



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats

FEK 582, 10 poäng

Januari 2005

Skapar traineeprogram konkurrensfördelar?

Handledare

Robert Wenglén

Författare

Henrik Ohlsson

Martin Sagnert

Pontus Sellberg

SAMMANFATTNING

Titel: Skapar traineeprogram konkurrensfördelar?

Seminariedatum: Tisdagen den 11 Januari 2005

Ämne/kurs: FEK 582 Kandidatseminarium, 10 poäng

Författare: Henrik Ohlsson, Martin Sagnert, Pontus Sellberg

Handledare: Robert Wenglén

Nyckelord: Traineeprogram, konkurrensfördelar, strategiska intentioner, strategiskt verktyg, organisatoriska resurser.

Syfte: Vårt syfte är att undersöka vad företag har för intentioner med sitt traineeprogram och vilken betydelse traineeprogram har för företag i en allt mer konkurrensintensiv omvärld.

Metod: Vi har valt att göra en kvalitativ studie av nio företag med hjälp av semistrukturerade telefonintervjuer. Vi använder abduktiv ansats, det vill säga att vi använder oss av både induktiv och deduktiv ansats under studiens gång. Vi använder oss av det resursbaserade synsättet inom ämnet strategi (Barney) och vetenskapliga artiklar inom ämnet management (Pfeffer, Rankin), som teoretisk referensram i analysen.

Slutsatser: I slutsatserna har vi kommit fram till att det är mycket som tyder på att ett traineeprogram är ett strategiskt verktyg som kan skapa konkurrensfördelar. Företagens intentioner är att skapa interna resurser som bred kompetens, kontaktnät, flexibilitet samt den externa resursen kvalitetsstämpel. Idag blir företagen allt mer komplexa till strukturen vilket gör att det tar tid för en individ att fungera effektivt inom organisationen. Traineeprogramm fungerar därför som ett strategiskt verktyg för att minska den tiden och kan på så sätt även skapa konkurrensfördelar för företagen.

SUMMARY

Title: Management trainee program – Does it create competitive advantages?

Seminar date: Tuesday 11th of January 2005

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 10 swedish credits(15ECTS)

Authors: Henrik Ohlsson, Martin Sagnert, Pontus Sellberg

Advisor: Robert Wenglén

Key words: Management trainee program, competitive advantages, strategic intentions, strategic tool, organizational resources.

Purpose: Our purpose is to investigate the company's intentions with its management trainee program and what implications it has to a company in an ever more competitive environment.

Methodology: We have chosen to do a qualitative research of nine companies by making semi-structured interviews by phone. Our starting point has been a scientific article in Human Resource Management (Stafsudd) and a book about management (Nordström and Ridderstråle). We have used these as a basis for our interviews. During our analysis we have used other scientific articles (Pfeffer, Rankin) and the Resource-Based View (Barney) as a frame of theoretic reference.

Theoretical perspectives: Resource-Based View by Jay B Barney and scientific articles in management by Jeffrey Pfeffer and M J Rankin.

Empirical foundation: Interviews made by phone with the following companies: ABB AB, Axfood AB, BT Industries AB, Länsförsäkringar AB, Philip Morris AB, SCA, Scania AB, Södra, Volvo Car Corporation.

Conclusions: We have come to the conclusion that there are many things that indicate that a management trainee program is a strategic tool that can create competitive advantages. The companies' intentions are to create internal resources such as good understanding and knowledge of the company, internal networks, flexibility and the external resource quality trademark. Today, companies have a more complex structure and therefore it takes more time for an individual to function effectively within the organization. Management trainee programs function as a strategic tool that reduces that time and can create competitive advantages for the company.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Inledning	6
1.1	Bakgrund.....	6
1.2	Problemdiskussion.....	8
1.3	Syfte.....	8
1.4	Positionering.....	8
2	Metod	9
2.1	Ämnesval.....	9
2.2	Tillvägagångssätt.....	9
2.2.1	Metod för insamling av empiriska data.....	10
2.2.2	Urval.....	10
2.3	Intervjuunderlag.....	11
2.4	Intervjuer.....	11
2.5	Teoretisk referensram.....	12
2.6	Deduktiv och induktiv ansats.....	13
2.7	Kritik till metoden.....	13
2.8	Validitet.....	14
2.9	Reliabilitet.....	14
3	Teori	16
3.1	Vad är strategi.....	16
3.2	Strategi ur olika perspektiv.....	17
3.3	SWOT-analys.....	19
3.4	Resursbaserat synsätt.....	20
3.4.1	Olika typer av resurser.....	20
3.4.2	VRIO-modellen.....	21
3.5	Managers som resurser och förmågor.....	23
3.5.1	Humana Resurser.....	23
3.5.2	Organisatoriska resurser.....	25
3.6	Managementartiklar.....	25
3.6.1	Seven practices of successful organizations.....	26
3.6.2	Winning the war for talent.....	28
4	Empiri	30
4.1	Presentation av företagen.....	30
4.2	Övergripande strategi.....	32
4.3	Rekrytering.....	33
4.4	Nätverk.....	35
4.5	Kompetensutveckling.....	36
4.6	Risker.....	37
4.7	Symbolvärde.....	38
5	Analys	41
5.1	Inledning.....	41
5.2	Övergripande strategi.....	42
5.3	Företagsspecifik kompetens.....	42
5.4	Kontakt nät.....	44

5.5	Flexibilitet.....	45
5.6	Kvalitetsstämpel.....	47
5.7	Risker.....	48
6	Slutsats	50
6.1	Upplägg.....	50
6.2	Resonemang.....	50
6.3	Skapar traineeprogram konkurrensfördelar?	53
6.4	Vårt bidrag med studien.....	54
6.5	Förslag till vidare studier	54
7	Källor	55

1 INLEDNING

I detta kapitel går vi igenom de utgångspunkter och inspirationskällor som har fungerat som bakgrund till vår studie. Vi diskuterar sedan vårt problemområde i en problemdiskussion som leder fram till problemformuleringen. Vidare går vi igenom vårt syfte med studien och avslutar med att beskriva studiens positionering.

1.1 Bakgrund

I den här studien har vi valt att titta på företags kopplingar mellan strategi och traineeprogram för att se om det är ett strategiskt verktyg som kan skapa konkurrensfördelar. Dels för att strategi är ett väldigt intressant och aktuellt område inom management och dels för att företag blir allt mer beroende av att ta tillvara på det intellektuella kapitalet. Detta för att skapa konkurrensfördelar som är hållbara i längden. (Grant, 2002)

Strategier är något som har intresserat människor i flera tusen år. Det är ett otroligt brett område vars aktualitet aldrig verkar avta. Men vad är egentligen strategier och används de i företag till mer än att vara någon slags övergripande idé om hur företaget ska arbeta? Strategi har en viktig roll inom många områden men är framförallt viktigt när det handlar om att organisera sig rätt, inte minst i situationer där det råder osäkerhet (Grant, 2002). Dagens företagssamhälle präglas av en allt mer intensiv konkurrens där det enda alternativet för att överleva är att få fram resurser som sedan kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Citatet nedan är hämtat ur Robert M. Grant's bok *Contemporary strategy analysis - concepts, techniques, applications* (2002, s.3) och beskriver på ett bra sätt vikten av strategier och dess betydelse för framgång.

