation and career concept point of view – How can SEB attract the talent?
SEMINAR DATE:	2008-01-17
COURSE:	Master Thesis, Strategic Management, 15 Academic credits.
AUTHORS:	Carl-Henrik Einar, Hannes Wikander
ADVISOR:	Håkan Lagerquist,
CO-ADVISOR	Rikard Larsson, Professor in Strategical Change, Lund School of Business and Management
ADVISOR SEB	Dan Peterson, HR-Advisor SEB Nordic Retail & Private Banking
KEYWORDS:	Employer Branding, Recruiting, SEB, Career Concept, Talent Management.
PURPOSE:	The theoretical purpose of our study is to add a new dimension to the Career Concept theory as well as contribute with new aspects within the Employer Branding theory by adding new segmentation aspects.
METHODOLOGY:	We have performed a quantitative analysis by committing a survey on students at the School of Business and Management in Lund. The qualitative approach consists of focus groups as well as interviews with students and key members at SEB, involved with Employer Branding and HR-strategies.
THEORETICAL PERSPECTIVE:	The theoretical framework regarding Employer branding is mainly used to evaluate SEB's external work within the area. Chosen theories regarding Generation Y validates our study of individual preferences along with the Career Concept Model which contributes with a psychographic segmentation of the students. Theories concerning tools and strategies within Employer Branding along with Target marketing concludes activity and events evaluation and support our recommendations to SEB.
EMPIRICAL FOUNDATION:	Our empirical foundation is presented as the results of our quantitative and qualitative investigation consisting of a survey, focusgroups and interviews. We also present SEB:s present work with the external employer branding process as well as their current marketing and talent management approach toward students.
CONCLUSIONS:	Our study concludes that our student population values personal offers higher than corporate-specific characteristics when assessing potential employers. We also identify distinctions between different Career Concepts in terms of important factors. Finally, our study shows that particular student segments respond different to marketing events and final year students appreciate a targeted approach from companies.

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	6
1. INLEDNING	8
1.1 INTRODUKTION.....	8
1.1.1 Nya trender för en ny generation.....	9
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	11
1.2.1 Praktiskt problemdiskussion.....	11
1.2.2 Teoretisk problemdiskussion.....	13
1.3 SYFTE.....	15
1.3.1 Praktiskt syfte.....	15
1.3.2 Teoretiskt syfte.....	15
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	15
1.5 MÅLGRUPP.....	15
2. METOD	16
2.1 UNDERSÖKNINGSMETOD.....	16
2.2 INSAMLING AV DATA.....	17
2.2.1 Primärdata och Sekundärdata.....	17
2.3 URVALSMETOD.....	17
2.4 ENKÄT.....	18
2.4.1 Utformning och struktur.....	18
2.5 DECISION DYNAMICS KARRIÄRMODELL™.....	19
2.6 FOKUSGRUPPER.....	21
2.7 INTERVJUER.....	22
2.7.1 Intervjuobjekt.....	22
2.7.2 Struktur.....	23
2.8 STATISTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	23
2.9 STUDIENS TROVÄRDIGHET & METODKRITIK.....	23
2.9.1 Studiens kvantitativa trovärdighet.....	23
Reliabilitet.....	23
Validitet.....	24
Kritik mot utformningen av enkäten.....	24
2.9.2 Bortfallsanalys.....	25
2.9.3 Studiens kvalitativa trovärdighet.....	27
2.9.4 Källkritik.....	28
Publicerade källor.....	28
3. TEORETISK REFERENSRAM	29
3.1 TEORIBAKGRUND.....	29
3.1.1 Definition av företagsimage.....	29
3.1.2 Definition av företagsvarumärke.....	30
3.1.3 Definition av Employer Branding.....	31
3.2 INDIVIDUELLA PREFERENSER.....	32
3.2.1 Studenterna - Generation Y.....	32
3.2.2 Karriärmodellen.....	33
3.3 EMPLOYER BRANDING.....	35
3.4 VERKTYG INOM EMPLOYER BRANDING.....	36
3.5 EXTERN MARKNADSFÖRING.....	38
3.5.1 Marknadssegmentering.....	38
Segmenteringsgrader.....	39
Segmentering av kundmarknad.....	39
3.6 TEORETISK REFERENSRAM.....	40
4. EMPIRI	41
4.1 REDOVISNING AV DEN KVANTITATIVA UNDERSÖKNINGEN.....	41
4.1.1 Redovisning av bakgrundsfrågor.....	41
4.1.2 Redovisning av fråga 1, del a – j (företagsfaktorer).....	42
4.1.3 Redovisning av fråga 1, del k – t (erbjudandefaktorer).....	42
4.1.4 Redovisning av fråga 3, del a – j (bankbranschen).....	43
4.2 SEGMENTERING ENLIGT KARRIÄRMODELLEN.....	44
4.2.1 Redovisning av hypoteser.....	44
Expert.....	45
4.3 REDOVISNING AV DEN KVALITATIVA UNDERSÖKNINGEN.....	47
4.4 FOKUSGRUPPER.....	47
4.4.1 Branschskillnader.....	47
Konsult.....	47
Detaljhandel.....	47
Revision.....	48

Utrikesdepartementet	48
Finans/storbankerna	48
4.4.2 Extern Marknadsföring	49
Massmarknadsföring	49
Segmentmarknadsföring	50
Word-of-mouth	51
4.4.3 SEB	51
4.5 SEB HUMAN RESOURCES ORGANISATION	52
4.5.1 SEB Employer Branding	53
Externa marknadsaktiviteter	54
4.6 KARRIÄRVÄGAR INOM SEB	56
4.6.1 Roller	56
4.6.2 Individuell plan	56
4.6.3 Utvecklingsprogram	57
5 -6. ANALYS	58
TEORETISK ANALYS	58
5.1 STUDENTERNAS PREFERENSER	58
5.2 SEGMENTERING ENLIGT KARRIÄRMODELLEN	60
Expert	61
Linjär	61
Utvidgande	61
Episodisk	61
PRAKTISK ANALYS	64
6.2 SEB FÖRETAGSIMAGE OCH VARUMÄRKE	64
6.2.1 Bankernas arbetsgivarimage	66
6.2.2 Extern marknadsföring	67
7. SLUTSATSER & DISKUSSION	69
7.1 STUDIENS TEORETISKA BIDRAG	69
7.2 PRAKTISKT BIDRAG OCH REKOMMENDATIONER TILL SEB	69
7.2.1 Företagsimage och Företagsvarumärke	70
7.2.2 Marknadsaktiviteter	71
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	72
8. KÄLLFÖRTECKNING	73
8.1 PUBLICERADE KÄLLOR	73
8.1.1 Vetenskapliga artiklar	73
8.3 MUNTliga KÄLLOR	76
8.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	77
8.5 FIGURFÖRTECKNING	78
BILAGA 1	79
BILAGA 2	81
BILAGA 3	82
BILAGA 4	83
BILAGA 5	84
BILAGA 6	85
BILAGA 7	86
BILAGA 8	87
BILAGA 9	88

KAPITEL 1

Inledning

I detta kapitel ges en kort introduktion samt bakgrund till vårt valda forskningsområde. Därefter diskuteras problemområdet ur ett praktiskt samt teoretiskt perspektiv för att sedan mynna ut i ett tudelad syfte. Vidare följer uppsatsens avgränsningar och tänkt målgrupp.

1.1 Introduktion

Ingen har kunnat undgå att hjulen snurrar för fullt i Sverige. Arbetslösheten minskar, nybyggnationen ökar och den årliga BNP tillväxten i fasta priser har stadigt legat runt 4 procent de senaste tre åren (Statistiska Centralbyrån). Enligt en undersökning från Konjunkturinstitutet (2007-10-31) så är läget i det svenska näringslivet mycket starkt och hushållen ser ljus på framtiden i både svensk och egen ekonomi. Även IMF¹ förutspår i sin *World Economic Outlook* (oktober 2007) en fortsatt stark global högkonjunktur trots den senaste turbulensen på finansmarknaden:

“The global economy has been experiencing its strongest sustained period of growth since the early 1970s. The expansion is projected to remain above the long-term trend, notwithstanding recent financial market turbulence, with emerging market and developing countries leading the way”.

Enligt Isaksson (2007) har rådande högkonjunktur bidragit till en alltmer omfattande konkurrens vad gäller både marknadsandelar och arbetskraft. Redan i början av året (2007-02-27) varnade AMS² för den stundande arbetskraftbristen som ett hot mot tillväxten och i rapporten *Arbetsmarknadsutsikterna för 2008* (AMS, 2007-12-10) beräknas bristen på arbetskraft bli omfattande även 2008. För närvarande uppger drygt vart tredje företag inom näringslivet att de har rekryteringssvårigheter (Konjunkturinstitutet, 2007-10-31). Problemsituationen kommer ytterligare att förstärkas då de stora födelsekullarna från 1940-talet går i pension. Enligt Andersson (2005) beräknas över en miljon svenskar nå pensionsåldern de närmaste tio åren, med en topp 2011 då 164 000 firar sin 65-års dag. Det kompetenstomrum som uppstår kommer att vara svårt att fylla och efterfrågan på kompetent personal beräknas vara hög (Ollevik, 2007).

Fenomenet har även uppmärksammats internationellt och undersökningen *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?* av Deloitte visar att många företag saknar en tydlig strategi för hur de ska överleva i kampen om talangerna. Enligt undersökningen så upplever företagen idag stora problem med hög personalomsättning och otillräcklig attraktionskraft som arbetsgivare. För att möta problemet så tenderar företag att

¹ Internationella Valutafonden

² Arbetsmarknadsstyrelsen

fokusera allt tidigare på studenter för att marknadsföra sig som attraktiva arbetsgivare, något konsultföretaget McKinsey uppmärksammade redan 1997 med rekryteringsskriften ”*The War on Talent*”.

1.1.1 Nya trender för en ny generation

Tidigare nämnda fenomen har även spridit sig till rekryteringsprocesser på den svenska marknaden och nya rekryteringstrender har kunnat urskönjas:

”I sin iver att locka till sig talangerna satsar företag och organisationer alltmer för att få ett gott rykte på stan. De tar till och med in speciella konsulter för att marknadsföra sig som arbetsgivare, employer branding.”

(Krönika i tidningen Chef, 2006-11-20)

I artikeln ”*Huggsexa bland företagen om nybakade studenter*” (Dagens Nyheter, 2007-11-14) illustreras även hur snart nyutexaminerade studenter har helt andra möjligheter att ställa krav på arbetsgivaren och där företagen alltmer måste tillgodose *Generation Y*³ krav och behov.

”Det är en knivskarp konkurrens om talangerna [...] När vi talar med studenter frågar de inte bara om lön och karriärmöjligheter. De vill också veta vilka värderingar företaget står för”.

-Cecilia Gustafsson, Personalfrågor, Bearing Point⁴

I anslutning till McKinsey’s tidigare nämnda ”*War on talent*” introducerade Ambler & Barrow (1996) samt Ewing et al. (2002) begreppet *Employer brand* som syftar till att marknadsföra företagets funktionella, ekonomiska samt psykologiska fördelar förknippade med företaget mot existerande samt potentiella anställda. Knox och Freeman (2006) visar i sin studie att det finns ett tydligt samband mellan studenters uppfattning om företagets employer brand image och deras benägenhet att söka anställning. Likaså visar studien att det finns en stor skillnad i uppfattningen om företagets brand image internt och externt.

En viktig aspekt av Employer branding är vad företaget erbjuder och hur väl det matchar det studenterna efterfrågar. Trenden leder mot att allt fler företag anlitar undersökningsbolag som Universum Communications för att kontrollera vilken image företaget har gentemot arbetskraften. Universum genomför årligen en undersökning – *Företagsbarometern*⁵, där ideala arbetsgivare kartläggs och rankas. Att figurera högt upp på denna lista är av många ansett som ett tecken på att företagets employer brand och image når ut till studenterna. Universum genomför även en undersökning riktad

³ Personer födda mellan 1977 – 1990, se 3.2.1 *Generation Y* för ingående beskrivning.

⁴ Citat hämtat från *Företagsbarometern 2007*, Universum Communications.

⁵ 4080 st respondenter vid 26 universitet i Sverige, fältperiod januari – februari 2007.

mot Young Professionals⁶ benämnd *Karriärbarometern*. I likhet med Företagsbarometern rankas ideala arbetsgivare utefter vad unga akademiker i karriären har för preferenser och syn på arbete, karriär och framtid. Värt att notera är att resultaten för de olika urvalsgrupperna skiljer sig åt, vilket är i linje med Knox och Freemans (2006) slutsatser.

I 2007 års Företagsbarometer framkommer att studenterna anser att följande beslutsfaktorer⁷ är viktigast i valet av framtida ideal arbetsgivare:

Fråga: *Vilka av följande företagsegenskaper anser du vara viktigast när du ska välja din framtida ideala arbetsgivare?*

- Bra/förtroendeingivande ledning (45 %⁸)
- Spännande produkter/tjänster (40 %)
- Framgång på sin marknad (35 %)
- God etik och hög moral (34 %)
- Socialt ansvarstagande (20 %)

Företagsbarometern identifierar även de mest attraktiva faktorer som ett företag kan erbjuda arbetstagaren:

Fråga: *Vilka av följande faktorer skulle du tycka vara mest attraktiva om en arbetsgivare erbjöd?*

- Varierande arbetsuppgifter (36 %)
- Internationella karriärmöjligheter (33 %)
- Intern vidareutbildning/fokus på kompetensutveckling (28 %)
- Uppgifter som innebär allt större utmaningar (26 %)
- Trygg anställning (25 %)

Eftersom majoriteten av Sveriges största företag kan erbjuda flertalet av dessa faktorer är den centrala frågan hur företagen ska profilera och marknadsföra sig för att locka till sig de mest attraktiva studenter som arbetsmarknaden har att erbjuda.

När vi studerat Företagsbarometern har vi funnit vissa tillkortakommanden. I undersökningen kategoriseras studenterna i de psykografiska grupperna *högpresterare, internationalister, specialister, potentiella ledare* och *socialt ansvarstagande* (Företagsbarometern, 2007). Segmenteringen i sig är relevant men den baseras på studenternas egna svar, det vill säga om studenten själv anser sig vara exempelvis en högpresterare (egen uppfattning) eller potentiell ledare (har ledarambitioner). För det andra sker ingen viktning mellan företagsegenskaperna och arbetsgivarens personliga erbjudanden. Därmed framgår inte hur företagen bör fördela sin satsning på att föra ut information om företaget kontra information om personliga möjligheter för de anställda.

⁶ Yrkesverksamma akademiker inom ekonomi, teknik, data/IT och juridik (max 40 år).

⁷ Respondenterna fick välja högst tre alternativ utav 14 stycken valbara

⁸ Andel av respondenterna som ansåg denna faktor som viktig

1.2 Problemdiskussion

Studien har sitt ursprung i en uppdragsbeställning från Skandinaviska Enskilda Banken (SEB) och utlystes på företagets hemsida vid höstterminens början 2007. Ansökningsproceduren hanterades av en extern rekryteringsfirma och författarna belönas endast om uppsatsen resulterar i betyget Väl Godkänd⁹.

Då det existerar en extern uppdragsgivare har vi valt att dela in problemdiskussionen i ett praktisk- samt teoretisk resonemang. Den praktiska delen ämnar klargöra problemet ur SEB:s perspektiv medan den teoretiska delen lyfter fram vårt generella bidrag till forskningen. Samma distinktion mellan teoretiskt och praktiskt bidrag tillämpas i analys- och slutsatskapitlet.

1.2.1 Praktiskt problemdiskussion

SEB är en nordeuropeisk finansiell koncern för företagskunder, institutioner och privatpersoner¹⁰. Verksamheten inkluderar främst banktjänster och SEB betjänar över fem miljoner privatkunder samt 400 000 företagskunder. Banken, som nyligen firade 150 års jubileum har en expansiv ambition och är idag etablerat i Norden, Baltikum, Tyskland, Ryssland, Polen och Ukraina och har drygt 20 000 medarbetare varav hälften arbetar internationellt. Genom sin storlek och geografiska närvaro kan SEB erbjuda ett rikt utbud av arbetsuppgifter och karriärmöjligheter inom koncernen, både nationellt och internationellt. Upptagningsområdet bland ekonomistuderande omfattar samtliga inriktningar då banken erbjuder ett utbud inom samtliga områden (Studentmarknadsansvarig, 2007-12-13). Att SEB har insett vikten av att tillgodose medarbetares och potentiella arbetstagares önskemål klargörs i årsredovisningen från 2006:

”SEB:s förmåga att attrahera, utveckla och behålla de mest kompetenta medarbetarna är en avgörande konkurrensfaktor”.

Koncernen erbjuder ett årligt internationellt Traineeprogram omfattande 24 studenter inom olika divisioner i Nordeuropa och SEB Retail Banking har nyligen lanserat ett Aspirantprogram med start februari 2008. Aspirantprogrammet är enligt SEB:s HR-adviseur (2007-10-30) främst en satsning riktad mot individer med eftergymnasial utbildning där möjligheten ges att kombinera arbete i kundtjänst med utbildning.

”Vi har traineer för att fylla på underifrån, för att bygga upp en talangpool. Tanken är att dessa personer ska få en totalbild av hela verksamheten och därmed få en bred produktkunskap från hela banken [...] När vi kommer ut på högskolorna är det viktigt att ha något konkret att erbjuda.”¹¹

-Kerstin Lindvall-Duffy 2007-01-30, tidigare ansvarig för talent management på SEB.

⁹ Utgår med 10 000 kr

¹⁰ Företagsfakta är hämtad från SEB:s officiella hemsida, www.seb.se, om inte annat anges.

¹¹ <http://csjobb.idg.se/karriar.nsf/All/021B96F9B82FCC84C125727300392E7D?OpenDocument&id=5>

Enligt en undersökning av Svenskt Kvalitetsindex (2007-10-01) har förtroendet för bankbranschen aldrig varit högre. SEB har även implementerat en ny uppförandekod, Code of Business Conduct, som ska genomsyra företagets agerande och beslutsfattande. Banken erbjuder även en etisk portföljförvaltning i linje med Global Ethical Standard i syfte att exkludera branscher som vapen, alkohol, tobak, pornografi samt spelbolag¹². Företaget arbetar även med olika internutbildningar för att stärka kompetensen hos den enskilde individen. På alla nivåer inom SEB finns olika utbildningsprogram –från CAP¹³ på lägre nivå till Wallenberginstitutet¹⁴ för chefer högt upp i hierarkin (Chef Talent Management). Med andra ord så tycks arbetsituationen på SEB överensstämma med de kriterier som studenter efterfrågar i tidigare nämnda Företagsbarometer.

Trots detta så innehar SEB en blygsam 13:e placering i Företagsbarometern 2007¹⁵, passerade av konkurrenterna Swedbank (4) och Handelsbanken (12) och med Nordea tätt efter på 15:e plats. Värt att notera är att SEB är den enda av storbankerna som försämrat sin position gentemot 2006 då företaget innehade en 11:e plats. Något som ytterliggare förbryllar är 5:e platsen i Karriärbarometern där man klart överglänser de konkurrerande bankerna som ligger i intervallet 10 – 24 plats. SEB är med andra ord uppenbarligen en mer attraktiv arbetsplats hos akademiker i arbetslivet än hos studenter.

Denna bristande överensstämmelse mellan studenter och Young Professionals bidrar till en intressant problemformulering då SEB uppenbarligen har svårt att nå ut med sin Employer brand image till potentiella arbetssökande och detta är ett problem som uppmärksammats inom banken.

”Medvetandegraden, den ökar hela tiden när man ser att vi inte har det inflödet, utan vi konkurrerar om arbetskraften med flera”

Chef Staffing, HR-Center

Med tanke på att SEB verkar inom ett brett fält krävs personer med olika egenskaper och synsätt till olika tjänster, det innebär att företaget söker alla olika profiler vid sin rekrytering (Chef Staffing). Ur studentrekryteringssynpunkt så arbetar SEB i dagsläget i huvudsak med en demografisk segmentering baserad på studieort och inriktning (Chef Staffing). En intressant aspekt av rekryteringen är att SEB efterfrågar personer med ett starkt driv att göra affärer och samtidigt besitter förmågan att fungera som en lagspelare. SEB:s uppfattning är att det är en utmaning för de flesta företag att finna denna specifika kombination. Intressant för SEB är därför hur de genom sin Employer Branding kan signalera att de söker den ovanliga kombinationen affärsdrivna lagspelare samtidigt som de söker bredare och vanligare profiler.

¹² SEB Årsredovisning 2006

¹³ Career Awareness Program

¹⁴ Utbildning för linjechefer på högsta nivån

¹⁵ Bachelor or Master of Science in Business Administration and Economics

Frågan är hur det kommer sig att SEB, som tycks uppfylla den kravprofil som värdesätts hos studenter inte hamnar högre upp i rankingen? Borde inte den internationella prägeln och starka marknadsposition vara nog dragningskraft? Varför uppmärksammas inte ett anrikt och historiskt lönsamt svenskt företag mer hos ekonomistuderande, speciellt när VD Annika Falkengren är en av de mest omskrivna cheferna i näringslivet¹⁶, tillika Sveriges mäktigaste affärskvinna 2005¹⁷ samt utsedd till Ruter Dam¹⁸ 2002?

1.2.2 Teoretisk problemdiskussion

Human Resource Management (HRM), innefattar hur företag bör arbeta för att attrahera arbetskraft men fokuserar snarare på praktiska verktyg som är tillämpbara under själva rekryteringsprocessen (se Ryan och Tippinis, 2004). Konceptet Talent management definieras enligt Creelman (2004) som ”*processen att attrahera, rekrytera och bibehålla talangfulla individer*”. Vår litteraturgenomgång visar att begrepp som *Employer branding*, *Strategic Human Resource Management* och *Talent Management* är teoriområden som överlappar varandra i sin strävan att beskriva hur företag ska agera för att attrahera, rekrytera och behålla kompetent personal. Vi finner ett teorigap då forskningen i stor utsträckning har haft ett internt fokus, och därmed utelämnat den externa frågeställningen som vi ämnar undersöka. Därav kommer den externa Employer branding teorin att dominera vår teoretiska referensram.

Den ökade konkurrensen om studenterna och betydelsen av att vara ett alternativ som arbetsgivare hos studenter redan tidigt i den akademiska karriären har illustrerats i tidigare resonemang. Christopher, Payne and Ballantyne (1991) framhåller vikten av att arbeta med relevanta strategier (Employer branding) för hur man ska lyckas på rekryteringsmarknaden. Nämnade marknad består av professionella rekryterare, anställda och potentiella rekryter och är enligt Schlesinger & Heskett (1991) strategiskt viktig för tjänsteföretag i synnerhet för att bibehålla humankapitalet i kompetent personal och öka kundservicen. Cairncross (2000) belyser att företag inom den finansiella sektorn tidigt uppmärksammat det intellektuella kapitalet som en viktig värdedrivande faktor och Maister (2003) drar en tydlig parallell mellan kunskapsföretagens långsiktiga överlevnad och förmågan att utnyttja sitt intellektuella kapital.

Collins & Stevens (2002) studerar korrelationen mellan aktiviteter kopplade till den tidiga rekryteringsprocessen och ansökningsval hos nyutexaminerade civilingenjörer i USA. De finner att benägenheten hos studenter att ansöka till olika arbetsplatser ökar beroende på kvaliteten och kvantiteten av pr, reklam, sponsring och word-of-mouth. I studien *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry* (2006) analyserar Knox och Freeman skillnader mellan studenters och rekryterares

¹⁶ http://www.newsdesk.se/pressroom/agent25_sverige_ab/pressrelease/view/86850

¹⁷ Utsedd av Veckans Affärer 2005

¹⁸ Chefsutvecklingsprogram för kvinnliga ledare (www.ruterdam.com)

(anställda vid företaget) uppfattning om ett företags brand image. De påvisar att det finns signifikanta skillnader mellan hur studenter ser på bolaget och vad de anställda anser att företaget kan erbjuda. Ytterliggare en intressant aspekt är att de finner skillnader mellan studenternas uppfattning om företaget och den bild som rekryterarna tror att studenterna har. Båda studierna tar fasta på generella slutsatser men har liten koppling till studenternas individuella preferenser och de rekryteringsprofiler som företag använder sig av.

