



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Magisteruppsats
Företagsekonomi
FEK 591, 10 poäng

VT 2007

”Att sätta sig själv på kartan”

En studie om konsten att
attrahera ekonomistudenter

Handledare:
Tony Huzzard

Författare:
Maria Arfwidsson
Katarina Gabrielsson
Sophie Laurell

SAMMANFATTNING

Uppsatsens titel:	”Att sätta sig själv på kartan” - En studie om konsten att attrahera ekonomistudenter
Seminariedatum:	2007-06-04
Kurs:	FEK 591 Magisteruppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
Författare:	Maria Arfwidsson, Katarina Gabrielsson, Sophie Laurell
Handledare:	Tony Huzzard
Nyckelord:	Attraktion, Image, Employer branding, Självförtroende, Imageförtroende
Syfte:	Syftet med denna studie är att utveckla en större förståelse till varför det valda fallföretaget i dagsläget inte ses som en attraktiv arbetsgivare för nytexaminerade ekonomer.
Metod:	Studien är en fallstudie med en kvalitativ induktiv ansats. Studiens empiri har huvudsakligen samlats in genom kvalitativa intervjuer: semistrukturerade intervjuer och fokusgruppdiskussioner.
Teoretiska perspektiv:	Studien bygger på litteratur om image, identitet, employer branding samt teorier kring generation Y.
Empiri:	Studiens empiri består av sju semistrukturerade intervjuer med respondenter på fallföretaget samt två fokusgruppdiskussioner med magisterstudenter vid Ekonomihögskolan i Lund. Relevant sekundärdata för studien har även beaktats.
Resultat:	En möjlig förklaring till varför fallföretaget i dagsläget inte framstår som en attraktiv arbetsgivare för ekonomistudenter är att de inte syns tillräckligt tydligt där studenterna de vill attrahera befinner sig. Studien har funnit att detta troligtvis beror på att fallföretaget saknar imageförtroende. Imageförtroende har visat sig vara en grundläggande förutsättning för att företag ska lyckas i deras attraktionsarbete. Imageförtroende är uppbyggt av två beståndsdelar självförtroende och självinsikt och med ett sådant kan företag öka sin attraktionskraft gentemot en vald målgrupp.

ABSTRACT

- Title:** "Att sätta sig själv på kartan" - En studie om konsten att attrahera ekonomistudenter
- Seminar date:** 2007-06-04
- Course:** FEK 591 Master thesis, Business Administration, 15 ECTS
- Authours:** Maria Arfwidsson, Katarina Gabrielsson, Sophie Laurell
- Advisor:** Tony Huzzard
- Key words:** Attraction, Image, Employer branding, Self-confidence, Imageförtroende (Image-confidence)
- Purpose:** The purpose of this thesis is to develop a better understanding of why the chosen company does not appear as an attractive employer for recent graduated business students.
- Methodology:** The thesis is a case study with a qualitative inductive approach. The empirical data has been collected through different kinds of qualitative interviews.
- Theoretical perspectives:** The thesis is based on literature about image, employer branding and theories about generation Y.
- Empirical foundations:** The studies empirical foundation consists of semi-structured interviews with interviewees from the case company and two group interviews with master students from Lund's School of Economics and Management. Additional secondary data relevant for the study has also been taken into consideration.
- Conclusions:** A feasible explanation of why the case company is not an attractive employer for recent graduated business students is because they have not been visible enough. The study has come to the conclusion that the company lacks image-confidence. Image-confidence is built upon self-confidence and insight. The study has found image-confidence to be an important prerequisite for attracting a specific target group.

TACK TILL...

Först av allt vill vi tacka Sandvik, denna studie om attraktion hade inte varit möjlig att genomföra utan ert engagemang. Ett speciellt tack vill vi rikta till respondenterna för deras engagemang och till våra handledare på företaget, Anna, Belma och Linda, som ställt upp med både tid och idéer.

Sedan vill vi tacka alla de magisterstudenter som ställt upp och deltagit i våra fokusgruppdiskussioner. Vi vill tacka Lundaekonomernas näringslivsansvarige och dessutom vill vi självklart rikta ett stort tack till Tony Huzzard för givande handledning.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ett gediget arbete!

Lund 24 maj 2007

Maria Arfwidsson

Katarina Gabrielsson

Sophie Laurell

”DET ÄR JU ETT AV VÅRA ANDRA STORA PROBLEM IDAG, TALANGFULLA
UNGDOMAR, DE VÄLJER INTE SOM JAG VALDE NÄR JAG KOM UT, STORA
FÖRETAG, UTAN DE VÄLJER ATT BLI PROGRAMLEDARE...”

MICHAEL TRESCHOW, FÖRETAGSLEDARE

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.1.1 Studenterna – en allt viktigare målgrupp.....	9
1.1.2 Ny generation, nya krav.....	10
1.2 Problemdiskussion	11
1.2.1 Studiens fallföretag	11
1.2.2 Positionering gentemot tidigare studier	13
1.3 Syfte	14
1.4 Problemformulering	14
1.5 Avgränsning.....	15
1.6 Disposition	15
Metod	16
2.1 Verklighets- & Kunskapssyn	16
2.2 Kvalitativ ansats	17
2.3 Val av fallföretag	18
2.4 Tillvägagångssätt	18
2.5 Kvalitativa Intervjuer.....	19
2.5.1 Intervjuer på Sandvik.....	19
2.5.2 Reflektioner kring genomförda intervjuer på fallföretaget	21
2.5.3 Fokusgrupper	21
2.6 Bearbetning av empiri.....	23
2.7 Studiens trovärdighet.....	23
Teoretisk referensram.....	26
3.1 Om valet av teoretisk referensram.....	26
3.2 Vikten av att synas.....	27
3.2.1 Företagsimage.....	27
3.2.2 Employer Branding.....	28
3.3 Hur syns man?	30
3.3.1 Low-involvement.....	30
3.3.2 High-involvement.....	31
3.3.3 Vikten av olika rekryteringsstrategier.....	31
3.4 Generation Y	32
3.5 Praktisk tillämpning av teori.....	33
Fallbeskrivning	35
4.1 Sandvik – ett högteknologiskt företag med lång tradition.....	35
4.2 Ökat fokus på ekonomer	36
Analys	39
5.1 Sandvik i dag.....	39
5.1.1 Starka traditioner och låg profil.....	39
5.1.2 Ett insiktsfullt företag	40
5.1.3 Vad har egentligen gjorts och i vilken utsträckning?	41
5.1.4 En god framtidstro	42
5.1.5 Verkligheten talar inte för sig själv	43

5.2 Målgruppens arbetsgivarpreferenser	45
5.3 Sandviks ansträngningar	48
5.3.1 Sandviks förbisedda potential	49
5.4 ”Att sätta sig själv på kartan”	52
5.4.1 Om att synas i ett informationssamhälle	53
5.4.2 Olika sätt att synas	53
5.4.3 Nya sätt att nå studenter	55
5.5 Sandviken på gott och ont	56
5.5.1 Att våga satsa	57
5.6 Vikten av att tro på sig själv	58
Slutdiskussion	62
6.1 Teoretiskt bidrag	62
6.1.1 Imageförtroende – en definition	63
6.1.2 Imageförtroende – en tillämpning på fallföretaget	65
6.2 Reflektioner	67
6.3 Vidare forskning	68
Referenser	69
Bilaga 1	73
Bilaga 2	74
Bilaga 3	75
Bilaga 4	76
Bilaga 5	77
Bilaga 6	78

Tabell- och figurförteckning

Tabell 1: Utdrag från Företagsbarometern – Attraktiva arbetsgivaregenskaper (2006)	12
Figur 1: Imageförtroende, en grundförutsättning för en lyckad image	64
Figur 2: Imageförtroende, de fyra utfallen	64
Figur 3: Sandviks position idag i relation till framtiden	66

KAPITEL 1

Inledning

Hur särskiljer sig företag och hur utmärker de sig som attraktiva arbetsgivare under goda tider då fler och fler företag vill expandera och söker efter arbetskraft och nya talanger? Vad avgör egentligen vem det är som hörs och syns i en värld där konkurrensen om de nytutexaminerade toppstudenternas uppmärksamhet hårdnar allt mer? Frågan är högst aktuell i dagens Sverige och faktum är att det inte längre verkar räcka med att bara erbjuda en anställning, företagen måste anstränga sig betydligt mer för att nå ut till de unga akademikerna på dagens arbetsmarknad. Denna studie kommer att fokusera på attraktionsarbetet gentemot ekonomistudenter, eftersom denna målgrupp är speciellt intressant för studiens valda fallföretag.

1.1 Bakgrund

Att det går bra för svensk ekonomi är det få som betvivlar i dagsläget. Stockholmsbörsen slog nytt *all time high* den 16 april i år och IMF¹ spår i en ny prognos att den ekonomiska tillväxten i världsekonomin förblir stark under de närmaste åren (Dagens Industri, 2007-04-12). Utvecklingen på den svenska marknaden kännetecknas till följd av denna högkonjunktur av en allt hårdnande konkurrens, både gällande marknadsandelar och arbetskraft (Isaksson, 2007). Konkurrensen om arbetskraft medför i sin tur att många företag står inför ett alltmer ansträngt läge där trolig personalbrist kan bli en av följderna på arbetsmarknaden (Blomgren, 2007; Wallgren, 2007).

Förutom högkonjunkturen kännetecknas den svenska arbetsmarknaden i dagsläget av att 1940-talisterna inom en snar framtid kommer att gå i pension (Kiepels, 2007). Enligt Kiepels är det närmare 800 000 anställda som kommer att nå pensionsåldern inom de kommande tio åren. De stora pensionsavgångarna medför att viktig kompetens kommer att lämna företagen, vilket gör såväl attrahering som rekrytering av nya akademiker till en allt viktigare fråga. De väntade pensionsavgångarna kommer av allt att döma drabba företagen hårt eftersom de

¹ Internationella Monetary Found – Internationella Valutafonden

platser som måste fyllas av nya medarbetare inte kommer att kunna täckas av dem som nu gör entré på arbetsmarknaden, det vill säga 1980-talisterna (Kiepels, 2007). Aronsson belyser problematiken ytterligare i Dagens Industri:

”... 80-talisterna kommer [...] att bli en knaper och eftertraktad resurs för företagen.”
(Aronsson, 2005)

Kiepels (2007) menar vidare att företagens framtida tillväxt hotas om inte kompetenta ersättare hittas. I och med den växande problematiken har frågor som rör kompetensförsörjning och attrahering blivit allt mer prioriterade för företag (Dyhre, 2006) och följaktligen har dagens unga akademiker blivit en allt viktigare målgrupp för dem att uppmärksamma.

1.1.1 Studenterna – en allt viktigare målgrupp

Även i *The Economist* (2005) poängteras den växande efterfrågan på talangfulla studenter. Författarna menar att fler och fler företag besöker universiteten tidigare än de förut gjort för att presentera sig och för att attrahera studenter inför framtida rekrytering. I artikeln understryks det vidare att företag idag tvingas till att förfinas sin image allt för att de unga akademikerna skall uppmärksamma och se just deras företag som en självklar arbetsplats att söka sig till när de en dag skall ta steget ut på arbetsmarknaden. Sveriges HR-förening visar likaså i sin rapport, *Är du redo för nästa generation?* (Dyhre, 2006), att konkurrensen om de unga talangerna ökar för varje år. Lundaekonomernas näringslivsansvarige² instämmer under en intervju i detta och menar att studenterna tidigare konkurrerade om företagens uppmärksamhet, men att det idag snarare är företagen som konkurrerar om studenterna. Vidare påpekar hon att den personliga kontakten mellan företag och ekonomistudenter blivit allt viktigare, vilket återspeglas i att allt fler företag visar intresse för att delta i olika studentevenemang genom studentkåren. Sammantaget verkar det onekligen blivit viktigare för dagens företag att vid ett tidigare stadium knyta kontakter och skapa en medvetenhet om sig själva hos studentskaran. Men hur gör man för att väcka denna medvetenhet och knyta dessa kontakter med exempelvis ekonomistudenterna?

² En förtroendevald student som arvoderad ansvarar för studentkårens näringslivskontakter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet.

1.1.2 Ny generation, nya krav

För att företag skall kunna knyta kontakter och på så sätt komma närmare studenterna är det nödvändigt för dem att ha kunskap om denna grupp och deras preferenser. Historiskt har olika generationer givits olika benämningar i litteraturen. Skillnaderna mellan generationerna baseras på demografin och på generella nyckelhändelser i personernas liv och uppväxt, vilka skapar typiska drag för generationen (Bell & Narz, 2007). Flera studier som gjorts visar att den grupp som nu är på väg ut i arbetslivet, *generation Y*³, skiljer sig från tidigare generationer (Dyhre, 2006; Åhlander, 2004). Då generationen innefattar ett stort åldersspann kan det emellertid finnas skillnader mellan individerna som i födda i början respektive slutet av perioden, vilket bör beaktas. Generation Y kännetecknas dock överlag av att ha fostrats i en omgivning fylld av förändring och högteknologiska lösningar (Miller, 2006; Dyhre, 2006; Åhlander, 2004). Att denna generation också vuxit upp med valmöjligheter och en ständig fokus på dem som individer, har skapat en medvetenhet, en förväntan på dem själva och andra samt en förmåga att ifrågasätta (Cunningham, 2007; Dyhre, 2006). Detta har kommit att prägla individernas personligheter och sätt att vara, vilket belyses i en artikel i Dagens Industri:

”80-talister har andra kunskaper, krav och värderingar jämfört med 40-talisterna.”
(Aronsson, 2005)

Genom sina skilda kunskaper och värderingar ställer generation Y andra krav på sina framtida arbetsgivare. Det faktum att de också sitter på en relativt gynnsam position på arbetsmarknaden, till följd av bland annat de ovan nämnda pensionsavgångarna och den rådande högkonjunkturen, gör att det blir väsentligt för företagen att se till generationens behov och värderingar (Dyhre, 2006). För att företag fortsättningsvis skall kunna rekrytera framgångsrikt gäller det att de utvecklar nya fungerade sätt att attrahera, sätt som fokuserar på vad generationen efterfrågar (Bell & Narz, 2007; Foreman, 2006).

”As Generation Y enters the workforce, employers will need to adjust to their demands.” (Bell & Narz, 2007:57)

³ Generation Y innefattar de som är födda mellan åren 1978 och 1990, det vill säga är uppvuxna under 1990-talet (Bell & Narz, 2007; Cunningham, 2007; Foreman, 2006). Begreppet utvecklas vidare under teorikapitlet.

1.2 Problemdiskussion

På grund av den ökande konkurrensen bland företag om kompetent arbetskraft har betydelsen av att vara det självklara valet ökat, redan innan studenter står inför att söka arbete. För att ett företag ska kunna vara det självklara valet gäller det emellertid för dem att synas. Företaget Universum Communications har under ett flertal år kartlagt studenters ideala arbetsgivare, genom sin *Företagsbarometer*. Att figurera på denna lista över ideala arbetsgivare kan ses som ett kvitto på att företaget har lyckats nå ut till studenterna. Universum har även genom sin *Karriärbarometer* kartlagt de företag som anses vara de bästa arbetsgivarna enligt de personer som redan tagit klivet ut i arbetslivet. Intressant att poängtera är att dessa listor inte helt överensstämmer.

1.2.1 Studiens fallföretag

Fallföretaget i denna studie, Sandvik⁴, är ett av Sveriges största börsnoterade företag och är marknadsledande inom sina segment. Företaget är expansivt och idag representerat i 130 länder och har cirka 41 000 medarbetare, varav cirka 10 000 arbetar i Sverige. Genom sin storlek kan Sandvik erbjuda så väl omväxlande arbetsuppgifter som nästintill obegränsade utvecklings- och karriärmöjligheter, både nationellt och internationellt inom koncernen. I dagsläget arbetar Sandvik med att lyfta fram och utveckla sin ekonomifunktion, genom satsningen *First Class Finance*. Detta har skapat ett större behov än de tidigare haft av att kunna attrahera och rekrytera spjutspetsekonomer⁵.

Även i mötet med Sandvik har det framkommit att konkurrensen, framförallt under det senaste året, hårdnat när det gäller rekrytering av kvalificerade ekonomer. Därför har det blivit ytterst viktigt för fallföretaget att utreda vad de kan göra för att stärka sin attraktionskraft gentemot just denna målgrupp.

”När vi rekryterar idag, så är rekryteringsprocesserna väldigt långa för det är inte lätt att attrahera ekonomer. Det är ett väldigt sug på marknaden när alla slåss om samma kompetens.” (Dora, anställd på Sandvik)

Förutom att ranka populära företag kartlägger Universum även vad studenter anser vara attraktiva arbetsgivaregenskaper. Ett utdrag av de egenskaper som

⁴ Följande fakta om Sandvik är hämtad från företagets hemsida; www.sandvik.se

⁵ Fallföretagets återkommande benämning på den typ av ekonomistudenter som de önskar attrahera.

listats visas i tabell 1. Vid Lunds Universitet har bland annat internationella karriärmöjligheter, varierade arbetsuppgifter och uppgifter som innebär allt större utmaningar rankats högt. Lundaekonomernas näringslivsansvarige styrker detta och menar att frågor kring just kompetensutveckling och internationella karriärmöjligheter ofta är återkommande under företagskvällar och vid andra liknande events.

	Totalt:	Lunds Universitet:
Varierande arbetsuppgifter	35%	30%
Internationella karriärmöjligheter	34%	40%
Intern vidareutbildning med fokus på kompetensutveckling	26%	22%
Trygg anställning	26%	16%
Uppgifter som innebär allt större utmaningar	25%	26%

Tabell 1: Utdrag från Företagsbarometern – Attraktiva arbetsgivaregenskaper (2006)⁶

Som synes erbjuder alltså studiens fallföretag ett flertal av de egenskaper som unga akademiker värdesätter, men trots detta finns de inte rankade på ekonomernas Företagsbarometer. Å andra sidan figurerar Sandvik på Karriärbarometern och företaget verkar onekligen vara en attraktiv arbetsplats för dem som redan arbetar där, detta styrks inte minst av deras låga personalomsättning⁷. Denna bristande överensstämmelse gör fallföretaget mycket intressant att studera. Det har dessutom visat sig att fallföretaget även rankats högt i andra studier med högt uppsatta personer inom svenskt näringsliv (Capgemini, 2006). Utifrån den förda diskussionen anser vi det närmast paradoxalt att ett så pass framgångsrikt företag har svårt att rekrytera nya ekonomitalanger.

Hur kommer det då sig att ett företag som erbjuder så mycket av vad som listas som attraktivt inte rankas högt på de nämnda listorna? Borde inte ekonomistudenterna uppmärksamma ett stort och lönsamt svenskt företag med internationell prägel och stark börsutveckling? Frågan om vad som egentligen krävs för att idag betraktas som en attraktiv arbetsgivare har blivit mycket tydlig i mötet med Sandvik.