*“Strategy is the great work of organisation.
In situations of life or death, it is the Tao of
survival or extinction. Its study cannot be
neglected.”*

(Sun Tzu, The Art of War)

Det finns en bestseller som har spelat en viktig roll i vårt arbete med studien. Den har givit oss inspiration och perspektiv på varför det vi studerar verkligen är av intresse. Boken heter *Funky Business – Talang får kapitalet att dansa* och är skriven av Kjell A Nordström och Jonas Ridderstråle (1999). Boken har fått stor betydelse för vår uppsats speciellt när det gäller att betona hur strategiskt viktigt det är med kunskap för ett företag. Författarna för ett väldigt intressant resonemang kring vilka produktionsfaktorer som idag är avgörande för ett

företags framgång. De menar att det som förr var ett krig mellan naturtillgångar, arbetskraft och kapital idag är ett krig mellan hjärnor. Det vi idag kämpar och konkurrerar om, och som ska ge oss konkurrensfördelar i framtiden, är kunskap. Författarna menar att vi står inför en kunskapsrevolution som inte går att stoppa och att det därför gäller att hänga med. Den bild som Nordström och Ridderstråle (1999) målar upp kanske är extrem, men det resonemang som förs i boken är ändå väldigt intressant. Utvecklingen går faktiskt snabbare och snabbare. Konkurrensen blir tydligare och tydligare och jakten på att vara unik och att differentiera sig blir viktigare och viktigare. Enligt författarna måste vi öka våra kunskaper för att hänga med, vilket framförallt kräver att företagen idag är innovativa för att kunna skapa kreativitet. De sätter management i fokus och ser det som en viktig resurs, eftersom det bland annat handlar om att motivera de anställda till att jobba mot samma mål. Organisationsstrukturerna blir plattare till följd av en osäker omvärld. Det gäller att skapa nätverk och lärande organisationer där man tar vara på alla de kunskaper som individer besitter. Fundera lite kring nedanstående citat.

"I dag väger inte konkurrensfördelar mer än en fjärils drömmar."

(Nordström och Ridderstråle 1999, s.31)

Vår tolkning av citatet är att det idag är svårare att identifiera konkurrensfördelar, eftersom det ofta handlar om kunskap istället för specifika produktionsfaktorer, så som kapital, arbetskraft och naturtillgångar. Om detta nu är sant, hur gör då företagen för att utnyttja det humana kapitalet på rätt sätt? Är traineeprogram ett sätt för företagen att snabbt utveckla och använda sig av humana resurser, att få individuell kompetens att jobba åt ett och samma håll och hur är detta kopplat till företagets strategier? Är traineeprogram något som företagen har för att andra har det eller är det faktiskt ett steg i en medveten process som bygger på insikt i att konkurrens handlar om kunskap och hur den används på rätt sätt?

Boken har fungerat som en inspirationskälla för nya tankegångar om strategiers betydelse för utformningen av ett traineeprogram och vad företagen egentligen har för intentioner med dem.

Traineeprogram har funnits länge men har också blivit allt vanligare bland stora företag. Det är därför intressant att undersöka olika företags traineeprogram och deras intentioner med dessa för att se om det finns kopplingar till företagets övergripande strategi. Det finns emellertid ett problem som Nordström och Ridderstråle (1999) tar upp och det är att kunskap är svår att förklara, beskriva och utvärdera. De jämför det med kärlek och säger:

"Trots allt är kärlek också svårt och ändå fortsätter vi att försöka."

(Nordström och Ridderstråle 1999, s.93)

Om det nu är så svårt att förklara, beskriva och utvärdera kunskap, hur kan ett företag då ha en strategi kopplat till det? Det kanske inte behöver vara en stark koppling utan kanske kan vara lite lösare koppling till begreppet strategi. Detta leder oss in i på vårt problemområde som vi nu kort ska diskutera.

1.2 Problemdiskussion

Vår första tanke var att ställa frågan om traineeprogram i sig är en konkurrensfördel. Vi ställde oss dock tidigt frågande till detta då traineeprogram är något som väldigt många stora och framgångsrika företag har och alltså inte är något unikt eller utmärkande för ett speciellt företag. Men ändå är det många företag som spenderar väldigt mycket pengar på sina traineeprogram. Vad är det som är så värdefullt med att ha ett traineeprogram? Kanske är det innehållet som gör ett traineeprogram unikt, eller kanske ger det någon typ av intern effekt som är värdefull för företagen? Är traineeprogrammet en del i företagets strategi för att skapa konkurrensfördelar? Summerar vi vårt resonemang mynnar det ut i följande frågeställning:

- **Skapar traineeprogram konkurrensfördelar?**
 - Vad har företag för intentioner med traineeprogram?
 - Är traineeprogram ett strategiskt verktyg?

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka vad företag har för intentioner med sitt traineeprogram och vilken betydelse traineeprogram har för företag i en allt mer konkurrensintensiv omvärld.

1.4 Positionering

Då strategi är ett brett ämne finns det väldigt mycket skrivet om det. Om ämnet traineeprogram finns det däremot lite mindre skrivet. Under våra efterforskningar har vi inte funnit några studier som klart och tydligt har kopplat ämnet strategi med de tankar som ligger bakom utformningen av ett traineeprogram. Vår uppsats kommer att bidra med kunskap inom detta område genom att undersöka om ett företags traineeprogram är ett strategiskt verktyg som kan skapa konkurrensfördelar.

2 METOD

I detta kapitel går vi först igenom vårt val av ämne för uppsatsen. Därefter följer en beskrivning av hur vi har gått tillväga vid insamlandet av empiriska data och vilken metod vi använt oss av. Vi tar även upp hur vårt urval av företag gått till. Efter det går vi igenom vårt intervjuunderlag och hur vi valt att genomföra våra intervjuer. Nästa del behandlar vårt val av teoretisk referensram och där efter går vi igenom studiens ansats och den kritik som vi har till vårt metodval. Sista delen behandlar studiens validitet och reliabilitet.

2.1 Ämnesval

Årligen anordnar kåren vid Lunds Universitets Ekonomihögskola, LundaEkonomerna, arbetsmarknadsdagar kallade EEE. Under de dagarna har studenter möjlighet att bekanta sig med många stora och välkända företag i Sverige. Ett antal av företagen brukar stolt presentera att de har ett traineeprogram och delar gärna ut reklambroschyrer för att marknadsföra sitt program. Ofta har företagen med sig representanter från den senaste kullen av traineer och de berättar mer än gärna om hur det är att gå programmet. Något som man däremot inte får veta så mycket om är hur företagen själva ser på sitt traineeprogram och vilka intentioner som ligger bakom programmen.

För att ta reda på företagens intentioner behövde någon form av referensram att hålla oss till. Vi valde att utgå ifrån den kandidatkurs inom ämnet strategic management vi nyss hade avslutat. Kursen behandlade en mängd olika perspektiv på vad strategi innebär och gav oss en väldigt bred bild av vad begreppet strategi har för innebörd. För att så småningom kunna göra en god analys var vi först tvungna att finna svaret på två avgörande frågor:

- Hur skulle vi få tag på information om vad företagen har för intentioner och tankar med att ha ett traineeprogram?
- Vilken teori kan förklara den information vi får från företagen?

2.2 Tillvägagångssätt

Vi började undersöka hur många svenska företag som har traineeprogram. Vi kände till en hemsida som listar alla svenska traineeprogram, nämligen www.traineguiden.se, som blev vår utgångspunkt för urval av företag. Enligt vårt syfte med studien ville vi undersöka företags intentioner med traineeprogram. Vår avsikt var inte att på något sätt jämföra ett traineeprogram med ett annat traineeprogram.