Trots den ökade fokuseringen på att attrahera de bästa individerna som finns att tillgå på arbetsmarknaden har de flesta studierna utförts utan koppling till just individen i fråga (Se Collins & Stevens, 2002; Knox & Freeman, 2006). Ytterliggare en aspekt är att författarna till de vetenskapliga artiklar som publicerats inom Employer branding har tagit liten hänsyn till vilken profil arbetsgivarna är intresserade av. Inom den traditionella marknadsföringen är en detaljerad kundsegmentering en självklarhet vid framtagande av nya produkter, inträde på nya marknader eller framtagande av prissättningsstrategier (Kotler et al 2005). Finansiella institutioner har dock överlag förbiset segmenteringsaspekten för sina produkter och tjänster (Ennew et al 1990; Harrison 1994). Detta är signifikant för de flesta teorier inom employer branding som mer eller mindre överfört verktygen från den konsumentbaserade massmarknadsföringen vid bearbetning av arbetskraften utan någon tanke på segmentering. När konkurrensen om kompetent arbetskraft ökar krävs i likhet med Beane & Ennis (1987) mer utvecklade och förfinade marknadsföringsmetoder för att nå ut med sin produkt (employer brand). Nämnade faktorer borgar för att det finns ett behov av en studie som kopplar samman presumtiva arbetstagares individuella preferenser, arbetsgivarnas önskvärda profiler och det strategiska arbetet inom employer branding.

För att ta större hänsyn till individuella preferenser utvecklar vi Employer Branding strategin och teorin inom ämnet genom en psykografisk segmentering. För att kunna segmentera de presumtiva rekryterna mot önskade anställningsprofiler använder vi Larsson, Brousseau, Driver, Holmqvist och Tarnovskayas (2003) *Karriärmodell*, tillhandahållen av Decision Dynamics AB. Författarna pekar på att överensstämmelsen mellan karriärutvecklingen och människors undermedvetna karriärpreferenser spelar en stor roll för hur personalen trivs inom organisationer. I artikeln "*International Growth through Co-operation*" (2003) presenteras fyra olika karriärprofiler¹⁹ *Expert*, *Linjär*, *Utvidgande* och *Episodisk* (ursprungligen från Brousseau och Driver, 1994).

Det är viktigt att poängtera att det inte finns någon inbördes ordning vad gäller vilken profil som är att föredra – modellen är endast deskriptiv beträffande preferenser och motivation inom karriärval (Larsson et.al., 2003).

Karriärmodellen är i dagsläget relaterad till företags *brand identity* (internt) och *brand image* (mot kunder) (Larsson et.al., 2003). Däremot finns ingen koppling

¹⁹ En utförlig beskrivning ges i 3.2.2 *Karriärmodellen*

mellan karriärmodellen och arbetskraften. Eftersom vi tillämpar karriärmodellen i vår studie utvecklar vi employer branding teorin genom en psykografisk segmentering samtidigt som karriärmodellen byggs ut med ytterligare en dimension.

1.3 Syfte

1.3.1 Praktiskt syfte

Vår ambition är att bidra till kunskap om vilka faktorer som studenter generellt värderar högt vid bedömning av potentiella arbetsgivare, vidare ämnar vi ta reda på vilka marknadsaktiviteter som är attraktiva. Dessa kunskaper ska sammantaget ligga till grund för en utveckling av SEB:s strategiska Employer Branding.

1.3.2 Teoretiskt syfte

Det teoretiska syftet med vår uppsats är att tillföra en ytterligare aspekt till karriärmodellen och bidra med ny kunskap inom Employer Branding genom att tillämpa en psykografisk segmentering.

1.4 Avgränsningar

I denna studie ämnar vi ej analysera SEB:s interna Employer Branding strategi närmare då vår uppsats i huvudsak har sin utgångspunkt i marknadsföring mot studenter och främst rör företagets externa Employer Branding.

Vad gäller teorierna som sorteras in under extern marknadsföring har vi valt att endast fokusera på det initiala steget för en effektiv marknadsföring, det vill säga marknadssegmentering. De två övriga stegen är intressanta men kräver en totalundersökning av den svenska bankmarknaden. Vi har även valt att i huvudsak använda oss av Kotler et al (2005) indelning av marknadssegment, ett etablerat ramverk som dock endast ger en grundläggande bild av det vi studerar.

1.5 Målgrupp

Studiens praktiska slutsatser är främst ämnat för nyckelpersoner inom rekrytering och Employer branding hos vår uppdragsbeställare SEB. De teoretiska slutsatserna är applicerbara för verksamma personer inom den akademiska sfären vid ytterligare forskning inom området. Analysen har ett praktiskt användningsområde för personer som arbetar med Employer branding.

KAPITEL 2

Metod

Kapitlet ger en redogörelse för hur urvalet och datainsamlingsprocessen fortlöpt samt redovisa hur den kritiska källgranskningen av dessa data har utförts tillsammans med en diskussion om studiens trovärdighet. Syftet med kapitlet är att läsaren ska få en grundlig förståelse för hur vi angriper problemet och uppfyller vårt syfte.

2.1 Undersökningsmetod

Som presenterats i föregående kapitel har vi ett tudelat syfte med målet att dels bidra till en utveckling av SEB:s Employer Branding genom en individanpassad segmentering och utformningen av marknadsaktiviteter samt tillföra ny generaliserbar teoretisk kunskap inom Employer Branding med hänsyn till psykografisk segmentering. För att på bästa sätt få svar på vårt syfte har vi valt ett *abduktivt* angreppssätt. Fördelen med denna medelväg av ett induktivt eller deduktivt angreppssätt är att vi kan kombinera teorifronten med de empiriska data vi samlat in via våra undersökningar (Alvesson & Sköldberg, 1994). I likhet med Jacobsen (2002) har vi strävat efter ett transparent metodkapitel där syftet är att ge läsaren en god insyn i studien och därmed själv avgöra om studiens resultat är pålitliga och trovärdiga.

Vid genomförandet av vår studie kommer vi att använda oss av både en *kvantitativ* och en *kvalitativ* undersökningsmetod, något som ytterligare stärker vårt abduktiva angreppssätt (Bryman, 2002). Dessa båda metoder skiljer sig i sitt förhållningssätt men principiellt så råder inget konkurrensförhållande dem emellan och de utesluter inte varandra. Bryman, (2002) belyser att en kombination kan vara att föredra ”eftersom detta kan innebära att man stärker fördelarna och undviker eller försvagar nackdelarna med respektive tillvägagångssätt”. Vår flerfaldiga forskningsstrategi tar sig uttryck i begreppet triangulering (Hammersley i Bryman, 2002) där resultaten från vår kvantitativa undersökning ligger till grund samt dubbelkontrolleras mot det resultat vi får i delar av vår kvalitativa undersökning.

Primärt så kommer våra kvantitativa data att ligga till grund för identifieringen av viktiga faktorer hos en arbetsgivare och bransch ur en ekonomistuderandes synvinkel. Den kvalitativa metoden består av studentbaserade fokusgrupper och intervjuer för att skapa en djupare förståelse för studenternas och SEB's situation, samt marknaden och branschen i sin helhet.

2.2 Insamling av data

Under genomförandet av vår studie har vi valt att använda oss av både primär- och sekundärdata. Halvorsen (1992) betonar att det är informationens huvudsakliga syfte som särskiljer dem. I enlighet med Jacobsen (2002) har vi valt att tillämpa båda metoderna då kombinationen bidrar till en högre tillförlitlighet då de båda informationskällorna kontrollerar samt kompletterar varandra

2.2.1 Primärdata och Sekundärdata

Våra *primärdata* kommer att bestå av de enkäter, karriärprofiler samt fokusgruppintervjuer med magisterstudenter på Ekonomihögskolan i Lund. Även de kvalitativa intervjuer vi genomför med verksamma inom branschen och anställda på SEB sorteras in under denna kategori. Det är viktigt att denna datainsamling följer de teoretiska riktlinjer som är uppsatta för att de ska kunna anses vara tillförlitliga och objektiva. Vår utformning och våra tankegångar kring enkät, fokusgrupp och intervjuprocessen diskuteras senare i metodkapitlet under *2.4 Enkäter*, *2.6 Fokusgrupper* och *2.7 Intervjuer*.

De *sekundärdata* som används i denna studie kommer i huvudsak från företagsintern data från SEB. Även de externa data tillhandahållna från Universum Communications samt Decision Dynamics klassas som sekundärdata.

2.3 Urvalsmetod

Enligt tidigare redovisade avgränsningar så kommer urvalsgruppen bestå av ekonomistuderande med förväntad examen inom ett år²⁰. Dessa studenter kommer uteslutande att bestå av studenter på Ekonomihögskolan vid institutionerna i Företags- och Nationalekonomi och Technology Management, samt studerande på programmen för Industriell Ekonomi vid Lunds Tekniska Högskola. Urvalet tar enligt Dahmström (2005) formen av ett *obundet slumpmässigt urval* (OSU) av en grupp eller *kluster*, i det här fallet olika elevgrupper. Vi avser inte att undersöka specifika demografiska skillnader såsom kön²¹ och inriktning. Anledningen till det är att vi inte har tillräckligt många karriärprofiler för att göra en sådan jämförelse; samt att SEB inte har någon uttalat problem att attrahera ett visst kön eller inriktning på studenter utan det är studentgruppen som helhet som är intressant.

Urvalet medför att studenterna har haft samma möjlighet att exponeras av SEB:s aktiviteter och marknadsföring gentemot studenter. Ekonomihögskolan möjliggör även på grund av sin storlek ett stort antal respondenter samt att det är en uttalad

²⁰ Kandidat eller Magisterexamen senast höstterminen 2008

²¹ Vid intresse finns ett diagram som visar skillnaderna mellan vad män och kvinnor svarat på vilka faktorer som är viktiga vid värdering av företag under *2.4.1 Bortfallsanalys*, s. 25.

”target school” för SEB med hög aktivitetsgrad och en egen Studentmarknadsansvarig. Ett urval av fler skolor hade varit praktiskt ogenomförbart samt att en större population minskat sannolikheten för en reliabel statistisk analys.

2.4 Enkät

Enkätens primära syfte är att värdera de faktorer som är viktiga vid val av arbetsgivare. Respondenten får även sätta dessa faktorer i relation till finansbranschen genom värdering av storbankerna²², där SEB ingår. Detta möjliggör en rangordning av faktorerna och en jämförelse av företagen sinsemellan. Respondentens individuella enkät kommer även att kopplas samman med en av respondenten genomförd karriärprofil vars syfte och tillvägagångssätt diskuteras i avsnitt 2.5 *Karriärmodellen av Decision Dynamics*.

2.4.1 Utformning och struktur

Då det enligt vår kännedom ej har genomförts någon enkätundersökning inom vårt specifika forskningsområde så utformade vi en egen enkät²³ i Adobe Designer 7.0 och enkäten bestod av två sidor i pdf-format. Vi anser att individuella anpassningar samt flexibilitet i svarsalternativen inte är relevant för vår kvantitativa studie då det omöjliggjort en korrelationsanalys. Därav utformningen som ett standardiserat frågeformulär i enlighet med Bryman & Bell (2006). Vi har enligt Trost (2001) och Ejlertsson (2005) även vidtagit ett antal åtgärder enligt nedan som förhöjer pålitligheten samt begränsar risken för korrupt data:

- Frågorna ska endast kunna tolkas på ett sätt vilket leder till entydiga svar
- Symmetri i svarsalternativen
- Endast en fråga/påstående per fråga
- Konsekvent och anpassat språk efter målgruppen
- Ej använda sig av ledande frågor
- Undvika användningen av negationer²⁴

Enkäten inleds med ett antal bakgrundsfrågor som är ämnade att säkerställa att respondenten verkligen tillhör tidigare fastställd urvalsgrupp vad gäller tid för planerad examen, institution samt inriktning. Även ålder och kön fastställs för att eventuellt kunna dra slutsatser av möjliga skillnader i svar. I det första stycket får respondenten betygsätta och indirekt rangordna ett antal faktorer beroende på hur de påverkar benägenheten att söka till en viss arbetsplats, därefter så får respondenten betygsätta tidigare nämnda företag efter samma faktorer. De faktorer vi använder i

²² De fyra storbankerna i Sverige: Nordea, Swedbank, SEB samt Handelsbanken.

²³ Se bilaga 1 *Enkät*.

²⁴ Undvika påståenden som skrivs negativt, då detta kan leda till feltolkade frågor.

enkäten är identifierade som de 20 mest väsentliga i Universum Communications årliga undersökning Företagsbarometern (2007). Universums undersökning är marknadsledande samt når ut till flest studenter. Vi har inte haft praktisk möjlighet att göra en förstudie för att ta reda på vilka faktorer som är viktiga och den liknande studie som har utförts av forskare i ämnet har varit riktade till ingenjörstudenter i USA.

För att enkäten ska täcka samtliga aspekter av frågeställningen så är den indelad i två kategorier: *Arbetsgivarimage (företagets egenskaper)* och *Arbetsgivarerbjudande (personliga erbjudanden)* med tio faktorer vardera. Frågorna är utformade som påståenden som respondenterna får ta ställning till. Vi använder oss i likhet med Ejlertsson (2005) av en ordinalskala²⁵ av Likerttyp²⁶ från ett till sju då det underlättar vår korrelationsanalys eftersom karriärprofilen är värderad på skala 1-7. För att möjliggöra en analys kopplat till nämnda Karriärmodellprofil²⁷, tillhandahållen av Decision Dynamics²⁸, anger intresserade respondenter sin mailadress för att därefter kunna ta emot en länk till testet via mail. Personuppgifterna sparas inte och svaren hanteras som en totalsumma där inga individuella svar redovisas.

Enkäten genomfördes fysiskt under perioden 30 november till 12 december på Ekonomihögskolan i Lund och totalt nådde vi 88 respondenter. För ytterliggare information och beräkningar se avsnitt 2.8 *Statistiskt tillvägagångssätt* samt 4.1 *Redovisning av den kvantitativa undersökningen*.

2.5 Decision Dynamics Karriärmodell™

Decision Dynamics är ett internationellt företag ledande inom metoder och verktyg för strategisk personalutveckling med syfte att optimera samspelet mellan organisation och medarbetare. Det vetenskapliga angreppssättet, som i vår undersökning tar sig uttryck i Karriärmodellen™ bygger på mer än 35 års forskning och praktisk användning i organisationer (www.decisiondynamics.se). Karriärmodellen utvecklades först av Professor Michael J. Driver och Dr. Kenneth R. Brousseau vid University of Southern California, USA. Den har vidareutvecklats för europeiska och svenska förhållanden av Professor Rikard Larsson och ekonomie doktor Katarina Kling vid Ekonomihögskolan i Lund och Malmö Högskola (www.decisiondynamics.se). I en organisationsbaserad studie med över 700 respondenter fann Coombs (1989) att Karriärmodellen²⁹ uppvisar hög reliabilitet och validitet. Även den svenska översättningen av modellen visar på hög styrka enligt

²⁵ Värden som går att rangordna från det lägsta till det högsta.

²⁶ Bestående av påståenden inom samma ämnesområde där respondenterna ska instämma i eller ta avstånd från med hänsyn till en fem- eller sjugradig skala.

²⁷ Se avsnitten 2.5 *Karriärmodellen av Decision Dynamics* samt 3.2.2 *Karriärmodellen* för en mer teoretisk förklaring.

²⁸ För mer information se avsnitt 2.5 *Karriärmodellen av Decision Dynamics*.

²⁹ I detta fall Career Concept Questionnaire (CCQ).

Larsson (2001) med hög ”test-retest reliability”³⁰ (0,74 korrelation, statistiskt signifikant på 0,001-nivån) samt genomsnittlig ”Cronbach’s-Alpha”³¹ på över 0,6 (mellan 0,43 -0,72 för samtliga skalor).

Enligt Decision Dynamics har metodiken redan använts för att utveckla mer än en miljon medarbetare över hela världen. Företaget har varit samarbetspartner med utvecklingsintensiva företag som NASA och Rockwell, i Sverige har företaget arbetat med bland annat Alfa Laval, Försvarmakten och Biovitrum (www.decisiondynamics.se). För en utförligare teoretisk genomgång, se 3.2.2 *Karriärmodellen*.

"Decision Dynamics verktyg är värdefulla för att förstå och utveckla företagskulturen samt för att förbättra ledares förmåga att forma och leda den."

- Jesper Bulskov, VP Human Resources, Alfa Laval Group

Genom att erbjuda enkätrespondenterna att genomföra en karriärmodell öppnar sig nya möjligheter för vår undersökning. För att kunna jämföra de olika karriärinriktningarnas preferenser har vi fått tillgång till de delar av Decisions Dynamics databas som innehåller enkätrespondenternas profiler. Dessa profiler laddas ned på en Microsoft Excel-fil där värdena för tidigare nämnda *Karriärprofiler* samt *Drivkrafter* redovisas på en skala från ett till sju vilket möjliggör identifiering av individens primära samt sekundära Karriärprofil och Drivkrafter.

Sammantaget bidrar karriärmodellen ur flera aspekter. Den möjliggör att vi kan studera respondenternas preferenser vad gäller både vilka faktorer som är viktiga vid värdering av potentiella arbetsgivare och vilka markandsföringsmetoder som är lämpliga för att nå ut med den bilden. Samtidigt bidrar karriärmodellen med en förfinad segmentering från arbetsgivarens sida, genom att analysera anställningsprofilerna med hjälp av karriärmodellen kan employer branding aktiviteterna kalibreras bättre mot åtråvärda studenter. Med hjälp av företagsinterna intervjuer på SEB med ansvariga inom Human resources studerar vi även vilka karriärprofiler som företaget främst ämnar rekrytera till olika positioner.

³⁰ Testet är givet två gånger till exakt samma population och jämförs för konsekvens.

Korrelationen redovisas med en koefficient mellan -1 till 1.

³¹ Cronbach’s Alpha anger hur pass nära relaterade de frågor som används för att skapa en skala är, där 0 är total brist på samvariation och 1 är helt identiska. Ett Alphavärde på 0,6 eller mer bedöms som hög skalreliabilitet och “construct validity” i samhällsvetenskapliga sammanhang (www.decisiondynamics.se).

2.6 Fokusgrupper

Vi har valt att använda oss av fokusgrupper för att undersöka vad studenterna anser om branschskillnader, specifika skillnader mellan storbankerna i Sverige samt synen på marknadsföringsaktiviteter mot studenterna, med fokus på SEB:s aktiviteter i synnerhet. Metoden används flitigt vid marknadsundersökningar och tester av marknadsföringskampanjer (Bryman & Bell, 2006). Författarna menar vidare att fokusgrupper är en lämplig metod för att få en djupare förståelse inom ett specifikt ämne. Fokusgrupperna ger oss även möjlighet att förstå *varför* studenterna uppfattar ämnet som de gör (Bryman & Bell, 2006). Vidare pekar författarna på att metoden är tillämpbar vid undersökande av hur olika grupper ser på det berörda ämnet. Bryman & Bell (2006) konstaterar även att fokusgrupper medför vissa fördelar jämfört med traditionella individuella intervjuer. Författarna pekar på att gruppen har möjlighet att själva utveckla ämnet mer än vid individuella intervjuer. Det medför att moderatören inte behöver vara lika styrande (Bryman & Bell, 2006), vilket minskar risken för att influenser från uppdragsgivaren på oss påverkar utfallet av diskussionerna. Den andra punkten är att slutsatsen kan bli mer realistisk då gruppen har möjlighet att diskutera olika deltagares påståenden och motsägelser. För vår del är även den tidsmässiga aspekten central, det är en fördel att vi får en djup, samlad bild på relativt kort tid.

I vår studie ingår två fokusgrupper med fyra respektive sex deltagare i varje³². I enlighet med Merriam (1994) så förde vi ett kriteriebaserat resonemang vid selektionen av respondenter. Kriterierna för att få delta i någon av fokusgrupperna främst deltagande i vår kvantitativa undersökning. Vi har även strävat efter att få karriärspecifika fokusgrupper då vi kan studera hur personer med olika karriärprofiler ser på vad som är viktigt vid marknadsföring mot studenter. Enligt Bryman & Bell (2006) är det lämpligt med sex till åtta deltagare varav vi valt att bjuda in sju deltagare per diskussion. Bryman & Bell (2006) påtalar risken för sena avhopp, något vi försökt att motverka genom att dela ut biobiljetter till deltagarna. Trots detta blev fokusgrupp II decimerad och når ej upp till författarens rekommendation. Vi upplevde dock ingen skillnad i diskussionsintensitet mellan grupperna och de var tidsmässigt likvärdiga.

I våra fokusgrupper har vi använt oss av 9 typföretag³³ som representerar olika branscher. Dessa företag representerades av logotypmodeller i plast för att underlätta den fysiska interaktionen. Syftet med branschindelningen är att undersöka om det finns några branschspecifika drag som påverkar attraktionskraften. I övrigt är de utvalda baserat på deras placering i Företagsbarometern³⁴ samt hur aktiva de är i sin marknadsföring på Ekonomihögskolan i Lund. Resultatet av fokusgruppsdiskussionerna redovisas i 4.3 *Fokusgrupper*.

³² För detaljer se bilagor 3 *Fokusgrupper* samt 4 *Diskussionsunderlag Fokusgrupper*

³³ Se tabell 1

³⁴ Se bilaga 7

Tabell 1: Typföretag.

Bransch	Detaljhandel (2)	Revision (1)	Konsult (1)	Offentlig (1)	Finans (4)
Företag	H&M IKEA	Öhrlings PwC	Accenture	UD	SHB Nordea SEB Swedbank

2.7 Intervjuer

Syftet med de initiala intervjuerna är att få en förståelse för problemdiskussionen i inledningsfasen av vår studie, därav intervjuerna med nyckelpersoner på Universum Communications, näringslivs- samt SEB ansvarig på Lundaekonomerna, samt SEB studentrådgivare i regionerna Malmö, Göteborg, Stockholm och Umeå. Urvalet motiveras med att Studentmarknadsansvariga agerar på de fyra största regionerna i Sverige där åtta av tio av SEB:s målhögsolor³⁵ inkluderas. Intervjuerna efterföljande vår kvantitativa analys samt fokusgrupper syftar till att utröna SEBs nuvarande strategier inom Employer Branding. Intervjuobjekten är ansvariga för den strategiska inriktningen inom Employer Branding och närliggande områden som rekrytering, talangutveckling samt marknadsaktiviteter mot studenter. Deras svar representerar företagets uttalade mål och strategier om inget annat anges. Avgränsningen innebär att vi ej kan redogöra för hur väl förankrat och etablerat arbetet med Employer Branding mot studenter är bland ”vanliga” anställda inom organisationen.

2.7.1 Intervjuobjekt³⁶

Universum Communications, Employer Brandingkonsult (T)³⁷
Näringslivsansvarige Lundaekonomerna (F)
Ansvarig för SEB i Lundaekonomernas näringslivsutskott (T)
SEB Studentmarknadsansvarig Lund (F)
SEB Studentmarknadsansvarig Västsverige (T)
SEB HR Advisor Malmö (F)
SEB Head of Resourcing, Group HR (T)
SEB Manager Staffing, HR Center (T)
SEB Head of Leadership Development, Group HR (T)
SEB Ansvarig Employer Branding Sverige, HR Center (T)
SEB Studentmarknadsansvarig Umeå (T)

³⁵ Chalmers Tekniska Högskola, Ekonomihögskolan i Lund, Handelshögskolan i Göteborg, Handelshögskolan Stockholm, Umeå Universitet, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholms Universitet, Uppsala Universitet, Jönköping International Business School

³⁶ För mer detaljer se 8.3 *Muntliga källor*.

³⁷ (T) = Telefonintervju, (F) = Fysisk intervju

2.7.2 Struktur

Intervjuerna vi genomför har en semistrukturerad form, vilket skapar utrymme för fria svar med förtydliganden samt att intervjuaren har möjlighet att ställa följdfrågor (Svenning 2003). Enligt Kvale (1997) kan en intervjuguide bestå av både fria teman och strukturerade frågor, i vårt fall producerade vi ett frågeblock indelade i följande teman: *employer branding, rekrytering, marknadsföring och talent management*. Under varje tema finns ett antal strukturerade frågor. Beroende på intervjuobjektet valdes skilda teman ur frågeblocket och de placerades i olika ordning för att undvika färgade svar. Fördelen med intervjuformen är att fortsättningen på intervjun kan anpassas och förändras efter respondentens svar på de mer fasta frågorna med uppföljnings- och sonderade frågor (Kvale, 1997).