⁶ Se bilaga 1 för fullständig lista.

⁷ Fallföretagets personalomsättning uppskattas enligt Jobbkompassen (Universum, 2006) till 3,8 %.

1.2.2 Positionering gentemot tidigare studier

Enligt våra efterforskningar har det visat sig svårt att finna studier som fokuserar på hur företag skall agera för att attrahera nytexaminerade studenter. Begrepp som image, företagsidentitet och nu senast employer branding har studerats flitigt i litteraturen (Alvesson, 2004; Hatch & Schultz, 2004; Hatch, Schultz & Larsen, 2000; Miles & Mangold, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004). De tillför alla relevant information till denna typ av studie, men ingen har som sagt till fullo studerat problematiken utifrån de nytexaminerades perspektiv. Det är desto vanligare att studier och forskning kring bland annat employer branding fokuserar på hur man attraherar externa intressenter i allmänhet och inte på nytexaminerade studenter i synnerlighet (se exempelvis Miles & Mangold, 2004). Inte heller renodlad HRM-litteratur har varit direkt användbar för studien, då denna ofta har ett rekryteringsfokus snarare än ett attraheringsfokus (Cummings & Worley, 2005; Dessler, 2005). Skillnaden kan tyckas vara marginell men är väsentlig då vi menar att attraktionsperspektivet försiggår rekryteringsprocessen. Rekryteringslitteratur blir därför inte relevant för denna studie eftersom den syftar till senare processer än vad som studeras i denna uppsats. En ytterligare trend inom tidigare forskning, som vi uppmärksammat, är att även om författarna utger sig för att både studera hur företag attraherar och behåller personal så hamnar ofta fokus till sist på hur företaget skall göra för att behålla kärnkompetensen (Barker, 2005; Miles & Mangold, 2004).

Som sagts har den hårdnande konkurrensen på arbetsmarknaden lyft fram betydelsen av att tidigt väcka intresse för sitt företag, för att kunna knyta an till rätt kompetens. Vikten av att differentiera sig gentemot sina konkurrenter har lett till ett ökat fokus på att marknadsföra sitt företag som en attraktiv arbetsplats. Betydelsen av att skapa en attraktiv *image* kring sitt företag har därmed ökat. Bland annat Alvesson (1990, 2004) betonar vikten av en fördelaktig image för att kunna attrahera personal. För att detta skall lyckas menar flera att det även är viktigt att imagen är väl förankrad i företagets *identitet* (Hatch & Schultz, 2004; Hatch, Schultz & Larsen, 2000).

”The success of many corporations are affected of how they manage their image. Doing a good job [...] is not enough.” (Alvesson, 1990 i Hatch & Schultz, 2004:176)

Att fler och fler företag aktivt arbetar med sin arbetsgivarimage har gjort att forskning kring ämnet *employer branding* ökat betydligt de senaste åren (Backhaus & Tikoo, 2002; Miles & Mangold, 2004, 2005; Universum, 2005). Denna litteratur är inte sällan av normativ karaktär. Dock kan vi tycka oss se att denna normativa litteratur ofta förbiser de grundläggande förutsättningarna som krävs för att ett företag skall lyckas med processerna kring employer branding och image. Vi anar att det finns aspekter som inte beaktats och som i hög grad kan förbättra förståelsen för attraktionsproblematiken. Det finns alltså rum för fler studier som kan synliggöra nya möjligheter och begrepp, vilka i sin tur kan öppna upp för en ökad förståelse för den aktuella problematiken kring attrahering av ekonomistudenter.

Sammanfattningsvis ser vi behov av en studie om attraktion som tar sin utgångspunkt i dagens ekonomistudenters situation och preferenser. Genom att studera problematiken i liten skala, utifrån det valda fallföretagets situation, är målet med denna studie att kunna bidra med en ökad insikt och ny teori kring hur företag attraherar dessa studenter. Genom att studera vad vårt fallföretag, Sandvik, gjort och vad de faktiskt erbjuder i relation till vad nästa generation på arbetsmarknaden efterfrågar hos sina framtida arbetsgivare, bidrar denna studie med en ökad förståelse för de faktorer som lägger grunden till en attraktiv arbetsgivarimage.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att utveckla en större förståelse till varför det valda fallföretaget i dagsläget inte ses som en attraktiv arbetsgivare för nyutexaminerade ekonomer.

1.4 Problemformulering

Hur skall Sandvik agera för att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för nyutexaminerade ekonomer? Hur skall de tackla sin brandingproblematik? Vad är det som saknas? Varför attraheras inte ekonomistudenter av denna världsledande koncern? Finns det ännu outforskade aspekter som är avgörande för varför bara vissa företag lyckas attrahera ekonomer?

1.5 Avgränsning

Studien fokuserar på det valda fallföretaget och tar därmed sin utgångspunkt ur deras situation och förutsättningar på den svenska arbetsmarknaden, det vill säga som en mindre attraktiv arbetsgivare bland nyutexaminerade ekonomer. Därmed inriktar sig studien enbart på ekonomistudenters preferenser med fokus på studenter från Lunds Universitet, övriga utbildningar inkluderas alltså inte i denna studie.

1.6 Disposition

För att underlätta för läsaren presenteras här en översikt av uppsatsen fortsatta upplägg och struktur.

I det *andra kapitlet* kommer studiens metod presenteras. Detta för att läsaren skall bli varse om de vetenskapliga antaganden som studien utgår från samt kunna skapa sig en uppfattning om hur studien gått tillväga.

I uppsatsens *tredje kapitel* följer en redogörelse för studiens teoretiska ramverk. De valda teorierna kommer initialt presenteras och kapitlet avslutas med en diskussion om hur teorierna sedan kommer att användas i analysen.

I det *fjärde kapitlet* följer en introducerande beskrivning av studiens fallföretag, Sandvik. Denna empiridel har till syfte att skapa en grundläggande förståelse för fallföretagets situation inför den kommande analysen.

Analysen utgör uppsatsens *femte kapitel*. Där kommer uppsatsens resterande empiriska material att presenteras, tolkas och analyseras med hjälp av studiens teoretiska ramverk. Analysen står till grund för studiens teoretiska bidrag.

I det *sjätte* och slutliga kapitlet kommer uppsatsens teoretiska bidrag, reflektioner kring studien samt förslag på vidare forskning att läggas fram.

KAPITEL 2

Metod

Insikten om att en genomtänkt metod ökar sannolikheten för forskaren att nå den kunskap som eftersträvas har präglat oss under studiens gång. I detta metodkapitel redogör vi först för studiens vetenskapsteoretiska överväganden vilka också styr valet av metod. Vidare beskrivs studiens ansats och praktiska tillvägagångssätt samt de val och avvägningar som gjorts i samband med detta. Kapitlet avslutas med en summerande diskussion kring studiens trovärdighet. Liksom Müllern och Östergren (1995) påpekar är det ofta omöjligt att tydliggöra alla de förutsättningar och antaganden som ligger till grund för en studie. Med detta metodkapitel har syftet emellertid varit att i den mån det går redogöra för våra metodologiska val, allt för att underlätta läsarens förståelse för studiens upplägg och därmed öka studiens transparens. Genom detta handlande möjliggörs det också för läsaren att själv kunna göra sin egen bedömning utav studiens resultat.

2.1 Verklighets- & Kunskapssyn

För att ge läsaren en klar bild av de vetenskapsteoretiska överväganden som styr studiens metod kommer vår ontologiska och epistemologiska ståndpunkt först att presenteras.

En forskares syn på världen påverkar genomförandet av hans eller hennes forskning och den blir följaktligen också vägledande för studiens metod (Bryman & Bell, 2006). Inom ramen för denna studie anses inte verkligheten vara objektiv, utan snarare vara något som skapas och kontinuerligt omformas av människan i interaktion med hennes kontext. Som Müllern & Östergren (1995) poängterar menar även vi att verkligheten ser olika ut beroende på vem som tolkar den. Därmed utgår studien från att vi lever i en socialt konstruerad verklighet och denna verklighetssyn medför att studien har en konstruktivistiskt ansats (Bryman & Bell, 2006). Då studiens syfte är att utveckla en ökad förståelse till varför inte fallföretaget i dagsläget ses som en attraktiv arbetsgivare för nyutexaminerade ekonomer, har denna studie därmed en tolkande kunskapsteoretisk utgångspunkt i det hermeneutiska synsättet (Bryman & Bell, 2006). Alvesson & Sköldberg

(1994) betonar att ur ett hermeneutiskt synsätt bör helheten alltid förstås utifrån sina delar och delarna utifrån helheten. Genom att alternera mellan fokus på helheten och delarna kommer denna studie utveckla en fördjupad förståelse för syftesproblematiken.

Givet att verkligheten är socialt konstruerad måste verkligheten enligt Jacobsen (2002) studeras genom att undersöka hur människor uppfattar den. För att besvara studiens syfte måste vi alltså vända oss till individer och studera deras upplevelser och tolkningar av den givna situationen. Således blir den tolkande kvalitativa ansatsen den enda möjliga.

Det är inte förenligt med en tolkningsbaserad ansats att förmedla absoluta sanningar eller en objektiv bild av verkligheten (Jacobsen 2002, Bryman & Bell 2004). Emellertid är det viktigt att poängtera att vissa kvalitativa studier ändå är mer trovärdiga än andra. Forskarens förhållningssätt i studien och dennes diskussion kring trovärdighet är aspekter som påverkar. Vi vill därför redan nu poängtera att vi inom ramen för denna studie endast kommer att kunna presentera slutsatser tolkade utifrån vårt subjektiva perspektiv som ekonomistudenter och med en begränsad kännedom om fallföretaget.

2.2 Kvalitativ ansats

Till följd av den ovan nämnda verklighetssynen, synen på kunskap, samt studiens syfte och förståelseinriktade kunskapsmål kommer denna studie att utgå ifrån en kvalitativ induktiv ansats som utförs genom en fallstudie. Därmed har vi allteftersom empirin vuxit fram, i mötet med fallföretaget och under fokusgruppdiskussionerna, valt passande teorier. Både Andersen (1998) och Jacobsen (2002) menar att en kvalitativ ansats är väl lämpad för att skapa klarhet och djupare förståelse i ett ännu oklart ämne. Bryman & Bell (2006) betonar som sagt att den kvalitativa ansatsen är ett verktyg för att skapa förståelse snarare än för att finna generaliserbara sanningar. Därför bör det påpekas att det är tveksamt huruvida denna studies resultat kommer att kunna appliceras i andra situationer, detta återkommer vi till i trovärdighetsdiskussionen.

Den kvalitativa ansatsens betoning på tolkning av utsagor, detaljer och nyanser gör att den lätt blir mycket resurskrävande (Bryman & Bell, 2006). För att minska risken att hamna i tid- och resursbrist under studiens gång har därför tydliga avgränsningar gjorts från start. Exempelvis är studien, som tidigare nämnts, endast inriktad mot ekonomistudenter och fokuserar helt på det specifika fallföretagets situation på den svenska marknaden, trots att en bredare fokus hade varit intressant.

2.3 Val av fallföretag

Då kunskapsmålet med denna studie är att utveckla en större förståelse kring varför vissa företag ses som attraktiva arbetsgivare för nytutexaminerade ekonomer krävdes det att studieobjektet för uppsatsen, studiens fallföretag, uppfyllde vissa krav. Merriam (1994) benämner ett sådant urval som ett kriterierelaterat urval. De kriterier som sattes upp initialt var bland annat att studiens fallföretag inte i dagsläget skulle figurera som ett uttalat populärt företag för ekonomer att söka sig till efter avlagd examen. Dessutom sökte vi ett fallföretag som erbjöd de möjligheter som ekonomistudenter idag efterfrågar och som även arbetade aktivt med sin arbetsgivarimage. Meningen med att sätta upp dessa kriterier var för att säkerställa accessen till företaget samt att fallföretaget skulle uppleva problematiken som en prioriterad fråga. Att endast ett företag studeras i denna studie är en följd av att vi önskade göra en intensiv studie, då vi menar att en djupgående studie ger en mer grundläggande förståelse för problematiken.

Under Ekonomihögskolans arbetsmarknadsdagar, eee2007, kom vi i kontakt med Sandvik och det blev tidigt tydligt att Sandvik var ett företag som uppfyllde de ovan nämnda kriterierna. En förfrågan om att medverka som fallföretag i studien skickades till företaget och ett positivt gensvar erhöles. Utifrån detta fortgick arbetet med Sandvik.

2.4 Tillvägagångssätt

Den genomgående tanken som präglade studiens tillvägagångssätt har varit att vi under studiens gång velat skapa oss en helhetssyn av forskningsproblemet. Därför har det varit viktigt för oss att både möta fallföretaget och ekonomistudenterna.

Bryman och Bell (2006) betonar variationen av datainsamlingsmetoder som finns i samband med kvalitativa studier. Med detta i åtanke har vi valt att använda oss av olika insamlingsmetoder för att få en så rik och mångsidig empiri som möjligt, allt för att på ett bra sätt kunna uppfylla ändamålet med studien. Studien bygger på studiebesök och intervjuer med insatta personer från företaget. För att skapa en än rikare empiri noterades även observationer som uppmärksammades i mötet med företaget och respondenterna. Utöver intervjuer med fallföretaget har fokusgruppsdiskussioner utförts med magisterstudenter på Ekonomihögskolan i Lund. Vidare har även sekundärdata i stor utsträckning beaktats, dels i form av olika dokument som erhållits av det studerade företaget men även övrigt material som varit relevant för studien har uppmärksammats. Syftet med att studera andra dokument har framförallt varit, precis som Bryman och Bell (2006) föreslår, att kartlägga det historiska förloppet i företagets arbete med att förbättra sin arbetsgivarimage. Nedan följer en mer detaljerad beskrivning av studiens empiriinsamling.

2.5 Kvalitativa Intervjuer

För att skapa en mångsidig empiri utfördes dels intervjuer med sju anställda på fallföretaget som är väl insatta i problematiken och dels genomfördes två fokusgruppsdiskussioner med magisterstudenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Inledningsvis informerades alla respondenter att deras svar skulle behandlas anonymt och av den anledningen är också alla namn som figurerar i rapporten fingerade. Samtliga intervjuer bandades sedan med respondenternas tillåtelse för att användas som minnesstöd. Att banda intervjuerna tillät oss som intervjuare att vara mer lyhörda och att i större utsträckning också kunna fokusera på *hur* respondenterna valde att uttrycka sig. Språkliga nyanser ger värdefull information och dessa går lätt förlorade om respondenternas svar endast antecknas (Bryman & Bell 2006). Det bör dock poängteras att bandning kan ha en viss hämmande effekt för vissa respondenter (Merriam, 1994). I studiens fall enades vi emellertid om att fördelarna med att banda intervjuerna absolut övervägde nackdelarna.

2.5.1 Intervjuer på Sandvik

Det initiala mötet med fallföretaget kan snarast liknas vid vad Andersen (1998) benämner som en informantintervju. Mötet lade grunden för studiens syfte och

fortsatta struktur. Under detta möte etablerades även kontakt med övriga respondenter på Sandvik. Urvalet till dessa intervjuer kan följaktligen kännetecknas som ett nätverksurval då det utgick från vår initiala kontakts rekommendationer och kontakter (Merriam, 1994). Det bör poängteras att vi därmed inte själva har styrt detta urval. Emellertid var detta ett övervägande som fick ställas emot att inte överhuvudtaget få access till företaget. Då det studerade ämnet låg Sandvik varmt om hjärtat menar vi dock att det var lika mycket i deras intresse att vi kom i kontakt med för studien relevanta personer. Följaktligen ser vi inte urvalet som någon påtaglig brist för studien, men det bör noteras.

De resterande sex intervjuerna med respondenter från Sandvik var av semistrukturerad karaktär. För samtliga intervjuer användes en gemensam tematiserad intervjuguide med öppna frågor⁸. Tanken med den semistrukturerade intervjuguiden var att i största möjliga mån uppmuntra respondenterna till att prata fritt, med utgångspunkt i deras egna upplevelser, och samtidigt säkerställa att centrala teman berördes. Bryman och Bell (2006) betonar att den kvalitativa intervjun just syftar till att sätta deltagarens perspektiv i fokus och inte forskarnas. Som en konsekvens av den fria intervjuguiden utvecklades intervjuerna många gånger till att mer likna ett samtal än klassiska semistrukturerade intervjuer, vi upplevde därmed att en förtrolig stämning skapades.

På grund av det geografiska avståndet utfördes tre intervjuer över telefon. Flera författare poängterar problematiska aspekter med telefonintervjuer. Jacobsen (2002) påpekar det svåra i att etablera en förtrolig stämning under en telefonintervju och Andersen (1998) understryker att respondenten lätt kan misstycka då de inte sällan blir avbrutna i andra aktiviteter. Då vi inte uppfattat att intervjuämnet varit av känslig karaktär och att en intimare stämning därmed inte varit nödvändig menar vi emellertid att detta inte har påverkat intervjuernas kvalitet. Dessutom bokades intervjuerna in hos respondenterna i förtid, allt för att fånga deras fulla uppmärksamhet.

⁸ se bilaga 2

De tre telefonintervjuerna tog ca 45 min vardera att genomföra. De övriga intervjuerna med respondenterna på Sandvik tog vardera cirka en och en halv timme att genomföra och alla, utom en, hölls på respondenternas respektive arbetsplats.

2.5.2 Reflektioner kring genomförda intervjuer på fallföretaget

Som alltid vid intervjuer finns en risk att intervjuaren påverkar respondenten att svara eller uttrycka sig på ett visst sätt (Bryman & Bell, 2006; Andersen, 1998). Denna studie är inget undantag. Vår förhoppning har emellertid varit att intervjuernas karaktär av att mer likna ett samtal än strukturerade intervjuer, fått respondenterna att känna sig bekväma och avslappnade i situationen. Då de alla var införstådda med att deras svar skulle behandlas anonymt hoppas vi också att de känt sig mindre pressade att leverera vissa *korrekta* svar.

Att det blev just sju intervjuer var inget som vi på förhand bestämt. Snarare var antalet ett resultat av att vi under datainsamlingens gång kom att uppleva, vad Bryman och Bell (2006) kallar teoretisk mättnad i resultaten. Respondenternas svar liknade varandra och färre nya reflektioner dök upp. Därför ansåg vi att fler intervjuer inte skulle tillföra mer utan resurser lades istället på att bland annat intervjua personer utanför fallföretaget, däribland Lundaekonomernas näringslivsansvarige, vilket vi ansåg vara till studiens fördel.