2.2.1 Metod för insamling av empiriska data

För att undersöka hur företagen själva ser på sina traineeprogram var vi tvungna att på något sätt ta kontakt med företag som har traineeprogram och där samla in empiriska data. Det finns ett antal olika sätt som man kan göra det på och nedan följer vårt resonemang kring hur vi valde att gå tillväga.

Efter att vi hade besökt www.traineeguiden.se insåg vi att det var fler företag som hade traineeprogram än vad vi trodde från början. Då vår studie hade en tidsbegränsning på tio veckor bestämde vi oss för att göra någon form av begränsning av studiens omfattning. Då vår avsikt alltså inte var att göra en jämförande studie mellan företags traineeprogram, utan istället var att göra en undersökande studie av traineeprogram som sådana, föll det sig naturligt att vi utgick ifrån en kvalitativ ansats.

Den kvalitativa ansatsen gav oss fördelen att vi kunde gå lite mer på djupet och undersöka detaljer mer noggrant. Vi såg möjligheten att komma åt mer svåråtkomlig information som vi inte tror att vi skulle ha kunnat nå om vi hade valt en kvantitativ ansats.

En kvantitativ ansats skulle istället ha byggts på enkäter av något slag. När man väljer att använda en enkätundersökning gör man det främst för att man vill nå ut till väldigt många respondenter. Många av de frågor som vi ville ställa till företagen var av den karaktären att de krävde ett längre och mer utredande svar. Enligt Jacobsen (2002) bör man vid enkätundersökningar sträva efter att ställa så enkla frågor som möjligt. Risken för att en fråga misstolkas är också stor vilket gör att svaret inte alltid blir rättvisande.

Utifrån de förutsättningar vi hade vad gäller tid och syfte valde vi därför att kontakta ett mindre antal företag och göra intervjuer enligt den kvalitativa ansatsen.

För att kunna gå vidare behövde vi göra ett urval bland de företag som passade som lämplig källa för insamling av empiriska data. Med lämplig källa avsåg vi ett företag som har ett traineeprogram.

2.2.2 Urval

När vi kommit fram till att vi skulle använda oss av en kvalitativ ansats, och personliga intervjuer, för att samla in empiriska data, var vi tvungna att på något sätt göra ett urval bland de företag som vi hittade på www.traineeguiden.se. Som ett första steg valde vi att kontakta 30 företag via e-post, som vi ansåg vara de mest välkända bland dem som var listade på www.traineeguiden.se. I brevet

ställde vi en kort fråga om vad företaget ansåg att de har för intention med sitt traineeprogram.

I nästa steg gjorde vi en sammanställning och tittade på hur företagen hade svarat på frågan. Vi såg först och främst till vilka företag som överhuvudtaget hade svarat på brevet och sedan hur utförligt de hade svarat på frågan. Därefter tittade vi på vilka företag som verkade intresserade av att vara med i studien och kom tillslut fram till nio stycken företag.

2.3 Intervjuunderlag

Med utgångspunkt i de teoretiska kunskaper vi fått om ämnet strategi under nyligen avslutad kurs började vi formulera tänkbara frågor att ställa till de utvalda företagen. Vi insåg ganska snart att vi, för att kunna se vilka frågor vi skulle ställa, först var tvungna att öka våra kunskaper om ämnet. Vi sökte efter mer information om hur management och strategi kunde kopplas samman och fann artikel *Managers in the Context of Strategic Content* som är skriven av Anna Stafsudd (2001). Vi fann även två tidigare uppsatser som behandlar traineeprogram (Barkstedt et al., 2002; Lorant et al., 1997). Utifrån artikeln, uppsatserna och boken *Funky Business - Talang får kapitalet att dansa* (Nordström och Ridderstråle, 1999), tog vi fram ett intervjuunderlag som vi sedan använde när vi gjorde våra intervjuer.

2.4 Intervjuer

Vi valde att göra semistrukturerade intervjuer. Vårt intervjuunderlag var uppdelat på sex huvudkategorier, som i sin tur bestod av ett antal frågor. Vår intention var att därigenom få svar på de frågor som vi ställde och undvika att respondenten gled in på för många sidospår. Däremot lät vi respondenten svara fritt utan att vi styrde dennes svar genom att ge alternativ eller annan vägledning. På grund av att de flesta av våra företag inte hade sina huvudkontor i vår region valde vi att genomföra intervjuerna per telefon.

Respondenterna var de personer som vi hade kommit i kontakt med på de olika företagen. I vårt brev till företagen skrev vi klart och tydligt vad vi var intresserade av att undersöka. När vi ringde och bokade intervjutider med de olika företagen bekräftade vi att vi kommit i kontakt med rätt person för vårt syfte med intervjun. Exempel på respondenternas befattningar är personalchef, traineeprogramsansvarig och chef på Human Resource-avdelningen.

För att respondenterna inte skulle känna sig obekväma när de svarade på våra frågor, då de samtidigt var medvetna om att vi gjort liknande intervjuer med andra

företag, lovade vi att inte uppge vilken respondent som sagt vad när vi sedan sammanställde våra intervjuer. Vi ansåg att detta gjorde att respondenterna kunde tala lite mer öppet och inte var rädda för att uttrycka sina åsikter. För vår analys spelar det ingen som helst roll att vi inte anger vem som sagt vad, då vi inte avser att jämföra företagnes traineeprogram.

2.5 Teoretisk referensram

Som vi skriver i början av metodkapitlet var vi tvungna att ta reda på vilken teori som skulle kunna förklara de empiriska data vi samlat in. För att skapa en teoretisk referensram för vår kommande analys valde vi att utgå ifrån en bred bild av vad ämnet strategi kan innehålla. Till att börja med gick vi igenom de två stora skolorna inom strategi, närmare bestämt den analytiska skolan och den processororienterade skolan. De två skolorna kan i sin tur delas upp i vardera två underliggande perspektiv (Sveningsson, 2004). Perspektivens utveckling följer en ganska tydlig tidsaxel, med start någon gång på 60-talet. I teoriavsnittet berättar vi kort om de olika skolorna och nedan hur vi resonerat oss fram till vårt val av skola.

Då vi ansåg att en kronologisk ordning underlättar förståelsen för hur de olika skolorna har uppkommit har vi valt att gå igenom dem på detta sätt. I vårt teorikapitel kommer vi därför först att gå igenom strategi som plan (analytiska perspektivet) och strategi som handlingsmönster (processororienterade perspektivet). Där efter går vi igenom strategi som position (analytiska perspektivet) och hur den resursbaserade strategin växer fram (processororienterade perspektivet). (Sveningsson, 2004)

När vi kommit så här långt i vårt teorigarbete började vi fundera över vilken del av strategilitteraturen som bäst passade för att förklara våra empiriska data. Med utgångspunkt från ett företags traineeprogram (vilket som helst) förde vi följande resonemang:

Ett företag har beslutat sig för att starta upp och börja använda sig av ett traineeprogram. För att ett sådant beslut ska fattas borde det finnas någon övergripande tanke bakom. Slutsatsen som vi drog av att detta beslut faktiskt togs, var att företaget såg sin personal som en viktig *resurs* för företaget. Ju viktigare en *resurs* var för företaget desto mer var företaget benäget att satsa på *resursen*. Vi utgick ifrån att det var uppenbart att ett traineeprogram kostar mycket pengar för företaget.

Utifrån vårt resonemang ovan ansåg vi att den *resursbaserade* teorin representerade det strategiska perspektiv som bäst lämpade sig för att undersöka vårt problemområde.