Vi valde även att i möjligaste mån genomföra intervjuerna på telefon då de flesta av intervjuobjekten befinner sig på annan ort. Styrkan med telefonintervjuer är enligt Dahmström (2005) att det är snabbt och enkelt, lätt att reda ut oklarheter i frågorna samt ger en god möjlighet till följdfrågor av intervjuaren. Eventuella nackdelar som oanträffbara personer samt krav på telefonnummer (Dahmström, 2005) minimerar vi genom att på förhand boka in intervjutidpunkter med aktuella objekt. Den största nackdelen är att telefonintervjuer begränsar interaktionen mellan intervjuare och objekt, vilket medför att kroppsspråk och signaler utelämnas. Dahmström (2005) belyser även att telefonintervjuer oftast begränsar längden på intervjun samt ger en viss risk för föga genomtänkta svar. Med detta i beaktande har vi dock funnit att telefonintervjuer är den metod som tidsmässigt och geografiskt sett lämpar sig bäst för vår studie.

2.8 Statistiskt tillvägagångssätt

Vår kvantitativa analys genomförs i SPSS mjukvara för analys av statistiska data. För att kunna analysera hur olika karriärprofiler ser på de olika faktorerna genomför vi en korrelationsanalys. De hypoteser vi använt oss av, och som tagits fram i samarbete med Rikard Larsson (Decision Dynamics), finns presenterade i samband med genomgången av karriärmodellen i kapitel fyra. Utöver det sker en analys av medelvärden och dess signifikanta skillnader.

2.9 Studiens trovärdighet & metodkritik

2.9.1 Studiens kvantitativa trovärdighet

Reliabilitet

Enligt Bryman (2002) handlar reliabilitet om *”följdriktigheten, överrensstämmelsen och pålitligheten hos ett mått på ett begrepp”*. Författaren pekar på tre faktorer som avgör om ett mått är reliabelt:

- *Stabilitetsfaktorn* avgör om ett mått är stabilt över tiden, vilket innebär att om exempelvis vår enkät utförs igen med samma respondenter så ska resultaten i de båda undersökningarna inte skilja sig nämnvärt.
- Den *interna reliabiliteten* rör mått av pålitligheten och följdriktningen hos multipla indikatorer som utgör en skala eller index.
- *Interbedömarreliabilitet* behandlar subjektiva bedömningar hos flera observatörer då risk finns att överensstämelsen mellan tolkningarna är liten.

I enlighet med Bryman (2002) så bedömer vi den interna- samt interbedömarreliabiliteten som hög då vi mäter begreppet med hjälp av flera indikatorer samt att subjektiva bedömningar hos observatörerna är ytterst begränsat. Den statistiska delen av den kvantitativa undersökningen väljer vi att genomföra i SPSS. Detta program är välrenommerat inom den statistiska forskningen och alla relevanta uträkningar samt införandet av data kontrolleras minst två gånger av respektive författare för att minimera risken för fel. Vi har ej genomfört ett ”test-retest” för att pröva stabiliteten då det inte funnits utrymme för detta i undersökningen.

Validitet

Vi har valt att hämta inspiration till vår kvantitativa del i uppsatsen hos Knox & Freeman (2006) som metodologiskt utförde en enkätundersökning på liknande sätt inom området employer branding. Samtidigt måste vi reflektera över risken att respondenterna inte tolkar enkäten likvärdigt eller inte svarar sanningsenligt, något som alltid existerar då det finns öppenhet för subjektiva tolkningar. I förebyggande syfte har enkäten strukturerats och planerats enligt tidigare nämnd rekommenderad praxis³⁸.

Kritik mot utformningen av enkäten

Under datainsamlingens gång kunde vi identifiera vissa brister hos enkäten. I enlighet med Trost (2001) så genomfördes pilotstudier med personer som inte hade någon anknytning till vår studie eller bankbranschen. Trots detta så var det flera respondenter som ansåg att de inte kunde göra en distinktion mellan de fyra bankerna och därmed avstod från att svara på branschjämförelsen. Vi fick även klagomål på att branschjämförelsen var alltför omfattande och tidskrävande med dess 80 moment. Vi upplevde även att intresset för att genomföra Karriärmodellen på Internet var relativt svagt trots att vi endast kontaktade respondenter som anmält intresse under ifyllandet av enkäten. Först efter tre påminnelsemail ansåg vi att vi nått upp till ett tillfredsställande antal, den slutgiltiga svarsfrekvens för de karriärmodeller vi insamlat uppgick till på 60 % (relation till dem som fått mail).

³⁸ Se 2.4 Enkät för utförligare information

2.9.2 Bortfallsanalys

Det totala antalet utdelade enkäter uppgick till 110 stycken, varav 88 stycken insamlade. 22 av dessa hade en ofullständig företagsjämförelse (fråga 3). Utav de insamlade enkäterna var det 68 som inkluderade sin mailadress i avsikt att fylla i Karriärmodellen. Antalet som genomförde samtliga steg uppgick till 45, därav en total svarsfrekvens på 40 procent.

Tabell 2: Bortfallsanalys

		0-25 % (μ_0)	75-100 % (μ_1)	Skillnad (μ)
1a	Framgångsrikt på sin marknad	5,32	5,27	0,05
1b	Spännande produkter/tjänster	5,91	5,77	0,14
1c	Förtroendeingivande ledning	5,86	5,00	0,86*
1d	God etik och moral	5,59	5,05	0,54
1e	Finansiellt starkt	5,23	4,77	0,46
1f	Stark företagskultur	5,55	4,55	1,00*
1g	Dynamisk organisation	5,68	4,86	0,82*
1h	Jämställt	4,77	4,14	0,64
1i	Socialt ansvarstagande	5,5	4,45	1,05*
1j	Arbetar med innovativa lösningar	5,5	4,73	0,77
1k	Varierande arbetsuppgifter	6,41	5,73	0,68
1l	Konkurrenskraftig ersättning	6,09	5,55	0,55
1m	Internationella karriärmöjligheter	6	5,41	0,59
1n	Vidareutbildning/kompetensutveckling	6,41	5,82	0,59
1o	Trygg anställning	5,82	5,45	0,36
1p	Utmanande uppgifter	6,19	5,68	0,51
1q	Inspirerande kollegor	6	5,73	0,27
1r	Möjlighet till snabb karriär	5,77	5,09	0,68*
1s	Flexible arbetstid	5,55	5,36	0,18
	Möjlighet att delta i traineeprogram	4,86	4,45	0,41

*Signifikant vid 0,05-nivån.
**Signifikant vid 0,01-nivån.

En jämförelse av de tidsmässiga undre- och övre kvartilerna visar att det finns signifikanta skillnader mellan studenternas svar. Likaså framgår att de som fyllt i enkäten tidigt har genomgående högre medelvärden. Eftersom enkäterna är standardiserade och delats ut under en relativt kort period har vi svårt att se några tidsmässiga förklaringar angående skillnaderna. För att undersöka saken närmare tittar vi på vilken bakgrund deltagarna i de två grupperna har:

Tabell 3: Bakgrundsfördelning

Fördelning		0-25 % (N=22)	75-100 % (N=22)
Kön	Kvinna	11	5
	Man	11	17
Ålder	<24	5	6
	24-27	14	16
	>27	3	0
Examen	HT 07	3	2
	VT 08	18	17
	HT 08	0	1
	Senare	1	2
Institution	FEK	21	18
	NEK	0	1
	TM	1	3

En noterbar skillnad är den högre andelen män i grupp II (75-100 %). Nedan visas en jämförelsetabell mellan medelvärdena för män och kvinnor i de frågor där signifikanta skillnader uppvisades.

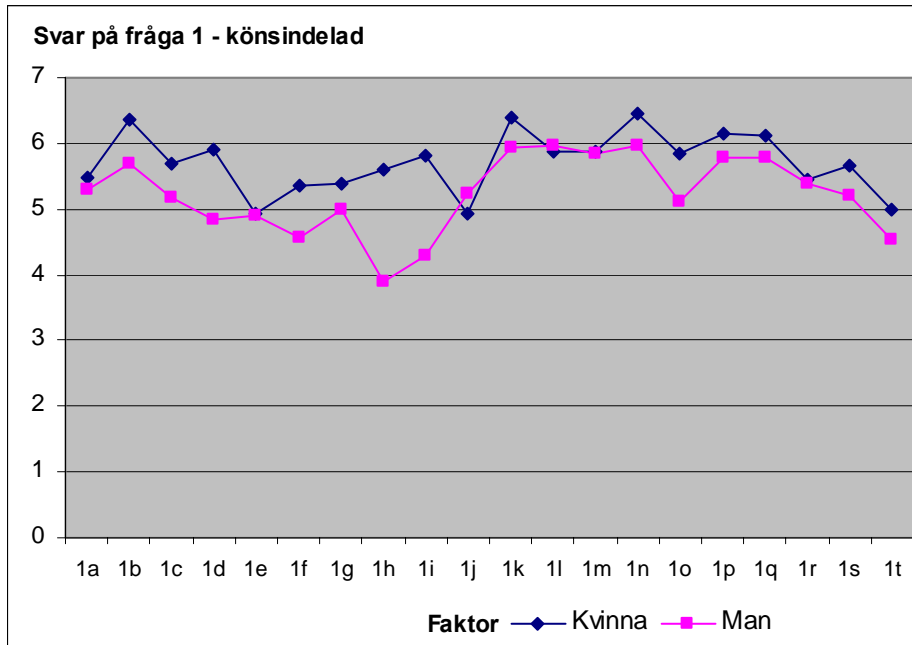
Tabell 4: Jämförelse mellan könen

	Kvinna (μ_0)	Man (μ_1)	Skillnad ($\mu_0 - \mu_1$)
Förtroendeingivande ledning	5,69	5,17	,51
Stark företagskultur	5,37	4,57	,81*
Dynamisk organisation	5,40	5,00	,40
Socialt ansvarstagande	5,80	4,28	1,52*
Möjlighet till snabb karriär	5,46	5,38	,08

* Signifikant på 0,05-nivå.

Det framkommer att skillnaderna vad gäller *stark företagskultur* och *socialt ansvarstagande* kan förklaras av andelen respondenter från respektive kön i bortfallsanalysen. Även *förtroendeingivande ledning* är signifikant på 0,10-nivån. Övriga två variabler kan inte förklaras av könsskillnader.

Diagram 1 – Jämförelse mellan könen



Diagrammet ovan visar att könsfördelningen även kan förklara de genomgående högre värdena som grupp I uppvisar. Männerna i undersökningen tenderar att sätta lägre värden än kvinnorna överlag vilket ger utslag i bortfallsanalysen.

2.9.3 Studiens kvalitativa trovärdighet

Den kvalitativa delen av undersökningen har inte lika självklara kriterier såsom reliabilitet och validitet när det gäller att få en bild av kvaliteten av undersökningen (Bryman, 2002). Lincoln & Guba (1985) föreslår i Bryman (2002) två grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning – *trovärdighet*³⁹ och *äkthet*.

Vi har beaktat dessa kriterier under studiens gång och funnit att tillförlitligheten stärkts genom en respondentvalidering som uttryckt sig i att våra intervjuobjekt tagit del av de resultat som rapporterats i uppsatsen i syfte att bekräfta att vi har uppfattat verkligheten på ett riktigt sätt. Vi har även, med intervjuobjektets godkännande, använt diktafon för att minimera risken för feltolkningar i efterhand eller bortglömda svar. Vår förhoppning är att detta ska bidra till att en liknande undersökning med snarlika intervjuer samt fokusgruppsfrågor ska resultera i en högt test-retest värde.

Då studien har sitt ursprung i en uppdragsuppsats anser vi att ett resonemang om vår roll och objektivitet i undersökningen är viktigt för studiens trovärdighet. Vår ambition har varit att i likhet med Lincoln & Guba (1985) i Bryman (2002) anta ett granskande synsätt och i möjligaste mån undvika att bli färgade och påverkade av vår uppdragsgivare. Redan under den initiala fasen framgick tydligt att intresset för vår

³⁹ delas in i tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet, möjlighet att styrka och konfirmera

uppsats var stort på SEB och inställningen har hela tiden varit att de önskar en objektiv granskning. Under hela uppsatsen har vi förhållit oss kritiskt till den information och de åsikter som förts fram från representanter från SEB. Vidare har vi konsekvent undvikit att tala om vem vår uppdragsgivare är samt SEB:s egenskaper och fördelar under utdelning av enkäter och vid fokusgruppdiskussioner.

2.9.4 Källkritik

Holme & Solvang (1997 s.130-137) nämner fyra frågeställningar för en effektiv källkritik: *Studie, ursprung, tolkning* samt *användbarhet*. Scott (1990) i Bryman (2002) nämner även fyra bedömningskriterier avseende dokument⁴⁰ kvalitet: *Autencitet, trovärdighet, representativitet* samt *meningsfullhet*. Vi har valt att analysera uppsatsens källkritik med hänsyn till dessa frågeställningar och kriterier genom nedanstående resonemang:

Publicerade källor

Under studiens gång har vi kritiskt *studerat* vetenskapliga artiklar samt facklitteratur inom ämnet och förvissat oss om att de ger en nyanserad och validerad bild av vår frågeställning. Merparten av de artiklar vi lyfter fram i den teoretiska referensramen samt grundar våra resonemang på är publicerade i välkända och högt rankade tidskrifter⁴¹ och författarna är väl ansedda inom respektive ämne. Vi har använt databasen *Social Sciences Citation Index*⁴² för att hitta de mest relevanta artiklarna för de olika teorigrenarna och vi har även ansträngt oss för att få en bred teoretisk bakgrund inom ämnet med flertalet vetenskapliga synvinklar i åtanke. Detta för att undvika att influeras alltför kraftigt av ett fåtal personers forskning.

Källans *ursprung* samt uppkomstsyftet med skriften bör även den beaktas. För att minimera risken att ta del av subjektiva och inaktuella källor så har vi hela tiden strävat efter att genomgående använda oss av den senaste forskningen inom ämnet, tillika de senaste upplagorna av litteraturen. De teorier som vår undersökning huvudsakligen vilar på grundar sig på uppdaterade och samtida informationskällor. Det är även väsentligt att *tolkningen* av källan är korrekt. Syftet med detta är att ge en övergripande och riktig inblick i teorierna. En korrekt helhetsbild ges genom att vi tolkar informationen från flera olika källor och författare och överlappar samt fyller igen de gap där vi finner det nödvändigt. Samtliga teorier har även diskuterats i plenum där de båda gruppmedlemmarnas åsikter och tolkningar har framförts. Slutligen är det viktigt att *användbarheten* av all information ifrågasätts och vi har kontinuerligt gallrat och fört ett resonemang om den information som inte anser är relevant för uppsatsen.

⁴⁰ Här ingår bland annat massmediadokument, virtuella dokument samt officiella dokument från t.ex statliga myndigheter.

⁴¹ ABS Academic Journal Quality Guide

⁴² <http://portal.isiknowledge.com.ludwig.lub.lu.se/portal.cgi>

KAPITEL 3

Teoretisk referensram

Teoriavsnittet inleds med en teoribakgrund gälland företagsvarumärke och Employer Branding. Det följs av en genomgång av den teori vi använt för att segmentera studenterna – karriärmodellen och generation Y. I det här avsnittet redogör vi även för de hypoteser vi testat. Avslutningsvis presenterar vi vilka verktyg som är tillämpliga för att nå ut till studenterna.

3.1 Teoribakgrund

Som tidigare nämnts är syftet med vår uppsats tudelat att i utgångspunkt från teori och empiri gällande Employer branding dra slutsatser kring hur väl SEB:s arbete stämmer överens med vad önskvärda studenter efterfrågar samt att bidra till teorin inom ämnet genom en psykografisk segmentering.

Flertalet av de teorier vi ämnar använda oss av behandlar eller agerar i periferin av begreppen företagsimage och företagsvarumärke, därav inleder vi kapitlet med en definition av dessa. Studenternas perspektiv beaktas genom att vi studerar individers preferenser vid värdering av potentiella arbetsgivare och hur de är beroende av olika karriärpreferenser. I enlighet med det beskrivs teorier angående vad som driver *Generation Y*, samt *Karriärmodellen* som vi använt för att gruppera studenterna.

För att fånga upp SEB:s aspekt avslutas kapitlet med en presentation av den senaste teorin inom *employer branding*, *företagsimages påverkan på rekrytering och extern marknadsföring*.

3.1.1 Definition av företagsimage

Alvesson (1990) liknar företagsimage som en medveten skapelse med avsikt att projicera ett fördelaktigt intryck hos ett företags intressenter. Balmer & Gray (1998) har ett något mer abstrakt synsätt där tillvägagångssättet utelämnas:

”Corporate image is the mental picture of the company held by its audiences- what comes to mind when one sees or hears the corporate name or sees its logo”

Flertalet studier beskriver hur Företagets image (corporate image) har blivit en allt viktigare aspekt att beakta vid rekrytering av personal (Alvesson, 1990; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Balmer & Gray, 1998). Forskning styrker detta påstående då det visats att organisationens image och rykte är starkt korrelerat med organisationens framgång (Orlitzky, Rynes & Schmidt, 2003; Roberts & Dowling, 2002).

Anledningen till denna utveckling är enligt Balmer & Gray (1998) den accelererande globaliseringen och ökat antal företagsförvärv, tillsammans med en allt diffusare bild av skillnader mellan företag. Alvesson (1990) nämner även kulturella skillnader som resulterar i nya socialiseringsformer samt utbredandet av massmedia, något som ökat uppfattandegraden på senare tid.

3.1.2 Definition av företagsvarumärke

I likhet med tidigare nämnda företagsimage så finns flertalet definitioner av begreppet *företagsvarumärke* (corporate brand). Vi anser att Aaker (2004) förklarar begreppet och dess relevans väl:

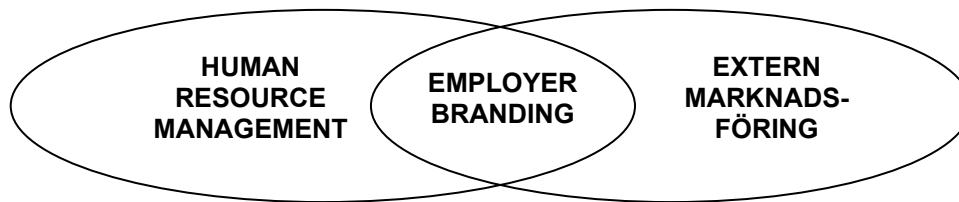
“A corporate brand, which is based on the characteristics of the firm as well as its products, can play a critical role in a company's brand portfolio. It can help differentiate the firms, support internal brand building, facilitate brand management, build credibility, and provide a vehicle for communication with and maintaining support among broad external constituencies.”

Utformningen och strategierna kring företagsvarumärket är en allt viktigare aspekt som många företag förbiser eller saknar kunskap om (Hatch & Schultz 2001; Aaker, 2004). *Corporate branding* brukar definieras som en typ av marknadsföring där syftet är att förmedla en stark helhetsbild av företaget. I motsats till traditionellt varumärkesbyggande och marknadsföring av produkter har nu fokus flyttats till företaget och målgruppen är externa intressenter där även potentiella medarbetare inkluderas (Hatch & Schultz, 2001). Aaker (2004), i likhet med Hatch & Schultz (2001) belyser flera snarlika faktorer i utformandet av företagsvarumärket och det är en viktig komponent inom Employer branding, som vi kort definierar i nästa avsnitt.

Tabell 5: Faktorer vid utformandet av företagsvarumärket

Område	Aaker (2004)	Hatch & Schultz (2001)
Vision	Bibehålla relevansen mot företagsstrategin	Ledningens aspiration för företaget
Företagskultur	Fördelar för potentiell arbetssökande	Hur de anställda känner för företaget
Image	Undvika negativa associationer eller kontroverser	Omvärldens bild av företaget

3.1.3 Definition av Employer Branding



Enligt tidigare resonemang så är organisationens företagsvarumärke en av de mest värdefulla tillgångarna ett företag har, därav det självklara fokuset på samtliga aspekter av varumärken som ett företag associeras med (Sherry, 1995). Även inom Human Resource Management kan varumärkets betydelse appliceras och termen *Employer Branding* är ett nyintroducerat och populärt begrepp. Det är tydligt att fler företag uppmärksammar att de med utgångspunkt i sitt humankapital kan leverera ett högre värde och en framgångsrik employer branding strategi hamnar allt högre upp på dagordningen bland några av världens största företag.

“Employer branding is often seen as a softer side of business when it is in fact one of the most important business elements.”

-Kristen Weirick, Talent Acquisition, Whirlpool Corporation⁴³

Forskningen inom ämnet är dock tunn, i huvudsak bestående av artiklar och Lievens et al. (2007) samt Backhaus & Tikoo (2004) beskriver teorin som relativt omogen. Ett talande exempel är att en sökning på begreppet endast resulterar i 32 träffar i ELIN,⁴⁴ att jämföra med en sökning på HRM som resulterar i 2510 träffar. Forskare i ämnet har dock enats om vissa specifika drag där begreppet *Employer Branding* syftar till ett företags ansträngningar och strategier i att både internt och externt marknadsföra sin organisation som en bra arbetsgivare (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Balmer & Greyser, 2002).

Ambler & Barrow (1996) var först med att introducera och definiera begreppet employer brand i termer av nytta för den sökande:

“...the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company”

⁴³ Citat hämtat från Företagsbarometern 2007

⁴⁴ Electronic Library Information Navigator – integrerar information från flera förlag, databaser och öppna e-print arkiv (<http://elin.lub.lu.se/elin>)

Sullivan (2004) har ett mer strategiskt synsätt i sin definition:

”Employer branding is a targeted, long-term strategy to manage the perception and awareness of employees, potential employees and related stakeholders with regards to a particular firm.”

Backhaus & Tikoo (2004) menar att ett starkt employer brand leder till en ökad attraktionskraft hos potentiella anställda samt möjligheten att bibehålla kompetent personal. Även Collins & Han (2004) styrker detta då de i studien finner empiriska bevis att en effektiv employer branding ökar ansökningsfrekvensen och kvaliteten hos arbetssökande nytexaminerade.

Miles & Mangold (2004) belyser i artikeln *A Conceptualization of the Employee Branding Process* vikten av ett gott rykte kopplat till företagsimagen, benämnt *word of mouth*, för att lyckas med sitt arbete med employer branding. Författarna identifierar även ytterliggare positiva effekter av en effektiv employer branding strategi i minskad personalomsättning, högre tillfredsställelse hos anställda, ökad kundnöjdhet och lojalitet samt ett bättre rykte bland externa intressenter, där bland annat studenter och annan potentiell arbetskraft inkluderas. Dessa studenter har som tidigare nämnts vissa generationsspecifika preferenser och karriärdrivkrafter som vi diskuterar vidare i nästa avsnitt.

3.2 Individuella preferenser

I likhet med Arwidsson et al. (2007) avser vi att med hjälp av teorin definiera den målgrupp som nu är på väg ut i arbetslivet sett till dess preferenser och karaktäristika.

3.2.1 Studenterna - Generation Y

Arbetskraften brukar i litteraturen delas in i grupper, varav den senaste ofta benämns *Generation Y*⁴⁵. Begreppet brukar demografiskt omfatta befolkningen som är född mellan åren 1977 – 1990 (Spiro, 2006) och innefattar med andra ord huvuddelen av dagens studenter. Flertalet studier visar att denna generation skiljer sig avsevärt jämfört med tidigare demografiska generationer, både i egenskaper och i kravprofil (Spiro, 2006; Martin & Tulgan, 2001). Författarna menar att Generation Y skiljer sig väsentligt från dess föregångare – Generation X och de kännetecknas av att ha vuxit upp i en skyddad omgivning präglad av högteknologi, förändring, individualism och multitasking. Detta har inneburit att generationen karaktäriseras av drivkraft, nyfikenhet, otålighet, flexibilitet samt höga förväntningar på dem själva och arbetsplatsen. De är även mer benägna att söka sig till nya karriärområden och rör sig fritt genom och mellan organisationer och landsgränser (Bacon, 2006; Martin & Tulgan, 2001; Spiro, 2006; Cunningham, 2007). Flertalet studier belyser även

⁴⁵ Introducerades 1993 i tidskriften *Advertising Age*.

faktumet att Generation Y värdesätter andra faktorer jämfört med dess föregångare, såsom personlig utveckling, självförverkligande och balans i tillvaron (Spiro, 2006; Martin & Tulgan 2001).

“Generation Y’ers want jobs with flexibility and telecommuting options that allow them to work, yet at the same time give them the opportunity to leave the workplace temporarily to care for children”.