Intervjuer hade också kunnat genomföras med personer som valt att lämna fallföretaget, detta hade kunnat ge en annan syn på företaget, vilket skulle kunna kompletterat den bild vi erhållit av fallföretaget. Dock ansåg vi inte detta relevant för studien då studiens syfte berör attraktion och inte om hur företag behåller personal.

2.5.3 Fokusgrupper

Fokusgrupper är ett vanligt tillvägagångssätt för att ta reda på hur människor i grupp uppfattar och resonerar kring de frågeställningar som forskaren är intresserad av att studera (Bryman & Bell 2006). Inom ramen för denna studie fann vi fokusgrupper med magisterstudenter från Ekonomihögskolan i Lund som ett bra komplement till de undersökningar och studier som redan gjorts på studenters arbetsgivarpreferenser, i studiens fall Universums Företagsbarometer.

Detta eftersom det kändes vanskligt att enbart förlita sig på en källa och dessutom skulle det kunna äventyra studiens tillförlitlighet. Fokusgrupper som metod möjliggjorde för oss att skapa en större förståelse kring vad studenter tycker och framförallt *varför* de tycker som de gör. Bryman och Bell (2006) betonar att fokusgrupper ofta blir mer intressanta än vanliga intervjuer då deltagarna i mycket större grad argumenterar för sin sak, vilket ökar forskarens förståelse. Likaså lämnas den i vissa fall förutsägbara ”fråga-svar-fråga”-sekvensen till förmån för ett mer intressant meningsutbyte deltagarna emellan. Även det faktum att fokusgrupper som metod tillät oss att studera hur eniga respektive splittrade studenterna som grupp var kring de frågor/teman som berördes tilltalade oss. Ett öppet öga hölls bland annat för eventuella genusaspekter.

Tanken var att genomföra två fokusgrupper med fem deltagare i varje. Dessvärre fick vi, precis som Bryman och Bell (2006) varnat för, erfara sista minuten avhopp. Med tanke på de livliga diskussionerna som fördes påverkade troligen inte detta avhopp studien i någon större utsträckning. Liksom tidigare i studien användes ett kriterierelaterat urval (Merriam, 1994) vid selektionen av deltagarna till fokusgrupperna. Förutom att deltagarna skulle tillhöra generation Y var kriterierna i detta urval att studenterna dels skulle studera vid Ekonomihögskolan i Lund och att de dels skulle ha nått så långt i sina studier att de nu stod inför att söka arbete. Detta eftersom vi ville säkerställa att de skulle finna fokusgruppens teman relevanta. Hänsyn togs inte aktivt till huruvida deltagarna kände varandra sedan tidigare eller inte, vilket vissa forskare betonar som viktigt för gruppens dynamik (Bryman & Bell, 2006). Emellertid samansattes deltagare till de två grupperna med en aktiv önskan om att skapa en jämn balans, både gällande kön och aktivt deltagande. Nämnvärt är att fokusgruppsdeltagarna kan ha påverkats av varandra under diskussionerna och därmed inte uttryckt sin egentliga åsikt, vilket vi försökt beakta vid tolkningen av denna empiri. Strävan i urvalet har slutligen varit att täcka alla de olika inriktningarna som finns inom företagsekonomi.

För att säkerställa att alla deltagare i fokusgrupperna fick samma information inför diskussionerna skickades ett informationsmail⁹ ut en vecka innan genomförandet.

⁹ Se bilaga 3

De båda fokusgrupperna genomfördes i ett konferensrum på företagsekonomiska institutionen i Lund och utgick ifrån tre av oss förutbestämda diskussionsteman¹⁰. Under fokusgruppernas genomförande tog vi oss rollen som moderatorer. Vi höll oss i bakgrunden, men tog oss friheten att ändra riktning på diskussionen då vi upplevde att den avvek alltför mycket från de teman vi önskade få belysta. Deltagarna fick även följdfrågor ställda till sig och ombads ibland vidareutveckla, för studien, intressanta infallsvinklar och resonemang.

Den ambitiöse läsaren kan självklart finna endast två fokusgrupper som ett väl litet antal. Vi vill dock poängtera, i likhet med Bryman och Belles resonemang, att datamängderna snabbt växer när fokusgrupper används och att det kan vara relativt svårt att få deltagarna att ställa upp. Med anledning av detta valde vi därför att göra ett färre antal fokusgrupper med färre antal deltagare. Tanken var att kunna säkerställa att fokusgrupperna fylldes med passande deltagare och att vi i efterhand skulle ha möjlighet att tillgodogöra oss allt som sagts och diskuterats.

2.6 Bearbetning av empiri

För att skapa en översikt över den insamlade empirin har den allteftersom organiserats kring centrala teman som uppkommit under intervjuerna. Detta har hjälpt oss att skapa en mer överskådlig bild över hur respondenterna upplever situationen. Tematiseringen av empirin har vidare underlättat arbetet med att jämföra respondenternas utsagor med varandra och med den teoretiska referensramen. Utifrån detta arbete har analysen tagit form. En mer utförlig beskrivning av analysarbetet och dess uppbyggnad följer i studiens femte kapitel.

2.7 Studiens trovärdighet

Liksom Müllern och Östergren (1995) menar, menar även vi att det centrala i en kvalitativ metoddiskussion är att skapa en trovärdighet för det i studien valda angreppssättet. Hur detta på bästa sätt görs är emellertid en omdiskuterad fråga, långt ifrån lika självklar som i fallet med en kvantitativ studie där reliabilitet och validitet är en vedertagen norm (Bryman & Bell, 2006). Som nämndes initialt har vår huvudsakliga utgångspunkt under arbetet varit att skapa trovärdighet för studiens resultat genom att skriva ett öppet och transparent metodkapitel. Bland

¹⁰ se bilaga 4

annat Jacobsen (2002) betonar just vikten av öppenhet för att tillåta andra läsare att få insyn i studien och att de därmed själva ska kunna göra en bedömning om huruvida de finner studiens resultat pålitliga.

Lincon & Guba i Bryman & Bell (2006) har presenterat alternativa kriterier för bedömningen av en kvalitativ studies trovärdighet. De talar om studiens tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och om en möjlighet att styrka och bekräfta sin studie. På olika sätt har vi beaktat Lincon & Gubas tankar i denna studie, vilket beskrivs härnäst.

Förutom vårt öppna förhållningssätt i metodkapitlet har även det nära samarbetet med fallföretaget stärkt studiens tillförlitlighet, då det möjliggjort en form av respondentvalidering (Bryman & Bell, 2006). Allteftersom arbetet fortgått har vi rapporterat vår empiri till respondenterna för att ge dem möjlighet att kommentera vår upplevelse av deras verklighet. Vi är dock medvetna om att det innebär en risk med att låta respondenterna granska insamlad data, då det ger dem viss makt att kunna påverka det slutliga innehållet i studien. I detta fall anser vi trots allt att respondentvalidering styrker tillförlitligheten i vår studie, inte minst med tanke på att vi utgått från att vi alla lever i en socialt konstruerad verklighet som upplevs och tolkas på olika sätt av olika människor. Vidare menar vi att studiens tillförlitlighet även styrks av det faktum att vi är en forskargrupp på tre personer som kontinuerligt diskuterat och ifrågasatt tolkningar av empirin och insamlad data samt studiens slutliga resultat. Vi har alltså under studiens gång nått en gemensam tolkning av fallföretagets situation, något som vi menar styrker studiens pålitlighet. Det faktum att en kvalitativ studie inte kan nå en fullständig objektivitet har beaktats, dock menar vi än en gång att det faktum att vi är tre forskare har bidragit till att denna studie har ett *mer* objektivt förhållningssätt än om studien hade varit skriven av endast en forskare. En sådan studie hade onekligen varit *mer* subjektiv. Dessutom har vi genom hela studien ställt olika utsagor och data emot varandra och många gånger har detta gett oss en enhetlig och samstämmig bild av problematiken. Detta menar vi styrker våra resonemang i studien.

Slutligen vill vi betona att vi under studiens gång har försökt reflektera över vår roll i sammanhanget. Även om vår ambition har varit att undvika att påverka de slutliga resultaten är vi medvetna om att detta inte är helt ofrånkomligt i en kvalitativ studie som denna, eftersom det har varit vår uppgift att samla in, sammanställa och tolka den erhållna empirin. Det är fullt möjligt att en annan forskare skulle kunna tolka empirin annorlunda och därmed dra andra slutsatser än vi. Vi vill till exempel poängtera att vi själva tillhör den studerade generationen, generation Y, vilket gjort att vi på ett naturligt sätt kunnat relatera till studenternas utsagor. En äldre forskare med större distans till sina universitetsstudier hade möjligen relaterat till utsagorna på ett annat sätt vilket skulle kunna leda till andra tolkningar. Därmed är det ovisst huruvida resultaten av denna studie går att generalisera och överföra till andra situationer och miljöer. Det är dock fullt möjligt att studien kan vara överförbar till andra företag som befinner sig i en liknande situation och kontext som fallföretaget. Emellertid menar vi att studiens teoretiska bidrag kan ha en högre grad av överförbarhet då den fyller en lucka i den studerade teorin.

Efter att ha redogjort för studiens metodologiska val och utgångspunkter kommer vi i nästa kapitel att presentera och diskutera studiens teoretiska referensram.

KAPITEL 3

Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer de teorier som valts att användas som tolkningsredskap i studien presenteras. Kapitlet inleds med en kort presentation om varför valet föll på just dessa och övergår sedan i en redogörelse för de valda teorierna. För att öka läsarens förståelse och skapa en röd tråd kommer redogörelsen av teorierna först ha en mer generell karaktär för att sedan övergå till en mer praktisk användbar beskrivning. Kapitlet kommer därefter avslutas med en diskussion kring hur dessa teorier kommer att användas i analysen. Nämnvärt är att vi valt att återge teorierna i korthet, de kommer att reflekteras över och granskas mer ingående i analyskapitlet.

3.1 Om valet av teoretisk referensram

Då studiens fallföretag har svårt att i dagsläget rekrytera och attrahera ekonomer föll det sig naturligt att relatera företagets utsagor – empirin – till litteratur som diskuterar hur företag *bör* gå tillväga för att attrahera kvalificerad arbetskraft. Detta tror vi kan bidra till en ökad förståelse för fallföretagets agerande och konsekvenserna av deras handlande. Eftersom det inte finns några teorier som fokuserar på just ekonomistudenter känns det även relevant att i sammanhanget lyfta fram den forskning som trots allt finns om den aktuella målgruppen – generationens särdrag och preferenser. Sammanfattningsvis kommer kapitlet först att diskutera teorier kring image och employer branding för att sedan ta upp teorier kring generation Y, den åldersgrupp fallföretaget står inför att attrahera och därför är i stort behov av att öka sin attraktionsförmåga gentemot. Genom att använda dessa teorier som analytiska verktyg hoppas vi kunna skapa en djupare förståelse kring syftesproblematiken, varför fallföretaget har svårt att attrahera ekonomer.

3.2 Vikten av att synas

Att synas och framstå som en attraktiv arbetsgivare har blivit allt viktigare i kampen om kompetensen. Därmed har begrepp som image och employer branding blivit relevanta för företag att beakta. Härnäst kommer teorier kring dessa begrepp presenteras.

3.2.1 Företagsimage

Image är ett mångtydigt begrepp men kommer inom ramen för denna uppsats att syfta till Alvessons (1990, 2004) definition där image beskrivs som en medveten skapelse, från exempelvis ett företag, med syfte att producera ett visst trovärdigt intryck hos mottagarna. Ett företags image representerar alltså en relativt enkel och okomplicerad bild av företaget och behöver enligt Alvessons definition därmed inte beskriva hela verkligheten. Det är också viktigt att poängtera att den image som företaget sänder ut inte nödvändigtvis behöver vara samma budskap som uppfattas av mottagaren då mottagaren alltid tolkar budskapet.

Alvesson (1990, 2004) diskuterar hur image har kommit att bli ett allt viktigare begrepp för företag och organisationer att beakta. Denna utveckling grundas enligt Alvesson i det faktum att vi lever i en allt mer föränderlig och komplex social verklighet. Alvesson målar upp en bild där allt snabbare kulturella förändringar, nya branscher och yrken utvecklas i en allt högre takt än tidigare och massmedias roll breder ut sig och påverkar oss allt mer. Vad många företag i dagsläget gör, eller står för, är inte längre lika självklart och konsekvensen blir att företagen i allt större utsträckning själva måste skapa en klar och fördelaktig bild av vad de är, vad de gör och tydligt förmedla den, såväl utåt som inåt.

”The expectation that objective reality speaks for itself may make sense in situations that are very simple and clear. In contemporary business and working life these circumstances seldom are” (Alvesson 2004:70)

Likaså har Schultz, Hatch och Larsen (2000) uppmärksammat fenomenet att verkligheten inte längre talar för sig själv.

”...increasingly organizations compete based on their ability to express who they are and what they stand for.” (Schultz et al, 2000:1)

Schultz et al (2000) poängterar även vikten av att det som förmedlas utåt av företaget har sin grund internt. För att en image externt ska upplevas som trovärdig krävs det att företaget lever upp till vad de lovar, att den är väl rotad i organisationens *identitet*. Alvesson (1990, 2004) menar att image är viktigt för alla företag att beakta men poängterar att image och imagearbete framförallt är viktigt för företag med komplex verksamhet samt då en grupps attityd gentemot företaget är avgörande.

“The more sensitive a person or a corporation is towards the subtlety of opinions and attitudes among the target group, the stronger are the reasons for paying attention to image” (Alvesson 1990 i Hatch & Shultz, 2004:165)

Tid och energi måste, enligt Alvesson (2004) och Miles och Mangold (2004), ägnas åt hur företagen och organisationer skall visas upp för att producera så positiva förväntningar som möjligt hos blivande kunder och anställda. En stark image är därmed onekligen viktig ur ett arbetsgivarperspektiv. Alvesson menar att en stark image leder till ett gott rykte, vilket i sin tur kan hjälpa företag att attrahera kompetent personal, dessutom ofta till en lägre kostnad. Kostnader som läggs på denna typ av aktiviteter kan liknas vid vad Grönroos (2004) beskriver som en god kostnad, en kostnad som i längden kommer att generera en ökad omsättning för företaget. Grönroos menar precis som Alvesson att då företag lägger resurser på att bland annat producera positiva förväntningar, förbättra den upplevda kvalitén, så kommer det få positiva effekter på företagets image, både internt och externt.

Hatch och Schultz (2004) för även de ett resonemang som liknar Alvessons, och menar att image och företagets identitet blir ett allt viktigare medel för företag att nå ut och locka kompetent personal. Vad företag väljer att kommunicera utåt får en avgörande roll för dess förmåga att attrahera kompetent personal.

“If a company is to attract the best employees, then potential recruits must hear good things about the company from trusted sources. Glossy corporate recruiting brochures are no longer sufficient to attract talents to a firm.” (Hatch & Schultz, 2004:2)

3.2.2 Employer Branding

Ett företags ansträngningar för att marknadsföra just sitt företag som en bra plats att arbeta på beskrivs allt oftare i facklitteratur under termen *employer branding*

(Backhaus & Tikoo 2004). Employer branding syftar till att företag, på samma sätt som de lägger tid och energi på att marknadsföra sina varor och tjänster, också bör satsa på att framhäva sitt företag som en idealisk arbetsplats. Genom employer branding differentierar organisationer sig själva och lyfter fram vad det är som gör deras företag unikt. Genom detta arbete stärker företaget således sin position på arbetsmarknaden. Employer branding formar och tydliggör därmed företagets önskade image gentemot såväl externa som interna intressenter (Miles & Mangold, 2005, Backhaus & Tikoo 2004).

Backhaus & Tikoo (2004) menar att ett starkt employer brand, en stark arbetsgivarimage, hjälper företag att etablera sig som attraktiva arbetsgivare på marknaden vilket möjliggör att företaget kan attrahera de bästa möjliga anställda och även bibehålla kompetent personal inom företaget. Miles & Mangold (2004) menar i enighet med detta att ett väl genomfört arbete med företagets arbetsgivarimage (employer branding process) ofta resulterar i minskad personalomsättning, ökad tillfredsställelse hos de anställda, högre andel nöjda och lojala kunder samt ett gott rykte bland externa intressenter överlag, däribland studenter och annan potentiell arbetskraft. Författarna betonar genom detta resonemang även vikten av ett gott rykte, *word of mouth*, för att lyckas med sitt arbete med employer branding.

Idén om employer branding bygger på antagandet att humankapitalet levererar ett väsentligt värde till företag och genom att göra skickliga investeringar inom just detta segment kan ett företags totala lönsamhet öka (Backhaus & Tikoo, 2004). Trots att employer branding har fått ett stort genomslag under de senaste åren är det dock fortfarande oklart exakt hur marknadsföringen av företag skall gå till för att uppnå bästa resultat (Backhaus & Tikoo, 2004; Universum, 2005)

Mer eller mindre konsensus råder emellertid om att det som kommuniceras utåt måste vara konsekvent och konsistent med allt övrigt informationsflöde kring företaget, detta för att marknadsföringen skall lyckas (Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004). Om budskapen som skall förmedlas utåt är tvetydiga kan detta utveckla en viss osäkerhet inom organisationen. Då budskapen istället förmedlas kontinuerligt och är klara kommer de anställda att på ett tydligt sätt

förstå vilken image företaget vill leverera utåt och därigenom också kunna förmedla denna (Miles & Mangold, 2004).

3.3 Hur syns man?

I likhet med Alvesson (1990, 2004) och Backhaus och Tikoo (2004) betonar också Collins och Han (2004) sambandet mellan attraktion och den sociala identitetsteorin, det vill säga att individens självuppfattning baseras på tillhörigheten i en social grupp. Författarna menar alla att dessa två begrepp är centrala för att lyckas med employer branding. De menar att när potentiella anställda hittar positiva attribut som de kan identifiera sig med hos ett företag är de också mer benägna att söka sig till dem i jakten efter en arbetsgivare. Sådant som företagets rykte och reklam kan med stor sannolikhet komma att påverka de sökandes tankar om organisationen, även till den grad såvida sökanden väljer att söka sig till organisationen eller ej. Ett gott rykte vittnar om positiva attribut vilka i sin tur gör företaget till en attraktiv arbetsplats.

Collins och Han (2004) menar att för att organisationer ska kunna vinna konkurrensfördelar i kampen om kompetensen, måste de förstå hur organisationens handlande påverkar ryktet och därigenom rekryteringen initialt. De lyfter fram två olika rekryteringsstrategier; low-involvement och high-involvement.