Utöver den resursbaserade teorin använde vi oss även av två artiklar inom managementlitteraturen (Pfeffer, 1998; Rankin, 2000). Dessa använde vi för att analysera empirin ur en lite snävare och mer ämnesspecifik synvinkel. Vi utgick ifrån att den resursbaserade teorin i alla lägen inte kunde användas för att analysera vår empiri och såg artiklarna därför som ett viktigt komplement.

2.6 Deduktiv och induktiv ansats

Då vi först började intressera oss för vilka bakomliggande faktorer som påverkar ett företags intentioner med att ha ett traineeprogram hade vi inte så mycket kunskap att luta oss mot. Den kunskap vi hade var först och främst den vi hade fått från vår kandidatkurs i strategi, som bland annat behandlade strategiska teorier och vikten av att tänka strategiskt. När vi sedan läste Nordström och Ridderstråle började saker och ting klarna. Utifrån artikeln (Stafsudd, 2001) som vi läste fick vi ytterligare kunskap och fler teorier att fundera över.

När vi senare utformade vårt intervjuunderlag utgick vi till stor del ifrån denna kunskap, för att därigenom se om det vi lärt oss stämde i verkligheten. Detta tillvägagångssätt skulle enligt Jacobsen (2002) kunna kallas för deduktiv ansats, det vill säga att vi utgick ifrån teoretisk kunskap om hur något är uppbyggt och sedan undersöker om detta stämmer i verkligheten.

Efter att vi hade genomfört våra intervjuer stod en sak klar för oss. De kunskaper vi hade om vilka bakomliggande faktorer som kan påverka ett företags intentioner med att ha ett traineeprogram räckte inte till för att förklara vår problemställning. Vi behövde ett nytt teoretiskt verktyg för att kunna analysera det vi kommit fram till genom våra intervjuer. Valet föll, enligt det resonemang vi presenterat under teoretisk referensram, på den resursbaserade teorin.

Ser man på den ansats vi nu använt oss av är den enligt Jacobsen (2002) snarare induktiv än deduktiv. Vi har här valt att utgå ifrån en empirisk undersökning och med hjälp av en teori förklara det vi fått fram vid våra intervjuer.

I vårt fall har vi, om man ser till det stora hela, använt oss av en abduktiv ansats. Den abduktiva ansatsen karaktäriseras av att den innefattar både en induktiv del och en deduktiv del, vilket vår uppsats gör (Arvidsson, 2004).

2.7 Kritik till metoden

Då vår problemställning och vårt syfte nyanserades ett antal gånger under arbetsprocessen uppkom det ett antal problem. När vi skulle utforma vårt intervjuunderlag hade vi inte den teoretiska referensramen klar för oss, som vi

senare skulle använda vid analysen. Detta gjorde att vi fick en del överflödigt empiri som inte passade in på vår slutgiltiga frågeställning och vårt syfte. Vi ansåg dock att vi fått in tillräckligt med information för att kunna besvara vår problemställning och fullfölja vårt syfte med uppsatsen.

Vi funderade över om vi inte enbart skulle intervjua ansvariga personer för traineeprogrammen utan även traineer på de olika företagen. Traineererna hade troligtvis givit oss en annan bild av vad de anser att företaget har för intentioner med sitt traineeprogram, vilket hade varit intressant att ta del av. Detta hade dock givit oss allt för mycket data att bearbeta, något som vi inte hade haft möjlighet att göra under den korta tid som studien pågår. En möjlighet hade varit att välja att intervjua en företagsrepresentant och en trainee från ett mindre antal företag, istället för bara företagsrepresentanter från ett större antal olika företag som vi valde att göra.

2.8 Validitet

Vi är medvetna om att det är svårt att ge ett generaliserande svar på problemställning då vi enbart baserat studien på det som respondenter för nio stycken företag berättat. Vi vill dock poängtera att det rör sig om stora och i det flesta fall allmänt välkända företag. För att giltigheten i det vi skriver i slutsatsen inte ska ifrågasättas utifrån det urval vi gjort, då vi bara tittar på nio olika företag, tar vi här upp hur vi ställt oss till det som kallas extern giltighet. Begreppet beskrivs enligt Jacobsen (2002) som den grad av generaliserbarhet som är möjlig utifrån det sätt man har samlat in empiriska data. Vidare beskriver han att det vid kvalitativa studier ofta inte finns någon avsikt att generalisera de resultat man fått från en liten grupp till att gälla för en hel population. Vår avsikt är därför inte att komma fram till slutsatser som vi ska vara gällande för alla traineeprogram. Det vi kommer fram till kommer att vara gällande för de program som varit med i studien. Huruvida de slutsatser vi drar kan tänkas gälla för andra företags traineeprogram, som vi inte undersökt i den här studien, kan vi inte bekräfta ur ett vetenskapligt perspektiv. Att det skulle vara giltiga slutsatser för andra traineeprogram kan därför endast ses som en kvalificerad gissning.

2.9 Reliabilitet

När man gör intervjuer finns det alltid en risk att man som intervjuare påverkar den man intervjuar, intervjuareffekten enligt Jacobsen (2002). Då vi är tre olika personer som har genomfört intervjuerna såg vi först och främst den uppenbara risken att vi kan ha påverkat våra respondenter, men även att vi påverkat dem på olika sätt. Enligt Jacobsen finns det även en risk i att de empiriska data som vi har fått från intervjuerna mer speglar hur vi har gjort intervjuerna än det vi har

undersökt. Vi bedömde dock att den risken var ganska liten. Vi har utgått ifrån samma mall men har varit inställda på att vi på olika sätt mer eller mindre kan ha råkat leda respondenten mot tänkbara svar till vissa frågeställningar. Om så har skett har vi noterat detta och sedan, vid sammanställningen av alla intervjuerna, valt att inte ta med de svaren i vårt empiriavsnitt.

En annan effekt som kan ha påverkat respondenten är det som Jacobsen (2002) valt att kalla kontexteffekten. Den innebär att en respondents öppenhet i de svar han eller hon ger intervjuaren beror på den omgivning som respondenten befinner sig i. I korta drag handlar det om hur bekväm respondenten känner sig i situationen. För att undvika detta borde man enligt Jacobsen genomföra intervjuerna i en miljö som är naturlig för respondenten. Med det menar han att respondenten borde befinna sig i en för honom eller henne välkänd och hemmastadd miljö. Då vi valt att ringa upp respondenterna och genomföra personliga intervjuer per telefon ansåg vi att de på sina kontor befunnit sig i en för dem naturlig miljö.

Jacobsen pekar dock på ett par nackdelar med att göra intervjuerna på ett för respondenten naturligt ställe. Att respondenten måste kunna göra ett avbrott i sitt vanliga arbete är en sådan nackdel. En annan nackdel är att en naturlig miljö ofta innebär risk för naturliga störningsmoment (Jacobsen 2002), i vårt fall att kollegor kan tänkas störa respondenten eller att andra jobbrelaterade problem som omedelbart måste behandlas kan dyka upp. För att undvika detta valde vi att i förväg boka tid för att göra intervjun och samtidigt ge respondenten en uppfattning om hur länge den var planerad att pågå.

För att komma åt spontana svar valde vi att använda oss av ett litet överraskningsmoment, då detta enligt Jacobsen (2002) är ett lämpligt sätt för att undvika att få planlagda och förberedda svar. Överraskningsmomentet bestod i att vi i förväg inte lät respondenten se vilka frågor han eller hon förväntades besvara under intervjun. Vi valde dock att i förväg berätta om syftet med studien så att respondenten kunde avgöra om han eller hon var rätt person att intervjuas.