-Cara Spiro - Generation Y in the Workplace (2006)

I takt med att konkurrensen om kompetensen hårdnar är det viktigt för arbetsgivaren att ha kännedom om de faktorer som motiverar och inspirerar Generation Y, i syfte att attrahera samt bibehålla talangerna (Spiro, 2006; Sutton-Bell & Narz, 2007). Framförallt är det viktigt att identifiera de skillnader som Generation Y efterfrågar då de skiljer sig mot tidigare generationers kravprofil. Detta är något som flertalet företag i Sverige uppmärksammat och tagit till sig:

”Vi måste få in den nya datagenerationen, de som har mobilen som en integrerad del av kroppen och sms:ar i mörkret”.

-Marita Hellberg, Personaldirektör Ericsson (DI, 2006-05-02).

3.2.2 Karriärmodellen

För att komplettera teorin angående Generation Y:s preferenser och karaktäristika har vi, som tidigare nämnts, valt att studera Employer Branding i relation till karriärmodellen. Modellen används för att skapa samstämmighet mellan anställda och organisationen; den är i dagsläget den akademiskt ledande modellen inom området (Kling, 2001). För vår del medför den att vi kan segmentera studenterna efter drivkrafter och personliga uppfattningar angående sin förestående karriär.

Brousseau och Driver (1994) beskriver i sin artikel *Enhancing informed choice: A career-concepts approach to career advisement* att alla personer har olika preferenser och drivkrafter vad gäller önskad karriärutveckling. Författarna identifierar fyra olika karriärtyper, linjär, expert, utvidgande och episodisk. Modellen indelas i kompetenser (hjärnan) och drivkrafter (hjärtat)⁴⁶, de baseras på hur individen ser på sin karriär och vilka drivkrafter individen har (Kling, 2001). Nedan presenteras hur de olika typerna ser på en framgångsrik karriär enligt Brousseau och Driver (1994) (om inget annat anges):

⁴⁶ Det innebär att de som genomför karriärmodellen får åtta olika värden. Det innefattar syn på och drivkrafter inom de fyra karriäriktningarna.

Expertens ideala karriär präglas av livslång specialisering inom ett specifikt ämnesområde eller yrke. När experten väl fattat sitt beslut om karriär handlar utvecklingen om att förfina och bygga på sina kunskaper inom området. Om expertens karriär i någon mån rör sig uppåt handlar det om att nå den högsta speciallistnivån. Till skillnad mot den linjära karriärmodellen är experten främmande för att stiga så fort som möjligt – då kommer han/hon längre bort från det tekniska arbetet. Experten trivs bäst i platta organisationer med tydlig funktionsindelning och personligen uppskattar de långsiktiga förmåner och trygghet (Larsson et.al., 2003). Med tanke på expertens karriärprofil har vi använt följande hypoteser⁴⁷:

H1: Ju mer Expert karriärinriktning (I) och drivkrafter (II), desto viktigare ses att företaget:

- a. är finansiellt starkt
- b. har en förtroendeingivande ledning
- c. representerar god etik och hög moral
- d. har trygg anställning

Den *linjära karriärprofilen* syftar till att stiga i graderna så fort och så högt som möjligt. Individens som präglas av den linjära karriärmodellen drivs av att successivt öka sitt ansvarsområde och därigenom stärka sin maktposition inom organisationen. Larsson et.al. (2003) beskriver att rofilen trivs bäst i hierarkiska organisationer där befodringsstegen är många, och personligen vill individer med linjär inriktning ha monetära belöningar och utvecklade ledarskaps- och maktbefogenheter.

H2: Ju mer Linjär karriärinriktning (I) och drivkrafter (II), desto viktigare ses att företaget:

- a) är framgångsrikt på sin marknad
- b) är finansiellt starkt
- c) har konkurrenskraftig ersättning
- d) internationella karriärmöjligheter
- e) har uppgifter som innebär allt större utmaningar
- f) möjlighet till snabb karriär

⁴⁷ Referenserna har tagits fram i samarbete med Rikard Larsson, Decision Dynamics och professor inom strategi vid Ekonomihögskolan i Lund.

Personer som föredrar en *utvidgande karriärprofil* präglas av ett driv att byta karriärväg ungefär vart 7-10 år. Det optimala för utvidgande karriärister är att skapa relativt djup förståelse inom ett ämne eller yrke som de sedan kan använda sig av i en ny roll. Den nya positionen bör samtidigt erbjuda personlig utveckling i form av ny kunskap och nya förmågor.

” A seven-year-span seems to permit individuals sufficient time to develop in-depth competence--if not full mastery--in many fields, before moving on to new fields.”

(Brousseau och Driver; 1994)

H3: Ju mer Utvidgande karriärinriktning (I) och drivkrafter (II), desto viktigare ses att företaget:

- a) jobbar med spännande produkter/tjänster
- b) har en dynamisk organisation
- c) är socialt ansvarstagande
- d) arbetar med innovativa lösningar
- e) har inspirerande kollegor
- f) har möjlighet att delta i traineeprogram

Den *episodiska* inriktningen präglas av att personen vill byta yrkesroll helt. Individerna ser gärna att han/hon får möjlighet att testa helt nya arbetsuppgifter var 2-4 år. Personerna präglas av hög flexibilitet och trivs i oformella organisationer där individerna har möjlighet till stort oberoende (Larsson et.al., 2003).

H4: Ju mer Episodisk karriärinriktning (I) och drivkrafter (II), desto viktigare ses att företaget:

- a) har en dynamisk organisation
- b) har varierande arbetsuppgifter
- c) har internationella karriärmöjligheter
- d) har flexibel arbetstid

3.3 Employer Branding

Backhaus & Tikoo (2004) liknar Employer branding strategin i en trestegsprocess: Först måste företaget skapa en ”value proposition” som är inbäddat i organisationen och varumärket. Sullivan (2002) har valt att beskriva det som en konceptualisering av vad företaget har att erbjuda sina anställda. Enligt Backhaus och Tikoo (2004) bör nulägesanalysen vid framtagandet av en value proposition innefatta faktorer som organisationskultur, chefernas roll, kvaliteten på dagens anställda, dagens employer image och uppfattningen om kvaliteten på produkter och tjänster. I den här fasen bör även företaget avgöra och bestämma målgruppen samt ta fram en önskvärd profil på de medarbetare de ämnar rekrytera (Universum, 2007). Eisenberg et al. (2001) betonar vikten av att den bild som kommuniceras och förknippas med företaget måste

överensstämma med den sanna verkligheten, då ett företag snabbt blir avslöjat om det inte lever upp till den förväntade imagen.

Efter att ha definierat företagets value proposition gäller det att marknadsföra den mot utvalda studentsegment, professionella rekryteringsfirmor samt karriärrådgivare. Denna externa marknadsföring, som enligt Sullivan (1999) i likhet med Hatch & Schultz (2001) måste överensstämma med övriga branding strategier i företaget, syftar huvudsakligen till att attrahera den tänkta målgruppen men bidrar även till att förbättra företagets corporate brand.

Slutligen måste företaget marknadsföra dess employer brand internt. Detta är av stor vikt eftersom den utlovade bilden av företaget förs med och inkorporeras som en del av organisationskulturen (Frook, 2001). Målet med denna interna marknadsföring är att skapa värderingar och organisatoriska mål som delas och efterföljs av samtliga anställda.

Johnson & Roberts (2006) har en mer kortfattad men liknande uppfattning om hur Employer Branding processen bör gå till:

”The main elements of employer branding are: positioning, the strategy defining where you fall on the competitive landscape of where to work; personality, who you are as an employer (your values and vision); promise, how you set expectations for candidates and employees; and message, the compelling and insight-revealing values/goals/benefits you communicate.”

Vi kan konstatera att det finns vissa likheter mellan tidigare diskuterade corporate branding och det närbesläktade employer branding, men det finns två stora skillnader:

Corporate branding är i huvudsak inriktat mot externa intressenter vid byggandet av företagsvarumärket, där potentiella arbetssökande endast utgör en mindre del. Employer branding är specifikt inriktat mot anställda samt potentiella anställda och karaktäriserar företagets identitet som arbetsgivare. Med andra ord så har det både en intern och extern aspekt vars tillämpning vi diskuterar nedan.

3.4 Verktyg inom Employer Branding

Enligt Gatewood et al (1993) kan den initiala arbetsökningsprocessen beskrivas som ett samspel av flera aktiva val och faktorer vid gallringen bland potentiella arbetsgivare. I likhet med Rhynes (1991) samt Fombrun & Shanley (1990) finner Gatewood et al (1993) att företagsimagen i högsta grad påverkar huruvida en arbetssökande väljer att inrikta sig mot företag. Författarna identifierar att företagsimagen påverkas i stor utsträckning av personlig interaktion med den

potentiella arbetssökanden i form av extern marknadsföring, användandet av företagets produkter samt föreläsningar på skolan.

“...exposure to a greater amount of information enhances image and is also positively correlated with intentions of pursuing employment.”

- Gatewood et al (1993) sid. 424

Även Collins & Stevens i studien *The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants* (2004) undersöker hur olika aktiviteter som publicitet, reklam, sponsring och word-of-mouth, i början av rekryteringsprocessen påverkar studenters ansökningsbenägenhet. De drar slutsatsen att de olika aktiviteterna bidrar på olika sätt och att samverkan mellan dem ger det bästa resultatet. Mycket publicitet i tidningar och annan media kan bidra till en överlag positiv bild av företaget och de möjligheter som finns som anställd, utöver det har publicitet en förstärkande effekt på övriga aktiviteter (Collins och Stevens, 2004).

“Firms which are able to create publicity about themselves may receive the greatest return for their investments in other early recruitment activities”

-Collins & Stevens (2004) sid 1130

Forskarna kommer vidare fram till att sponsring inte ger så stor effekt trots en stor ökning av antalet sådana aktiviteter. Endast vid hög sponsring tillsammans med hög publicitet uppkommer positiv effekt på studenternas attityder mot företaget. En aktivitet som i stor utsträckning påverkar studenternas uppfattning om företagets attribut och vad de erbjuder är reklam (Collins och Stevens, 2004). Därmed drar författarna slutsatsen att företag har möjlighet att påverka studenternas uppfattning om företaget genom information via till exempel affischer och hemsidor. Den faktor som har störst påverkan enligt Collins och Stevens (2004) studie är information och åsikter från andra personer i studenternas närhet, så kallade word-of-mouth endorsements.

“From a practical standpoint, our results indicate that expanding and capitalizing on word-of-mouth endorsement would provide a highly effective and economical method for increasing applicant pools.”

-Collins & Stevens, 2004, sid. 1131

Collins och Stevens (2004) studerade inte hur korrekt den information som sprids via word-of-mouth är eller hur den inhämtas, vidare undersöker de endast vilka verktyg som är tillämpbara precis innan studenterna börjar söka arbete. Vår kvalitativa studie bidrar till forskningen genom att ge en mer nyanserad bild av vilka verktyg som fungerar samt om det finns skillnader beroende på hur långt studietiden är gången.

3.5 Extern marknadsföring

Inom både den strategiska utformningen samt verktygen inom Employer branding nämns den externa marknadsföringen som en central del. Avseende vilka marknadsaktiviteter som är optimala presenteras här de teorier som behandlar hur företag bör utforma sina strategier för att förmedla bilden av att vara en attraktiv arbetsgivare. Vi presenterar Kotler et al (2005) modell om riktad marknadsföring som identifierar vilka segment ett företag väljer att marknadsföra sig mot samt vilket budskap man vill kommunicera. Denna teori kompletteras och preciseras främst med annan segmenteringsteori.

Kotler & Armstrongs klassiska marknadsföringsmodell, först introducerad i *Principles of Marketing* från 1980 beskriver hur företag med hjälp av riktad marknadsföring kan nå ut till rätt målgrupp på ett optimalt sätt. Denna modell är främst avsedd för att appliceras på ett företags produkter och tjänster men vi anser att den även är applicerbar vid marknadsföringen av företaget som en attraktiv arbetsgivare, då företagsimagen och varumärket anses som produkten. Kotler et al. (2005) beskriver tre steg för att uppnå en effektiv marknadsföring varav vi enligt tidigare satta avgränsningar har valt att fokusera mest på det första steget – Marknadssegmentering.



3.5.1 Marknadssegmentering

Det första steget, *Marknadssegmentering* består av att företaget delar in marknaden i specifika grupper beroende på utmärkande kännetecken. Kotler et al (2005) väljer att definiera marknadssegmentering enligt följande:

“Dividing the market into distinct groups of buyers with different needs, characteristics or behaviour, who might require separate products or marketing mixes.”

Segmenteringsgrader

Graden av segmentering som indirekt resulterar i olika nivåer av extern marknadsföring varierar från mass- till micromarknadsföring, där segment- och nichemarknadsföring huserar mitt emellan dessa extremer. Kotler et al. (2005) definierar de fyra segmenteringsgraderna enligt följande:

Tabell 7: Segmenteringsgrader

Massmarknadsföring	Segmentmarknadsföring
“Using almost the same product, promotion and distribution for all consumers.”	“Adopting a company’s offerings so they more closely match the needs of one or more segments.”
Nischmarknadsföring	Mikromarknadsföring
“Adopting a company’s offerings to more closely match the needs of segments where there is often little competition.”	“A form of target marketing in which companies tailor their marketing programmes to the needs and wants of narrowly defined geographic, demographic, psychographic or behavioural segments.”

Massmarknadsföring är enligt Kotler et al (2005) att föredra om kundgruppen är homogen och företagets produkt tillgodoser många individers olika behov, något som väldigt sällan är fallet. Generellt så menar författarna att massmarknadsföringen är en utdöende marknadsföringsform och att trenden alltmer rör sig mot olika grader av segmentering. *Segmentmarknadsföring* praktiseras enligt Kotler et al (2005) av företag som insett att kundernas preferenser varierar och har anpassat sin marknadsföring mot ett eller flera specifika segment. Fördelarna enligt författarna är att större fokus och resurser kan läggas på utvalda kundgrupper samt att konkurrensen reduceras i takt med antalet aktörer. *Nischmarknadsföring* är i likhet med segmentmarknadsföringen ett sätt att fokusera på ett specifikt kundsegment. Kotler et al (2005) menar att detta är något mindre företag effektivt kan använda sig av för att hitta segment där företaget kan komma nära marknaden samt hitta segment som de större företagen har förbiset. *Micromarknadsföringen* är den mest precisa segmenteringen och delas enligt Kotler et al (2005) in i två delar där total kundanpassning sker mot lokala kundgrupper och specifika individer.

Segmentering av kundmarknad

Inom marknadsföringslitteraturen är segmenteringskategorierna ett omdebatterat ämne. Kotler et al. (2005) beskriver en indelning där de fyra segmenten traditionellt brukar indelas enligt följande definitioner. Vi har valt att utgå efter dessa benämningar då de inom segmenteringsteorin fortfarande är de mest vedertagna.

En *Geografisk segmentering* innebär att man indelar marknaden i mindre enheter som nationer, regioner, kommuner eller städer (Kotler et al, 2005). Enligt Haley (1968) så

var detta den första segmenteringsvariabeln som tillämpades av företag och är enligt Beane & Ennis (1987) den minst komplicerade segmenteringsproceduren.

Den *Demografiska segmenteringen* baseras på faktorer som ålder, kön, inkomst eller utbildning (Kotler et al, 2005). Fill (2002) anser att denna segmenteringsform fortfarande är den mest etablerade även om trenden rör sig mot mer förklarande segmenteringar.

Psykografisk segmentering sorterar på variabler som socialgrupp, personlighet och livsstil (Kotler et al, 2005). Enligt Beane & Ennis (1987) så är denna segmentering en utveckling av en demografisk segmentering där företaget istället försöker identifiera varför kunden betar sig på ett visst sätt, något som är användbart när man vill inrikta och positionera en produkt.

Beteendemässig segmentering innebär att marknaden enligt Kotler et al (2005) delas in efter kännedom, attityd och respons till företaget.

3.6 Teoretisk referensram

De teorier som presenterats fyller olika funktioner i vår analys. De allmänna teorierna rörande Employer Branding används för att värdera SEBs arbete inom ämnet. Generation Y används för att värdera hur väl studien följer de mönster som presenteras i forskningen. Karriärmodellen fyller en viktig funktion genom att den bidrar med en psykografisk segmentering av studenterna. Verktygen inom Employer Branding och teorierna kring extern marknadsföring är centrala för att analysera de aktiviteter som fokusgrupperna diskuterar; det möjliggör även mer specifika rekommendationer till SEB.

KAPITEL 4

Empiri

I empirikapitlet redovisas det material och data vi har samlat in. Svaren från vår enkätundersökning redovisas och kommenteras tillsammans med en sammanfattning av resultatet från de fokusgrupper samt intervjuer vi genomfört.

4.1 Redovisning av den kvantitativa undersökningen

Nedan presenteras frågorna samt resultatet av enkätundersökningen indelat i sex kategorier för att ge en bättre översikt av de statistiska slutsatserna samt våra kommentarer.

Först redovisas den demografiska aspekten av enkäten i form av *bakgrundsfrågor*. Därefter delas svaren på fråga 1 som rör viktiga beslutsfaktorer i valet av framtida arbetsgivare in i två kategorier: *Företagsimagefaktorer* och *Erbjudandefaktorer*. Sedan klargörs respondenternas *relation till bankerna* och därefter redovisar vi bankbranschens överensstämmelse med hänsyn till tidigare nämnda faktorer och indelning som i fråga 1.

4.1.1 Redovisning av bakgrundsfrågor.

Tabell 8: Bakgrundsfrågor

Faktor	Underfaktor	Antal	Procent
Kön	Kvinna	35	39,8
	Man	53	60,2
	Totalt	88	100,0
Ålder	<24	28	31,8
	24-27	54	61,4
	>27	6	6,8
Examen	HT 07	13	14,8
	VT 08	59	67,0
	HT 08	4	4,5
	Senare ⁴⁸	12	13,6
Institution	Företagsekonomi	67	76,1
	Nationalekonomi	14	15,9
	Technology Management	4	4,5
	Industriell ekonomi	3	3,4

⁴⁸ Dessa studenter läser en femårig eller dubbel examen. De har dock läst minst lika länge som övriga respondenter varav vi anser att de bidrar till vår undersökning.

Som framgår av tabell 8 är fördelningen god i undersökningen. Speciellt fördelningen vad gäller förväntad examenstermin och kön är viktiga för att säkerställa att urvalet är representativt. Över 80 procent av deltagarna går ut senast under vårterminen 2008 och könsfördelningen visar att ca. 40 procent av deltagarna är kvinnor och ca. 60 procent män. Tyvärr finns ingen tillgänglig statistik angående deltagarna på högre nivå så några jämförelser med huvudpopulationen är inte möjligt.

4.1.2 Redovisning av fråga 1, del a – j (företagsfaktorer).

Tabell 9: Företagsfaktorer

Nr	Fråga	Mean, μ^*
1a	Företaget är framgångsrikt på sin marknad	5,39
1b	Företaget arbetar med spännande produkter/tjänster	5,97
1c	Företaget har en förtroendeingivande ledning	5,35
1d	Företaget representerar god etik och moral	5,27
1e	Företaget är finansiellt starkt	4,91
1f	Det finns en stark företagskultur	4,91
1g	Organisationen är dynamisk	5,16
1h	Företaget är jämställt	4,59
1i	Företaget är socialt ansvarstagande	4,90
1j	Företaget arbetar med innovativa lösningar	5,13

* Deltagarna har värderat faktorerna enligt en skala 1-7 där 7 är högst.

Enligt deltagarna i den kvantitativa studien är de viktigaste företagsfaktorerna att de får *arbeta med spännande produkter och/eller tjänster* (5,97), att *företaget är framgångsrikt på sin marknad* (5,39), att *företagsledningen inger ett stort förtroende* (5,35), att *företaget representerar god etik och moral* (5,27) samt att *organisationen är dynamisk* (5,16). De faktorer som värderas lägst är att *företaget är jämställt* (4,59), att *företaget är socialt ansvarstagande* (4,90), att det finns en *stark företagskultur* (4,91) samt att *företaget är finansiellt starkt* (4,91).

4.1.3 Redovisning av fråga 1, del k – t (erbjudandefaktorer).

Tabell 10: Erbjudandefaktorer

Nr	Fråga	Mean, μ
1k	Varierande arbetsuppgifter	6,15
1l	Konkurrenskraftig ersättning	5,97
1m	Internationella karriärmöjligheter	5,87
1n	Vidareutbildning/kompetensutveckling	6,17
1o	Trygg anställning	5,41
1p	Utmanande uppgifter	5,95
1q	Inspirerande kollegor	5,92
1r	Möjlighet till snabb karriär	5,42
1s	Flexibel arbetstid	5,37
1t	Möjlighet att delta i traineeprogram	4,73

* Deltagarna har värderat faktorerna enligt en skala 1-7 där 7 är högst.

Faktorerna som studenterna värderar högst vad gäller personliga erbjudanden från företaget är *intern vidareutbildning och kompetensutveckling* (6,17), *varierande*

arbetsuppgifter (6,15), konkurrenskraftig ersättning (5,97), uppgifter som innebär allt större utmaningar (5,95) och inspirerande kollegor (5,92). Möjligheten att delta i ett traineeprogram (4,73) utmärker sig genom att värderas betydligt lägre än övriga faktorer, något som skiljer sig från Universums rikstäckande undersökning.

4.1.4 Redovisning av fråga 3, del a – j (bankbranschen).

Med tanke på att vi nyttjar en skala från 1-7 anser vi att ett medelvärde ≥ 5 ses som ett bra betyg (används av Knox & Freeman, 2006). Som framgår av tabell 11 nedan får bankerna under absolutvärdet fem för de flesta faktorer. Faktorerna *finansiellt starkt* och *trygg anställning* är de faktorer som alla fyra får högt betyg på. Generellt sett har SEB högre värden än de andra bankerna för i stort sett samtliga faktorer men medelvärdet ligger trots det under fem för majoriteten av faktorer.

Tabell 11 – Sammanställning fråga 3

Mycket viktigt		Fakti	ND	SI	SH	SWI
1	Intern vidareutbildning och kompetensutveckling	Persor	4	5	4	4,87
2	Variande arbetsuppgifter	Persor	4	4	4	3,91
Viktigt						
3	Konkurrenskraftig ersättning	Persor	4	4	4	4,09
4	Företaget arbetar med spännande produkter/tjänster	Företa	4	4	4	4,27
5	Uppgifter som innebär allt större utmaningar	Persor	4	4	4	4,24
6	Inspirerande kollegor	Persor	4	4	4	4,18
7	Internationella karriärmöjligheter	Persor	4	4	4	4,04
8	Möjlighet till snabb karriär	Persor	4	4	4	4,15
9	Trygg anställning	Persor	5	5	5	5,33
10	Framgångsrikt på sin marknad	Företa	4	5	5	4,80
11	Flexibel arbetstid	Persor	3	3	3	3,52
12	Förtroendeingivande ledning	Företa	4	4	4	4,46
13	God etik och moral	Företa	4	4	4	4,69
14	Dynamisk organisation	Företa	4	4	4	4,37
15	Arbetar med innovativa lösningar	Företa	4	4	4	4,04
Mindre viktigt						
16	Finansiellt starkt	Företa	5	5	5	5,14
17	Stark företagskultur	Företa	4	4	5	4,60
18	Socialt ansvarstagande	Företa	4	4	4	4,56
19	Möjlighet att delta i traineeprogram	Persor	4	4	4	4,21
20	Jämställt	Företa	4	4	4	4,78

¹ NDA = Nordea, SEB = SE Banken, SHB = Handelsbanken, SWED = Swedbank

4.2 Segmentering enligt karriärmodellen

Tabell 12, Redovisning av karriärmodellen

	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Primär inriktning	4	16	18	7
Sekundär inriktning	11	12	14	8
Primär drivkraft	16	10	12	7
Sekundär drivkraft	9	19	10	7

Vår fördelning av karriärprofiler skiljer sig från vad som vanligtvis uppmäts. Antalet personer med linjära inriktningar överstiger det normala samtidigt som den utvidgade inriktningen inte når upp till den normala andelen över 58 procent (Larsson et.al. 2003).