3.3.1 Low-involvement

Strategin som kräver ett lågt engagemang menar författarna bör påverka individer på ett sätt som kräver liten eller ingen ansträngning alls av individen själv. Istället för att aktivt söka upp informationen blir individen exponerad utav den samtidigt som han/hon utför en annan aktivitet. Enligt författarna kan detta resonemang även appliceras för att attrahera jobbsökanden. Genom att skapa en medvetenhet, via till exempel generella annonser om företaget, formas positiva kopplingar som kräver liten ansträngning att bearbeta. Det kanske mest positiva med denna typ av strategi är enligt Collins och Han (2004) att man skapar en positiv medvetenhet hos jobbsökanden trots att de inte söker information. Ett annat sätt att använda sig av denna typ av strategi är genom sponsring. Genom detta skapas återigen en medvetenhet samtidigt som det sänder ut positiva signaler om företaget som den jobbsökande tenderar att ta till sig (Collins & Stevens, 2002). Flera teoretiker

menar att det räcker att *utsättas* för företag för att ett intresse skall skapas, att jobbsökanden är mer attraherade av välkända företag än de som inte känns igen (Collins & Han, 2004; Collins & Stevens, 2002; Alvesson, 2004). Enligt Collins och Han (2004) visar forskning på att högkvalitativa studenter tenderar att vara mer selektiva i sitt jobbsökande och val av jobb. Genom att den lågintensiva strategin skapar en medvetenhet om företaget och till viss del arbetet, menar författarna att denna typ av strategi kommer att bidra till att kvantiteten och även kvalitén på de ansökande kommer att öka. Denna typ av strategi, menar de vidare, passar bäst för att utveckla den initiala medvetenheten eftersom den just inte kräver någon ansträngning av mottagaren. Då en medvetenhet redan finns är denna strategis effekter begränsade och författarna menar att en annan rekryteringsstrategi är nödvändig, high involvement.

3.3.2 High-involvement

Rekryteringsstrategin som däremot kräver ett högre engagemang syftar enligt Collins och Han (2004) till att framhålla argument och information om företaget till individen och kräver att mottagarna redan har en medvetenhet om företaget. Denna strategi kräver således mer utav individerna och det bör finnas en motivation att söka mer information. Annonserna är därför mer detaljerade och inte lika generella som i strategin som presenterats ovan. Som exempel kan nämnas företagskvällar för studenter där detaljer om företaget och jobbmöjligheter presenteras och diskuteras. Sådana kvällar har ofta positiva effekter på jobbsökande och skapar en större tilltro på möjligheterna inom företagen (Collins & Stevens, 2002). Undersökningar visar att okvalificerade studenter i mindre utsträckning tenderar att anmäla sitt intresse för arbeten som presenterades med detaljerade specifikationer. De höga kvalifikationerna lockar istället de kvalificerade studenterna vilket i sin tur ledde till en högre kvalitet på de sökande (Collins & Han, 2004).

3.3.3 Vikten av olika rekryteringsstrategier

Collins och Stevens (2002) undersökningar tyder på, precis som Slaughter, Mohr, Zickar & Highhouse (2004), att företag och organisationer bör använda olika rekryteringsstrategier för olika grupper med ansökanden. Lievens, Van Hove och Anseel (2007) poängterar även bredden på den information som används vid rekryteringen då de menar att om en organisation endast fokuserar på det tekniska

arbetet och de organisatoriska bitarna, det vill säga det klassiska sättet att se ett företag, så riskerar man att ignorera en viktig del av vad som gör en organisation till en attraktiv arbetsgivare.

”...if organizations only focus on instrumental job and organizational attributes [...] an important part of what makes an organization an attractive employer is ignored.”
(Lievens et al, 2007:55)

Lievens et al (2007) menar vidare att det är ytterst väsentligt att studera attraktion och identitet tillsammans, något som de menar tidigare gjorts i en begränsad utsträckning. Detta är viktigt eftersom man vill attrahera nya jobbsökande genom att skapa en attraktiv arbetsgivarimage och samtidigt vill att denna image ska överensstämma med de anställdas tankar om företaget, företagsidentiteten.

3.4 Generation Y

Flera undersökningar har visat att det finns flera särdrag som är specifika för generation Y, de som är födda mellan 1978 och 1990. Dock är detta ett stort spann och särdragen kan möjligen skilja sig inom generationen. Författare menar överlag att denna generation lättare blir frustrerad och uttråkad av sin omgivning, traditionella hierarkier och gammeldags teknologi (Bell & Narz, 2007). Anledningar som lyfts fram är bland annat att dessa individer vuxit upp i en väldigt barncentrerad värld mitt under den pågående teknologiska revolutionen. De ständiga och omfattande valmöjligheter som generationens föräldrar och omgivning kunnat bistå med har format individernas personligheter och gett individen ett stort självförtroende (Cunningham, 2007; Bell & Narz, 2007), samtidigt som kraven från föräldrar och samhället gjort att individerna även har höga förväntningar på sig själva (Miller, 2006; Cunningham, 2007). Dessa attribut påverkar generationens intåg på arbetsmarknaden, både utifrån individernas och arbetsgivarnas perspektiv.

Dragen av otålighet i kombination med självständighet och tron på sig själv gör bland annat att denna generation är mer benägen att byta arbete och karriärväg. Man är medveten om sitt eget värde och ser sitt arbete mer som ett jobb än som en karriär. Balansen mellan arbete och fritid blir desto viktigare vilket även ställer andra krav på flexibilitet, man vill arbeta men inte att arbetet skall vara hela livet (Bell & Narz, 2007). Detta gör att dessa individer är mer flexibla och mer positivt

inställda till förändring (Foreman, 2006; Cunningham, 2007). Behovet av flexibilitet gör att fokus mer läggs på den färdiga produkten, att leverera, än på processen dit. Detta gör att andra krav ställs på arbetsgivaren, så som friare arbetsscheman och dylikt (Foreman, 2006).

Som nämnts skiljer sig denna generation från tidigare när det gäller förhållandet till traditionella hierarkier. Man är på ett annat sätt van att ifrågasätta än tidigare generationer vilket leder till problem med traditionellt ledarskap. Detta ställer i sin tur andra krav på metoderna för kommunikation inom ett företag, då den nya generationen på arbetsmarknaden söker en mer öppen och direkt relation till ledningen (Foreman, 2006; Cunningham, 2007).

Det stora informationsflödet som cirkulerat runt generation Y under hela deras uppväxt har gjort att generationen blivit skeptisk gentemot media (Miller, 2006). Denna utveckling menar bland annat Miller kommer leda till att företag måste utveckla andra sätt att fånga generationens uppmärksamhet. Generationen har en stark grupp känsla vilket gör marknadsföring genom rykte – word of mouth – och rekommendationer från vänner överlägset i förhållande till traditionell annonsering. För att lyckas med denna typ av marknadsföring måste dock budskapet vara tydligt.

” The message is a key success factor. A company’s value proposition, career message and benefits of the job must be clear and authentic.” (Miller, 2006:14)

3.5 Praktisk tillämpning av teori

Vid tillämpning av vald teori är det viktigt att vara medveten om att teorin grundar sig i andra forskares tidigare tolkningar och slutledningar. Därför har vi aktivt försökt behålla ett kritiskt förhållningssätt gentemot den teori vi valt genom att kontinuerligt ifrågasätta och ställa teorierna emot varandra.

Image och attraktion har visat sig vara två nära sammankopplade begrepp och för att förstå varför fallföretaget har svårt att attrahera ekonomer anser vi att de ovannämnda teorierna erbjuder högst relevanta perspektiv. Emellertid anar vi att litteraturen vi valt inte täcker alla aspekter kring image och employer branding, vilket kan öppna upp för denna studie att utveckla nya teoretiska bidrag. De valda

teorierna kommer dock att hjälpa oss i analysarbetet med att jämföra och lyfta fram eventuella skillnader mellan fallföretagets agerande och hur tidigare forskning föreslagit det varit lämpligt. Genom att studera den eventuella skillnaden ges möjlighet att ringa in styrkor och svagheter i fallföretagets arbete gentemot den aktuella målgruppen. Då vi även beaktar preferenserna hos generation Y är vår förhoppning att vidare, genom studien, skapa en ökad förståelse och en mer fullständig bild av problematiken med att attrahera dagens nytutexaminerade ekonomer.

Härnäst följer en översiktlig beskrivning av Sandviks situation idag. Detta kapitel syftar till att ge läsaren en tydligare bild och en förståelse inför den kommande analysen där ytterligare empiri presenteras.

KAPITEL 4

Fallbeskrivning

En grundläggande kunskap om studieobjektet tror vi ökar läsarens slutgiltiga förståelse för studiens analys och resultat. Följaktligen är detta kapitel en förberedande empirisk redogörelse baserad på intervjuer och dokument från fallföretaget och information från företagets hemsida¹¹. Syftet är att ge läsaren en förförståelse samt en känsla för Sandvik och den situation de befinner sig i.

4.1 Sandvik – ett högteknologiskt företag med lång tradition

Sandvik är en svensk högteknologisk verkstadskoncern med tradition som sträcker sig ända tillbaka till 1800-talets andra hälft. Företagets huvudkontor ligger i Sandviken, en mindre svensk ort i mitten av Gästrikland. Sandvik är verksamt i flera orter i Sverige, de största enheterna finns förutom i Sandviken, även i Gimo, Kista, Hallstahammar, Svedala och Halmstad. I Sverige har man cirka 10 000 medarbetare mot motsvarande cirka 41 000 i hela koncernen. Ur ett ekonomiskt perspektiv har företaget traditionellt gått mycket bra och denna positiva utveckling har ännu inte stagnerat, snarare tvärtom då koncernen fortsätter presentera starka resultat. Under de senaste fyra åren har Sandvik haft en genomsnittlig tillväxt på tolv procent och omsättningen under 2006 uppgick till drygt 72 miljarder svenska kronor. Sandvik ökade dessutom sin försäljning med hela 17 procent under det första kvartalet i år, 2007.

Sandvik är ett företag med tradition och tydliga värderingar. Open Mind, Team Spirit och Fair Play är företagets kärnvärden och beskrivs som påtagliga i koncernen av de anställda vi mött. Dessa kärnvärderingar har också vi uppmärksammat, inte minst då de tar sig ett tydligt uttryck i artefakter, så som tydliga symboler i entréer, mötesrum och korridorer. Sandvik beskrivs även som ett väldigt ambitiöst, seriöst och välskött företag som gärna går sin egen väg. Detta kan bland annat ses i företagets mycket fokuserade affärsstrategi. Strategin innebär att företagets verksamhet endast är koncentrerad kring områden och segment där man är, eller har möjlighet att bli, världsledande.

¹¹ www.sandvik.se

Den starka globala industrikonjunkturen gör att Sandvik nu befinner sig i en expansiv fas. Nya kompletterande företag förvärvas kontinuerligt, och behovet av arbetskraft ökar ständigt. Under de senaste åren har därför företaget påbörjat ett arbete som syftar till att i allt högre grad profilera företaget som en attraktiv arbetsgivare. Tidigare har man använt sig utav traditionella tillvägagångssätt för att attrahera studenter och fokus har främst varit riktat mot ingenjörer. Men tiderna har förändrats. Sandviks expansion och omorganisation har nu gjort att man uppmärksammat behovet av att även rekrytera andra spjutspetskompetenser, såsom ekonomer, något företaget saknar erfarenhet av.

”Ekonomerna har inte setts som så kritiska framgångsfaktorer som ingenjörerna gjort – men nu börjar insikten komma, ekonomerna har blivit en allt viktigare tillgång” (Fredrik)

Med anledning av den rådande situationen anlätades hösten 2005, på inrådan av koncernledningen, en konsultfirma för att förstå fallföretagets utmaningar på arbetsmarknaden. Konsultbyrån kom bland annat fram till att studenternas kunskapsnivå om företaget var relativt låg och att studenter gärna symboliserade företaget med traditionell tung verkstadsindustri vilket gjorde det till en mindre attraktiv arbetsplats för både de män och kvinnor som deltog i undersökningen. Vidare gjorde konsultfirman upp en projektplan för hur företagets fortsatta arbete med att förbättra sin attraktivitet skulle komma att se ut. Denna projektplan har företaget reviderat och valt att genomföra på egen hand. Projektet, att göra Sandvik till en attraktiv arbetsgivare, startade i september 2006 och kommer att fortsätta fram till sommaren 2008.

4.2 Ökat fokus på ekonomer

Sandviks breda verksamhetsområde och koncernens storlek gör att spektrat för ekonomer inom företaget är enormt och nästintill alla ekonomifunktioner erbjuds. Detta har dock inte lyfts fram då ekonomens roll på Sandvik traditionellt varit nedtonad och mer fungerat som en stabsfunktion och agerat reaktivt. Utvecklingen inom företaget går i dagsläget mot att förändra och lyfta upp hela ekonomifunktionen till att bli mer proaktiv och delaktig i det centrala beslutsfattandet. Att utveckla ekonomens roll inom koncernen har under mötet med Sandvik visat sig vara en prioriterad fråga och arbetet med denna utveckling går under namnet *First Class Finance*. Förändringsarbetet med att lyfta

ekonomirollen har lett till att nya krav ställts på ekonomerna inom koncernen, vilket har uppmärksammat Sandvik på att rätt kompetens inom området idag till viss del saknas. Detta har i sin tur lett till ett stort behov av att rekrytera nya talangfulla ekonomer.

”Sammanfattningsvis kommer detta nya sätt att arbeta ställa nya och stora krav på våra ekonomer, därför behövs det högt kvalificerade ekonomer. [...] Vi behöver ekonomer som är betydligt mer analytiska än vad de är idag, de måste vara mer kommunikativa.” (Dora)

Våra kontaktpersoner på Sandvik menar under intervjuerna att företaget har haft och har lättare för att tilltala ingenjörer än ekonomer. Detta menar de dels kan bero på att företagets verksamhet är traditionellt tekniskt inriktad och dels att de tidigare inte differentierats sig i sin marknadsföring gentemot ekonomer. Under 2006 ökade därför fokus på denna målgrupp.

För att förbättra sin roll gentemot ekonomistudenter har företaget sedan två år tillbaka deltagit på utvalda universitets arbetsmarknadsdagar som är riktade mot denna målgrupp. Under det senaste året har man dessutom fortsatt arbetet med mer riktade insatser, bland annat har man skapat annonser speciellt för ekonomer¹². Annonserna har under våren 2007 figurerat i till exempel tidningarna *Civilekonomen* och *Campus Ekonomi*. Annonserna har bland annat lyft fram Sandviks stora internationella karriärmöjligheter. Vidare har Sandvik investerat i nytt material för att bättre kunna profilera sig under arbetsmarknadsdagar. Internt har man utbildat *Sandvikambassadörer* för att under arbetsmarknadsdagar och liknande evenemang kunna presentera företaget på ett gemensamt sätt och sprida ett uniformt budskap till studenter. Förbättringar har även gjorts på företagets hemsida, allt för att studenter lättare ska kunna hitta relevant information om till exempel företagets lediga tjänster och möjligheten till utlandspraktik. Respondenterna talar om att det ovan nämnda arbetet skall sätta Sandvik på ekonomistudenters karta över attraktiva arbetsgivare. En av de anställda som deltagit i studien beskriver ett drömscenario som företaget hoppas arbetet resulterar i:

¹² Se bilaga 5 & 6

”Så fort vi har en ledig tjänst inom ekonomikollektivet så skall det vara väldigt lätt att tillsätta den med den person som har den profilen som vi vill ha, vi vill inte behöva kompromissa.” (Dora)

Sammanfattningsvis står fallföretaget i dagsläget inför en stor utmaning i att attrahera ekonomer då de i mångt och mycket saknar tradition av att nå ut till målgruppen. Genom beskrivningen av vad fallföretaget hittills gjort önskar vi ha rustat läsaren med en grundläggande förståelse av fallföretag och dess situation inför analysen som presenteras i nästa kapitel.

KAPITEL 5

Analys

I följande kapitel kommer studiens empiri att tolkas och analyseras utifrån det teoretiska ramverket som presenterats. I sökandet efter en ökad förståelse till varför studiens fallföretag, Sandvik, inte attraherar nytutexaminerade ekonomer kommer denna analys först ta sin utgångspunkt i fallföretaget för att sedan beskriva målgruppens arbetsgivarpreferenser. Efter att ha analyserat Sandvik och studenternas preferenser separat kommer de sammanflätas i ett försök att förstå helheten och uppnå studiens syfte. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av analysens huvuddrag. Analysen står till grund för studiens teoretiska bidrag som presenteras i slutdiskussionen.

5.1 Sandvik i dag

I denna första del av analysen kommer vi att fortsätta beskriva Sandvik och gå in mer i detalj gällande fallföretagets nuvarande situation och förutsättningar. Stycket syftar till att ge läsaren en ökad förståelse till varför Sandvik inte ses som en attraktiv arbetsgivare i dagsläget.

5.1.1 Starka traditioner och låg profil

Under studiebesök och intervjuer på Sandvik har en bild av företaget erhållits och vi har fått en viss inblick i deras kultur och traditioner, Sandviks sätt att vara. Respondenterna vi träffat beskriver bland annat sin arbetsgivare som ett stort och ödmjukt företag, ett företag som trots sin storlek ser till individerna inom organisationen.

”Det är inte konstigt att fråga högsta chefen [...] Det finns inga murar runt det, en massa hierarkier, utan det är en väldigt öppen stämning.” (Gustaf)

Vidare menar respondenterna att företaget kännetecknas av en hög ambitionsnivå och låg profil, något som även upplevts påfallande under mötena. Att man inte är ett företag som högljutt visar sin storhet är något som ett flertal gånger lyfts fram.

”[Vi] är inte ett företag som briljerar, som skryter utan [vi] visar det i det tysta.” (Gustaf)

Kombinationen av att vara världsledande och samtidigt måna om att inte upplevas som kaxiga och arroganta har varit talande för hur vi upplever att Sandvik vill uppfattas. På grund av den ökade konkurrensen om kompetent arbetskraft kan man emellertid ställa sig frågande till hur och om en sådan inställning som beskrivits påverkar företagets position på arbetsmarknaden. Vi anar att företagets problem att attrahera ekonomer bland annat grundar sig i företagets ödmjuka attityd och traditioner.

5.1.2 Ett insiktsfullt företag

Att Sandvik har uppmärksammat sin tuffa situation på arbetsmarknaden går inte att ta miste på. De är väl medvetna om att de inte figurerar på Universums Företagsbarometer och att de inte heller är ekonomistudenternas självklara val av arbetsgivare, detta trots sin långa svenska tradition, storlek och goda renommé på finansmarknaden. Respondenterna är eniga om att Sandvik i mångt och mycket saknar en image hos ekonomistudenterna idag. Det är slående redan vid första mötet med företaget hur pass stor insikt respondenterna har gällande företagets svårigheter att attrahera ekonomer.