För att undvika att missa något viktigt som sades under intervjuerna valde vi att spela in våra intervjuer. Precis som Jacobsen (2002) säger var vi medvetna om att respondenterna kan reagera negativt på att bli inspelade på band. För att undvika att respondenterna reagerade på detta vis förklara vi mycket noggrant att vår avsikt inte var att ställa respondenterna mot varandra.

3 TEORI

I detta kapitel kommer vi först att beskriva vad strategi är och varför det är viktigt att tänka strategiskt. Vi kommer sedan att kort presentera olika perspektiv på strategi för att motivera vårt val av teoretisk referensram. Därefter kommer vi att presentera vår teoretiska referensram för analysen i form av teori och vetenskapliga artiklar.

3.1 Vad är strategi

Enligt Grant (2002) handlar strategi om hur man vinner. Det är ett område som har studerats i cirka 2500 år och har sin grund inom krigsföring. Strategi fick först på 60-talet en allt mer betydande roll för företagen; hur man koordinerar, ger riktning och mening åt företaget samt hur man använder sig av resurser på bästa sätt för att skapa konkurrensfördelar. Strategi ska ses som länken mellan ett företags interna och externa miljö och har som mål att identifiera och förstå vad det är som skapar värde. Grant definierar strategi utifrån ett citat av James Brian Quinn som säger:

”A strategy is the pattern of plan that integrates an organization’s major goals, policies and action sequences into a cohesive whole. A well- formulated strategy helps marshal and allocate an organization’s resources into a unique and viable posture based upon its relative internal competencies and shortcomings, anticipated changes in the environment, and contingent moves by intelligent opponents.”

(Grant 2002, s.17)

Barney (2002) framhåller att det är viktigt att man förstår innebörden av begreppet strategi. Strategier kan vara avgörande för hur företag klarar sig i en allt hårdare värld med hårdare konkurrens och en föränderlig omgivning. Det är alltså processerna i omgivningen som är viktiga att förstå för att kunna konkurrera effektivt. Barney menar vidare att chanserna för ett företag att konkurrera framgångsrikt ökar om företaget ser det som sitt viktigaste mål att skapa strategier som har en möjlighet att generera konkurrensfördelar. Han säger därför att strategi är något som bör vara av största vikt för företag att jobba med.

3.2 Strategi ur olika perspektiv

Som ett svar på förändringarna i företagsvärlden har perspektivet på strategi förändrats flera gånger under de senaste femtio åren. Enligt Sveningsson (2004) är strategi uppdelat på två olika perspektiv och fyra olika skolor, som vi tidigare nämnt. Dels det analytiska perspektivet, som är uppdelat på strategi som plan och strategi som position och dels det processororienterade perspektivet, som är uppdelat på strategi som handlingsmönster och resursbaserad strategi. Vi har valt att presentera de olika skolorna i kronologisk ordning för att man lättare ska kunna se hur de har vuxit fram över tiden.

Strategi som plan (Analytiska Perspektivet)

Strategi som plan utvecklades på 60-talet som en reaktion på de förändringar som kom i takt med att företagen blev större och behovet av kontroll för att koordinera och få kontinuitet i verksamheten ökade. Planering på lång sikt blev viktigt i en stabil men samtidigt expansiv omvärld där företaget var i centrum. De strategiska planerna fick ofta formen av dokument som angav inriktningen för verksamheten flera år framåt. (Grant, 2002)

Strategisk planering handlade främst om externa faktorer, produktmix och vilka marknader som produkterna skulle säljas på. Diversifieringsstrategier var viktiga eftersom det var vanligt att skapa tillväxt och stabilitet genom att diversifiera mot nya marknader och produkter. Företagen försökte att utnyttja skalfördelar för att öka avkastningen på kapital. Planeringen baserades främst på marknads- och ekonomiska prognoser. (Grant, 2002) En välkänd analysmodell såsom *Boston Consulting Group - matrisen* användes för att analysera vilka produkter som genererade kapital. En annan modell är *marknadstillväxtmatrisen* som användes för att analysera och identifiera produkt respektive marknad (Sveningsson, 2004).

Strategi som handlingsmönster (Processororienterade Perspektivet)

Under 70-talet förändrades det strategiska perspektivet något, till följd av en mer turbulent omvärld. Faktorer som till exempel oljekriserna 1974 och 1979 samt den allt mer hårdnande konkurrensen från olika nya marknader gjorde att diversifieringsstrategierna inte längre fungerade och det var omöjligt att planera en längre tid framöver (Grant, 2002). Följden blev att strategi som handlingsmönster växte fram. Strategi som handlingsmönster handlar om hur företag låter en strategi utvecklas i förhållande till de ekonomiska processer som finns i omvärlden, men även i förhållande till interna faktorer (Sveningsson, 2004). Det finns en skillnad mellan den strategi som företaget har planerat från början och den strategi som växer fram. Endast en liten del av den planerade strategin realiseras och resten förblir orealiserad. Den här skillnaden beror på att strategin som växer fram påverkas av både interna och externa faktorer. De interna faktorerna är den situation som företaget befinner sig i och de externa faktorerna beror på hur omvärlden förändras (Sveningsson, 2004).

Enligt Grant (2002) var Henry Mintzberg en av dem som förespråkade att strategier utvecklades i stället för planerades. Mintzberg menade att det var bättre att strategier utvecklades genom intuition och centraliserade processer än med hjälp av analytiska ramverk och beslutsprocesser.

Strategi som position (Analytiska Perspektivet)

Enligt Barney (1996) förändrades bilden av strategic management i mitten av 80-talet. Forskningen handlade då om att hitta verktyg som en manager kunde använda sig av för att analysera företagets situation. Strategi handlade om position, att hitta den bransch som var bäst för företaget att konkurrera inom. Ett viktigt analysverktyg som fick stor betydelse var Porters *fem konkurrenskrafter*, vars uttalade syfte var att göra företagen bättre på att utveckla strategier genom att identifiera hot och sedan neutralisera dem (Porter, 1980). Porter (1990) utvecklade även en *diamantmodell* som fokuserade på hur nationella förhållanden påverkar den internationella konkurrenskraften, till skillnad från *fem konkurrenskrafter*, som bara handlade om ett företags strategiska position i en bransch. Porters modeller är inte bara bra verktyg vid formulering av strategier. De är även bra när man ska analysera strategier för att kunna skapa konkurrensfördelar. När man identifierat sina konkurrensfördelar kan man med ledning av detta positionera sig gentemot andra företag inom branschen (Nygaard, 2002). Genom att analysera de positiva och negativa krafterna i Porters modell *fem konkurrenskrafter* (hot från potentiella inträdare, köparnas förhandlingsmakt, leverantörernas förhandlingskraft, hoten från substitut samt konkurrensintensiteten inom branschen) kan företaget välja position. Strategin som företaget väljer ska därmed ge en bild av strukturen i branschen samt hur företaget är positionerat (Porter, 1980).

Resursbaserad teori växer fram (Processorienterade Perspektivet)

På mitten av 80-talet försvann fokuseringen på managern och hur denne påverkade företaget och dess position. Fokuseringen gick i stället mot externa faktorer och analytiska verktyg som en manager kunde använda sig av i stället för interna faktorer. Problemet visade sig vara att det då inte räckte med att bara se på de externa faktorerna och vilka ekonomiska processer som påverkade företaget och dess position. Även de interna faktorerna och den generella managerns roll för företagets strategi påverkade företagen (Barney, 1996). Därför utvecklades under 90-talet en ny skola inom strategi som en reaktion på de analytiska verktyg som användes på 80-talet. Skolan kom att kallas *Resource-Based View (RBV)* eller resursbaserat synsätt, som på nytt sätter fokus på managerns roll i företaget (Barney, 1996).