4.2.1 Redovisning av hypoteser

Tabell 13: Korrelationstabell gällande faktorer och olika karriärprofiler

		Primär inriktning (I)				Primär drivkraft (II)			
		Ex	Lin	Utv	Ep	Ex	Lin	Utv	Ep
Företagssegenskaper	Framgångsrikt på sin marknad	-0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,1	-0,1	0,1	0,1
	Spännande produkter/tjänster	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2
	Förtroendeingivande ledning	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,1	0,1
	God etik och moral	0,3	-0,1	0,1	0,1	0,42	0,1	0,1	0,43
	Finansiellt starkt	-0,1	0,1	-0,1	0,1	0,1	-0,1	-0,1	0,1
	Stark företagskultur	0,1	-0,1	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Dynamisk organisation	-0,1	-0,1	0,1	0,1	-0,1	0,3	0,1	0,3
	Jämställt	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,3
	Socialt ansvarstagande	0,3	-0,1	0,3	-0,1	0,44	-0,1	0,1	0,2
	Arbetar med innovativa lösningar	-0,1	0,1	-0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,2
Personliga erbjudanden	Varierande arbetsuppgifter	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	-0,1
	Konkurrenskraftig ersättning	0,1	0,3	-0,1	-0,1	0,1	-0,1	-0,1	-0,1
	Internationella karriärmöjligheter	-0,1	0,1	-0,2	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Vidareutbildning/kompetensutveckling	0,3	0,1	0,1	-0,1	0,4	-0,1	0,1	0,1
	Trygg anställning	0,1	-0,1	0,1	-0,1	0,3	-0,1	0,1	0,1
	Utmanande uppgifter	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Inspirerande kollegor	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	-0,1
	Möjlighet till snabb karriär	-0,1	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,1	-0,1	0,1
	Flexible arbetstid	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	Möjlighet att delta i traineeprogram	0,1	-0,1	0,1	0,1	0,42	0,2	0,1	0,1

+ Korrelationen är signifikant på 0.10-nivå (2-tailed)

Dessa tecken gäller för samtliga tabeller

* Korrelationen är signifikant på 0.05-nivå (2-tailed).

** Korrelationen är signifikant på 0.01-nivå (2-tailed).

Expert

Tabell 14: Redovisning av signifikanta faktorer, Expert

Hyp		Korrelation		Resultat	
		I'	II	I	II
H1a	Att företaget är finansiellt starkt	-0,117	0,084	Förkastas	Förkastas
H1b	Att företaget har förtroendeingivande ledning	0,020	0,130	Förkastas	Förkastas
H1c	Att företaget representerar god etik och moral	0,330*	0,427**	Accepteras	Accepteras
H1d	Att anställningen är trygg	0,184	0,380*	Förkastas	Accepteras
H1e	Att företaget har fokus på kompetensutveckling	0,391*	0,444**	Accepteras	Accepteras
Övriga positivt signifikanta faktorer					
	Socialt ansvarstagande	0,352*	0,445**		
	Att företaget är jämställt	0,182	0,334*		
	Arbetar med innovativa lösningar	-0,140	0,324*		
	Möjlighet att delta i traineeprogram	0,162	0,423**		

' I = Inriktning, II = Drivkrafter

Att företaget representerar god etik och moral samt *att företaget har fokus på kompetensutveckling* är positivt korrelerat med karriärinriktningen expert (både inriktning och drivkraft). Av våra hypoteser förkastas att experterna skulle vara positivt korrelerat med att företaget är finansiellt starkt och att företaget har förtroendeingivande ledning. Utöver det förkastas att inriktningen skulle vara positivt korrelerad med att anställningen är trygg.

Utöver de hypoteser som satts upp finner vi att socialt ansvarstagande, att företaget är jämställt, att arbeta med innovativa lösningar och möjligheten att delta i traineeprogram är positivt korrelerade med expertprofilen.

Linjär

Tabell 15: Redovisning av signifikanta faktorer, Linjär

Hyp		Korrelation		Resultat	
		I'	II	I	II
H2a	Att företaget är framgångsrikt på sin marknad	-0,007	-0,104	Förkastas	Förkastas
H2b	Att företaget finansiellt starkt	0,089	-0,035	Förkastas	Förkastas
H2c	Att företaget erbjuder konkurrenskraftig ersättning	0,336*	-0,016	Accepteras	Förkastas
H2d	Att det finns internationella karriärmöjligheter	0,000	0,194	Förkastas	Förkastas
H2e	Att uppgifterna blir allt mer utmanande	0,000	0,037	Förkastas	Förkastas
H2f	Att det finns möjlighet till snabb karriär	0,075	0,191	Förkastas	Förkastas
Övriga positivt signifikanta faktorer					
	Dynamisk organisation	-0,186	0,337**		
	Möjlighet att delta i traineeprogram	-0,041	0,263 ⁺		

' I = Inriktning, II = drivkrafter

I tabell 15 kan utläsas att företaget erbjuder konkurrenskraftig ersättning är positivt korrelerad med den linjära karriärinriktningen. Det är den enda delhypotesen som accepteras vad gäller den linjära karriärprofilen. Bland andra faktorer är dynamisk organisation och möjlighet att delta i traineeprogram (0,10-nivån) positivt korrelerade med den linjära profilens drivkrafter. En intressant upptäckt är att drivkraften och

inriktningen går i motsatt riktning vid alla signifikanta korrelationer för den linjära karriärprofilen⁴⁹.

Utvidgande

Hyp		Korrelation		Resultat	
		I'	II	I	II
H3a	Att företaget har spännande produkter och/eller tjänster	0,094	0,381*	Förkastas	Accepteras
H3b	Att företaget har en dynamisk organisation	0,061	0,193	Förkastas	Förkastas
H3c	Att företaget är socialt ansvarstagande	0,304*	0,040	Accepteras	Förkastas
H3d	Att företaget arbetar med innovativa lösningar	-0,125	0,121	Förkastas	Förkastas
H3e	Att kollegorna är inspirerande	0,198	0,111	Förkastas	Förkastas
H3f	Att det finns möjlighet till deltagande i traineeprogram	0,026	0,047	Förkastas	Förkastas
Inga övriga positivt signifikanta faktorer rapporteras					

' I = Inriktning, II = drivkrafter

Likt den linjära karriärmodellen finns få positivt signifikanta korrelationer vad gäller den utvidgande karriärmodellen. De signifikanser vi finner är att inriktning är positivt korrelerat med att företaget är socialt ansvarstagande och att drivkraften är korrelerad med att företaget arbetar med spännande produkter och/eller tjänster. Utöver de signifikanta faktorerna uppnås relativt stark positiv korrelation mellan den utvidgande profilen och att kollegorna är inspirerande.

Episodiker

Hyp		Korrelation		Resultat	
		I'	II	I	II
H4a	Att företaget har en dynamisk organisation	0,172	0,367*	Förkastas	Accepteras
H4b	Att arbetsuppgifterna är varierande	-0,061	-0,147	Förkastas	Förkastas
H4c	Att det finns internationella karriärmöjligheter	-0,072	0,050	Förkastas	Förkastas
H4d	Att arbetstiden är flexibel	0,148	0,179	Förkastas	Förkastas
Övriga positivt signifikanta faktorer					
	Att företaget har spännande produkter och/eller tjänster	0,244	0,277 ⁺		
	Att representerar god etik och moral	0,040	0,435**		
	Att företaget är jämställt	0,075	0,353*		
	Att företaget är socialt ansvarstagande	-0,098	0,270 ⁺		
	Att företaget arbetar med innovativa lösningar	0,100	0,257 ⁺		

' I = Inriktning, II = drivkrafter

I tabell 17 kan utläsas att det finns ett signifikant positivt korrelation mellan att företaget har en dynamisk organisation och den episodiska karriärprofilens drivkrafter. Även flexibel arbetstid får höga värden både gällande inriktning och drivkraft för profilen.

⁴⁹ Se exempelvis H2c där inriktningen är signifikant positivt korrelerad (0,366*) medan drivkraften har en negativ riktning (-0,016).

4.3 Redovisning av den kvalitativa undersökningen

Nedan presenteras de empiriska resultaten av de genomförda fokusgrupperna samt intervjuerna med anställda på SEB. Intervjuresultaten resulterar i en organisatorisk uppdelning och sammanställning av närliggande funktioner till Employer branding.

4.4 Fokusgrupper

4.4.1 Branschskillnader

Under samtalen i fokusgrupperna pekar deltagarna på ett antal skillnader mellan de olika branscherna⁵⁰. Med tanke på studiens praktiska inriktning har vi medvetet valt att lägga störst fokus på bankbranschen.

Konsult

Konsultbranschen ses som en bransch med hög status och studenterna är överens om att de populära bolagen, som McKinsey, Bain och Boston Consulting Group, inte behöver göra några speciella aktiviteter för att locka till sig studenter. Deltagarna menar vidare att det är variationen i arbetsuppgifterna, den internationella prägeln, höga ersättningsnivåer och de höga kraven som lockar. Studenterna är dessutom överens om att det är fördelaktigt med de projektbaserade arbetsmetoderna som företagen använder sig av. Utöver det upplever studenterna att typföretaget Accenture tillsammans med de tidigare nämnda präglas av en hög socialisation, kulturen uppfattas som speciell och de anställda blir ”stöpta i en form”.

Detaljhandel

Liksom företagen inom konsultbranschen präglas IKEA och H&M av starka kulturer. Grupperna tror att det finns flera orsaker till att typföretagen rankas så högt av studenterna. De upplever att det i linje med den uttalade internrekryteringen finns stora möjligheter att avancera väldigt fort inom företagen vid goda prestationer. Vidare pekar grupperna på att företagen inte ställer så höga krav för att personer ska få komma på intervju och att bolagen ser till att personer som passar in hittar sin plats i företaget. Även möjligheten att få arbeta utomlands lockar och båda grupperna nämner möjligheterna att få vara med och starta nya butiker/varuhus utomlands. Studenterna tror även att många lockas av just IKEA och H&M de präglats av starka grundare och affärsprofiler samt att det är åtråvärt att arbeta på stora och framgångsrika svenska företag.

⁵⁰ För typföretag och branscher se Tabell 1 sid 25

Revision

Studenterna menar att revisionsbranschen skiljer sig en hel del från de andra som tas upp till diskussion. Grupperna pekar på att de fyra stora⁵¹ revisionsbolagen i Sverige har ett monopol på marknaden vilket medför att konkurrensen om talangerna är hård. Vidare pekar studenterna på att revisionsbolagen i stort sett är oberoende av konjunkturen, de behöver anställa oavsett, samt att efterfrågan på revisorer antas vara fortsatt hög med tanke på den nya redovisningslagstiftningen. Även de internationella möjligheterna tas upp som en fördel för revisionsbolagen då de har kontor över hela världen. Att revisionsbolagen rankas så högt i Företagsbarometern tror panelen beror på att de vänder sig till en stor, nischad grupp studenter som i stort sett bara har de fyra stora att välja på.

Utrikesdepartementet

Studenterna i fokusgrupperna har klara svårigheter att placera UD i jämförelse med de andra branscherna då majoriteten av deltagarna har knapphändiga kunskaper om vilka arbetsmöjligheter som finns där samt att studenterna tror att UD söker en annan kompetens än de kan erbjuda. Det anses vara lockande att arbeta på högre nivå inom myndigheten men att de för studenterna aktuella tjänsterna verkar relativt ointressanta.

Finans/storbankerna

Studenterna anser att banksektorn är både gråare och i viss mån trögare än de andra branscherna. Det är delade meningar inom grupperna gällande vilka personer som är intresserade av att arbeta på någon av storbankerna och vilka roller som banksektorn eftertraktar. Den generella bilden av personer som passar inom banksektorn beskrivs som seriösa, intresserade av siffror och finansiella affärer.

” Det är en viss grupp [studenter] som är intresserade, då behöver man inte göra ett skönt marknadsföringscase, det är ju det sista de här människorna är intresserade av att höra. Utan de vill ha hardcore siffror eller något utmanande och de vill ha någon hög chef samt veta vad som händer”

(Maria, fokusgrupp II)

Studenterna i fokusgrupperna upplever att det är en stark nordisk prägel på bankerna även om de är medvetna om att de fyra typföretagen finns representerade utomlands. Båda grupperna anser att det är svårare för aktörer inom finanssektorn att etablera sig utomlands, både på grund av att de personer som startar upp det måste ha större kunskap, men även att betalningssystem och strukturer tar längre tid att applicera i andra länder än vid etablering av detaljhandel utomlands. I linje med det uppfattar studenterna att det är svårare att göra internationell karriär, även om de internationella Corporate Finance tjänsterna är väldigt lockande i sig. Vidare pekar studenterna på att

⁵¹ Deloitte, Ernst & Young, KPMG och Öhrlings PwC

bankerna satsar väldigt mycket på internrekrytering och kompletterar det med internutbildningar på ett väldigt bra sätt. En sak som upplevs som väldigt negativ bland deltagarna i fokusgruppen är att flera banker använder de nytexaminerade som kassapersonal under infasningsperioden.

Det finns en tydlig distinktion mellan de fyra storbankerna. Handelsbanken och SEB ses som de stora företagsbankerna och båda rankas högt vid ranking av alla typföretag som deltar i studien. Swedbank och Nordea rankas betydligt lägre, främst eftersom de vänder sig till småsparare och satsar mer på sin private banking. De finansstudenter som deltar i fokusgrupperna pekar på att det är intressantare med corporate finance än retail banking. Utöver det är det mer lockande att arbeta med stora företagskunder än små aktörer.

”Swedbank känns som det lilla kontoret som ligger ett par kvarter bort där man går och lämnar in sin sparbössa när man är liten”

(Mattias, fokusgrupp I)

4.4.2 Extern Marknadsföring

Fokusgruppdeltagarna är överens om att företagen som deltar i studien har olika förutsättningar för att kunna rekrytera studenter. H&M och IKEA får mycket exponering och PR i media på grund av bilden som framgångsrika företag med starka profiler. Bankerna finns naturligt i studenternas medvetande eftersom alla är kunder i någon bank och det sker mer eller mindre interaktion mellan banken och individen. Konsultbolagen som har många ansökningar lever enligt deltagarna i stor utsträckning på det rykte som omgärdar branschen och de behöver i stort sätt inte marknadsföra sig alls.

Massmarknadsföring

Vid diskussion kring aktiviteter som fungerar som massmarknadsföring nämns affischering, att ha representanter som till exempel bjuder på fika och svarar på frågor i Ljussgården⁵² eller att ha en monter på eee-dagarna⁵³. Deltagarna är överens om att dessa aktiviteter är lämpliga när studenterna är i början av studietiden. Det ger företagen möjlighet att bygga varumärke och se till att studenterna känner till företaget i stort.

”När man har långt kvar [...] Just i början, första andra året är det nog rätt viktigt att de bara kommer in i huvudet”

(Tomas, fokusgrupp I)

Vad gäller vilka företag som är mest aktiva på Ekonomihögskolan lyfter deltagarna främst fram de fyra stora revisionsbolagen, IKEA och H&M. Studenterna menar att

⁵² Ljussgården är en stor samlingsplats på Ekonomiceentrum i Lund där många events och presentationer sker.

⁵³ EEE-dagarna är Lundaekonomernas arbetsmarknadsdagar och anordnas i februari varje år.

IKEA och revisionsbolagen är bäst på att arbeta med montrar och att de syns på ett annat sätt i Ljusgården. H&M arbetar med en väl etablerad företagskväll som är uppskattad bland studenterna på högre nivåer.

Hemsidor är en annan informationskanal som studenterna tycker är viktig. För att den ska fungera på ett bra sätt är det viktigt att det är enkelt och tydligt för studenterna var de ska leta på sidan samt att det finns tillräckligt med information. Grupperna anser även att det är positivt om det alltid finns möjlighet att skicka in spontana ansökningar, det signalerar att det finns möjlighet att arbeta på företaget även om det inte finns någon tjänst som passar i nuläget. Om möjligheten inte finns kan det tvärt om bidra till att företaget avskrivs trots att studenten har tagit sig tid att leta upp hemsidan och därmed var intresserad initialt.

Segmentmarknadsföring

KPMG Case Competition, Corporate Challenge, SEBs tidigare anordnade Golftävling och Skidresa, Accentures Consultant for a day och företagskvällar är exempel på mer riktade events som studenterna i fokusgrupperna nämner.

Enligt studenterna finns vissa faktorer som avgör om ett event får den effekt som företaget önskar. Det är viktigt att företaget ser till att de representanter som skickas till eventet är anpassade efter den publik i form av studenter som deltar. Att det kommer en högt uppsatt person ger flera fördelar, studenterna känner bland annat att de själva är betydelsefulla för företaget och representanten har större möjlighet att svara på viktiga frågor. Utöver en rutinerad person ser studenterna gärna att det är någon trainee, nyanställd eller HR-person som kan svara på frågor om rekryteringsprocessen och den initiala fasen. Ytterligare en viktig poäng är att studenterna gärna ser att personen som representerar företag inte är nyutexaminerad från Ekonomihögskolan i Lund.

”Om man träffar någon som man pluggat med för ett år sedan som helt plötsligt står där, hur seriöst tar man den personen om man såg honom för ett år sedan, springa runt dyngrak på nationen.”

(Mattias, fokusgrupp I)

”Jag tänkte ännu mer på hur mycket man identifierar hela företaget med den personen man träffat, Hur många har jag träffat från PWC?, kanske fem pers och de är dem jag ser som är det här företaget, det är skitviktigt att det är rätt personer.”

(Mattias W, fokusgrupp II)

Både åsikterna kring Consultant For a Day och LEBTs besök hos företag runt om i Europa påvisar att studenterna gärna ser att de får komma ut och besöka företagen istället för att företagen besöker Ekonomihögskolan. Studenterna är inte ute efter ännu en föreläsning, de vill istället skapa sig en bättre bild av hur företaget och de

anställda arbetar i praktiken. Det medför även att studenterna känner sig utvalda och viktiga.

”Lite utvalt, på deras ställe och viktigast är rätt personer, då funkar det.”

(Mattias K, fokusgrupp II)

Word-of-mouth

Den viktigaste informationskällan för alla som deltagit i fokusgrupperna är vad släkt, vänner och äldre studenter anser om de intressanta företagen. Anledningarna är flera, dels är det ett enkelt sätt att få information och studenterna drar nytta av vad personer som de anser är mer insatta säger. En annan viktig faktor är att information som kommer från personer som studenterna litar på uppfattas mer ärlig och sannolikheten är större att den är anpassad till individen jämfört med den som levereras av personer som är utsända för att marknadsföra företaget.

”Jättebra att prata med folk som jobbar i branschen, vilken är coolest? Vilken är bäst? Vad gör man? Vilka är arbetsuppgifterna? Det är nog det som påverkar mig absolut mest.”

(Tomas, fokusgrupp I)

4.4.3 SEB

Flera studenter påtalar att de känner till den illgröna färgen och menar att SEB tillsammans med Nordea syns mest av bankerna på Ekonomacentrum. Få känner dock till att företaget är en av huvudsponsorerna till Lundaekonomerna och det finns enligt studenterna inga specifika faktorer eller begrepp som förknippas med SEB.

2006 års Golftävling, tidigare anordnad skidresa⁵⁴ och Corporate Challenge är de SEB-events som deltagarna känner till. Det visar sig att alla dessa medför både positiva och negativa uppfattningar. Det positiva är att företaget syns och fokusgrupperna anser att det är bra events i början av studietiden för att skapa en positiv bild av företaget. Däremot fungerar den typen av events sämre om företaget genomför dem i syfte att rekrytera.

”Jag tycker att man ska undvika att ha för mycket sådana här grejer, eller i alla fall för mycket lekstugegrejer. [...] Vi var på skidresa, fick varsin mössa och sen var vi jättefulla hela tiden. Då är det mycket hellre att man riktar in sig på några studenter eller någon grupp av studenter och har seriösa snack.”

(Mattias, fokusgrupp I)

⁵⁴ Senast 2004.

SEBs agerande på golftävlingen som genomfördes 2006 visar hur viktigt det är att studenterna känner sig uppmärksammade samt att det är rätt personer som deltar vid eventet.

”Varsågod här är greenfeebiljetterna. Ha en trevlig dag, de bjöd på middag och delade ut några paraplyer [...] och stannade inte under middagen. Vi har råd att punga in pengar men vi är inte intresserade av er egentligen utan tycker bara att det är trevligt att vi bjöd er på en golftävling, det klingade så illa och alla reagerade på det”.

(Anna, fokusgrupp I)

Som tidigare nämnts anser studenterna att det finns goda förutsättningar för att icke-formella möten, till exempel i form av företagskvällar, blir lyckade events. Bland annat nämns att SEB skickade ner en högt uppsatt person som jobbade inom Corporate Finance till LINC⁵⁵, därigenom träffade personen i fråga rätt publik och han var väl lämpad för att uppfylla deltagarnas förväntningar.

”Det behöver ju inte bli så jättemycket, utan dra ner någon kille från Stockholm, inte från något lokalkontor, utan någon som är med i verkligheten, bara sitter och pratar så här vid ett bord.”

(Thomas, fokusgrupp I)

4.5 SEB Human Resources organisation

SEB HR-Center, beläget i Kista utanför Stockholm är resultatet av en HR transformation där företaget har centraliserat vissa tjänster och funktioner. I huvudsak så handlar det om Operations inom HR och underfunktionen *Staffing* arbetar bland annat med de för vår uppsats intressanta funktionerna *SEB Employer branding Sverige* samt *Talent management*. Inom HR-Center finns en person som är ansvarig för Employer Branding Sverige med underfunktioner i form av Studentmarknadsansvariga på flertalet orter i Sverige.

Employer Branding arbetet är inte centraliserat utan varje region har en viss rörlighet i det egna Employer Branding arbetet. Inom varje region finns HR-advisors som ansvarar för HR-strategin inom bland annat Employer Branding och HR-Center i Stockholm agerar som en stödfunktion i behandlingen av dessa. En viktig uppgift för HR center är att få upp intresset internt ute i divisionerna för att upplysa vikten av att ha en dialog med externa kandidater som är intresserade av SEB.

⁵⁵ Lund University Finance Society

4.5.1 SEB Employer Branding

I dagsläget jobbar SEB med en bred Employer Branding i flera syften. Förutom att det är strategiskt viktigt för SEB att signalera, både internt och externt att de vill vara den bästa arbetsgivaren så finns det ytterligare aspekter vad gäller intresset för en stärkt employerimage mot studenterna. Det breda Employer Branding perspektivet är kopplat till den individuella studentens uppfattning om företaget då samtliga studenter är potentiella privatkunder. Till exempel så finns en uttalad inriktning mot bland annat tandläkarstudenter i Göteborg då de är attraktiva privatkunder (Studentmarknadsansvarig). Det är även positivt för SEB om deras varumärke är starkt även hos studenter som inte börjar jobba inom koncernen då de säkerligen kommer att ha många bankkontakter på andra positioner i näringslivet (Studentmarknadsansvarig, HR-Advisor). Den centrala funktionen för Employer Branding i Sverige finns som tidigare nämnts i Stockholm med stöd av studentmarknadsansvariga på lokala orter. Huvuduppgifterna innefattar utformning av annonsering i media sponsor och mentorskapprogram, studentaktiviteter, examensuppsatser (varje division kommer med ett ämne som studenterna får ansöka till) internships samt traineeprogrammet. Funktionen i Stockholm jobbar i huvudsak mot de tio universitet som anses vara mest intressanta, men använder sig även av kontaktpersoner vid mindre högskolor. De tio prioriterade skolorna följer ett koncept där strategier, giveaways, klädkod och broschyrer tas fram centralt i Stockholm och ingen åtskillnad görs mellan de prioriterade skolorna. De lokala kontoren är mer autonoma i employer branding arbetet och skiljer sig väsentligt i prioritering och arbete gentemot studenterna.

SEB definierar att Employer Branding-aktiviteterna ska bidra till att *”Långsiktigt bygga ett varumärke som är attraktivt för arbetstagaren”* där det uttalade målet är att bli nummer ett i Universums Företagsbarometer med delmålet att bli ledande inom branschen. En förklaring till skillnaden i ranking mellan studenter och Young Professionals förklaras enligt följande.

”SEB är väldigt attraktiva som andra, tredje jobbet man tar, vilket bör tyda på att man gör ett bra jobb när man väl kommer till SEB”

Ansvarig Employer Branding Sverige 2007-12-21

Ingen statistisk feedback görs efter de olika evenen även om banken tar del av generella utvärderingar från universitetens arbetsmarknadsdagar samt följer trender i ansökningsfrekvenser. Generellt så har Företagsbarometern ett stort inflytande då den i dagsläget agerar benchmark för Employer Branding arbetet.

”Universums undersökningar får otrolig genomslagskraft i media och det är det ledningen i huvudsak tittar på”

Ansvarig Employer Branding Sverige 2007-12-21

I likhet med teorin så kategoriserar SEB Employer Branding som ett relativt nytt fenomen som i takt med den ökande konkurrensen om kompetensen alltmer prioriteras då den interna arbetspoolen de senaste åren inte räckt till.