”Vi trodde väl att vi var mer kända än vi var, vilket vi nu har kommit till insikt om att vi faktiskt inte är” (Charlotte)

Att frågan om hur man skall förbättra sin attraktionskraft också är prioriterad märks mycket tydligt, inte minst i mottagandet och intresset för denna studie. Det finns en genomgående vilja att förändra den nuvarande situationen och Sandvik har insett att deras framtida tillväxt i hög grad är beroende av hur denna situation hanteras.

”Det börjar bli hårdare och hårdare konkurrens om arbetskraften [...] så därför gäller det för oss att säkerställa vår plats och befästa den.” (Beatrice)

Det är denna insikt som har gjort att företaget framförallt de senaste åren lagt mer vikt vid arbetet med employer branding. Genom att satsa på aktiviteter som skall framhäva företaget är tanken, precis som bland annat Miles och Mangold (2005) och Backhaus och Tikoo (2004) lyfter fram i sina studier om employer branding, att stärka positionen på arbetsmarknaden och således förbättra sin roll gentemot ekonomer. Sedan två år tillbaka har företaget som nämnts varit mer aktiva, man

har besökt olika arbetsmarknadsdagar och skapat en reklamkampanj som riktar sig direkt mot denna målgrupp.

Att situationen som uppstått följaktligen varken grundar sig i avsaknad av insikt eller vilja har som sagt blivit tydligt i mötet med Sandvik. Medvetenheten om avsaknaden av en image har fått företaget att börja handla men vi tror dock att man måste gå djupare än att bara se till de satsningar som gjorts, företagets traditioner och värderingar måste också beaktas, för att förstå grunden till syftesproblematiken.

5.1.3 Vad har egentligen gjorts och i vilken utsträckning?

Den initiala känslan under de första mötena med fallföretaget var att respondenterna upplevde att mycket hade gjorts gällande profileringen gentemot ekonomer. Man syftade på det nämnda arbetet med att utbilda Sandvikambassadörer, deras medverkan under olika arbetsmarknadsdagar samt på den pågående reklamkampanjen. Det framkom dock i mötet att arbetet ännu inte fått något direkt gehör.

Den initiala uppfattningen om att mycket gjorts har dock förändrats under intervjuernas gång. Flera av de respondenterna som senare intervjuats menar istället att arbetet med att profilera sig mot ekonomistudenter inte har varit lika omfattande som vi från början fått uppfattningen av.

”Aktiviteter som har syftat till att nå ut externt har varit marginella. Företaget har tradition av att vara ett ytterst ödmjukt företag, vilket möjligen har gjort att vi inte vågat visat utåt hur bra vi är.” (Dora)

När frågan ställts om vad Sandvik istället borde göra har respondenterna som uttryckt de marginella insatserna lyft fram att om Sandvik vill förbättra sin image och position krävs det fler möjligheter till kontaktytor för företaget. Även betydelsen av att vara rak och tydlig i sin marknadsföring understryks som en viktig del för att kunna förändra situationen till det bättre. Intressant att poängtera är att mycket av vad de anställda nämnt som kompletterande åtgärder är sådant som även teoretiker, bland annat Miles och Mangold (2004) och Alvesson (1990; 2004), lyfter fram som grundläggande sätt för att lyckas med sitt imageskapande gentemot externa intressenter.

Det går alltså att urskilja att respondenterna upplever att det arbete som faktiskt gjorts gällande profileringen gentemot ekonomistudenter är av olika betydelse. En trolig anledning är att respektive respondent varit olika insatta i arbetet. Trots meningsskiljaktigheter kring mängden arbete har samtliga respondenter dock varit rörande överens om att det trots allt krävs mer arbete för att fullt ut lyckas med satsningarna, att sätta Sandvik på kartan, och därmed fylla Sandviks stora behov av ekonomer. Det medges även att Sandvik alltför länge har försökt att locka ekonomer och teknologer på samma sätt. Denna strategi har efterhand visat sig vara mindre framgångsrik då andelen ekonomer som söker sig till företaget har minskat. Att företaget har arbetat på liknande sätt gentemot alla studenter, har antagligen gjort det svårare för dem att på ett enkelt sätt urskilja vad som faktiskt är gjort mot målgruppen ekonomer.

Sammanfattningsvis har alltså Sandviks tidigare satsningar gentemot ekonomer inte varit tillräckliga, då denna grupp i dagsläget inte söker sig dit. Respondenterna är medvetna om att en seriös satsning för att öka sin attraktionskraft gentemot ekonomer kräver ett gediget långsiktigt arbete, då de alla är överens om att Sandvik idag faktiskt är ett okänt företag för många ekonomer. Drömscenariot, att lätt kunna attrahera duktiga ekonomer, kan således inte förverkligas över en natt.

”Det går ju inte på en dag utan det är ett enträget arbete som man måste göra”
(Gustaf)

5.1.4 En god framtidstro

Det upplevs i mötena med respondenterna att det finns en förhållandevis god framtidstro om att Sandviks nya satsning mot ekonomer kommer att bidra till att företaget kan skapa sig ett positivt rykte på arbetsmarknaden. Framförallt de som arbetar med att utveckla den nya ekonomirollen inom företaget, arbetet med projektet First Class Finance, är optimistiska och menar att unga ekonomer har oändliga möjligheter att utvecklas inom koncernen. Detta menar de, borde locka ekonomer och förhoppningsvis förr eller senare bidra till att ett mer positivt rykte sprids, förutsatt att möjligheterna kommuniceras utåt.

”Om man kommer in som en duktig person med drivet, ödmjukheten, stämmer överens med Sandviks kultur och har viljan så kan man komma hur långt som helst på kort tid. Är du rätt person går det snabbt med att kunna få vara med och säga till om saker och ansvara för olika projekt.” (Dora)

Det ovan förda resonemanget tyder återigen på att det varken är insikten eller möjligheterna som saknas hos företaget. Med tanke på denna insiktsfulla inställning är det inte utan att man ibland undrar varför Sandvik inte agerat mer aktivt gentemot ekonomistudenter. Tror Sandvik inte tillräckligt på vad de kan erbjuda ekonomer?

5.1.5 Verkligheten talar inte för sig själv

Blandat med insikten om att fallföretaget inte är en erkänd arbetsgivare för ekonomer och att man måste kommunicera sina möjligheter bättre för att kunna nå ut till målgruppen, upplevs en påtaglig frustration hos vissa av respondenterna över att ekonomistudenterna inte själva uppmärksammar det stora och framgångsrika företaget. Det verkar finnas en viss skillnad mellan vad företaget anser att studenter *bör* uppmärksamma och vad gruppen i själva verket lägger märke till.

”Jag försöker dra mig till minnes när jag var student, jag kan ju liksom tycka att är man ett börsföretag, som ekonom ska man inte ha koll på dem? Men man har ju inte det... Men läser ni inte Dagens Industri, eller vad då? Borde man inte som ekonom veta detta?” (Charlotte)

Under intervjuerna har det flera gånger nämnts att det fina resultatet likaså anses vara något som talar sitt eget tydliga språk.

”Det syns i siffrorna att vi är bra, vi behöver inte skryta” (Gustaf)

Visst talar siffrorna för den ekonom som uppmärksammar dem, problemet är bara att studenterna onekligen inte gör det. Alvessons (2004) resonemang om att verkligheten inte alltid talar för sig själv i en informativ och turbulent verklighet är slående i relation till Sandvik. Det faktum att ett av Sveriges största företag inte uppmärksammas av studenter menar vi onekligen styrker Alvessons tankegång.

På tal om varför Sandvik inte mer direkt lyfter upp sin framgång, nämner en respondent att han tror att förklaringen finns i att man ofta inte uppskattar saker som man finner naturligt i sin omgivning.

”På samma sätt som jag inte vaknar upp varje morgon och är glad för att jag är frisk så går inte heller jag till jobbet och tänker *wow jag jobbar i en multinationell koncern, jag pratar engelska varje dag på jobbet* [...] därmed glömmar vi bort att lyfta fram vissa av våra styrkor eftersom de är så naturliga för oss.” (Fredrik)

Det verkar helt enkelt som att företaget stundtals är aningen förblindade av sin egen framgång. De glömmar bort att berätta hur bra företaget är för det är så naturligt för dem som är en del av organisationen. Att Sandvik är ett globalt företag med stor framtidspotential, med mer eller mindre obegränsade möjligheter för unga och duktiga ekonomer, tas för givet och förmedlas därmed inte utåt i den utsträckningen det kanske borde.

Då verkligheten inte talar för sig själv menar Alvesson (2004) att det är ytterst viktigt att företag själva skapar en klar bild av vad de står för och förmedlar den utåt. Det blir därför centralt med en tydlig företagsimage för att nå ut och synas i en turbulent omvärld, något Sandvik bör ta till sig för att framstå som en mer attraktiv arbetsgivare för ekonomer.

Sammantaget tyder empirin på att en stor anledning till att företaget i dagsläget inte attraherar ekonomistudenter beror på att man helt enkelt inte förmedlar ett tillräckligt klart budskap utåt. Detta verkar till viss del bero på deras blygsamma attityd och tron på att företaget stundtals uppmärksammas mer än vad det egentligen gör. Kan det vara så att företagets starka tradition av att *visa sig i det tysta* sätter käppar i hjulet för dem att nå ut i dagens informationsrika samhälle? Kan detta även vara förklaringen till varför inte mer görs? Tror man helt enkelt inte tillräckligt mycket på sig själv för att våga visa sin egen storhet?

Efter att ha diskuterat problematiken utifrån Sandviks perspektiv kommer analysen nu att fokusera på ekonomistudenternas preferenser kring attraktiva arbetsgivaregenskaper. Stycket tar sin utgångspunkt i det material som hämtats från fokusgruppdiskussionerna och Universums företagsbarometer för 2006 gällande Lunds Universitet.

5.2 Målgruppens arbetsgivarpreferenser

När Universum listade attraktiva arbetsgivaregenskaper under 2006 hamnade egenskaper som *större utmaningar* och *varierade arbetsuppgifter* betydligt högre än traditionella statusegenskaper såsom *ledande befattningar*. Under studiens fokusgruppdiskussioner har resonemang som liknar denna nya ordning framkommit. När deltagarna talar om *en lyckad karriär* så handlar det inte bara om att ta sig uppåt utan snarare om att få möjligheten att bredda sig. Ur diskussionerna framgår det att det snarare handlar om att leva upp till de förväntningar som individerna har på dem själva än att leva upp till generella ideal.

”Kanske inte framgångsrik i förhållande till andra utan kanske mer för en själv, att man känner att man blir stimulerad själv.” (Fokusgrupp 1)

Att individen har höga krav på sig själv är något som bland annat Miller (2006) och Cunningham (2007) menar är karaktäristiskt för generation Y. Detta grundas i de krav som både föräldrar och samhället har lagt på dessa unga individer. Kraven har dock inte lett till en strävan rakt upp i organisationerna, något som kan förstås genom de valmöjligheter och alternativa vägar som erbjudits generationen. Betoningen av *den rätta vägen* har därmed suddats ut och istället har flera rätta vägar vuxit fram parallellt då omgivningen blivit mer differentierad och individfokuserad.

”En karriär behöver inte innebära att klättra upp till en hög chefsposition, utan snarare att få arbeta inom spännande organisationer.” (Fokusgrupp 2)

”Alla människor är ju olika, vissa vill bli VD andra inte, vilket kanske påverkar ens syn på att göra karriär.” (Fokusgrupp 1)

Att ständigt få nya utmaningar under sitt yrkesliv är det attribut som istället nämns som absolut viktigast både under fokusgrupperna och när Universum listar attraktiva arbetsgivaregenskaper. Följande citat får exemplifiera hur studenterna ofta resonerade.

”En bra karriär för mig skulle vara att jag inte gör samma sak på jobbet första dagen som den sista dagen på jobbet.” (Fokusgrupp 2)

Studenterna menar att det är ytterst väsentligt att man känner att man utvecklas, att det ”*aldrig blir motigt att gå till jobbet*” (Fokusgrupp 2). Det starka behovet av kontinuerlig utveckling, menar bland annat teoretiker som studerat generation Y,

kan förklaras genom just det faktum att generationen vuxit upp i en föränderlig värld med många valmöjligheter (Bell & Narz, 2007; Cunningham, 2007). Antalet valmöjligheter har lett till att generationen lättare tröttnar och blir uttråkad för att sedan raskt gå vidare med nästa projekt. Detta personlighetsdrag menar teoretiker även återspeglas i generationens sätt att se på sitt yrke och att de därigenom även tenderar att lättare byta arbete och karriärväg (Foreman, 2006). De personer som ingått i studiens fokusgrupper menar dock inte att de eftersträvar att byta arbetsgivare, men understryker som sagt vikten av den personliga utvecklingen. Diskussionerna som förts i fokusgrupperna kring utvecklingsmöjligheter och mångfald i arbetet tyder därmed på att det nu ställs allt större krav på arbetsgivarna något som även stärks av Foremans resonemang.

”Om man kan utvecklas i jobbet, behöver man inte byta arbetsplats så ofta, utan man kan utvecklas inom ett företag också.” (Fokusgrupp 1)

”Det är viktigt att det finns en individfokus, att de kan visa att de har en plan för varje individ, att de visar vilka möjligheter som finns [...] hur mycket ansvar man kan få och hur dessa är upplagda, visar vilka möjligheter som finns att utvecklas inom företaget.” (Fokusgrupp 1)

För att lyckas behålla sin arbetskraft inom företaget gäller det som synes att arbetsgivaren uppmärksammar den anställda. Att företag erbjuder de utvecklingsmöjligheter som efterfrågas blir således centralt. Storleken på företaget spelar enligt de medverkande mindre roll så länge dessa utvecklingsbehov tillgodoses.

”Det är viktigt att ens idéer hörs och att det är någon som lyssnar, man måste känna att man har möjlighet att påverka.” (Fokusgrupp 2)

Studenterna i fokusgrupperna vill känna att de har möjlighet att påverka och att arbetsgivaren lyssnar på deras idéer även då företaget är en multinationell storkoncern. Den öppna attityd som efterfrågas karakteriserar generationen i fokus och lyfts upp av bland annat Foreman (2006) och Cunningham (2007). Författarna ser detta som en följd av vanan de unga har av att tänka kritiskt och ifrågasätta. Öppenheten blir en kontrast till det traditionella hierarkitänkandet då generationen bland annat lägger mindre vikt vid titlar och traditioner.

Som en följd av det starka utvecklingsbehovet hos individerna lyftes även vikten av att företaget har en stark framtidstro upp under fokusgruppsamtalen.

”... att företaget tänker långsiktigt, att de vill att företaget ska utvecklas, vilket medför att man som person vill stanna där och utvecklas med dem.” (Fokusgrupp 1)

Genom att företaget har högt uppsatta mål för framtiden resonerar studenterna att det även finns utvecklingsmöjligheter inom företaget och förhoppningsvis också en möjlighet för dem att påverka sin egen framtid, en möjlighet att byta både arbete och karriärväg utan att byta arbetsgivare. Sammantaget kan man säga att generationen söker en arbetsgivare med samma ambitionsnivå och utvecklingsbehov som individerna själva har. Att individer attraheras av arbetsgivare som erbjuder sådant som individen kan identifiera sig med är väl känt och betonas bland annat av Alvesson (1990, 2004), Backhaus och Tikoo (2004) och Collins och Han (2004).

Vad som kan vara viktigt att poängtera är att det under diskussionerna framkommit att den utveckling (karriär) man önskar göra helst skall ske på ens egna premisser. Att klättra på vissa förutbestämda karriärstegar känns enligt deltagarna under diskussionerna inte aktuellt utan det är desto mer intressant att få möjlighet att utvecklas i sin egen takt. Traditionell byråkrati verkar onekligen inte locka dagens unga akademiker något som styrks av Bell och Narz (2007) hierarkiresonemang. Dessutom menar man att betydelsen av en balans mellan yrkesliv och privatliv är en viktig aspekt att ta hänsyn till och att denna balans hela tiden förändras i och med livets olika stadier.

”Jag vill känna att jag har en balans mellan arbetsliv och fritid, det är en stor skillnad när man är 25 och när man är 50.” (Fokusgrupp 1)

”Det är olika beroende på vilken period i livet man befinner sig i. I början kanske man känner för att arbeta mer än senare och sen kanske man vill jobba mer igen.” (Fokusgrupp 2)

Efter att ha redogjort för och diskuterat studenternas arbetsgivarpreferenser skall nu Sandviks ansträngningar för att attrahera ekonomistudenter ställas i relation till och jämföras med vad målgruppen efterfrågar. Tanken är att på detta sätt lyfta fram de sidor vi menar att Sandvik bör förbättra och satsa mer på.

5.3 Sandviks ansträngningar

Precis som tidigare nämnts har Sandvik det senaste året aktivt börjat profilera sig gentemot ekonomistudenter. En stor del av den information som företaget valt att framhäva i sin marknadsföring bygger på de internationella karriärmöjligheterna som företaget erbjuder, som även är en av de arbetsgivaregenskaper som Universum listat allra högst på sin lista från 2006. Under samtliga möten med Sandvik har respondenterna lyft fram deras internationella karriärmöjligheter som en av företagets starka egenskaper. Bland annat Fredrik ger ett talande exempel på dessa möjligheter inom koncernen.

”Hos oss har du ju faktiskt möjlighet att inte sitta på Malmö kommun som budgetekonomer [...] utan hos oss har ni möjligheten att sitta i Australien, eller i Kina, eller i Tyskland, eller i Norge, eller i Sandviken om man nu tycker det råkar va kul.” (Fredrik)

Vad som framkommit under fokusgruppdiskussionerna är dock att internationella möjligheter inte behöver ha en så stor betydelse som Universums ranking vill påskina.

”För mig är det inte jätteviktigt [med internationella möjligheter], klart kanske stimulerande om möjligheten finns, men för mig är det inget avgörande.” (Fokusgrupp 1)

”Visst är det spännande om möjligheten erbjuds av företaget men en sådan karriär är inte jätteviktig, det finns andra saker som är viktigt.” (Fokusgrupp 2)

Som tidigare nämnts spelar balansen mellan arbete och fritid stor roll för deltagarna och flera menar att det finns annat i deras liv som är viktigare, saker som skulle få dem att tveka inför att bosätta sig utomlands. Familj och förhållanden lyfts fram som exempel. Att bosätta sig utomlands upplevs därför som skrämmande och är något som man ofta tidigare varit mer positiv till.

”När jag var yngre ville jag verkligen arbeta utomlands, nu vill jag nästan stanna i Sverige, men jag skulle också kunna tänka mig att åka utomlands och arbeta under en kort period, men Sverige blir ändå basen.” (Fokusgrupp 1)

En betydligt mer positiv inställning innefattar sig däremot i gruppen när det handlade om att ha en internationell prägel på sitt arbete.