3.3 SWOT-analys

När företag ska utveckla en framgångsrik strategi om hur de kan konkurrera effektivt och skapa konkurrensfördelar bör de ta hänsyn till den miljö de är verksamma inom. Med hjälp av en SWOT-analys kan företaget analysera miljön och på så sätt utvärdera om en strategi gör det möjligt för företaget att konkurrera framgångsrikt och skapa konkurrensfördelar. SWOT är en förkortning av Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. (Barney, 2002)

- Strengths: Ett företags *styrkor* består av resurser och förmågor som gör att företaget kan skapa lönsamhet samt ibland även leda till konkurrensfördelar.
- Weaknesses: *Svagheter* är resurser och förmågor som gör det svårt att skapa lönsamhet utifrån företagets styrkor eller rent av hindrar företaget från att skapa lönsamhet. Svagheter utgör en risk om de inte är identifierade när företaget ska implementera sin strategi.
- Opportunities: *Möjligheter* uppstår när företaget ser tillfällen till att förbättra sina prestationer och sin situation på marknaden. Möjligheter är något som uppstår i företagets omvärld och de kan vara både förväntade och oförväntade.
- Threats: *Hot* uppstår i företagets omgivning. Det är utomstående faktorer som påverkar företaget negativt. Hoten blir större ju mer framgångsrikt ett företag är eftersom det då alltid finns någon som vill var med och ta del av lönsamheten.

Barney (2002) menar att om ett företag ska skapa en strategi som håller hög kvalitet bör det finnas en förståelse för SWOT-analysen. Han betonar vikten av att utvärdera företagets strategi om hur det kan skapa konkurrensfördelar relativt sina styrkor, svagheter samt de möjligheter och hot som påverkar företaget. Det är viktigt att förstå både det egna företaget och de ekonomiska processer som finns i omvärlden. För att en strategi ska bli framgångsrik måste det finnas förståelse för vad de olika delarna innebär för företaget (Barney, 2002).

Barney (2002) menar dock att det finns en svaghet i modellen eftersom den inte säger något om hur man kan identifiera vad som ska ingå i analysens fyra delar. Problemet är att det är svårt att veta om en styrka verkligen är en styrka och om en svaghet verkligen är en svaghet, och så vidare. För att kunna identifiera vad som skall ingå i de olika delarna kan man använda sig av det resursbaserade synsättet.

3.4 Resursbaserat synsätt

Det resursbaserade synsättet utvecklades för att analysera ett företags styrkor och svagheter. Teorin fungerade som ett komplement till de analytiska verktyg som koncentrerade sig på att utvärdera företaget konkurrensposition (exempelvis SWOT-analysen). (Barney, 1996) Enligt Barney (2002) bygger den resursbaserade teorin på två antaganden:

- **Resource Heterogeneity:** Detta betyder att företag består av olika kombinationer av resurser och att inget företag har samma kombination samtidigt.
- **Resource Immobility:** Några av de resurser som företagen består av är antagligen dyra att imitera eller svåra att få tag på.

De två antagandena innebär att om en kombination av resurser kan användas till att ta tillvara på möjligheter och neutralisera hot är det bara ett fåtal företag som har den typen av resurs. Är resurserna även dyra att imitera eller svåra att få tag på finns det en möjlighet att företaget kan skapa konkurrensfördelar (Barney, 2002).

3.4.1 Olika typer av resurser

Ett företags resurser och förmågor kan delas in i psykologiskt kapital, humankapital, finansiellt kapital och organisatoriskt kapital. Det humana och organisatoriska kapitalet (som vi främst är intresserade av) kan till exempel innehålla: utbildning, erfarenheter, kunskap, relationer, kultur och organisationens interna struktur, ledarstil och kontrollsystem (Barney, 2002). Enligt Barney (1996) är företagets managementstilar en del av både humankapitalet och det organisatoriska kapitalet. Skillnaden mellan det humana och organisatoriska kapitalet är att humankapitalet hör till individen i företaget medan det organisatoriska kapitalet tillhör grupper av individer och managers (Barney, 2002). Vi kommer lite senare i teorin att närmare beskriva det organisatoriska och humana kapitalet.

Enligt Barney (2002) kan det vara svårt att definiera vad som är resurser eller förmågor och vad som skiljer dem åt. Det är också svårt att se om resurserna eller förmågorna uppfyller modellens två antaganden (resource heterogeneity och resource immobility) som förklarades ovan. Detta gör att det kan vara svårt att göra en analys för att se vilka resurser eller förmågor som är styrkor och vilka som är svagheter. Barney (2002) menar därför att ett ramverk måste användas för att kunna identifiera om resursen eller förmågan kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Ett sådant ramverk är VRIO-modellen.

3.4.2 VRIO-modellen

Modellen utvecklades av Barney för att utvärdera resurser och förmågor i ett företag. Den bygger på en analys där man ska svara på fyra frågor (se modellen nedan). Om man kommer fram till ett ja på första frågan om värde så kan man gå vidare, annars inte. På så sätt kan man jobba sig igenom modellen för att ta reda på till vilken grad en resurs eller förmåga kan utgöra en konkurrensfördel. Den sista kategorin (efficiently organized) är dock alltid aktuell att analysera eftersom den på sikt kan spela roll för hur en resurs rör sig upp och ner i modellen. Frågorna som enligt Barney (1996) ska besvaras är om resursen eller förmågan är värdefull (valuable), ovanlig (rare), imiterbar (imitable) och rätt organiserad (organized).

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Efficiently Organized?	Competitive Implications
no	--	--	no	Competitive disadvantage
yes	no	--	↑ ↓	Competitive Parity
yes	yes	no		Temporary Competitive advantage
yes	yes	yes	yes	Sustained Competitive Advantage

(Barney, 1996)

Valuable

Om ett företag med hjälp av en resurs eller förmåga kan ta tillvara på möjligheter och skydda sig mot hot är den värdefull. För att det ska vara en styrka måste det också vara möjligt att ta tillvara på möjligheter och skydda sig mot hot i omvärlden. Om en resurs eller förmåga inte klarar detta kan den istället vara en svaghet. Uppfyller en resurs eller förmåga kraven för att vara värdefull kan den bidra till att företaget kan sänka sina kostnader och öka vinsterna. (Barney, 1996)

Rare

Om många konkurrerande företag kontrollerar samma typ av resurs eller förmåga är den inte ovanlig. Men om ett eller några få företag gör det, kan resursen vara ovanlig och därmed kanske skapa konkurrensfördelar. Även om resursen eller förmågan inte är ovanlig kan det vara så att den är nödvändig för företagets överlevnad. Om resurser och förmågor är både värdefulla och ovanliga kan detta skapa temporära konkurrensfördelar. (Barney, 1996)

Immitable

När ett företag har tillgång till värdefulla och ovanliga resurser eller förmågor kan företaget skapa tillfälliga konkurrensfördelar. Om det även är så att konkurrerande företag har för stora kostnader för att imitera eller har svårt att imitera dessa värdefulla och ovanliga resurser, är det möjligt för företaget, som har resurserna, att skapa varaktiga konkurrensfördelar. (Barney, 1996) Enligt Barney (2002) kan resurser och förmågor imiteras på två olika sätt:

- **Duplikation:** Företaget bygger upp samma resurser eller förmågor som ett konkurrerande företag.
- **Substitution:** Om ett företag har en värdefull och ovanlig resurs, försöker konkurrerande företaget att substituera den mot andra resurser och förmågor som har samma innebörd för företaget. På så sätt försöker det konkurrerande företaget konkurrera med liknade resurser.