”Varumärkesfokus mot de anställda är väldigt högt upp på agendan (...) någonting vi verkligen måste ta tag att jobba med”

Ansvarig Employer Branding Sverige 2007-12-21

Fokus har dock varit i huvudsak mot den externa delen av Employer Branding, något som har lett till att det interna arbetet inte är lika väl utbyggt som det externa arbetet. Detta är ett problem som SEB har identifierat och i nuläget förs diskussioner om att starta interna nätverk samt att ytterligare förbättra utbildningen hos anställda som representerar företaget på de externa kontaktdagarna.

”Det har blivit ännu mer fokus [på det externa arbetet] på grund att vi långsiktigt måste säkra vår kompetensförsörjning”

Ansvarig Employer Branding Sverige 2007-12-21

Detta är något som bekräftats hos flertalet av intervjuobjekten och employer branding arbetet är väl förankrat strategiskt; vissa intervjuobjekt upplever dock att den strategiska förankringen inte fått genomslag praktiskt än.

Nyckelord som SEB vill bli förknippade med i arbetet mot studenter är modernt, entreprenörskap, innovativt och nyskapande. SEB är även av uppfattningen att studenterna kopplar samman SEB som en stor företagsbank med Merchant Banking, Private Banking och Enskilda Corporate Finance som utmärkande avdelningar.

Externa marknadsaktiviteter

Enligt företagets hemsida så sponsras vissa event i ett led att *”profilera SEB som en attraktiv arbetsgivare”*⁵⁶. Exempel på nationella event som företaget är med och sponsrar är Academic Search Diversity Challenge 08 och SM i Ekonomi.

Även de Studentmarknadsansvariga på SEB ger en bild av ett aktivt företag vad gäller marknadsföring mot studenter även på lokal nivå. Som exempel så är SEB kårföretag hos Lundaekonomerna, vilket innebär att SEB kan välja vilka aktiviteter som företaget ska förknippas med (Näringslivsansvarig Lundaekonomerna). Viktiga event under 2007 var enligt Studentmarknadsansvarige på orten Arbetsmarknadsdagarna (Nordens största) samt Corporate Challenge.

Även i Västsverige så är aktiviteterna många, enligt Studentmarknadsansvarige så läggs dock störst fokus på Handelshögskolan i Göteborg där SEB enligt Handels studentkår anses vara *”en viktig samarbetspartner för näringslivsgruppen”* (www.hhgs.se). Även Chalmers Tekniska Högskola intresserar SEB och inriktningen mot Ingenjörer motiveras med att SEB erbjuder kvantitativa tjänster inom framförallt

⁵⁶ <http://www.seb.se/pow/wcp/student.asp>

finans, varför företaget valt att involvera sig i Chalmeristernas nätverk samt det kvinnliga nätverket Tarantella (Studentmarknadsansvarig).

Något de Studentmarknadsansvariga lyfter fram är vikten av att nå ut till samtliga studenter och inte bara ekonomistuderande. Som tidigare konstaterats så erbjuder företaget tjänster inom flera områden och enligt en Studentmarknadsansvarig så: *"handlar det inte enbart om rekrytering, det finns en marknadsföringsaspekt i det hela också"*, medan en annan konstaterar: *"en viktig aspekt är att få in kunder i banken"*.

En utav de tillfrågade belyser att SEB även riktat in sig mot medicin och tandläkarstuderande med motiveringen att *"de är ett köpstarkt segment som förmodligen kommer att ha många bankkontakter i framtiden"*.

De Studentmarknadsansvariga är eniga om att banken gärna vill bli förknippad med vissa saker, även om det inte finns något uttalat. Istället hänvisar de till bankens grundvärderingar. På frågan om vad de Studentmarknadsansvariga tror att studenterna förknippar med SEB så är *"den internationella prägeln"* vanligt förekommande men även nytänkande, entreprenörskap och en förtroendeingivande och stark ledning lyfts fram.

"När jag träffar studenter så är det mycket internationellt och mycket Annika (Falkengren)"

Studentmarknadsansvarig

Gällande frågan huruvida marknadsaktiviteterna skiljer sig mot andra banker är de tillfrågade splittrade. En anser att *"Det skiljer ingenting mellan bankerna"* medan en annan klart kan peka på skillnader i inriktning mellan bankerna. Som exempel så anses Swedbank vara erkänt duktiga på de lite mindre orterna medan Handelsbanken satsar hårt på att synas genom att förknippas med många event. Samma respondent anser att SEB satsar på ett uttalat relationsbaserat synsätt jämfört med andra banker. Vad gäller de frågor studenter är mest intresserade av så är de fyra Studentmarknadsansvariga eniga om att traineeprogrammet och de relativt nya uppsatsämnena röner stort intresse. Studentmarknadsansvariga i Umeå belyser även att många studenter är intresserade av extrajobb vid sidan av studierna.

4.6 Karriärvägar inom SEB

SEB arbetar i dagsläget med karriärmodellen och alla nyanställda får en karriärprofil genom Decision Dynamics. Det ger SEB en bild av vilken karriärprofil personerna har och baserar personens utvecklingsprogram och karriär inom organisationen därefter. Nedanstående information är hämtad från telefonintervju med chefen för Talent Management inom SEB.

4.6.1 Roller

CAP career awareness program – “Supporting young high performance in their career choice.” CAP är en modell som används för att definiera individens karriär och ledarskap inom banken. Traditionellt har SEB arbetat efter en linjär karriärmodell, men i dagsläget finns tre möjliga karriärvägar, linjeförare, projektledare och business leader. Det är tydligt att linjeförarrollen är anpassad till personer med linjära drivkrafter medan business leader är till för experter och projektledarrollen passar bäst för utvidgande/episodiker. Det innebär att det finns möjligheter för alla olika karriärprofiler att få en karriärutveckling som de själva uppskattar, samtidigt finns det ingen speciell roll som SEB söker – de letar efter människor med alla olika karriärprofiler.

”Att vi inte gör fel människa till chef [...] någon som väldigt gärna bara vill driva affär blir satt att administrera och göra utvecklingssamtal [...] jag tror att vi kan bli så mycket mer effektiva där genom att hitta rätt person till rätt plats.”

(Chef Talent Management, 2007-12-14)

4.6.2 Individuell plan

SEB arbetar med individutveckling på alla nivåer inom företaget. Varje anställd har en utvecklingsplan, kallad PDD (Performance and Development Dialogue). Den bygger på två fundament, att hela affärsplanen bryts ner till individnivå och den anställdes karriärprofil. PDD sker i form av en utvärdering och dialog mellan chefen och den anställde, dialogen fokuserar på hur väl individen har uppnått årets mål. Den PDD som arbetas fram mynnar ut i en PDP (Personal Development Plan). Det centrala med planen är att fungera som ett utvecklingsverktyg för den anställde. Därmed inriktar den sig på den individuella utvecklingen, liksom dialogen är planen väl sammankopplad med SEBs affärsplan.

4.6.3 Utvecklingsprogram

Utöver den individuella dialogen och planen arbetar SEB med utbildningsprogram på olika nivåer. Företaget poängterar att varje medarbetare måste ta ansvar för sin del av affären och därmed uppmuntrar SEB alla anställda att arbeta med ledarskap och vara ledare. Grundtanken med de individuella karriärrollerna följer med genom hela karriären inom banken.

SEB leadership platform – utbildning för att uppmuntra och stärka det individuella ledarskapet, utbildningen vänder sig till alla olika roller. Efter att Leadership Platform gjorts finns två vägar:

- Managers Licence – ett program för enbart linjechefer. Programmet är en individfokuserad utbildning som spänner över områden som: Vad är mitt ansvar som chef? Vad måste jag prioritera? Arbetsrätt och utvecklingsamtal.
- De profiler som inte har en linjechefsinriktning får istället utbildning inom projektledarskap/teambuilding, kommunikation och andra faktorer som är viktiga för att de ska kunna genomföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt.

LEAD – utbildning på mellanchefernivå som vänder sig till alla tre karriärvägar. Syftet är att utveckla och kontinuerligt bygga vidare på begreppet ledarskap. Förutom att programmet utvecklar individen anser chefen för Talent Management att LEAD fyller en viktig funktion i och med att det visar att det finns utvecklingsmöjligheter även för projektledare och specialister.

Wallenberginstitutet – ett program som riktar in sig mot linjechefer på hög nivå inom koncernen.

International Business Seminar – vänder sig till specialister och projektledare på motsvarande nivå.

KAPITEL 5 - 6

Analys

I följande avsnitt ämnar vi tolka och analysera studiens empiri utifrån tidigare presenterat teoretiska ramverk. Vi har valt att dela in analysen i två kapitel där det första- teoretisk analys, tar sin utgångspunkt i studiens generella analys av empirin. Det andra kapitlet, benämnt praktisk analys, syftar till att analysera studiens empiri ur SEB:s synvinkel. Analysen står sedan till grund för avsnitt 7.1 Studiens teoretiska bidrag som presenteras i det avslutande kapitlet.

5 Teoretisk analys

5.1 Studenternas preferenser

Teorin om Generation Y pekar på distinkta skillnader i preferenser som skiljer denna demografiska grupp mot andra generationer. Dessa preferenser visar sig tydligt i enkätundersökningen och fokusgruppdiskussionerna.

Vår kvalitativa studie visar att skillnaderna mellan företagen i undersökningen är relativt små och samtliga typföretag kan i stora drag erbjuda de faktorer som vi har studerat i den kvantitativa undersökningen. Studenterna delar även Balmer & Grays (1998) syn att skillnaderna mellan arbetsgivarna är diffusa och svåra att definiera.

Vår enkät identifierar att studenter värdesätter de personliga erbjudandefaktorerna högre än de faktorer som rör den potentiella arbetsgivaren. Allra högst värderas den interna kompetens- och vidareutvecklingen samt möjligheten att få jobba med varierande arbetsuppgifter. Detta stämmer väl överens med teorierna av Bacon, 2006; Martin & Tulgan, 2001; Spiro, 2006; Cunningham, 2007 som säger att generationen karaktäriseras av höga krav på sig själv och arbetsgivaren men även av otålighet och flexibilitet. Faktorer som värdesätts är enligt författarna personlig utveckling, självförverkligande, samt balans i tillvaron, något som är helt i linje med vår kvantitativa undersökning. De lägre värdena inom de mer sociala och etiska faktorerna som jämställdhet, socialt ansvarstagande och stark företagskultur kan härledas till den självcentrerade och självförverkligande bilden hos Generation Y som Spiro (2006) samt Sutton-Bell & Narz (2007) målar upp.

Det visar sig att två av de tio viktigaste faktorerna enligt studenterna handlar om företagets image.⁵⁷ De två faktorer som anses viktiga (rankas bland de tio främsta) av studenterna och är företagsspecifika är att bolaget arbetar med *spännande produkter/tjänster* och huruvida företaget är *framgångsrikt på sin marknad*.

⁵⁷ Se tabell 11, under avsnitt 4.1.4.

Totalt har vi identifierat 15 viktiga faktorer ($\mu > 5$), de är bestående av nio personliga erbjudanden och sex företagskaraktäristika. Som nämnts ovan är åtta av de tio viktigaste personliga erbjudanden. Deltagarna i fokusgrupperna förstärker bilden av att det är viktigare att företaget når ut med sina personliga erbjudanden och nyttan av att arbeta på en specifik tjänst än att de trycker på företagets egenskaper.

Vår analys av situationen är att de skillnader som trots allt finns till stor del beror på de rykten som omgärdar de olika branscherna. Det är i linje med flera forskare som menar att rykte (företagsimage) och word-of-mouth påverkar företagets attraktionskraft i hög grad (Collins & Stevens, 2004; Orlitzky, Rynes & Schmidt, 2003; Roberts & Downing, 2002)

De rykten som lyfts upp är framför allt kopplade till arbetsstrukturen eller företagsledningen. Bland annat nämner studenterna att McKinsey omgärdas av ett sådant rykte att de knappt behöver marknadsföra sig alls. McKinsey präglas enligt studenterna av högt tempo, höga krav, hög lön och stark socialisering. Likaså menar de att IKEA och H&M har så starka positioner i Sverige på grund av myterna kring affärsmännen bakom (Ingvar Kamprad och Stefan Persson) och de speciella företagskulturerna som finns på de två bolagen. Det gör att många studenter väljer att söka jobb där trots lägre löner och vaga bilder om vilka tjänster som finns.

Eftersom studenterna inhämtar information från flera olika håll är det viktigt att företagen påverkar studenternas omgivning och de personer som studenterna pratar med. Då studenternas bild baseras på ett fåtal personer gäller det att företaget arbetar målmedvetet med en blandning av duktiga företagsrepresentanter, bra professionellt arbete och genomför värdefulla aktiviteter för att skapa ett gott rykte. En viktig aspekt är att inte förbise varken personer i näringslivet, vänner eller företagsrepresentanter som studenterna kommer i kontakt med.

Det som framkommit i studien visar hur viktigt det är för företag att arbeta med sitt rykte och studenternas syn på företaget för att ses som en attraktiv arbetsgivare.

En möjlig orsak enligt oss är att studenterna förutsätter att företaget ska fungera enligt en viss standard och att alla företag som är intressanta uppnår den. Det framgår även i våra fokusgrupper att företagen besitter i stort sett samma egenskaper.

De resultat vi har fått fram i enkäten stämmer relativt väl överens med Universums Företagsbarometer 2007 enligt jämförelsetabellen nedan. Skillnaderna är främst vid undersökning av den totala rankingen av faktorer. Som tidigare nämnts tar inte Universum hänsyn till om det finns några skillnader mellan om studenterna värderar egenskaper eller personliga erbjudande högst. Det framgår tydligt i tabell 19 där *förtroendeingivande ledning*, att *företaget arbetar med spännande produkter* och att *företaget är framgångsrikt på sin marknad* hamnar på plats 1,2 respektive 4 enligt

Universums undersökning⁵⁸. I vår undersökning som består av en värdering av varje faktor hamnar samma företagsegenskaper på plats 12, 4 respektive 10.

Tabell 19: Jämförelse mellan vår studie och Universums

Faktor	Uppdelat		Totalt	
	Vår	Universum	Vår	Universum
Företagsegenskaper				
Intern vidareutbildning och kompetensutveckling	1	3 (28 %)	1	7
Varierande arbetsuppgifter	2	1 (36 %)	2	3
Konkurrenskraftig ersättning	3	6 (23 %)	3	10
Uppgifter som innebär allt större utmaningar	4	4 (26 %)	5	8
Inspirerande kollegor	5	7 (21 %)	6	11
Internationella karriärmöjligheter	6	2 (33 %)	7	6
Möjlighet till snabb karriär	7	9 (16 %)	8	16
Trygg anställning	8	5 (25 %)	9	9
Flexibel arbetstid	9	8 (18 %)	11	14
Möjlighet att delta i traineeprogram	10	10 (15 %)	19	18
Personliga erbjudanden				
Företaget arbetar med spännande produkter/tjänster	1	2 (40 %)	4	2
Framgångsrikt på sin marknad	2	3 (35 %)	10	4
Förtroendeingivande ledning	3	1 (45 %)	12	1
God etik och moral	4	4 (34 %)	13	5
Dynamisk organisation	5	6 (19 %)	14	13
Arbetar med innovativa lösningar	6	9 (14 %)	15	19
Finansiellt starkt	7	9 (14 %)	16	19
Stark företagskultur	8	7 (17 %)	17	15
Socialt ansvarstagande	9	5 (20 %)	18	12
Jämställt	10	8 (16 %)	20	18

Fokusgrupperna ger en liknande om än något djupare bild av faktorer som studenter värdesätter hos den första arbetsgivaren. Generellt så nämns variationen i arbetsuppgifterna, möjligheten att arbeta internationellt samt en hög kravprofil som lockande faktorer, även dessa är i linje med Spiros (2006) slutsatser. I likhet med den kvantitativa undersökningen så anses den interna vidareutvecklingen vara viktig och deltagarna nämner bankerna som föregångare i detta avseende.

5.2 Segmentering enligt karriärmodellen

Vår studie visar att det är möjligt att bygga ut karriärmodellen med ytterligare en dimension, *Employer Branding*. De empiriska resultat vi funnit är i linje med de faktorer som förväntades enligt teorin angående karriärprofiler, med ett större deltagarantal hade fler signifikanta korrelationer säkerligen kunnat visas. Studien validerar dessutom karriärmodellens funktion som psykografisk modell med syfte att koppla samman individuella inriktningar och drivkrafter angående karriär med arbetsgivares employer brand.

⁵⁸ Egenhändigt framställd då Universum ej presenterar sammanställd lista

Även om vår studie behöver valideras visar vårt resultat att det finns potential att basera strategier inom employer branding, och i förlängningen marknadsföringsaktiviteterna, mot studenterna på de faktorer som är extra viktiga för de olika karriärprofilerna.

Expert

Profilen präglas av en strävan efter långvarig och trygg anställning, utvecklande av specialistkunskaper och uppmärksamhet (Larsson et.al. 2003). I linje med det uppskattar expertprofilen fokus på kompetensutveckling enligt den studie vi genomfört. Expertprofilen värdesätter vidare att företaget agerar socialt ansvarstagande med god etik och moral. Organisationen ska även präglas av jämställdhet för att expertprofilen ska trivas. Det som förvånar är att undersökningen inte påvisar att experterna värdesätter en trygg anställning.

Linjär

Den linjära karriärprofilen värdesätter ett arbete med hög ersättning, snabb karriär och där det finns möjlighet till ledarskapsutveckling (Larsson et.al. 2003). Våra resultat är i linje med det då vi finner signifikanta korrelationer mellan profilen och konkurrenskraftig ersättning och möjlighet att delta i traineeprogram. Det som är uppseendeväckande är att vår studie visar att den linjära modellen uppskattar dynamiska organisationer.

Utvidgande

Profilen präglas av att den uppskattar kreativitet, bred kompetens och att arbeta i team (Larsson et.al. 2003). De korrelationer vi finner som är signifikant positiva med den utvidgande profilen är att företaget ska vara socialt ansvarstagande och att det arbetar med spännande produkter och tjänster. Den senare faktorn förvånar föga då det är sammankopplat med kreativitet. Att inte varierande arbetsuppgifter ger något utslag i vår studie är enligt oss förvånande då det bör ligga nära den utvidgande profilens strävan efter en bred kunskapsbas.

Episodisk

Enligt Larsson et.al. (2003) uppskattar den episodiska karriärprofilen stor variation, högt tempo och oberoende. Att studien resulterar i signifikanta faktorer som dynamisk organisation, spännande produkter och/eller tjänster samt innovativa lösningar stärker den bilden. Vidar pekar vår undersökning på att episodiker uppskattar jämställdhet och att företaget är socialt ansvarstagande.

Intressant att notera är att vi inte finner några signifikanta positiva korrelationer mellan den episodiska karriärprofilen och de faktorer som företagen erbjuder sina anställda, alla faktorer som värderas högt är företagsegenskaper. Vidare kan utläsas att den endast är drivkrafterna som visar signifikanta korrelationer. Resultatet är förvånande med tanke på att andra analyser i vår undersökning visat att studenter generellt tenderar att värdesätta personliga erbjudande betydligt högre än de egenskaper som präglar företaget.

Tabell 20: Sammanställning av önskade faktorer

Olika Karriärmodeller och önskade faktorer				
Karriärkoncept	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Faktorer (enl. hypotes)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ God etik och moral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurrenskraftig ersättning 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialt ansvarstagande ▪ Spännande produkter/tjänster 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamisk organisation
Faktorer (övriga)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetensutveckling ▪ Socialt ansvarstagande ▪ Jämställdhet ▪ Traineeprogram 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamisk organisation ▪ Traineeprogram 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spännande produkter/tjänster ▪ Jämställdhet ▪ Socialt ansvarstagande ▪ Innovativa lösningar

Vi anser att de faktorer som presenteras i tabellen ovan är till nytta vid förberedelsen av olika Employer Branding aktiviteter beroende på vilken profil företaget önskar attrahera. Speciellt vid riktade events där syftet är att nå ut till en smal grupp studenter kan skräddarsydda informationsunderlag och presentationer utformas efter en psykografisk segmentering enligt karriärmodellen. En förutsättning för att sammanställningen ska vara värdefull är att företagen har gjort en intern analys och känner till vilken karriärprofil som efterfrågas.

5.3 Aktiviteter inom Employer Branding

Sullivan (1999) samt Johnson & Roberts (2006) betonar vikten av extern marknadsföring vid utformandet av företagets strategi inom Employer branding. Gatewood et al (1993) ; Rhyne (1991) och Fombrun & Shanley pekar även på den externa marknadsföringen som ett effektivt verktyg inom Employer branding.

Vår kvalitativa studie visar att det är stor skillnad på hur studenterna uppfattar olika marknadsaktiviteter och nyttan av dem. I likhet med Collins och Stevens (2004) resultat anser studenterna att rykte (word-of-mouth) har starkast påverkan vid värdering av potentiella arbetsgivare. Vi finner även att sponsring inte har så stor påverkan trots de satsningar som skett de senaste åren. Studenterna har svårt att specificera vad sponsringen leder till och hur det märks på Ekonomihögskolan. De sponsorevent som studenterna känner till är främst Case Competition av KPMG, något som får anses som en förebild i sammanhanget. PR har viss påverkan då det skapar ett förtroende för ledningen och ger bidrar till en allmänt positiv bild. Samtidigt visar det sig att studenterna, i likhet med Hatch & Schultz (2001) samt Aakers (2004) resultat, påverkas i större utsträckning av negativa associationer eller kontroverser och att omvärldens bild av företaget är viktigt. Den generella uppfattningen vi får under samtalen med studenterna är att de i likhet med Collins &

Stevens (2004) ändå anser att en samverkan mellan samtliga element ger bäst resultat även om vissa aktiviteter anses mer viktiga än andra.

Tabell 21: Segmenteringsgrader och dess användningsområden

Massmarknadsföring	Segmentmarknadsföring
Bra för att skapa en allmänt positiv bild av företaget, extra användbart i början av studietiden.	Användbart när syftet är att nå ut till student som t.ex. läster en specifik inriktning eller studerar på en viss nivå.
Nischmarknadsföring	Mikromarknadsföring
Nischmarknadsföring har inte innefattats i v undersökning.	Bör nyttjas för att nå ut till specifika och ovanliga studentgrupper som är extra eftertraktade.

Vår studie visar vidare att segmenteringsgraden massmarknadsföring är värdefullt för att skapa en medvetenhet och ett första intresse kring företaget. Det framgår att den typen av aktiviteter passar bäst under den första delen av studietiden då studenterna har en relativt dålig uppfattning om vad företagen gör och vad de kan erbjuda. Däremot så efterfrågar de studenter som befinner sig i slutet av studierna mer riktade aktiviteter i likhet med Kotler et al (2005) teorier om segmentmarknadsföring och mikromarknadsföring där marknadsföringen bör vara anpassad mot utvalda studentgrupper.

Tidigare resonemang och teoretiska analys leder oss indirekt in på den praktiska analysen, där vi med inriktning på vårt fallföretag analyserar studiens empiri.

6 Praktisk analys

6.1 SEB Employer branding

Vid de företagsinterna intervjuerna framgår tydligt att SEB:s syn på Employer Branding är i linje med forskarnas. Området har i linje med Sullivans (2004) definition lyfts upp som en strategisk fråga och satsningen präglar alla delar av organisationen. Det framgår att SEB på högre nivå anser att ett starkt Employer Brand är en förutsättning för företagets fortsatta framgång, både som spelare på marknaden och som attraktiv arbetsgivare. Det framgår även att SEB på strategisk nivå, i likhet med Aaker (2004), förstått varumärkets funktion som verktyg för differentiering och kommunikation med externa aktörer (i det här fallet arbetskraften).

6.2 SEB Företagsimage och varumärke

Som diskuterats i teorikapitlet är det viktigt för företag att arbeta med sin företagsimage mot arbetskraften för att kunna locka till sig de bästa medarbetarna (Alvesson, 1990; Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993; Balmer & Gray, 1998). Tabell 21 (nedan) visar en sammanställning av SEBs position i förhållande till de faktorer som värderas i enkätstudien.

SEB når höga betyg ($5 < \mu$) vad gäller *intern vidareutbildning och fokus på kompetensutveckling, trygg anställning, framgångsrikt på sin marknad* samt *att företaget är finansiellt starkt*. Studenterna anser att fokus på kompetensutveckling är väldigt viktigt, även trygg anställning och att företaget är framgångsrikt på sin marknad är viktigt. Att SEB är finansiellt starkt påverkar däremot inte studenternas uppfattning om företaget i så stor utsträckning. Gällande övriga faktorer som studenterna tagit ställning till får SEB medelbetyg. Värt att uppmärksamma är att faktorn varierande arbetsuppgifter är väldigt viktigt för studenterna, rörande den faktorn får SEB ett medelbetyg.