”Det är spännande om företaget erbjuder möjligheten att resa i arbetet och att man har kontakter utomlands inom företaget. Den situationen skulle vara helt optimal” (Fokusgrupp 1)

”Veckoresor har verkligen en positiv klang för mig, men jag skulle inte vilja flytta för alltid” (Fokusgrupp2)

Som synes lockar Sandviks internationella prägel fokusgrupperna mer än möjligheten företaget erbjuder att flytta utomlands. Vi är medvetna om att studien inte kan dra några generella slutsatser utifrån fokusgruppdiskussionerna, men skillnaden mellan fokusgruppernas åsikter och det som Universum listar som attraktiva arbetsgivaregenskaper visar onekligen på att det finns en möjlig skillnad mellan olika studenters tycke och smak. Ekonomistudenter är således inte en homogen grupp. Att främst fokusera på ett attribut i sin marknadsföring gentemot denna grupp kan därför upplevas som vanskligt. Det har visat sig att studenter som exempelvis inte lockas av att bosätta sig utomlands kan *skrämmas bort* från koncernen på grund av det relativt entydiga budskapet.

”Man får intrycket av att man i Sverige bara kan jobba norr om Dalälven och sedan i resten av världen. Jag vill inte bo utomlands.” (Fokusgrupp 2)

Resultatet av en smal satsning kan bli att man minskar sin attraktionskraft mot den större massan. För att fånga hela spektrat av ekonomistudenter måste man precis som bland annat Collins och Stevens (2002) och Slaughter et al (2004) menar lyfta fram flera olika starka sidor hos företaget. Med det förda resonemanget i åtanke kan man misstänka att Sandvik i sin marknadsföring satsat aningen för snävt, vilket hindrat dem att locka många ekonomistudenter.

När vi jämför de positiva arbetsgivaregenskaper som lyfts fram av Universum med vad som sagts under de fokusgrupper som arrangerats, finns det fler intressanta attribut som fallföretaget idag har men inte lyft upp. Dessa kan på ett enkelt sätt anammas i Sandviks imagearbete och vidare i deras marknadsföring. Det finns onekligen outnyttjad potential hos Sandvik.

5.3.1 Sandviks förbisedda potential

När deltagarna diskuterade de egenskaper de främst söker hos sina framtida arbetsgivare, stämde redogörelserna väldigt väl överens med vad Sandvik kan erbjuda ekonomer. Likheterna var stundtals så stora att vi fick känslan av att de till och med beskrev Sandvik. Egenskaper som framkom var bland annat stora utvecklingsmöjligheter inom ett och samma företag, vilket tidigare påvisats vara mycket attraktivt för studenterna. Utvecklingsmöjligheter är även något som

ständig poängteras i mötet med respondenterna på Sandvik och de menar att inom koncernen så är de oändliga. Följande citat är talande exempel.

”När man väl kommer in och känner att det funkar så finns det väldigt bra möjligheter att hitta andra arbetsuppgifter, att hitta andra möjligheter inom företaget. Man växer inte liksom fast i en tjänst. Man har mycket goda möjligheter både nationellt, Sandviken och internationellt om man vill det. Ett väldigt brett arbetsfält.” (Gustaf)

”En stark sida är den stora förflyttningen inom företaget, det erbjuds nya möjligheter och alla kan utvecklas inom företaget” (Emma)

En styrka hos företaget är enligt flera respondenter att dessa utvecklingsmöjligheter inte är begränsade till dem som har arbetslivserfarenhet. Istället beskrivs en inställning att då individen visar en vilja är inte bristen på erfarenhet ett hinder. Det går snabbt att få mycket ansvar om man visar att man kan och vill. Eller som Fredrik uttryckte det hela:

”...som ung ekonom kan du göra raketkarriär.” (Fredrik)

Respondenterna vi träffat är själva tydliga exempel på detta och de beskriver alla en snabb utveckling inom företaget. Många har under bara ett fåtal år haft olika roller och snabbt tilldelats nyckelpositioner och stort ansvar. Trots att dessa personer gjort karriär under kort tid så understryker alla att det skett på deras egna premisser. Självklart ställs det från företagets sida krav på individerna men det har varit tydligt att det inte sker enligt förutbestämde mönster. De anställda får växa i sin egen takt, något som verkar genomsyra hela koncernen.

Överensstämmelsen mellan hur arbetet på Sandvik går till och hur studenterna vill arbeta är slående. Att arbeta enligt ett ”*up or out*”-system är inte något som attraherar fokusgrupperna utan istället är möjligheten att få utvecklas i sin egen takt det som lyfts fram som mycket positivt under diskussionerna, vilket borde vara till Sandviks fördel. Utvecklingsmöjligheterna inom Sandvik blir än tydligare när man dessutom ser till bredden av de roller som ekonomer kan inneha inom företaget.

”Jag tror att alla upptänkliga roller som ni [ekonomistudenter] kan tänka er finns på Sandvik, och de finns nästan mer än en av alla också.” (Fredrik)

Inte heller denna starka sida hos företaget anser vi har kommunicerats ut tillräckligt till ekonomistudenterna. Vi tror företaget skulle ha mycket att vinna på om de valde att lyfta fram detta tydligare, inte minst eftersom ekonomens roll traditionellt inte är så framträdande i den verkstadsindustrin där Sandvik verkar. Verkstadsindustrin beskrivs till och med av flera av respondenterna på företaget som en okänd bransch för ekonomistudenter.

”När man pluggar är det ju inte verkstadsindustrin som man hör om, det är inte dem som har middagar och träffar, utan det är ju konsultföretagen.” (Gustaf)

Precis som respondenterna på Sandvik uttryckte det verkar inte den högteknologiska verkstadsindustrin vara den enklaste för ekonomistudenterna att förstå och ta till sig, detta blev tydligt under fokusgruppdiskussionerna. När Sandviks nya annonskampanj mot ekonomer diskuterades framkom det bland annat att företaget *”borde fokuserat på vilka tjänster som finns så att man som ekonom förstår att man kan söka”* (Fokusgrupp 1). På grund av branschen företaget rör sig inom trodde många att annonserna inte ens riktade sig till ekonomer, alternativt tolkade flera det som att ett redan etablerat teknikintresse var ett måste för att kunna söka sig till företaget. Med detta i åtanke är Alvessons (2004) resonemang talande. Han betonar vikten av att företag med komplex eller svårbegriplig verksamhet bör arbeta på att kommunicera en tydlig image utåt, då detta kan bli ett substitut för en komplex verksamhet. Detta resonemang styrker ytterligare det faktum att Sandvik måste jobba med att utveckla en klar och tydlig image gentemot ekonomer om de vill lyckas med sin satsning att attrahera spjutspetskompetens.

Efter att ha jämfört vad Sandvik erbjuder med vad studenterna i fokusgrupperna efterfrågar har många tydliga likheter identifierats. Sandvik har många sidor som tilltalar studenterna men som dock inte lyfts fram i dagsläget. Möjligt är att Sandviks svaga attraktionskraft går att förstås genom detta. För oss har det härmed blivit tydligt att Sandvik måste våga lyfta fram fler av de åtråvärda möjligheter som de faktiskt erbjuder, bland annat de stora utvecklingsmöjligheterna, det tidiga ansvaret och den breda ekonomirollen, om de vill skapa ett gott rykte och attrahera ekonomistudenter. Det är troligt att en sådan strategi skulle hjälpa Sandvik att stärka sin ställning på arbetsmarknaden och förbättra sin

arbetsgivarimage. Hur detta skulle kunna möjliggöras kommer diskuteras närmare härnäst.

5.4 ”Att sätta sig själv på kartan”

Flera teoretiker betonar att nyckeln till att lyckas attrahera en målgrupp är att ha ett klart budskap och att detta är väl förankrat inom organisationen, i företagets identitet (Miles & Mangold, 2004, 2005; Hatch & Schultz, 2004; Hatch, Schultz & Larsen, 2000). I Sandviks fall upplever vi att det finns en stark och positiv företagsidentitet. Respondenterna är som sagt överens om att Sandvik är ett världsledande företag med höga ambitioner, något vi menar att en ambitiös och driven student lätt skulle kunna identifiera sig med. Denna starka företagsidentitet förmedlas dessvärre inte utåt, vilket bland annat blir tydligt när man ser till den externa information som vi tagit del av. Istället för att fokusera på alla de möjligheter som tidigare lyfts fram i denna analys, betonar detta material till stor del de produkter företaget levererar och de områden dessa finns inom. Detta förklarar en respondent genom att produkterna är det mest konkreta de har.

”Vi måste ju blanda in produkterna annars har vi ju inget annat att hänga upp det på...” (Beatrice)

Att detta inte är något som direkt intresserar ekonomistudenterna framkom dock tydligt i fokusgruppdiskussionerna.

”Produkterna är lätta att ta reda på men andra saker kanske man vill veta.”
(Fokusgrupp 2)

Möjligen har inte Sandvik förstått att deras produkter inte talar ett klart språk om vad de som företag erbjuder en ekonom och inte heller är de lika lätta att identifiera sig med. Precis som Lievens et al (2007) menar, menar även vi, att det är viktigt för företaget att lyfta fram mer än de tekniska aspekterna för att lyckas attrahera studenterna, i detta fall ekonomistudenterna.

Trots Sandviks starka företagskultur har de enligt vår uppfattning inte lyckats använda sig av den för att skapa en tydlig strategi för hur företaget skall arbeta mot ekonomistudenter. Precis som tidigare diskuterats och som fokusgruppens citat ovan belyser, verkar det vara just arbetsgivaregenskaper som ekonomistudenter uppmärksammar och intresserar sig av. Även om produkterna

är konkreta är det inte de som lockar ekonomerna, vilket måste beaktas i en strategi mot ekonomistudenter. För att tydligt kunna presentera så pass abstrakta budskap som företagsidentitet och företagskultur faktiskt är, blir det än viktigare att ha ett rakt, klart och unisont meddelande. Därför blir det centralt för Sandvik att ta till sig innebörden av ett fortsatt internt arbete där man får klarhet i vad som skall förmedlas och vilken strategi företaget skall använda sig av. Detta är ett måste om man skall lyckas presentera en enhetlig bild utåt. Vikten av en enhetlig bild är återkommande i employer branding-litteraturen (Baukhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004, 2005) och också något som Hatch och Schultz (2004) och Alvesson (1990, 2004) lyfter fram som en avgörande faktor för framgång i företags imagearbete.

5.4.1 Om att synas i ett informationssamhälle

Dagligen kommer ekonomistudenter i kontakt med stora mängder företagsinformation genom olika sorters medier, inte minst på sina respektive universitet. Lundaekonomernas näringslivsansvarige betonar att fler företag därför väljer att också exponera sig via studentkåren. Studenterna i fokusgrupperna är rörande överens om att det just är de företag som syns på universitetet som uppmärksammas och att det är de som man i första hand tänker på när man skall söka jobb.

”De företag som jag lägger märke till är de som har kontakt med Lundaekonomerna för de ser man ju varje dag.” (Fokusgrupp 2)

”Man blir ju inrutad i de som gör reklam på EC¹³ [...] de flesta tänker de banorna när man ska söka jobb” (Fokusgrupp 1)

Citaten talar sitt tydliga språk och talesättet - syns man så finns man - är onekligen en sanning att beakta för de företag som vill nå ut till dagens studenter. Vill företag överhuvudtaget uppmärksammas måste de synas där studenterna är.

5.4.2 Olika sätt att synas

Collins och Han (2004) diskuterar olika sätt att synas och effekterna av dem. Författarna talar om olika nivåer att skapa medvetenhet. Första nivån handlar om att skapa en generell medvetenhet hos målgruppen om företaget – low involvement – medan den andra mer handlar om ett mer riktat arbete med specifika events mot målgruppen – high involvement. De satsningar Sandvik idag

¹³ Ekonomihögskolan i Lund

gjort kan benämnas som det författarna kategoriserar som low involvement, vilket är en bra start för företag som är relativt okända. För att sätta Sandvik på kartan, bland attraktiva arbetsgivare, är det dock hög tid att gå vidare till nästa steg. Enligt denna teori skulle Sandviks låga attraktivitet kunna förklaras av att de valt att stanna alltför länge på en för låg nivå. Näringslivsansvarige på Lundaekonomerna som dagligen arbetar med att sammanföra studenter och företag, ger sin syn på saken och hennes resonemang påminner onekligen om Collins och Han's (2004):

”Min teori är att de indirekta [event] passat små företag men om man vill nå toppstudenter krävs mer direkta happenings så som företagskvällar och dylikt där studenterna får möjlighet att visa upp sig. På dessa events blir det privat, intimt och personligt.” (Näringslivsansvarig, Lundaekonomerna)

Få av de studenter som deltagit i fokusgrupperna var sedan tidigare bekanta med Sandvik. På frågan om varför de inte uppmärksammat företaget är även studenterna inne på samma spår som Collins och Han (2004). De menar att företaget inte tillräckligt tydligt riktat sig mot ekonomer och att då de gjort det har det inte skett kontinuerligt. Man har sett Sandvik under arbetsmarknadsdagar för att sedan glömt bort dem när det är dags att söka arbete.

”Jag pratade med dem [Sandvik] under EEE¹⁴ förra året, fick jättebra intryck när vi pratade. Problemet var bara att jag glömde bort dem sen.” (Fokusgrupp 2)

Hade man valt att följa upp exempelvis arbetsmarknadsdagar med andra högintensiva events hade det troligt varit enklare för Sandvik att etablera sig som det självklara valet man vill vara. I diskussionerna har det framkommit att studenterna tycker att events, framförallt på kvällstid, är ett bra sätt för företag att marknadsföra dem själva. Något de rekommenderar Sandvik. Annonser och annan kommunikation som kräver ett lågt engagemang av studenten går ofta lätt förbi och möjligen kan man till och med ifrågasätta hur pass effektiv low involvement-metoden är gentemot generation Y.

”Jag lägger ofta inte märke till sånt [annonser] jag bläddrar lätt förbi.” (Fokusgrupp 1)

¹⁴ Arbetsmarknadsdagarna på Ekonomihögskolan i Lund

5.4.3 Nya sätt att nå studenter

Miller (2006) för fram resonemanget att generation Y är skeptisk mot media eftersom de vuxit upp i en tid då informationsflödet ökat avsevärt. Man har tidigt lärt sig sålla i informationsutbudet och detta beteende blir tydligt i fokusgruppdiskussionerna. Att använda sig av mer personlig marknadsföring har emellertid visat sig vara ett framgångsrikt sätt för företagen att fånga studenternas intresse. Det verkar som att mycket handlar om att företaget måste skapa en känsla hos studenten att denne är utvald.

”Om man får ett personligt brev hem i brevlåda så känns det som att de bryr sig om mig, sånt gillar man.” (Fokusgrupp 1)

”Många företag borde nog utnyttja mer med att bjuda in personligt, för att minska risken att studenter skulle slänga deras information.” (Fokusgrupp 1)

Lundaekonomernas näringslivsansvarige menar att ett karaktärsdrag för många av dagens studenter är att de har ont om tid, vilket gör att de blir än mer restriktiva i vilken information de väljer att ta till sig.

”Karaktäristiskt för toppstudenterna är att vi har ont om tid. Man väljer därför de *såkra korten* [...] Studenterna får mycket information och sållandet börjar redan vid mailläsandet.” (Näringslivsansvarig, Lundaekonomerna)

Miller (2006) menar att företagen måste bemöta tidsbristen hos generation Y med nya marknadsföringsmetoder, då många *traditionella* metoder såsom annonsering rationaliseras bort. Miller lägger vidare fram word of mouth som en överlägsen metod för framtiden, något även Hatch och Schultz (2004) och Miles & Mangold (2004, 2005) håller med om. Att detta är framtidens melodi är även något som flera av respondenterna på Sandvik berört.

”Vi måste bli bättre på att utnyttja de nyutexaminerades [nyanställdas] kontakt med universiteten, att de berättar för sina vänner det vore en stark reklampelare för Sandvik eftersom Sandvik inte finns med i människors vardagliga medvetande.” (Fredrik)

Likaså är även studenterna som deltagit i studien rörande överens om att word of mouth är något som påverkar dem.

”Om en kompis jobbar på ett företag och pratar gott om det så väger det helt klart mycket tyngre.” (Fokusgrupp 1)

”Det är ju mycket snackat också, man hör ju mycket om dem som fått jobb på H&M och IKEA.” (Fokusgrupp 2)

Vidare har det framkommit att de företag som studenterna under fokusgruppdiskussionerna nämner och refererar till som attraktiva är de företag som har ett rykte om sig att anställa nytexaminerade. Detta har visat sig spela en stor roll och styr studenterna i jobbsökandet. Inte minst på grund av den omtalade tidsbristen blir det tydligt att det är till dessa man söker sig till först och främst.

”Om de vill ha talanger är det viktigt att man förstår att de vill rekrytera oss nytexaminerade” (Fokusgrupp 1)

Detta är också något som några av de anställda på företaget reflekterat över.

”Revisionsbolagen är mycket bättre på att attrahera, man anställer stora kullar, man är hela tiden jätteduktig på att ha den där kontakten med studenterna.” (Gustaf)

Det visar sig även att många av de företag som toppar Universums Företagsbarometer är väldigt duktiga på att gå ut med att de rekryterar nytexaminerade. Det logiska resonemanget man kan föra utav detta är att Sandvik också har mycket att vinna på att lyfta fram sitt anställningsbehov och att det lönar sig att bygga upp en medvetenhet om att Sandvik är ett företag som kontinuerligt anställer talangfulla ekonomer.

Summerat har Sandvik en stark företagsidentitet som de dessvärre inte lyckats förmedla utåt. För att lyckas nå ut till studenter i vårt informationsrika samhälle krävs ett tydligt budskap och även andra tillvägagångssätt, bland annat har vikten av att möta studenterna på studenternas egna arena med mer högintensiva marknadsföringsmetoder betonats. Härnäst kommer analysen att fördjupa sig i en av Sandviks stora utmaningar.

5.5 Sandviken på gott och ont

Även om många positiva attribut påvisats hos studiens fallföretag så är inget företag perfekt. Vad som kan vara Sandviks största utmaning i kampen om kompetensen är dess lokalisering. När fokusgrupperna diskuterade generellt kring negativa arbetsgivaregenskaper var företagets placering dock inget som direkt nämndes, utan egenskaper som ”up or out”-system, förutbestämda karriärvägar och avsaknaden av ödmjukhet var sådant som istället kom på tal. När frågan om lokalisering mer specifikt lyftes fram var de flesta dessvärre överens om att de i första hand inte skulle söka sig till mindre orter. Företag i storstadsregionerna

ansågs istället vara mer attraktiva. Huvudanledningarna till den negativa attityden gentemot mindre orter var för det första att respondenterna i fokusgrupperna inte ville flytta ifrån sina sociala nätverk, vilket till viss del kan förklaras av generation Ys önskan om en tydlig balans mellan arbete och fritid.