Enligt Barney (1996) finns det tre saker som påverkar huruvida en resurs eller förmåga är dyr eller svår att imitera:

- **Historia:** Historien spelar en stor roll för hur resurser och förmågor har växt fram, utvecklats, blivit unika och därmed individuella för de företag som har dem. Resurser och förmågor som påverkats av historiens gång är oftast dyra att imitera. Därför kan de vara värdefulla och ovanliga, vilket gör att de kan vara varaktiga konkurrensfördelar.
- **Små beslut:** Precis på samma sätt som historien präglar utvecklingen av resurser och förmågor påverkas de även av mängder med små beslut. Till skillnad från stora beslut, som oftast hör ihop med någon stor händelse, är de små besluten oftast svårare att identifiera. Fördelen med de små besluten är att de inte är så lätta att imitera. I dag är det vanligare att konkurrensfördelar byggs på många små beslut.
- **Socialt komplexa resurser:** Det finns två typer av socialt komplexa resurser. *Fysiska* resurser och förmågor är inte så svåra att imitera även om de kan vara väldigt komplexa. Konkurrerande företag kan köpa in dem och plocka isär dem för att sedan använda sig av tekniken själva.

Organisatoriska resurser och förmågor, såsom kultur, teamwork, rykte, vänskap och tillit, är mycket svårare och dyrare att imitera. De socialt komplexa resurserna kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Nackdelen är att företaget kan ha svårt att förändra sig.

Organized

Om ett företag har resurser eller förmågor som är värdefulla, ovanliga eller svåra att imitera (det vill säga resurser eller förmågor som skapar tillfälliga konkurrensfördelar), är det viktigt att företaget är organiserat på rätt sätt för att de ska kunna skapa varaktiga konkurrensfördelar. Det är alltså viktigt att företagets struktur, kontrollsystem och ledarstil kan ta vara på och utnyttja resurserna och förmågorna på maximalt sätt. De resurser och förmågor som behövs för att organisera rätt är inte ovanliga eller svåra att imitera men otroligt viktiga för att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Enligt Barney kan ett företag även skapa varaktiga konkurrensfördelar av resurser och förmågor som endast är värdefulla genom att organisera sig på rätt sätt. (Barney, 1996)

3.5 Managers som resurser och förmågor

VRIO-modellen går inte bara att använda för att utvärdera ett företags resurser och förmågor. Den går även att använda till att utvärdera resurser och förmågor som är kopplade till management. Det är en form av resurs som kontrolleras av företagets humankapital eller av företagets organisatoriska kapital vilka vi nämnt tidigare och som vi nu ska förklara närmre. (Barney, 1996)

3.5.1 Humana Resurser

Humana resurser (humankapital) är den kunskap som finns hos individerna i företaget. Enligt Barney (1996) innefattar detta erfarenheter, kunskap, bedömning, benägenhet att ta risker och den vishet som individerna i organisationen har. Här nedan beskrivs två typer av humana resurser.

Managementutbildning

Managementutbildning innebär all den kunskap som individen erhållit genom utbildning. Det spelar ingen roll om utbildning har skett på eller utanför universitet eller högskola, ej heller om det skett inom eller utanför företag. Managementutbildning innebär inte specifik akademisk utbildning inom olika områden. Fokus ligger i stället på managementkunskaper som handlar om att lära sig att planera, delegera, skapa mål, implementera planer samt hur man motiverar och utvärdera andra medarbetare (Barney, 1996). Enligt Barney (1996) är

managementutbildning värdefull i de flesta fall, eftersom den bidrar till ett ökat lärande och således minskar företagets totala kostnader och bidrar till högre vinster. Det kanske inte är en resurs som kan skapa konkurrensfördelar men enligt Barney är den viktig för företaget. Den ses alltså som en värdefull resurs men inte som en ovanlig resurs eftersom utbildning är något som är relativt lätt att skapa och därför är det sannolikt att den inte utgör en konkurrensfördel (Barney, 1996).

Erfarenheter

Barney (1996) anser att alla de erfarenheter som en manager samlar på sig under sitt arbetsliv är en typ av utbildning. Skillnaden mot vanlig utbildning, som oftast sker i ett klassrum, är att den här typen av utbildning sker på jobbet i den dagliga verksamheten. För att en manager ska fatta bättre beslut och kunna genomföra besluten fungerar erfarenheter som ett stöd. Barney (1996) kallar detta för "learning by doing" och det kan enligt honom kopplas till erfarenhetskurvan. Resonemanget kring erfarenhetskurvan bygger på att kostnaderna minskar då de kumulativa kunskaperna i företaget ökar.

Erfarenheter kan ses som något värdefullt av många men behöver inte vara det. En manager kan ha fel erfarenheter och därmed handla felaktigt. För att en erfarenhet ska vara en varaktig konkurrensfördel måste den enligt Barney (1996) inte bara vara värdefull utan också ovanlig och svår att imitera. För att bestämma om det är en varaktig konkurrensfördel måste den skilja sig från andra managers erfarenheter i andra företag. Det är också viktigt att den utnyttjas på bästa sätt av företagets struktur, kontrollsystem och ledarstilar, alltså att organisationen är organiserad på rätt sätt.

Erfarenheter är oftast unika och således ovanliga, men jämfört med erfarenheter som managers i andra företag har kanske de inte skiljer sig nämnvärt. Barney (1996) resonerar även att det kan vara så att olika företag genomgår ungefär samma utveckling och därför blir deras managers erfarenheter inte unika jämfört med andra företags managers erfarenheter. Detta beror inte på vad erfarenheterna består av. Det som avgör om de är ovanliga eller inte är i vilken situation de används. Barney (1996) menar att managementutbildning kan vara ett substitut för erfarenheter men att det aldrig riktigt går att jämföra eftersom erfarenhet består av kunskap som inte är så lätt att skriva ner på ett papper och lära ut.

Delarna vi gått igenom ovan kan vara väldigt värdefulla för företaget men enligt Barney (1996) är det inte lika troligt att de är speciellt ovanliga. Därför är de med stor säkerhet inte heller konkurrensfördelar. För att de humana resurserna ska ge företaget konkurrensfördelar är det viktigt att företagen utnyttjar sina organisatoriska resurser på bästa sätt. System, kontrollsystem och ledarstil bör vara organiserade på ett sådant sätt att de kan ta tillvara på de humana resurserna. På så sätt kan företaget skapa konkurrensfördelar eller i alla fall konkurrensjämlighet.