Som framkom i segmenteringen enligt karriärmodellen finns möjligheter att trycka på vissa faktorer för att locka till sig individer med olika karriärprofiler. SEB arbetar redan med karriärmodellen när medarbetarna har kommit en bit in i sin karriär på banken. Vi anser att det finns möjligheter att applicera karriärmodellen redan tidigare, vid utformningen av marknadsaktiviteter och profiler för rekrytering. Även om företaget söker alla olika karriärprofiler finns en poäng i att utforma events som passar antingen alla profiler eller är nischade mot en specifik profil. För att det ska vara möjligt krävs ett nära samarbete mellan de olika resurserna Talent Management, Rekrytering och Employer Branding inom SEB då de är strikt uppdelade idag.

Tabell 22: SEB:s position

SEB			
	LÅGT $\mu < 3$	MEDEL $3 < \mu \leq 5$	BRA $5 < \mu$
MYCKET VIKTIGT $\mu > 6$		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Varierande arbetsuppgifter 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intern vidareutbildning och fokus på kompetensutveckling.
VIKTIGT $5 < \mu < 6$		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurrenskraftig ersättning ▪ Spännande produkter/tjänster ▪ Utmanande uppgifter ▪ Inspirerande kollegor ▪ Internationella karriärmöjligheter ▪ Möjlighet till snabb karriär ▪ Flexibel arbetstid ▪ Förtroendeingivande ledning ▪ God etik och moral ▪ Dynamisk organisation ▪ Innovativa lösningar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trygg anställning ▪ Framgångsrikt på sin marknad
MINDRE VIKTIGT $\mu < 5$		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stark företagskultur ▪ Jämställt ▪ Möjlighet att delta i traineeprogram ▪ Socialt ansvarstagande 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finansiellt starkt

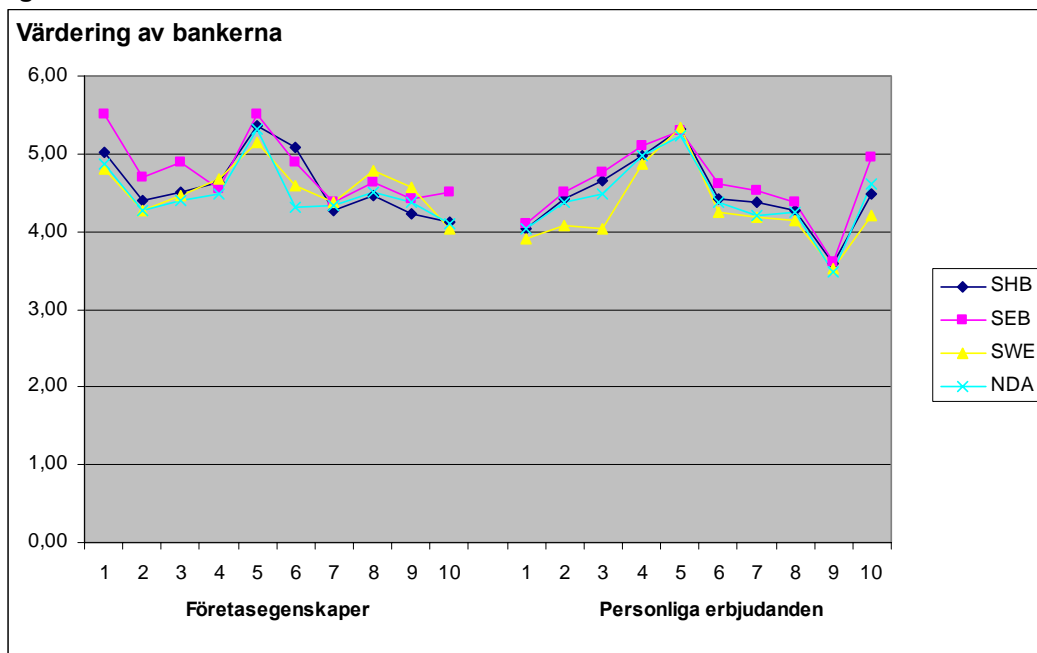
Under fokusgrupperna framkommer att SEB tillsammans med Handelsbanken har det starkaste ryktet inom banksektorn avseende de faktorer som präglar företaget. Anledningen är enligt studenterna att de har starkare Capital Markets-avdelningar och arbetar med större kunder än Swedbank och Nordea. Även mellan SEB och Handelsbanken finns skillnader då SEB ses som den finare ”affärsbanken” och förknippas med det rykte som finns angående Wallenbergssfären. Det är i linje med sammanställningen från den kvantitativa undersökningen som presenteras i tabell 22, SEB får högst betyg av bankerna vid värdering av de företagsspecifika faktorerna.

Det står även klart att SEB:s ledning, främst Annika Falkengren, får väldigt stort utrymme i media. Deltagarna i fokusgrupperna anser dock att det inte har så stor inverkan på deras uppfattning om SEB. Studenterna anser att en bank-VD inte behöver synas så mycket då de ofta syns i samband med skandaler och problem. Vår analys visar att Annika Falkengrens positiva medierelation inte påverkar studenterna i någon större utsträckning men att det bidrar till en allmän positiv bild av företaget, liknande Collins och Stevens (2004) resultat.

6.2.1 Bankernas arbetsgivarimage

I diagram 2 nedan har vi plottat studenternas svar på enkätfråga 3⁵⁹, som framgår av det uppfattar studenterna inte att det finns några större skillnader mellan storbankerna i Sverige. Varken rörande företagsbilden eller vilka faktorer de kan erbjuda de anställda. Därmed finns ingen tydlig profilering av bankerna och i den mån de har försökt nischas sig är det inget studenterna uppmärksammat.

Diagram 2:



Som kan utläsas i grafen ovan är bankernas position i stort sett identisk. Det är dock intressant att SEB har den starkaste positionen bland bankerna som är deras huvudkonkurrenter. Däremot finns branschskillnader som påverkar studenternas syn på företagen i undersökningen. Det framgår att banksektorn ses som gråare och tristare vad gäller karriärmöjligheter, arbetsuppgifter och kollegor än flera av de andra branscherna.

Trots den stora medvetenheten om Employer branding och den strategiska fokuseringen har inte SEB:s satsningar gett någon större effekt så här långt. Även om vår analys visar att det finns mycket att arbeta med vad gäller SEB:s Employer branding är vi inte odelat negativa till den. Företaget lyckas attrahera kompetent personal i dagsläget och företaget har högre betyg än övriga svenska storbanker. Vi tror att de låga betygen i den här studien har sin grund i att branschen som helhet har låg status och ses som ”grå och trist”. Vår uppfattning är även att många studenter har svårt att sätta sig in i vilka produkter och tjänster bankerna arbetar med, vilket medför att de har svårt att värdera om det skulle trivas med ett arbete inom bankväsendet.

⁵⁹ De 20 faktorer som studenterna anser viktigast vid värdering av potentiella arbetsgivare. Se kapitel 4 sid. 47.

6.2.2 Extern marknadsföring

De aktiviteter som diskuterades under fokusgrupperna var att SEB är en av huvusponsorerna till Lundaekonomerna, deltagande under EEE-dagarna, att de sponsrar en golftävling och den skidresa som anordnas med SEB som sponsor.

Huvudsponsor Lundaekonomerna

Ett antal av studenterna som deltog i fokusgrupperna kände till att SEB är huvudsponsor för Lundaekonomerna. Det framgår att det är oklart vad denna sponsring resulterar i både för studenterna och företagen. Studenterna anser inte att denna typ av sponsring ger något större mervärde vad gäller uppfattning om företaget eller förmedlande av den information som efterfrågas. Om syftet är att öka studenters benägenhet att söka arbete på SEB är vår analys att det finns bättre prioriteringar. Det är i linje med Collins och Stevens (2002) som visar att sponsring inte har stor effekt om den inte är hög och sker i samband med hög publicitet.

EEE-dagarna

Vår analys angående deltagande på arbetsmarknadsdagarna på Ekonomihögskolan är att det är positivt som allmän intresseväckare och informationskanal. Studenterna anser likt tidigare diskuterats att det främst är positivt under den initiala delen av utbildningen. På högre nivå passar andra aktiviteter bättre. Vi vill även påpeka att även om den direkta nyttan av ett deltagande är oklart ser vi stora risker med att inte delta. Att inte finnas representerade kan verka i två riktningar – antingen mytbildande likt McKinsey eller så får de deltagande bankerna större utrymme att locka studenter.

Golftävling

Enligt vår analys bör anordnandet av en golftävling vara ett mycket passande event på Ekonomihögskolan. Vid en golftävling finns möjlighet till hög grad av interaktion under avslappnade former samtidigt som studenterna känner sig utvalda (förutsatt att det sker någon form av urval) och uppskattade. Så var tydligen inte fallet under den golftävling som vår deltagare deltog i vilket medförde att effekten blev den omvända.

Skidresa

Även en skidresa skapar stora möjligheter till interaktion med studenterna. Under våra fokusgrupper fanns ingen som hade deltagit vid någon resa men det samlade uppfattningen är att det finns både positiva och negativa effekter av den typen av sponsring. Eventet kan uppfattas som oseriöst och risken finns att SEB inte får ut så mycket av det om de inte är närvarande under resan. Det bör tilläggas att SEB inte sponsrar skidresan i dagsläget.

Vår kvalitativa studie visar att alla aktiviteter kan verka positivt om det är tillräckligt seriösa och de deltagande företagsrepresentanterna är duktiga. Därmed vill vi än en gång poängtera vikten av rätt representanter och ett väl genomtänkt aktivitetsschema oavsett vad som väljs.

Tabell 23, SEB:s marknadsaktiviteter som studenterna uppfattat.

Massmarknadsföring	Segmentmarknadsföring
Reklam som riktar sig mot allmänheten.	Riktat sig mot ekonomistudenter i allmänhet. Aktiviteter: Huvudsponsor, skidresa, golftävling, Case Competition och EEE-dagarna.
Nischmarknadsföring	Mikromarknadsföring
Studenterna uppmärksammar inga aktiviteter som kan sorteras in under nischmarknadsföring.	SEB arbetar inte med mikromarknadsföring dagsläget.

SEB har ett starkt allmänt varumärke och det är i linje med de aktiviteter som studenterna har uppmärksammat. Företaget arbetar på ett bra sätt med att bygga en medvetenhet hos studenterna och de finns med bland de företag som syns på Ekonomihögskolan. Däremot är nischningen liten och det finns inga specifika kännetecken som utmärker företaget. De events som SEB kopplas samman med (Case Competition, golftävlingen och skidresan) präglas av både positiva och negativa element. De bidrar till en allmänt positiv bild genom att SEB:s varumärke syns men enligt oss fungerar de sämre om syftet är att locka studenter att söka arbete. Andra företag som arbetar med tydligare nisch- och mikromarknadsföring är t.ex. H&M:s populära företagskväll, Accentures *Consultant for a day* och KPMG:s *Case Competition*. Det framgår att dessa aktiviteter uppskattas mer av studenterna än de satsningar som SEB gjort de senaste åren.

I kapitel sju presenteras våra rekommendationer till SEB gällande utformningen av framtida marknadsaktiviteter och förslag på förbättringar på nuvarande employer branding strategi.

KAPITEL 7

Slutsatser & Diskussion

I detta avslutande kapitel sammanfattas de resultat och analyser vi kommit fram till i föregående kapitel. Även här delas studiens bidrag in i en teoretisk och praktisk del och vi ger även en kort rekommendation till vårt fallföretag. Kapitlet avslutas med ett resonemang och förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

7.1 Studiens teoretiska bidrag

En av slutsatserna vi kan dra är att det finns skillnader mellan hur viktiga företagsegenskaper är jämfört med personliga erbjudanden vid värdering av arbetsgivare. Det är betydligt viktigare vilka interna vidareutbildningsprogram som erbjuds och hur varierande arbetsuppgifterna är än vilken företagslogga som är tryckt på visitkortet. Vår djupare analys med hjälp av karriärprofilen visar dock att episodikerna inte följer samma mönster, de anser att företagsegenskaperna är viktigare än individuella erbjudanden.

Vi kan dra slutsatsen att studenternas inriktning och drivkrafter angående karriär är i linje med de faktorer som tidigare studier visat (angående karriärkoncept, kompetenser och företagskultur). Vår studie visar vidare att karriärmodellen kan byggas ut med en dimension till – Employer Branding. För att det ska vara möjligt krävs dock kompletterande och validerande studier inom ämnet.

Studien ger även indikationer på hur företag ska agera för att nå ut till studenter i syfte att locka till sig ansökningar. Det mest effektiva är mikromarknadsföring bestående av riktade events med högt uppsatta företagsrepresentanter (t.ex. experter eller högre chefer), möjlighet till mingel och utöver det önskar studenterna att de blir lite bortskämda. För att skapa en positiv bild av företaget under tidigare studieår fungerar massmarknadsföring i form av allmänna informations-events och reklam bra. PR fungerar som en stärkande effekt till den allmänna bilden av företaget men är inte avgörande för studenternas val.

7.2 Praktiskt bidrag och rekommendationer till SEB

Grunden till studien har varit relevanta teorier inom Employer branding där influenser har varit Collins & Stevens (2004) undersökning mot ingenjörstudenter i USA samt Universum Communications årliga Företagsbarometer. Vi anser att vi har tagit den sistnämnda undersökningen till en annan dimension med införandet av en indelning i företagsspecifika och personliga erbjudandefaktorer, djupgående fokusgrupper samt en psykografisk segmentering i karriärprofiler.

Under studiens gång har det varit tydligt att SEB har en klar ambition att förbättra sitt externa Employer branding arbete i syfte att öka attraktionskraften hos studenterna. Flertalet av intervjuobjekten betonar att begreppet är relativt nytt inom banken och att utformningen av strategier sker löpande med ett fokus hitintills på den externa aspekten av Employer branding. Dock har SEB inte lyckats fullt ut med sin externa kommunikation, något som vi anser beror på att företaget inte har lyckats lyfta fram organisationens starka sidor och karriärmöjligheter på ett optimalt sätt. Istället har SEB fastnat i "storbanksträsket" där ingen profilering eller positionering går att urskönja, vare sig i produkter, tjänster eller image.

Vår studie kan hjälpa fallföretaget att förbättra sin strategiska Employer Branding och anpassa den mer mot studenternas preferenser i form av erbjudandefaktorer, generationskaraktäristika samt karriärprofiler, något som förhoppningsvis kommer att öka företagets attraktionskraft.

7.2.1 Företagsimage och Företagsvarumärke

Det är uppenbart att storbanksbranschen i Sverige har problem med sin image gentemot studenter. Ofta beskrivs företagen som gråa, statiska med ointressanta arbetsuppgifter och detta har avspeglats i de senaste årens undersökningar från Universum. Om banken ska ha någon möjlighet att konkurrera om talangerna med populära företag i längden så bör dessa, som vi ser det, felaktiga attribut ändras. I annat fall riskerar branschen att förlora striden om talangerna när konkurrensen hårdnar ytterligare.

Det är ett alarmerande faktum att bankerna inte har några specifika särdrag som utmärker dem, utan att de ofta uppfattas som lika. Både vår kvalitativa och kvantitativa undersökning styrker detta faktum och det visar sig även i de företagsinterna intervjuerna med SEB att problemet är välkänt inom koncernen. Detta är helt emot corporate branding och den traditionella marknadsföringsteorin där differentiering och positionering är nyckelbegrepp. Även om SEB i vår kvantitativa undersökning marginellt anses vara den bank som bäst möter studenternas behov så är likheten mellan bankerna påtaglig. I linje med det rekommenderar vi SEB att utarbeta en strategi för hur företaget ska kunna profilera sig jämfört med de andra bankerna.

Under fokusgrupperna framkom att SEB anses vara en internationell bank med en förtroendeingivande ledning, något som samstämmer med bilden som de studentmarknadsansvariga tror att SEB förmedlar till studenterna. Detta är även de faktorer som vi har identifierat som viktiga hos studenterna. Utöver det gäller det att föra fram vilken variation det finns gällande arbetsuppgifter; och bankens väletablerade interna kompetensutvecklingsprogram. Vi anser att banken bör

förstärka bilden av dessa egenskaper för en ökad differentiering och bättre positionering då de redan utmärker sig inom flera av dessa områden.

Rekommendationer

- Strategiskt viktigt hur SEB ska nå ut med vissa nyckelord som företaget vill bli förknippade med enligt tidigare resonemang om företagsimage och företagsvarumärke.
- Strategiskt viktigt att föra fram budskapet att banksektorn i allmänhet är attraktiv att arbeta inom och SEB i synnerhet.
- Utveckla en strategi för hur SEB ska nischa sig jämfört med de andra bankerna enligt tidigare positioneringsresonemang.

7.2.2 Marknadsaktiviteter

Det är tydligt att olika segment bland studenterna efterfrågar olika former av marknadsaktiviteter. Massmarknadsföringen lämpar sig väl om SEB initialt vill öka sin kännedom hos studenter eller marknadsföra sina produkter mot privatkunder som inte nödvändigtvis har intresse av att börja jobba i banken.

Denna form av marknadsföring är dock inte applicerbar på studenterna i slutet av sin studietid och närmare den faktiska rekryteringen. Studien visar tydligt att SEB bör frångå den breda geografiska och demografiska segmentering som företaget i nuläget använder sig av. Istället bör företaget fokusera på en psykografisk eller beteendemässig segmentering där man som verktyg använder sig av segment- samt mikromarknadsföring. Enligt tidigare resonemang bör SEB använda riktade events, där mindre grupper bjuds in enligt selektiva urval för att träffa högre chefer inom banken.

För att även locka till sig studenter som traditionellt sett inte har vänt sig till bankerna med sina ansökningar bör SEB ta fram informationsmaterial och aktiviteter baserat på karriärprofiler som präglar dessa profiler.

Rekommendationer

- Fortsätt med den allmänna marknadsföringen i form av sponsring, reklam och events men ha i åtanke att det strategiska syftet bör vara att bygga varumärke och skapa en allmän positiv bild av företaget.
- Fokusera på smala events vid rekrytering med stort fokus på internation, som är mer nischade mot specifika grupper gällande t.ex. studieinriktning, karriärprofil och studieprestation beroende på vilka typer av studenter ni vill locka. Ett exempel på en sådan aktivitet kan vara att bjuda in studenter som

har inriktat sig på finans och har en VG-nivå över 75 procent till en företagskväll med representanter från företagets spetsavdelningar.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi har under studiens gång identifierat och uppmärksammat flera intressanta uppslag för fortsatt forskning. De mest intressanta enligt oss redovisas nedan.

- Studien har som bekant endast bedrivits under en kortare period och ger en ögonblicksbild av arbetet med employer branding i SEB. En studie under en längre tidsperiod hade kunnat ge mer ingående svar och framförallt hade de nyanställda kunnat intervjuas för att utröna huruvida deras förväntningar på SEB hade infriats eller inte.
- Vår kvantitativa undersökning gör endast en jämförelse mellan storbankerna i Sverige. En intressant aspekt för fortsatt forskning är att göra en omfattande branschundersökning för att identifiera om det finns några generella skillnader mellan olika branscher gällande attraktionskraft, marknadsföring mot studenter och employer branding strategier.
- Karriärmodellen går att utveckla inom flera aspekter. En mer omfattande undersökning hade resulterat i högre tillförlitlighet i den statistiska undersökningen eftersom några kategorier är underrepresenterade. Det vore även intressant att undersöka huruvida olika karriärprofiler svarar på olika former av marknadsaktiviteter. Ett större antal fokusgrupper med en segmentering i primära och sekundära karriärinriktningar och drivkrafter hade kunnat ge intressanta resultat.

KAPITEL 8

Källförteckning

8.1 Publicerade källor

8.1.1 Vetenskapliga artiklar

Aaker, D. 2004. *Leveraging the Corporate Brand*. California Management Review, vol 46, nr 3, sid. 6-18.

Alvesson, M & Sköldbeg, K. 1994. *Tolkning och Reflektion*. Studentlitteratur AB, Lund.

Alvesson, M. 1990. *Organization: From Substance to Image?* Organization Studies, vol 11, sid. 373-394.

Ambler, T & Barrows, S. 1996. *The Employer Brand*, The Journal of Brand Management, vol 21, sid. 24-46.

Andersson, Bo. *90.000 Fyrtotalister går i pension i år*. Dagens Nyheter, 2005-01-01.

Arfwidsson, M; Gabrielsson, K; Laurell, S. 2007. *Att sätta sig själv på kartan*. Ekonomihögskolan Lund.

Backhaus, K & Tikoo, S. 2004. *Conceptualizing and Researching Employer Branding*. Career Development International, vol 8 nr 5 sid. 501-517.

Bacon, T. 2006. *What People Want: A Manager's Guide to Building Relationships That Work*. Davies-Black.

Balmer, J. & Gray, E. 1998. *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*. Long Range Planning, vol 31, nr 5, sid. 695-702.

Balmer, J. & Greyser. 2002. *Managing the Multiple Identities of the Corporation*. California Management Review, vol 44, nr 3, sid. 72-86.

Beane, T.P. & Ennis, D.M. 1987. *Market Segmentation: A Review*, European Journal of Marketing, vol 21, nr 5, sid. 20-42.

Berthon, P.; Ewing, M.; Hah Li, L. 2005. *Captivating Company: dimensions of Attractiveness in Employer Branding*. International Journal of Advertising, vol 24, nr 2, sid. 151-172.

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. 1994. *Enhancing informed choice: A career-concepts approach to career advisement*. Selections. vol 10, nr 3, sid. 24-32.

Bryman, A & Bell, E. 2006. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB.

Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Liber AB.

Cairncross, F. (2000); *Inside the Machine: Survey of E-Management*, The Economist, 11/11.

Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. 1991. *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Collins, J.C. & Han, J. 2004. *Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: the Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation*. Personnel Psychology, nr 57, sid. 685-717.

Collins, J.C. & Stevens, C.K. 2002. *The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labour-Market Entrants: a Brand Equity Approach*. Journal of Applied Psychology, vol 87, nr 6, sid. 1121-1133.

Coombs, M. W. 1989. *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation, University of Southern California, Los Angeles.

Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now*. Human Capital Institute Position Paper.

Cunningham & Sharon. 2007. *Managing the Millenials*. Best's Review; Mars 2007; 107, 11; ABI/INFORM Global, sid. 67.

Dahmström, K. 2005. *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*. 4:e upplagan, Studentlitteratur AB, Lund.

Decision Dynamics Forskningsbakgrund (Larsson, 2001)

Deloitte Research with Athey, Robin. 2007. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Connecting People to What Matters*. Deloitte Development LCC.

Dipboye R.L. 2007. *Eight Outrageous Statements About HR Science*. Human Resource Management Review. nr 17, sid. 96-106.

Eisenberg, B.; Kilduff, C.; Burleigh, S. & Wilson, K. 2001. *The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

Ejlertsson, G. 2005. *Enkäten i praktiken- En handbok i enkätmetodik*. 2:a upplagan, Studentlitteratur AB, Lund.

Ennew, C.T. & Wright, M. 1990. *Retail Banks and Organisational Change: Evidence from the UK*. International Journal of Bank Marketing. vol 8, nr 1.

Ewing, M.T.; Pitt, L.F.; de Bussy, N.M.; Berthon, P. 2002. *Employment Branding in the Knowledge Economy*. International Journal of Advertising, vol 21 sid. 3-22.

Fill, C. 2002. *Marketing Communications – Contexts, Strategies and Applications*. Financial Times Prentice Hall, England.

Fombrun, C & Shanley, M. 1990. *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*. Academy of Management Journal. vol 33, nr 2, sid. 233-258

Frook, J.E. 2001. *Burnish your brand from the inside*. B to B, vol 86, sid. 1-2.