”Livet vid sidan av jobbet är också väldigt viktigt [...] det skulle vara mer stimulerande i en storstad.” (Fokusgrupp 2)

För det andra hade fokusgrupperna en gemensam uppfattning om att möjligheterna finns i storstäderna, att det är där de stora företagen och de mest intressanta jobben finns.

”Jag söker mig till storstäderna, för att jag dels tror att det finns fler jobb-möjligheter där och intressantare jobb, större företag ger större möjligheter att utvecklas” (Fokusgrupp 1)

”Man vill till större städer eftersom det är där det händer, det är där möjligheterna finns.” (Fokusgrupp 2)

”Det är ju mardrömsscenariot, en liten kommun ute i skogen, de bästa förutsättningarna finns ju inte där.” (Fokusgrupp 1)

Om man studerar dessa tre citat i relation till vad Sandvik erbjuder blir det tydligt att dessa åsikter många gånger kan ses som fördomar och de inte alltid till fullo stämmer. Trots Sandviks placering norr om Dalälven är de ett av Sveriges största och mest framgångsrika företag och erbjuder som tidigare diskuterats väldigt stora möjligheter och många intressanta yrkesroller för ekonomer. Återigen menar vi att Sandvik måste våga lyfta upp sina möjligheter och visualisera sina karriärvägar. Gör de det kommer de att kunna spräcka hål på studenternas illusion och attrahera fler duktiga och ambitiösa ekonomer. Sandvik kan följaktligen övervinna många av de fördomar som ligger dem i fatet genom att tydligt kommunicera sina möjligheter till målgruppen.

5.5.1 Att våga satsa

Vi tror att för att Sandvik skall lyckas vända sin nuvarande situation krävs det att de vågar satsa. För att kunna satsa måste företaget först och främst se dessa ökade kostnader, som en sådan satsning skulle medföra, som investeringar. Grönroos (2004) precis som Miles och Mangold (2005) menar att denna typ av investering inte bara kommer ha effekter på studentgruppen utan arbetet återspeglas både

internt, med en högre tillfredsställelse hos de anställda, och externt som ett gott rykte.

Som kunnat urskönjas av analysen hittills har Sandvik många egenskaper som tilltalar unga arbetssökande idag. Trots detta har de en försiktig inställning, de är måna om att inte lova saker som de inte kan hålla, att inte locka till sig studenter för att sedan göra dem besvikna. Åtskilliga gånger har vi på olika sätt ställt oss frågande till varför företaget genomsyras av denna försiktiga attityd när de kan erbjuda så mycket.

En möjlig förklaring som successivt vuxit fram i mötet med Sandvik är att vi upplever att företaget har ett svagt självförtroende gentemot ekonomer. Detta samtidigt som de kanske inte heller har sett dessa satsningar som rena investeringar och därför inte satsat tillräckligt på att nå ut till denna typ av studenter. Om företaget saknar ett självförtroende blir det svårt att bygga upp och kommunicera en attraktiv image, även då man har mycket attraktivt att erbjuda. För att nå ut till dagens ekonomistudenter krävs det att Sandvik vågar leverera en positiv och tydlig bild.

Nedan följer en avslutande summering där vi lyfter fram de huvudsakliga tankegångar som förts i analysen.

5.6 Vikten av att tro på sig själv

Med utgångspunkt i de resonemang som förts i denna analys har vi kunnat se att problematiken i Sandviks fall grundar sig i flera olika faktorer. En möjlig övergripande förklaring som knyter an till många av Sandviks problem är att de fastnar i traditioner och därmed inte vågar ifrågasätta grundläggande fundament i företagets sätt att vara. Denna insikt kan fungera som en nyckel för Sandvik att bryta den nuvarande trenden och öka studenternas medvetande om dem som arbetsgivare.

Mycket av det som håller tillbaka företaget, upplever vi, grundar sig i företagets sätt att vara, till exempel deras låga profil och strategi att bara satsa där de är eller kan bli bäst. Vi tror inte att detta gynnar Sandvik i arbetet gentemot dagens

arbetsmarknad. För till skillnad från andra marknader är inte arbetsmarknaden en marknad som man kan välja att lämna även när det går trögt. Därför måste Sandvik, för att hänga med i kampen om kompetensen, våga använda sig av flera olika strategier för att nå ut till dagens ekonomistudenter. Detta kräver att företaget börjar tänka annorlunda, att de vågar ifrågasätta dagens agerande. Trots en stark tradition att gå sin egen väg måste Sandvik inse att till exempel benchmarking och att ta efter andras goda idéer inte alltid är fel. För att attrahera studenter är vissa sätt mer effektiva än andra och därför kan det vara en bra strategi att ta efter vinnande koncept. Det handlar inte om att härma, som vi fått uppfattningen att Sandvik ser det som, utan snarare att dra nytta av andras erfarenheter och kombinera dessa med företagets egna traditioner och värderingar.

Som synes kännetecknas Sandvik av en låg profil, man skryter inte utan visar sina framgångar i det tysta. Dessutom har vi fått uppfattningen att företaget stundtals tror att mycket information når ekonomistudenterna utan någon direkt ansträngning, som exempel nämns företagets tillväxt och stålindustrins starka utveckling. Eftersom detta inte överensstämmer med studenternas uppfattning måste Sandvik kommunicera sina positiva attribut tydligare och på en mer intensiv nivå. Genomgående i intervjuerna har det framkommit att det finns en rädsla för att uppfattas som ett skrytsamt företag. Viktigt att poängtera för Sandvik är därför att tala tydligare och förmedla sina möjligheter till studenterna inte är synonymt med att skryta, en koppling vi fått uppfattningen att Sandvik gärna gör. För att uppmärksammas idag, när allt fler företag slåss om studenternas uppmärksamhet, krävs det att företag vågar ställa sig i ljuset. Det är svårt för en utomstående att greppa ett företags framgång och höga ambition om den inte påtalas. Därmed är Sandviks lågmälda förhållningssätt inte längre hållbart, de måste våga synas mer där studenterna är. Med detta i åtanke kan man även ifrågasätta ifall den lågintensiva marknadsföringen, det vill säga low involvement, som företaget använt sig av idag, ens är framgångsrik i relation till generation Y, då denna grupp tidigt lärt sig söla i informationsflödet. Troligt är att företag istället måste använda sig av mer högintensiva marknadsföringsmetoder, till exempel olika studentarrangemang.

Att genomföra olika studentarrangemang är resurskrävande, inte minst ur ett kostnadsperspektiv. Vad som dock bör betonas än en gång är att sådana kostnader kan betraktas som vad Grönroos (2004) benämner som goda kostnader då de leder till intäkter i längden. Grönroos menar att nedskärningar av dessa kostnader kan göra mer skada än nytta och dessutom påverka företagets image negativt. Sandvik bör initialt bortse från kostnadsaspekten om de vill bryta trenden. För att i längden lyckas med sina satsningar mot ekonomer och generation Y är det även viktigt att Sandvik inte drar in på dessa kostnader utan ser dem som just goda.

Förutom att satsa mer på events, och våga lyfta fram sina goda egenskaper och utvecklingsmöjligheter, måste Sandvik också se över sin koncentration till Sandviken om de vill lyckas bli en attraktiv arbetsgivare för ekonomistudenter. Det har som sagt visat sig att det finns en motvilja att, som nyutexaminerad, flytta till en mindre kommun. Detta är något Sandvik inte kan blunda för längre. Företaget måste som sagt dels lyfta fram sina positiva möjligheter men kanske också våga vara mer flexibla och hitta andra inkörsportar. Är det till exempel tvunget att alla måste påbörja sina karriärer på Sandvik i Sandviken? Varför inte använda de andra enheterna runt om i Sverige mer för att locka ny spjutspetskompetens in i sin världsledande koncern? För oss som utomstående blir det tydligt att detta är en god tanke då Sandviks problem är att attrahera i ett första skede och inte att behålla personalen. Detta inte minst med tanke på den låga personalomsättningen och respondenternas kommentarer att när man väl kommit in i koncernen så är man obenägen att lämna den. Fokus bör alltså ligga på att få in kompetensen i företaget och företaget har således mycket att vinna på att erbjuda fler alternativa ingångar.

Allt som allt har Sandvik stor potential men som sagt måste de våga förändra och vara aningen mer flexibla i sitt sätt att agera om de vill sätta sitt namn på ekonomistudenternas karta över attraktiva arbetsgivare. Eftersom varken viljan, insikten eller attraktiva arbetsgivaregenskaper saknas menar vi att studiens syfte istället kan förstås genom Sandviks försiktighet och obenägenhet att ifrågasätta grundläggande traditioner och fundament. De förändringar som behövs göras för att attrahera ekonomistudenter är inte världsomvälvande då mycket handlar om att lyfta upp sådant som redan finns. Sammantaget tror vi att mycket bottnar i ett

behov av en attitydförändring, där självförtroendet spelar en central roll. Betydelsen av ett gott självförtroende är något som vi menar har förbisetts i tidigare attraktionsstudier. Utifrån analysen har vi sett att denna aspekt är oerhört viktig för att lyckas med att skapa en stark arbetsgivarimage, ett employer brand. Insikten om självförtroende skapar en djupare förståelse för grunden till Sandviks problematik och fyller de luckor som nuvarande teorier inte lyckats fylla.

I nästkommande kapitel kommer betydelsen av denna insikt att diskuteras och presenteras i form av ett teoretiskt bidrag.

KAPITEL 6

Slutdiskussion

Målet med denna uppsats har varit att utveckla en större förståelse kring hur företag skall agera för att attrahera kompetent personal, i studiens fall har vi gjort detta genom att titta på Sandviks attraktionsproblematik gentemot ekonomistudenter. Med hjälp av de kopplingar som gjorts i analysen mellan den teoretiska referensramen och den insamlade empirin, kommer vi i detta sista kapitel summera studien och besvara problemformuleringen som inledningsvis presenterades för att uppnå studiens syfte. Vi kommer vidare att reflektera över studien och slutligen avslutas detta kapitel med förslag till vidare forskning.

6.1 Teoretiskt bidrag

Syftet med denna studie har varit att utveckla en större förståelse för varför Sandvik inte ses som en attraktiv arbetsgivare. Det blev tidigt tydligt att syftet inte kunde förstås genom en enkel förklaring och därför har vi i denna studie fått se till fler möjliga förklaringar för att slutligen kunna få en klarare bild av helheten. Företaget har inte lyft fram alla sina starka sidor, alla sina karriärmöjligheter och det man faktiskt har valt att lyfta fram har inte alltid varit så väl förankrat i vad målgruppen efterfrågar. Företaget har helt enkelt inte mött ekonomistudenterna på den arena som de befinner sig på och därför har företaget inte uppmärksammats.

Vi har i arbetet med studien saknat litteratur som tagit sin utgångspunkt i de nytutexaminerade studenternas perspektiv och som försökt förklara varför företag med goda förutsättningar inte når ut till dessa. Mycket av det som tas upp i litteraturen har som tidigare nämnts givit oss en viss klarhet i Sandviks situation men har inte varit tillräcklig för att helt förstå den komplexa situationen. Vi upplever att litteratur kring ämnena employer branding och image ofta är av normativ karaktär och att den överlag förbiser de grundläggande förutsättningarna som krävs för att lyckas med sitt employer branding- och imagearbete. Employer branding-litteraturen beskriver snarare hur man bör gå tillväga än de initiala förutsättningar som krävs för att lyckas med detta arbete (Miles och Mangold, 2004, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004; Collins & Han, 2004). När imagelitteratur

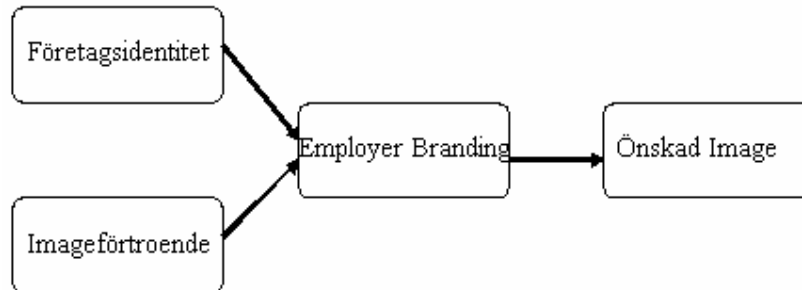
studeras finner vi dock att mer uppmärksamhet riktas till företagens initiala förutsättningar. Litteraturen menar exempelvis att för att en image skall vara trovärdig så krävs det att den är väl förankrad i företagets identitet (Alvesson, 1990, 2004; Hatch, Schultz & Larsen, 2000; Hatch & Schultz, 2004). Emellertid menar vi att detta inte är hela sanningen då Sandvik faktiskt har en stark företagsidentitet men ändå inte lyckats i sitt imagearbete. Utifrån sett uppfattas nämligen inte den bild, den image, Sandvik vill förmedla. Sandviks image- och brandingproblematik tror vi till stor del grundar sig i något som inte tidigare betonats i litteraturen, nämligen vikten av ett gott självförtroende i den image företaget önskar förmedla utåt.

Vi upplever att ett svagt självförtroende gentemot ekonomer till stor del utgör orsaken till Sandviks situation. Självförtroende är fundamentalt för att våga stå för den man är, för att kunna lyfta fram sina goda egenskaper och för att sedan kommunicera dem externt. För att kunna bygga och kommunicera en trovärdig bild som sedan skall uppfattas som en attraktiv arbetsgivarimage av andra, menar vi att det krävs mer än att imagearbetet är väl förankrat i företagsidentiteten. Arbetet med att förmedla en attraktiv bild måste i första hand stötts upp av ett gott självförtroende hos företaget, ett självförtroende av att man har något attraktivt att erbjuda. Analysen har visat att studenter söker sig till de företag som erbjuder attribut som studenterna själva kan identifiera sig med. Därför måste ett företag som har som mål att attrahera spjutspetsekonomerna själva visa upp en spjutspetsattityd, något som inte går att åstadkomma utan ett självförtroende i att det man erbjuder faktiskt är attraktivt. Det handlar närmare bestämt om att skapa ett *imageförtroende*. Imageförtroende är således denna studies teoretiska bidrag.

6.1.1 Imageförtroende – en definition

Imageförtroende menar vi är en form av självförtroende, mer specifikt är det ett självförtroende i att man som företag har något attraktivt att erbjuda en viss målgrupp. Imageförtroende är alltså inte en stark image utan snarare basen eller drivkraften som får företaget att förmedla en attraktiv bild utåt, det kan illustreras som bränslet i employer branding-processen. I likhet med företagsidentitet är imageförtroende också en faktor som måste genomsyra företaget. För att arbetet med employer branding skall kunna förmedla en önskad image till målgruppen,

menar vi att det är väsentligt att det finns en tilltro på att företaget har något attraktivt att erbjuda. Alltså, för att på ett *framgångsrikt* sätt förmedla något utåt måste man *tro* på det inåt.



Figur 1: Imageförtroende, en grundförutsättning för en lyckad image (egen design)

Imageförtroende är uppbyggt av två beståndsdelar; *självförtroende* och *självinsikt* och kan förklaras genom en fyrfältsmodell. För att skapa ett imageförtroende krävs det, som modellen visar, en kombination av självförtroende och självinsikt hos företaget av att man har något attraktivt att erbjuda en viss målgrupp.

		Självförtroende	
		Högt	Lågt
Självinsikt	Högt	Imageförtroende 1	Potential för imageförtroende 2
	Lågt	Orealistiskt imageförtroende 3	Ingen potential för imageförtroende 4

Figur 2: Imageförtroende, de fyra utfallen (egen design)

Som synes är imageförtroende något som ett företag har eller inte har, alternativt har företaget mer eller mindre potential att kunna utveckla ett sådant. Som bilden visar är det ultimata utfallet att företaget både har ett högt självförtroende och en hög självinsikt, då har företaget goda förutsättningar att uppfattas av målgruppen

så som de önskar uppfattas. Saknas självinsikt eller självförtroende blir utfallet att företaget hamnar i ruta 2 eller 3 i modellen, där kan företaget med vissa insatser utveckla ett *imageförtroende*. Har ett företag ett *orealistiskt imageförtroende* handlar det mycket om att reflektera över den egna organisationen – överensstämmer det vi lovar målgruppen med det vi faktiskt erbjuder? Har ett företag *potential till imageförtroende* handlar det istället om att skapa ett självförtroende om att företaget är en attraktiv arbetsplats. Genom en tillämpning på fallföretaget kommer begreppet imageförtroendet utforskas vidare och exemplifieras.

6.1.2 Imageförtroende – en tillämpning på fallföretaget

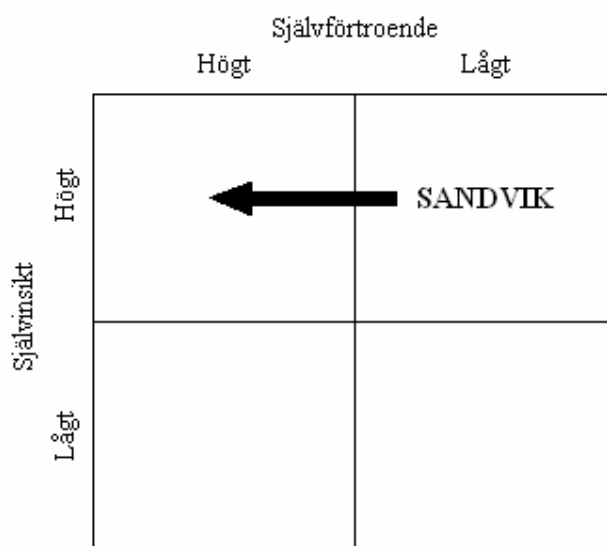
Analysen har visat att Sandvik idag befinner sig i ruta 2 i modellen, då de har en god självinsikt men saknar ett självförtroende i att de har något attraktivt att erbjuda ekonomistudenter. Vi menar att ett ökat imageförtroende i Sandviks fall skulle göra dem mer benägna att förändra den nuvarande situationen och inta rollen som en av ekonomernas mest attraktiva arbetsgivare. Som tidigare berörts i analysen har Sandvik en vana att alltför ofta förlita sig på gamla vanor och grundläggande fundament som finns i företaget. Detta menar vi begränsar företaget och medför att deras positiva arbetsgivaregenskaper inte kommer till sin rätt. Sandvik lever inte ut sin fulla potential då de har en tradition av att visa sig i det tysta och låta framgångar tala för sig själva. Vi är övertygade om att när Sandvik faktiskt förstår storheten i vad de erbjuder ekonomer kommer deras självförtroende stärkas, de kommer då att våga sticka ut ur mängden och få en styrka att kunna bryta med traditionerna och förändra sin nuvarande situation. Att locka spjutspetsekonomer blir då möjligt. I Sandviks fall handlar det alltså inte om omvälvande förändringar utan snarare om att skapa ett självförtroende, då de redan har en god självinsikt, så att de vågar bli mer flexibla och öppna för nya tillvägagångssätt.

Följaktligen gäller det för Sandvik att rucka på invanda mönster, att inse att det kan vara nödvändigt att ifrågasätta de fördomar vi upplevt att företaget har. Detta tror vi är grundläggande för att företaget skall nå ut till dagens studenter. Bara för att man till exempel erbjuder andra inkörssportar behöver inte det innebära att man lämnar Sandviken, utan det handlar om att vara anpassningsbar och att erbjuda

möjligheter för att attrahera kompetens. Företaget måste tro att kompetensen och företagskulturen trots en ökad flexibilitet kommer att leva kvar i organisationen och i Sandviken. Inte heller behöver ett företag upplevas skrytsamt och arrogant för att man står upp för att man är ett framgångsrikt företag. Det handlar om att tydligt förmedla vad man faktiskt är i ett komplext informationssamhälle där verkligheten inte längre talar för sig själv.

I mötet med Sandvik har det blivit tydligt att respondenterna som deltagit har en god insikt och många idéer på hur företaget kan förbättra sitt arbete gentemot ekonomistudenterna. Vi menar att dessa idéer bör tas tillvara på. Vidare menar vi att om Sandvik verkligen vill uppfattas som en attraktiv arbetsgivare för dagens ekonomistudenter, måste de inse betydelsen av att forma en långsiktig och tydlig strategi för hur imagearbetet skall komma att se ut. För att detta arbete sedan skall få en genomslagskraft så gäller det att Sandvik inser att detta är investeringar för framtiden snarare än kostnader, och följaktligen inget man vinner att spara in på.

Slutligen tror vi att ett ökat självförtroende i kombination med den höga självinsikten, kommer att ge Sandvik det imageförtroende som krävs för att möta studenterna på studenternas arena, det vill säga ge Sandvik kraft att ta sig från ruta 2 till 1 i modellen. Imageförtroendet är bränslet som Sandvik idag saknar för att bli en attraktiv arbetsgivare för ekonomistudenter.



Figur 3: Sandviks position idag i relation till framtiden (egen design).

6.2 Reflektioner

I vår uppsats anser vi oss ha gått djupare in i attraktionsproblematiken än vad tidigare studier gjort. Vi har studerat problematiken utifrån ekonomistudenters perspektiv och ringat in ett område som tidigare inte uppmärksammats i sammanhanget, nämligen den grundläggande betydelsen av ett imageförtroende.

Vi har på inget sätt löst frågan kring hur man på bästa sätt attraherar unga ekonomer, men det var heller aldrig vårt mål. Dock hoppas vi att studien kan hjälpa fallföretaget, och även till viss mån andra företag inom samma kontext, att ta sig an sin brandingproblematik på ett nytt och konstruktivt sätt. Vi vill ge Sandvik ett ökat självförtroende så att de kan utveckla ett imageförtroende och därmed få en ökad handlingsförmåga i sitt attraktionsarbete. Vår förhoppning är att studien och dess teoretiska bidrag kan fungera som en tankeställare och att insikten om imageförtroende kan ge en förståelse för andra företag i liknande situationer.

Självklart finns det vissa aspekter att reflektera över gällande studien, till exempel informationsinsamlandet. Så som vi tidigare nämnt är inte ekonomistudenterna en homogen grupp vilket kan ha kommit att påverka våra fokusgruppdiskussioner. Ett liknande resonemang kan appliceras på respondenterna från fallföretaget. Alla respondenter som deltagit i studien har vidare visat ett stort engagemang för studien. I den mån vi kunnat har vi försökt återge den rika empirin som erhållits, dock är vi medvetna om att en viss del av mångfalden inte alltid till fullo har lyckats återskapas i analysen.

Då vi själva börjar närma oss slutet av vår utbildning har vi funnit problematiken kring arbetsgivarimage ytterst intressant. Därför har det varit både spännande och lärorikt att få insikt i ett företags arbete kring detta. Vi hoppas vårt engagemang genomsyrat uppsatsen och att detta inspirerat läsaren till vidare tankar och reflektioner.

6.3 Vidare forskning

Under studiens gång har flera intressanta forskningsvinklar uppkommit. Ett urval av dessa presenteras nedan.

- Att fortsätta utveckla och studera studiens teoretiska bidrag, imageförtroende, vore intressant. Genom att genomföra renodlade imageförtroendestudier där man jämför olika företag och deras arbete kan man på ett än mer tydligt sätt studera den roll imageförtroendet spelar. Hur skapar man sig ett imageförtroende? En mer djupgående studie skulle kunna utreda begreppets trovärdighet. Andra frågor som är relaterade till imageförtroende och intressanta att belysa är bland annat om begreppet även har betydelse inom andra områden än just employer branding. Är imageförtroende till exempel en åsidosatt faktor för lönsamhet?
- Eftersom denna studie endast fått en mindre inblick i Sandviks imagearbete hade det varit intressant att även följa företaget under en längre period. Detta för att kunna ge en klarare och djupare bild över företagsproblematiken och följderna av deras employer branding-arbete. Exempelvis har företaget uttryckt en oro över att göra nyanställda besvikna; gör de det? En studie med fokus på just de som varit anställda en kortare period skulle därför kunna vara intressant.

Referenser

Muntliga källor

Annika	2007.03.26
Beatrice	2007.04.11
Charlotte	2007.04.11
Dora	2007.04.20
Emma	2007.04.26
Fredrik	2007.04.27
Gustaf	2007.05.03

Näringslivsansvarig, Lundaekonomerna 2007.04.24

Fokusgrupper:

Nummer 1 – 2007.05.04

Nummer 2 – 2007.05.04

Tryckta källor

Alvesson, M. (2004); *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press

Alvesson, M. & Sköldböck K. (1994) *Tolkning och Reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I. (1998); *Den uppenbara verkligheten. Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. & Bell, E. (2005); *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (B. Nilsson övers.) Malmö: Liber Ekonomi. (Original publicerat 2003)

Backman, J. (1998); *Rapporter och Uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005); *Organizational Development and Change*. (8e upplagan) Ohio: Thomson South-Western

Dessler, G. (2005); *Human Resource Management*. (10e upplagan) New Jersey: Pearson Prentice Hall

Grönroos, C. (2004); *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. (L.G. Larsson övers.) Kristianstad: Liber. Andra upplagan (Original publicerat 2002)

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2004); *Organizational Identity*. New York: Oxford University Press

Hatch, M.J., Schultz, M. & Larsen, M.H. (2000); *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. New York: Oxford University Press

Jacobsen, D.I. (2002); *Vad, Hur och Varför? Om metodval om företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.*(G. Sandin övers.) Lund: Studentlitteratur. (Original publicerat 2000)

Merriam, S. (1994); *Fallstudie som forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Müllern, T. & Östergren, K. (1995); *Lärandekulturer – En studie av organisatoriskt lärande under olika institutionella betingelser*. Umeå: Umeå universitets tryckeri

Vetenskapliga artiklar

Alvesson, M. (1990); Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, vol 11, pp. 373-394

Baker, J. (2005); How to Pick the Best People (And Keep Them). *Potentials*, Nov; 38; 11 pp. 33-36

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004); Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* Vol 9 No 5 pp. 501-517

Collins, C.J. & Han, J. (2004); Exploring applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Reputation* 57 pp. 685-717

Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002); The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1121-1133

Cunningham, S. (2007); Managing The Millennials. *Best's review* Mar 107 (11) pp. 67

Foreman, H. (2006); Understand Gen Y Employees. *Credit Union Magazine* Apr 72 (4) pp. 70-71

Lievens, F., Van Hoye, G. & Anseel, F. (2007); Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management* Vol 18 pp. 45-59

Miles, S. & Mangold, G. (2004); A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing* Vol 3 No 2-3 pp. 65-87

Miles, S. & Mangold, G. (2005); Positioning South West Airlines through Employee Branding. *Business Horizons* Vol 48 No 6 pp. 535-545

Miller, J. (2006); Catching generation Y. *CMA Management* Apr 80 (2) pp. 13-14

Slaughter, J.E., Mohr, D.C, Zickar, M.J. & Highhouse, S. (2004) Personality Trait Inference About Organizations: Development of a Measure and Assessment of Construct Validity. *Journal of Applied Psychology* Vol 89, No 1 pp. 85-103

Sutton Bell, N. & Narz, M. (2007) Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace. *The CPA Journal* Feb 77 (2) pp. 56-59

Tidningsartiklar

Blomgren, M (2007); Tydlig déjà vu från börsvåren 2000. *Dagens Industri*, 20/4 pp. 40

Isaksson, P (2007); Ett hett, normalt Sverige. *Affärsvärlden* No 17 pp. 46-52

Kiepels, C. (2007); Tillväxten hotas när fyrtiotalisterna går. *Dagens Industri*, 23/4 pp. 10

Ledare (2007); Världsekonomin spelar regeringen i händerna. *Dagens Industri*, 12/4 pp. 2

Okänd (2005); In search of the ideal employer; Undergraduate recruitment. *The Economist* Vol 376 Issue 8440 pp. 53

Wallgren, L.G (2004); Rädda 40-talisternas kunskapskapital. *Dagens Industri*, 17/4 pp. 40

Övriga tryckta källor

Capgemini (2006); *The CEO Innovation Agenda*

Dyhre, A (2006); *Är du redo för nästa generation?* Sveriges HR-förening, Universum, Thomson Fakta

Sandviks (2007) *Årsredovisning 2006*

Sandvik (2007); *Sandviks Värld 2006/2007*. Sandvik informationsbroschyr riktad mot aktieägarna.

Sandvik (2007); *Hårda produkter och mjuka värden. Att jobba på Sandvik – en världsledande verkstadskoncern*. Sandvik informationsbroschyr riktad mot studenter.

Universum Communications (2007); *Jobbkompassen, A till Ö – hitta företagen som söker dig*.

Universum Communications (2006); *Företagsbarometern*

Universum Communications (2006); *Universum presenterar: Sveriges bästa arbetsgivare 07 - Karriärbarometern*

Universum Communications (2005); *Employer Branding: Global Best Practices 2005*

Internetkällor

Aronsson, C;
<http://di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?stat=0&ArticleID=2005/04/08/139556>
Hämtat 2007.04.17

Åhlander, Å.C;
<http://sydsvenskan.se/kropp/article58041.ece>
Hämtat 2007.04.26

www.sandvik.se Hämtat 2007.05.17

www.tv4.se Webb-TV, Hämtat 2007.05.24, *Michael Treschow kommer att sakna svenskt näringsliv*, intervju TV4 Nyhetsmorgon 2007.05.22

Bilaga 1

Företagsbarometern – Attraktiva arbetsgivaregenskaper

<u>Egenskaper:</u>	<u>Totalt:</u>	<u>LU:</u>
Variierande arbetsuppgifter	35%	30%
Internationella karriärmöjligheter	34%	40%
Intern vidareutbildning/fokus på kompetensutveckling	26%	22%
Trygg anställning	26%	16%
Uppgifter som innebär allt större utmaningar	25%	26%
Konkurrenskraftig ersättning	23%	23%
Inspirerande kollegor	22%	26%
Flexibel arbetstid	18%	14%
Traineeprogram	15%	20%
Möjligheter till snabb karriär	15%	17%
En god referens för min framtida karriär	14%	15%
Ledande befattning	14%	12%
Mentorskap	9%	8%
Projektbaserat arbete	6%	9%
Annat	1%	0%

LU = Lund Universitet

Källa: Universum Communications, Företagsbarometer (2006)

Bilaga 2

Tematiserad intervjuguide

=> Svaren kommer att behandlas konfidentiellt (vi kommer inte att presentera intervjuerna i sin helhet).

Om dig

Hur länge har du arbetat på Sandvik?

Kan du beskriva ditt arbete och din roll på Sandvik.

Hur kom det sig att du sökte till Sandvik?

Har dina tankar/din bild av Sandvik förändrats sedan du började arbeta där?

Image

Hur skulle du beskriva Sandvik?

Vad tror du att Sandvik har för image gentemot studenter/affärsvärlden?

- Anser du att det finns vissa specifika värderingar som Sandvik står för?
- Förmedlas detta utåt?

Finns det några ytterligare aspekter som du istället tror skulle symboliseras med Sandvik?

Goda/Dåliga sidor (Attraktion)

Vilka är Sandviks starka och svaga sidor generellt? / Som arbetsgivare?

Hur tycker du att Sandvik ska arbeta för att attrahera/profilera sig mot ekonomistudenter

- Vad tror du annars Sandvik har för kvaliteter som skulle kunna locka nya medarbetare?

Hur mycket känner du till om Sandviks arbete med er arbetsgivarimage?

- Upplever du att image-arbetet utåt är en prioriterad fråga för Sandvik?
- Upplever du att Sandvik arbetar med skapa en gemensam image/identitet inåt?

Vad tror du det beror på att Sandvik har en så pass låg personalomsättning?

Bilaga 3

Informationsmail till deltagarna i fokusgrupperna

Information om fokusgruppdiskussion 4/5

Tack för att du ställer upp och medverkar i vår fokusgrupp. Syftet med fokusgrupperna är att skapa diskussion kring vad man som student efterfrågar av sin framtida arbetsgivare, då vi i vår magisteruppsats vill klargöra hur studenter resonerar kring detta. Teman som kommer att beröras är bland annat vad studenter letar efter när de söker jobb, vad man attraheras av samt vilka företag som lyckas med sin marknadsföring. Men ingen förberedelse är nödvändig!

Diskussionen kommer att ta cirka en timme. Plats är konferensrummet vid lunchplatsen på tredje våningen i Alpha-huset, Företagsekonomiska institutionen, fredag kl. 10.00/15.00.

Hör av dig om något är oklart!

Vi tackar återigen för din medverkan och ser fram emot fredag! ("Surprise" utlovas)

Med vänliga hälsningar

Katarina Gabrielsson (0708-xxxxxx), Maria Arfwidsson (0703-xxxxxx) och Sophie Laurell (0703-xxxxxx)

Bilaga 4

Diskussionsteman för fokusgrupperna

Vad studenter vill ha

Vad kännetecknar en bra karriär?

Är det viktigt att göra karriär?

Vilka egenskaper vill ni att era framtida arbetsgivare skall ha?

Om man vänder på frågan, finns det något som ni helst undviker hos en arbetsgivare?

Var söker ni er geografiskt? Spelar läget någon egentlig roll?

Företags marknadsföring

Hur når man som företag på ett bra sätt ut till studenter?

Kan ni ge något exempel på något företag som lyckats med att nå ut till studenterna? Vad gör de som är bra?

Är det viktigt att företaget är välkänt/erkänt för att man ska söka jobb just där?

Om fallföretaget

Vad vet ni om Sandvik?

Är det någon som uppmärksammat Sandvik på den senaste tiden?

Den senaste tiden har bland annat flera annonser synts i olika ekonomitidningar, har ni lagt märke till dem?

(Läs upp annons nr1 och visa den)

Vad tycker ni om denna? Spontana åsikter? Lockas ni av denna typ av annons?

(Läs upp annons nr2 och visa den)

Vad tycker ni om denna? Spontana åsikter? Lockas ni av denna typ av annons?

Vad känner ni om man jämför dessa två? Positiva och negativa tankar.

Vad kan ni ge för råd eller tankar till Sandvik när det gäller dessa annonser?

Är det här ett bra sätt att nå ut till studenter?

Annonserna som ni sett är en början på Sandviks arbete mot ekonomer, hur tycker ni ett företag som Sandvik bör följa upp sitt påbörjade arbete för att bli en mer populär arbetsgivare?

Bilaga 5

Annons 1



SANDVIK UPPGIFTER
TEKNIK-SM
TEKNIKENS HÖGSKOLEN I ÖREBRO

300 ekonomichefer runtom i världen ska utbildas inom projektet Ny styrmödel, som syftar till att skapa tydligare resultatanalyser. Martin Svensson, 34 år, är projektledare.

Sandvik jorden runt

Vi vet att många ekonomstudenter tänker: "Sandvik? Det är säkert ett intressant företag, men hur kul är det att jobba norr om Dalälven? När jag är klar med studierna vill jag jobba i Stockholm. Eller i London." Vad många inte vet är att Sandviken är navet i en global organisation med 41 000 medarbetare och representation i 130 länder.

Snudd på alla projekt är internationella, vilket betyder att du dagligen har kontakt med kunder eller kollegor i andra länder. Vi har en ständig ström av människor som reser till och från Arlanda – antingen är du på väg ut i världen eller så är världen på väg till dig. Så snart du har skaffat dig den erfarenhet och kunskap som efterfrågas globalt, kan du få chansen att arbeta och bo utanför Sverige.

Unik kunskap inom materialteknik och hållbarhetsåtgärder inom FoU har resulterat i material, verktyg och maskiner av världsklass! Våra kunder finns inom en rad olika industrier: fordon, flyg, gruvor, anläggningar, olja/gas, kraft, massa/papper, vitvaror, elektronik, medicinteknik, läkemedel m.m.

Vill du bli en av oss?
www.sandvik.com/student



Bilaga 6

Annons 1



Civilekonomen Katerina Shatkovska, 28 år, arbetar med internationell cash management och är en länk mellan dotterbolagen och koncernens banker.

Första klassens ekonomer

Ekonomens roll på Sandvik håller på att förändras. Det räcker inte längre att ha sinne för siffror, i dag krävs även sinne för affärer. Vi kallar arbetet med att förändra ekonomens roll First Class Finance. För att kunna förverkliga vår ambition behöver vi första klassens ekonomer. Är du en av dem?

Vi vill att du utvecklar en känsla för kärnverksamheten, att du verkligen förstår vad som driver en affär. Oavsett om du jobbar med business control, redovisning, finansiering, försäljning, marknadsföring eller projektledning. Lyckas du med det kommer din åsikt att väga tungt i analysarbete och beslutsfattande.

Välkommen till Sandvik!

Unik kunskap inom materialteknik och mångmiljardsatsningar inom FoU har resulterat i material, verktyg och maskiner av världsklass! Våra kunder finns inom en rad olika industrier: fordon, flyg, gruvor, anläggningar olja/gas, kraft, massa/papper, vitvaror, elektronik, medicinteknik, läkemedel m.m. Vi har omkring 42 000 medarbetare och representation i 130 länder.

Vill du bli en av oss?
www.sandvik.com/student