- Gatewood, Robert D.; Gowan, Mary A.; Lautenschlager, Gary J. 1993. *Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions*. The Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 2. (Apr., 1993), sid. 414-427.
- Haley, R. 1968. *Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool, Marketing Insights is Limited Only by the Imagination*, Journal of Marketing.
- Halvorsen, K. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Harrison. 1994. *Mapping Customer Segments in Financial Industry*. Okänd tidsskrift.
- Hatch, M.J & Schultz, M. 2001. *Are the Strategic stars Aligned for your corporate Brand?* Harvard Business Review, feb 1, 2001.
- Holme, Idar; Magne, Solvang; Bernt, Krohn 1997. *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur AB, Lund, 2:a upplagan.
- Isaksson, P (2007); *Ett hett, normalt Sverige*. Affärsvärlden No 17 sid. 46-52
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad, hur och varför?*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Johnson, M; Roberts, P. 2006. *Rules of Attraction*. Marketing Health Services, vol 26, nr 1.
- Kiepels, C. (2007); *Tillväxten hotas när fyrtiotalisterna går*. Dagens Industri, 23/4
- Kling, K. 2001. *Karriärmodellen – skapar ökad motivation hos medarbetarna*. Pharma Industry. nr 3, sid. 3-9.
- Knox, S & Freeman C. 2006. *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*, Journal of Marketing Management, nr 22, sid. 695-716.
- Kotler, P.; Wong, V.; Armstrong, G.; Saunders, J.. 2005. *Principles of Marketing, European Edition*. 4:e upplagan. Pearson Higher Education.
- Kvale, Steinar. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Larsson Rikard, Brousseau Kenneth R, Driver Michael J, Holmqvist Mikael & Tarnovskaya Veronika. 2003. *International growth through cooperation: Brand-driven strategies, leadership, and career development in Sweden*. Academy of Management Executive, vol 17, no 1, sid 7-21.
- Lievens, F., Van Hove, G. & Anseel, F. 2007. *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management nr 18, sid. 45-59.
- Maister, D. 2004. *Managing the Professional Service Firm*. Free Press, New Editorial Edition.
- Martin, C.; Tulgan, B. 2001. *Managing Generation Y - Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. RainmakerThinking Inc.
- Merriam, S. 1994. *Fallstudie som forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, S. & Mangold, G. 2004. *A Conceptualization of the Employee Branding Process*. Journal of Relationship Marketing vol 3, no 2-3, sid 65-87.

- Ollevik, Nils-Olof. *Jakten på Kompetens*. Svenska Dagbladet, 2007-11-15. *Krönika*, Chef, 2006-11-20
- Orlitzky, M; Schmidt, F & Rynes, S. 2003. *Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis*. *Organization Studies* 24 (3): 403-441.
- Ries, Al; Trout, Jack. 2007. *Positioning – The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill Education – Europe.
- Roberts, P. & Dowling, G. 2002. *Corporate reputation and sustained superior financial performance*. *Strategic Management Journal*, vol 23, nr 12, sid. 1077-1093.
- Ryan A. M. & Tippins N. T. 2004. *Attracting and Selecting: What Psychological Research Tell Us*. *Human Resource Management*. vol 43, no 4, sid. 305-318.
- Rynes, S.L. 1991. *Recruitment, job choice and post-hire consequences: A call for new directions*. CAHRS Working paper #89-07. Ithaca, N.Y, Cornell University. School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Schlesinger & Heskett. 1991. *The Service-Driven Service Company*. *Harvard Business Review* vol 69, nr 5, sid. 71-82.
- SEB:s Årsredovisning 2006
- Sherry, J. 1995. *Contemporary Marketing and Consumer Behaviour*, Sage, London.
- Spiro, C. 2006. *Generation Y in the Workplace*. Defense AT&L, November-December 2006.
- Sullivan, John. 2002. *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*. *ER Daily*, 2002-11-25.
- Sullivan, John. 2004. *Eight Elements of a Successful Employer Brand*. *ER Daily*, 2004-02-23.
- Sullivan, S. 1999. *The Changing Nature of Careers: a Review and Research Agenda*. *Journal of Management*, vol 25, sid. 457-75.
- Sutton-Bell, Nancy; Narz, Marvin. 2007. *Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace*. *The CPA Journal*; Feb 2007; 77, 2; ABI/INFORM Global. sid. 56.
- Svenning, Conny. 2003. *Metodboken*, Lorentz Förlag, 5:e upplagan.
- Trost, Jan. 2001. *Enkätboken*. Studentlitteratur AB, Lund, 2:a upplagan.
- Universum Communications (2007) *Företagsbarometern - Ekonomer*
- Wahlgren, Lars. 2005. *SPSS steg för steg*. Studentlitteratur i Lund.

8.3 Muntliga källor

HR Advisor, SEB Malmö
SEB Head of Resourcing

2007-10-30 – 2008-01-18
2007-11-12

Näringslivsansvarig Lundaekonomerna	2007-11-26
SEB Studentmarknadsansvarig, Region Väst	2007-12-04
SEB Head of Talent Management	2007-12-14
SEB Studentmarknadsansvarig, Lund	2007-12-14
SEB ansvarig Lundaekonomerna	2007-12-17
Chef Staffing, HR-Center SEB	2007-12-20
Ansvarig, SEB Employer Branding Sverige	2007-12-20
Universum Communications, Employer Brandingkonsult	2008-01-04
SEB Studentmarknadsansvarig, Umeå	2008-01-04
Studentmarknadsansvarig, Stockholm	
Fokusgrupp 1	2007-12-13
Fokusgrupp 2	2007-12-18
Rikard Larsson, Decision Dynamics	2008-01-09

8.4 Elektroniska källor

ABS Academic Journal Quality Guide

[http://www.the-abs.org.uk/files//ABS%20Academic%20Journal%20Quality%20Guide%20\(alphabetical%20order\).pdf](http://www.the-abs.org.uk/files//ABS%20Academic%20Journal%20Quality%20Guide%20(alphabetical%20order).pdf)

Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS), *Var finns jobben 2007?*

URA 2007:1 (2007-12-27)

<http://www.ams.se/go.aspx?a=72252>

Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS), *Arbetsmarknadsutsikterna för 2008.*

URA 2007:4 (2007-12-10)

<http://www.ams.se/go.aspx?a=76587>

Svenskt Kvalitetsindex (SKI), *Bankerna 2007 enligt Svensk Kvalitetsindex*

http://www.kvalitetsindex.se/index.php?option=com_content&task=view&id=90

Hemsida SEB Group

<http://www.sebgroup.com>

IMF – World Economic Outlook October 2007

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/02/index.htm>

Konjunkturinstitutet – Konjunkturbarometern Företag och Hushåll, October 2007

<http://www.konj.se/arkiv/konjunkturbarometern/konjunkturbarometern/konjunkturbarometernforetagochhushalloktober2007.5.65b252cd115525431f1800039216.html>

Statistiska Centralbyråns Nationalräkenskaper: *BNP årlig tillväxt 1951 –*

http://www.scb.se/Statistik/NR/NR0102/2005A02G/NR0102_2005A02G_DI_01_SV_BNP1950.xls#!A1

8.5 Figurförteckning

Uppsatsförfattarna är upphovsmän till samtliga tabeller, diagram, figurer och grafer om inget annat anges.

Bilaga 1

Enkät

Under senare år har marknadsföring mot arbetskraften, så kallad Employer Branding, hamnat i fokus hos många företag. Vår uppsats syftar till att ta reda på vilka faktorer som ekonomistudenter värderar högst vid val av potentiella arbetsgivare, och därefter göra en jämförelse av hur de fyra storbankerna i Sverige arbetar med sin Employer Branding - det vill säga vilken bild de sänder ut till dig som student.

Bakgrundsfrågor

Kön?

Kvinna Man

Ålder?

yngre än 24 24-27 över 27

När planerar du att ta din examen?

HT 07 VT 08 HT 08 Senare

På vilken institution läser du?

FEK NEK TM I (LTH)

Vilken inriktning(ar) har du läst?

(och)

Andel VG?

% (valfritt)

1. Betygsätt hur viktiga följande faktorer är för din benägenhet att söka till en viss arbetsplats.

Använd skalan 1-7, där **1 är lägst** och **7 är högst**.

	1		4		7
	Inte alls viktigt		Varken eller		Mycket viktigt
a) Att företaget är framgångsrikt på sin marknad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Att företaget arbetar med spännande produkter/tjänster.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Att företaget har en förtroendeingivande ledning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Att företaget representerar god etik och hög moral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Att företaget är finansiellt starkt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Att det finns en stark företagskultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Att organisationen är dynamisk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Att företaget är jämställt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Att företaget är socialt ansvarstagande.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Att företaget arbetar med innovativa lösningar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) Varierande arbetsuppgifter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Konkurrenskraftig ersättning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
m) Internationella karriärmöjligheter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
n) Intern vidareutbildning och fokus på kompetensutveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o) Trygg anställning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
p) Uppgifter som innebär allt större utmaningar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
q) Inspirerande kollegor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
r) Möjlighet till snabb karriär.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s) Flexibel arbetstid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
t) Möjlighet att delta i traineeprogram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Var god vänd!

2. Vilken relation har du till följande banker?

(obs kan vara flera av alternativen)

	Handelsbanken	SEB	Swedbank	Nordea	Annan
a) Jag är kund i:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Jag har någon nära bekant/släkting som arbetar på:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Jag har själv arbetat på:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Värdera hur du uppfattar följande banker och de faktorer de kan erbjuda dig som anställd.

Använd skalan 1-7, där **1 är instämmer inte alls** och **7 är instämmer helt**.

Exempel: Företaget har en snygg logga.

	Handelsbanken	SEB	Swedbank	Nordea
a) Företaget är framgångsrikt på sin marknad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Företaget arbetar med spännande produkter/tjänster.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Företaget har en förtroendeingivande ledning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Företaget representerar god etik och hög moral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Företaget är finansiellt starkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Det finns en stark företagskultur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Organisationen är dynamisk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Företaget är jämställt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Företaget är socialt ansvarstagande.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Företaget arbetar med innovativa lösningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Varierande arbetsuppgifter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Konkurrenskraftig ersättning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Internationella karriärmöjligheter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Intern vidareutbildning och fokus på kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Trygg anställning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Uppgifter som innebär allt större utmaningar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Inspirerande kollegor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Möjlighet till snabb karriär.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Flexibel arbetstid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Möjlighet att delta i traineeprogram.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I vår analys kommer vi att jämföra hur personer med olika karriärpreferenser ser på vad som är viktigt vid värdering av potentiella arbetsgivare. Därför önskar vi att du fyller i en karriärprofil på internet. **Den säljs till många företag och är värd ca. 800 kr. I och med att du deltar i studien får du del av ditt resultat utan kostnad.** För att du ska kunna göra karriärprofilen behöver vi din mailadress då en länk kommer skickas ut inom några dagar, mailadressen kommer inte att användas för annan jämförelse.

Mailadress: _____

Tack för din medverkan!

Bilaga 2

Inbjudan till fokusgrupperna

Information om fokusgruppdiskussion xxxdag 2007-12-XX.

Hej och tack för att Du ställer upp och medverkar i vår fokusgrupp!

Syftet med fokusgruppen är att skapa en diskussion kring vad Du som snart nytexaminerad student efterfrågar av din framtida arbetsgivare. Vi kommer att beröra detta applicerat på olika branscher och föra ett resonemang om vad som kännetecknar en attraktiv arbetsgivare för oss som snart är nytexaminerade.

Ingen förberedelse eller inläsning är nödvändig. I anslutning till diskussionen så kommer det att serveras fika samt att deltagare får en biobiljett i ersättning.

Start: XX:00 (diskussionen beräknas ta cirka en timme)

Plats: Stora konferensrummet, Alfa 1, våning 3

Hör av dig till någon av oss om du har några frågor!

Återigen ett stort tack för Din medverkan, vi ser fram emot att träffa Dig på torsdag!

Vänliga hälsningar,

Carl-Henrik Einar 0707-XXXXXX

Hannes Wikander 0735-XXXXXX

Bilaga 3

Fokusgrupper

Sammansättning Grupp 1

Namn	Kön	Ålder	Institution	Inriktning	Examen	Profil*
Anna	Kvinna		FöretagsEk	Strategi	HT-07	Ep + Ex
Christina	Kvinna		FöretagsEk	Strategi	HT-07	U + Ex
Jacob	Man		NationalEk	X	VT-08	L + Ex
Mattias	Man		FöretagsEk	Finansiering	VT-08	L + L
Sara	Kvinna		FöretagsEk	Finansiering	VT-08	Ex + U
Thomas	Man		NationalEk	Finansiering	HT-07	L + L

Sammansättning Grupp 2

Namn	Kön	Ålder	Institution	Inriktning	Examen	Profil
Maria	Kvinna		FöretagsEk	Marknf.	HT-07	U + L
Mattias	Man		FöretagsEk	Finansiering	VT-08	L + U
Mattias W	Man		NationalEk	TM	X	Ep + U
Oscar	Man		FöretagsEk	TM	VT-08	Ep + Ep

* Redovisas som de primära profilerna för (1) Karriärinriktning samt (2) Drivkraft.
Expert = Ex, Linjär = L, Utvidgande = U, Episodisk = Ep.

Bilaga 4

Diskussionsunderlag Fokusgrupper

Mål: Öppen diskussion utan inblandning från moderatorer. Börja brett för att därefter smalna av mot bransch, företag och dess marknadsaktiviteter.

Dagordning:

Presentation:

Moderatorer och deltagarna presenterar sig, tidsaspekt, syfte

Branscher - Erbjudandefaktorer:

Deltagarna får diskutera kring respektive bransch specifikt utan hänsyn till övriga branscher.

Specifika företag - Erbjudandefaktorer:

Moderatorer går igenom diskussionens typföretag, därefter får deltagarna diskutera kort kring respektive företag samt bransch för att slutligen rangordna dem.

Bankbranschen specifikt – Kännetecken, Erbjudandefaktorer, Skillnader:

Deltagarna diskuterar specifikt kring bankbranschen.

Bankbranschen rangordning - Kännetecken, Erbjudandefaktorer, Skillnader:

Deltagarna diskuterar samt rangordnar företagen respektive representativa för bankbranschen.

SEB specifikt - Kännetecken, Erbjudandefaktorer:

Deltagarna diskuterar kring SEB specifikt.

Marknadsaktiviteter generellt – Medie, påverkan, egna erfarenheter:

Deltagarna får diskutera generellt vilka marknadsaktiviteter mot studenter som de känner till, vilka de medverkat i, vilka de föredrar och varför.

Marknadsaktiviteter SEB - Medie, påverkan, egna erfarenheter:

Deltagarna får diskutera kring SEB:s marknadsaktiviteter samt ge feedback och förslag på förbättringar.

Avslutning – följdfrågor, egna tankegångar, utdelande av biobiljetter:

Bilaga 5

Frågor Studentmarknadsansvariga SEB

1. Kan du ge exempel på aktiviteter SEB använder sig av för att nå ut till studenter?
2. Vad upplever du att studenter på din ort/region är mest intresserade av?
3. Skiljer sig aktiviteterna på din ort/region mot övriga landet?
4. Har ni någon form av feedback mot era aktiviteter, hur märker ni att de ger resultat?
5. Tycker du att inriktningen/satsningen mot studenter är väl förankrad inom organisationen?
 - Är det representativt för båda höga ledningspositioner samt ”vanliga” anställda?
6. Tycker du att SEB skiljer sig från andra företag vad gäller att marknadsföra sig själva?
7. Tycker du att SEB skiljer sig från andra banker vad gäller att marknadsföra sig själva?
8. Har SEB ett uttalat fokus mot någon speciell studentprofil och är vissa skolor mer intressanta än andra?
9. Hur mycket känner du till om SEB's arbete med företagets arbetsgivarimage?
 - Upplever du att image-arbetet utåt är en prioriterad fråga för SEB?
 - Upplever du att SEB arbetar med skapa en gemensam image/identitet inåt?
10. Vad tror du att SEB har för image hos studenter/framtida arbetstagare?
11. Anser du att det finns vissa specifika värderingar som SEB står för?
 - Tycker du att detta förmedlas utåt?

Bilaga 6

Statistiskt underlag, Karriärmodellen

Enkät nr	Karriärinriktning				Drivkrafter				Prim KI	Sek KI	Prim D	Sek D
	Ex	Linj	Utvidg	Epis	Ex	Linj	Utvidg	Epis				
	5,1	4,4	6,7	4,2	5,3	6,4	6,4	3,5	U	E	U	L
	5,1	4,7	5,0	0,9	6,1	4,7	5,3	1,8	E	L	U	U
	3,1	5,5	4,7	3,5	4,4	5,3	4,7	4,4	L	Ex	L	Ex
	3,1	6,4	2,3	3,3	5,3	5,8	4,1	3,5	L	Ex	L	Ex
	3,1	4,7	5,5	2,2	1,8	5,3	5,8	4,4	U	L	U	L
	3,1	5,8	6,1	6,3	7,0	7,0	5,8	6,1	Ep	U	Ex	L
	0,1	5,3	3,2	1,8	3,5	4,7	3,5	3,5	L	U	L	Ep
	4,1	4,7	6,1	4,2	7,0	3,5	5,3	4,4	U	Ep	Ex	U
	4,1	5,0	6,1	5,5	7,0	6,4	5,8	6,1	U	Ep	Ex	L
	2,1	4,7	3,2	3,7	3,5	5,8	5,3	5,3	L	Ep	L	Ep
	5,1	6,7	5,8	3,9	7,0	5,8	4,1	4,4	L	U	Ex	L
	5,1	3,2	5,8	3,1	7,0	5,8	5,3	5,3	U	Ex	Ex	L
	2,1	3,8	4,4	4,2	3,5	5,8	6,4	7,0	U	Ep	Ep	U
	4,1	6,7	5,5	1,5	4,4	5,8	4,1	4,4	L	U	L	Ep
	2,1	5,3	5,3	4,4	3,5	5,8	5,8	4,4	U	L	U	L
	1,1	2,9	5,0	4,6	4,4	6,4	5,3	6,1	U	Ep	L	Ep
	5,1	3,8	4,7	5,0	4,4	5,3	5,8	5,3	Ex	Ep	U	Ep
	4,1	5,3	4,4	3,7	5,3	5,3	4,7	4,4	L	Ex	Ex	L
	3,1	4,4	4,7	1,3	6,1	5,8	5,3	5,3	U	L	Ex	L
	4,1	3,5	5,5	2,2	5,3	5,3	4,1	3,5	U	Ex	Ex	L
	2,1	4,7	4,7	5,0	4,4	5,8	6,4	5,3	Ep	U	U	L
	6,1	5,8	5,8	2,6	7,0	7,0	7,0	4,4	Ex	U	Ex	U
	2,1	4,7	6,4	4,6	7,0	4,7	5,8	5,3	U	L	Ex	U
	6,1	4,4	5,5	2,8	5,3	4,7	4,1	5,3	Ex	U	Ep	Ex
	3,1	4,4	2,3	5,9	3,5	5,8	5,8	5,3	Ep	L	U	L
	4,1	7,0	6,4	2,2	7,0	7,0	7,0	7,0	L	U	Ep	Ex
	3,1	6,7	5,0	3,5	4,4	4,7	5,3	6,1	L	U	Ep	U
	3,1	5,8	6,1	3,5	4,4	7,0	6,4	4,4	U	L	L	U
	4,1	4,7	3,2	1,5	6,1	5,3	5,3	4,4	L	Ex	Ex	U
	2,1	4,4	5,0	5,7	4,4	5,8	5,8	6,1	Ep	U	Ep	U
	1,1	5,0	1,8	5,3	3,5	6,4	5,8	5,3	Ep	L	L	U
	1,1	4,7	4,7	4,6	4,4	5,8	5,8	4,4	U	Ep	U	L
	4,1	3,8	6,1	3,3	5,3	5,3	4,7	5,3	U	Ex	Ep	Ex
	3,1	5,3	3,2	2,4	5,3	5,8	6,4	4,4	L	U	U	L
	5,1	6,7	5,8	6,1	7,0	7,0	5,3	6,1	Ep	L	Ex	L
	2,1	4,7	5,3	5,5	5,3	7,0	5,3	4,4	Ep	U	L	Ex
	4,1	5,3	3,5	3,1	4,4	5,3	7,0	3,5	L	Ex	U	L
	3,1	5,3	4,4	2,2	6,1	5,8	5,3	4,4	L	U	Ex	L
	3,1	3,2	3,8	2,4	5,3	3,5	3,5	3,5	U	L	Ex	Ep
	3,1	5,3	3,8	4,6	5,3	5,3	5,3	5,3	L	Ep	Ep	Ex
	5,1	3,5	5,8	2,8	3,5	4,1	4,1	3,5	U	Ex	U	L
	3,1	5,5	5,5	2,8	5,3	4,1	6,4	5,3	U	L	U	Ep
	3,1	5,8	5,0	4,6	5,3	6,4	7,0	6,1	L	U	U	L
?	2,1	5,0	2,9	3,3	3,5	5,3	4,7	4,4	L	L	Ep	U
?	4,1	5,0	5,8	3,5	6,1	5,8	5,8	7,0	U	Ep	L	Ex

Bilaga 7

Företagsbarometern 2007

Idealranking Ekonomer

Företag	Ranking 2007	Procent 2007	Ranking 2006
IKEA	1	18,89 %	1
Öhrlings PwC	2	14,82 %	3
Ernst & Young	3	14,78 %	2
Swedbank	4	12,47 %	8
KPMG	5	12,19 %	5
Hennes & Mauritz	6	12,01 %	4
Utrikesdepartemen	7	11,82 %	6
Sony Ericsson	8	10,63 %	9
Sida	9	9,53 %	10
Exportrådet	10	9,03 %	7
Regeringskansliet	11	8,64 %	13
Handelsbanken	12	8,51 %	15
SEB	13	8,00 %	11
Mc Kinsey	14	7,62 %	18
Nordea	15	7,53 %	17
Deloitte	16	7,23 %	12
Ericsson	17	7,11 %	14
Finansdepartemen	18	6,72 %	25
Microsoft	19	6,27 %	29
Sveriges Riksbank	20	6,12 %	21

Bilaga 8

Resultat för kombinationer av karriärdrivkrafter

Medelvärden för de tre vanligaste kombinationerna		Karriärdrivkrafter ¹		
		Ex-Li	Ex-Ep	Lin-Utv
Företagssegenskaper	Framgångsrikt på sin marknad	5,46	5,67	5,45
	Spännande produkter/tjänster	6,15	5,33	6,27
	Förtroendeingivande ledning	5,54	6,17	5,45
	God etik och moral	5,46	6,00	4,64
	Finansiellt starkt	5,31	5,33	5,18
	Stark företagskultur	5,23	5,00	4,73
	Dynamisk organisation	5,46	4,83	5,18
	Jämställt	4,38	5,33	4,36
	Socialt ansvarstagande	5,08	5,67	4,55
	Arbetar med innovativa lösningar	5,77	4,50	4,55
	Personliga erbjudanden	Varierande arbetsuppgifter	6,38	5,83
Konkurrenskraftig ersättning		6,08	6,00	6,09
Internationella karriärmöjligheter		6,15	5,17	5,55
Vidareutbildning/kompetensutveckling		6,46	6,00	6,27
Trygg anställning		6,00	5,67	4,45
Utmanande uppgifter		5,85	5,50	6,09
Inspirerande kollegor		6,00	5,50	6,36
Möjlighet till snabb karriär		5,92	5,17	5,45
Flexible arbetstid		5,38	5,00	5,45
Möjlighet att delta i traineeprogram		5,23	4,50	4,18

¹ Tar ej hänsyn till vilken som är primär och sekundär.

Bilaga 9

Faktorer som präglar olika karriärprofiler

Olika Karriärmodeller med relaterade karriärkoncept och kompetenser				
Karriärkoncept	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Tid på position	Hela livet	Varierar	7-10 år	2-4 år
Rörelse	Fördjupning	Uppåt	Lateralt relaterad	Orelaterat
Karriärmotiv	Säkerhet Expertis	Makt Prestation	Kreativitet Personlig utveckling	Variation Oberoende
Kompetenser	Kvalitet Förpliktigande Specialisering	Effektivitet Konkurrenskraft Ledarskap	Kreativitet Teamwork Bred kompetens	Anpassningsbar Hastighet Nätverkande

Olika Karriärmodeller med önskade företagskulturer				
Karriärkoncept	Expert	Linjär	Utvidgande	Episodisk
Struktur	Platt pyramid Funktionsbaserad avdelningar	Hög pyramid	Projektbaserad matrisorganisatio	Informell, ad hoc temporära tea
Utvärdering	Noggrannhet Tillförlitlighet Expertis	Kostnadsreducering Resultat Ledarskap	Kunskapsbredd Kreativitet Teamwork	Tempo Flexibilitet Möjlighetsfoku
Belöningar	Långsiktiga förmåner Trygghet Uppmärksamhet	Befordran Chefsstimulans Ledarskapsutveckling	Jobbrotation Kreativt utrymme	Variation Oberoende