3.5.2 Organisatoriska resurser

En viktig del av de organisatoriska resurserna är den kunskap som finns inom organisationen, alltså den kunskap som finns mellan grupper i företaget. Två viktiga resurser som tas upp och som ofta kännetecknar en framgångsrik organisation är teamwork och interna relationer. Desto bättre relationer mellan managers, desto mer ekonomiskt lönsamt och värdefullt är det för företaget. Interna relationer påverkar företaget på olika sätt. Företaget kan minska sina kostnader för kommunikation eftersom managers som förstår varandra inte behöver lägga ner onödig tid på att kommunicera. Kostnaderna för övervakning kan också minska då organisationen tack vare goda interna relationer inte behöver vara så hierarkisk till skillnad från företag där kommunikation inte är förekommande i lika stor utsträckning. I stället skapas ett informellt övervakningssystem där managers övervakar varandra. Barney kallar detta för *mutual monitoring*. Ett företag som byggs på goda interna relationer och teamwork underlättar ofta utforskning av nya möjligheter som annars skulle gå förlorade. (Barney, 1996)

Ytterligare en positiv effekt som Barney ser med företag som byggs på goda interna relationer, är att det lättare kan anpassa sig när omvärlden förändras, till skillnad från ett hierarkiskt byggt företag. Relationer mellan managers är oftast väldigt värdefulla. De blir ofta som ett nätverk i företaget och de är dyra att imitera på grund av att de är socialt komplext uppbyggda och en produkt av utveckling över tiden. Därmed bygger de på komponenter som är svåra att identifiera. Det är svårt att svara på frågan om relationer är ovanliga. Relationer kan vara ovanliga för vissa företag medan de inte alls är ovanliga i andra företag. Om relationer är värdefulla, ovanliga och svåra att imitera krävs det fortfarande att företaget är rätt organiserat för att det ska vara möjligt att skapa varaktiga konkurrensfördelar. (Barney, 1996)

Att företaget är organiserat på rätt sätt är ännu viktigare för de organisatoriska resurserna än det är för de humana resurserna. Detta beror på att de organisatoriska resurserna i större grad behöver en organisation som uppmuntrar och stödjer dem för att de ska utvecklas. (Barney, 1996)

3.6 Managementartiklar

För att även kunna analysera empirin ur en lite snävare och mer ämnesspecifik synvinkel presentera vi nedan resonemang ur följande två artiklar inom managementlitteraturen:

- Seven practices of successful organizations (Jeffrey Pfeffer 1998)
- Winning the war for talent: How to become an employer of choice (M J Rankin 2000)

3.6.1 Seven practices of successful organizations

Jeffrey Pfeffers artikel "Seven practices of successful organizations" publicerades i California Management Review 1998. Den behandlar Human Resource Management och hur det kan leda till ökad vinst för företag. Han beskriver sju dimensioner, hur de påverkar företagets framtid och hur dimensionerna är beroende av varandra. De sju dimensionerna är:

1. *anställningssäkerhet*
2. *selektiv rekrytering*
3. *självgående lagarbete och decentralisation av beslut*
4. *jämförelsevis hög ersättning*
5. *genomarbetad utbildning och träning*
6. *minskad statusskillnad*
7. *spridning av information*

Alla dimensionerna är inte relevanta för vår uppsats och vi kommer därför endast ta upp några av dem.

Den första dimensionen som Pfeffer beskriver är anställningssäkerhet. Anställda kan tveka med att bidra till ökad produktivitet eftersom det skulle kunna innebära att de förlorar sitt jobb dvs. de skulle bli överflödiga. Pfeffer ger exempel på företag som aldrig har avskedat någon anställd pga. ekonomiska svårigheter eller strategiska felsteg gjorda av ledningen (och liknande som de inte har kontroll över), som blivit väldigt framgångsrika. Däremot har de flyttat om personalen inom företaget. Poängen i Pfeffers resonemang är att många företag avskedar anställda efter första tecken på ekonomisk nedgång. Han menar att det är en stor kostnad i sig att avskeda folk man lagt mycket pengar och energi på att rekrytera, utbilda och utveckla. Dessutom menar han att man genom att avskeda även gör delar av sin viktigaste resurs tillgänglig för konkurrenter. Det framgångsrika flygföretaget Southwests verkställande direktör, Herb Keller, har bland annat sagt så här:

"...if your goal is to avoid layoffs, then you hire very sparingly. So our commitment to job security has actually helped us keep our labour force smaller and more productive than our competitors."

(Pfeffer 1998, s.98)

Vad Pfeffer vill belysa är varför företag har en påkostad rekryteringsprocess när de sedan sparkar folk vid svåra tider. Det är då de behövs mest.

Pfeffer fortsätter och skriver att företag som erbjuder anställningssäkerhet även ger anställda anledning att tänka långsiktigt. Det är då lättare att få anställda att arbeta i enlighet med företagets långsiktiga visioner och strategier.

Nästa dimension som Pfeffer beskriver är selektiv rekrytering. Han skriver att om ett företags viktigaste resurs är personalen måste företaget lägga stor vikt vid att rekrytera rätt människor redan från början. Till att börja med ska man ha ett stort antal sökande att välja mellan och rekryteringsprocessen ska vara noga genomtänkt. Ett exempel enligt honom är Singapore Airlines, där chefer högt upp i ledningen är intervjupanel vid rekryteringen av flygvärdinnor. Flygbolaget motiverar detta med att flygvärdinnorna är en mycket viktig del av företagets direkta kontakt med kunden.

Pfeffer diskuterar sedan vad det är för typ av människor som företag ska leta efter rent generellt. Det är inte alltid någon mening med att bara hitta en bra anställd eller att anställa de smartaste med de högsta betygen och de bästa meriterna. Enligt Pfeffer måste företag vara så noggranna och precisa som möjligt när de fastställer de kriterier efter vilka de söker nya medarbetare. Det är viktigt att man sätter sina urvalskriterier utifrån de egenskaper eller förmågor hos människor som är svåra att ändra på genom träning och utbildning. En nyanställd med rätt grundförmågor, värderingar och attityd kan man lära en viss specifik teknisk kunskap, men att lära en nyanställd med väldigt specifika tekniska kunskaper rätt attityd, värderingar och grundförmågor är mycket svårare. Det gäller alltså att hitta personer som passar bra in i företagets kultur och omgivning och som har stor potential att utvecklas. I Japanska företag rekryteras exempelvis ofta nya anställda som har rätt karaktär för att kunna utvecklas och utbildas.

Pfeffer säger att det är mycket lättare att hitta personal med rätt utbildning än att hitta personal som passar in i företaget. Ett exempel som Pfeffer ger är rekryteringen vid Stanford Business School. De har 370 MBA studenter som ursprungligen tagits ut bland över 6000 sökande. Vissa företag tar de allra bästa studenterna när de är klara. Men det finns också företag som försöker komma runt skolans policy att se på betyg. De väljer att inte titta på betyget utan gör istället intervjuer där de använder sig av intervjuteknik för att utvärdera varje sökande och låter dem lösa praktikfall.

Detta är naturligtvis en väldigt resurskrävande rekryteringsprocess som tar lång tid, men Pfeffer menar att tiden i sig också är en positiv faktor. De som tagit sig tiden att genomgå den långa processen borde vara väldigt intresserade av just detta företag, annars hade de sökt en annan anställning. De som sedan blir rekryterade känner sig speciellt utvalda, som en del av en speciell grupp, och får därmed ännu högre motivation och energi.

För att hela rekryteringsprocessen ska vara effektiv måste den utvärderas precis som alla andra processer i ett företag. Om till exempel kontakten med en underleverantör inte fungerar utvärderas och bearbetas den. På samma sätt måste rekryteringsprocessen fungera. När någon visar sig vara väldigt duktig eller tvärtom väldigt dålig måste företaget lära sig av händelsen. Vad var det som intervjuarna såg för potential hos personen, eller vad var det som de missade? Enligt Pfeffer är det inte särskilt många företag som arbetar på detta sätt.

Internutbildning och chefsträning är en annan väldigt viktig del i att föra företagets utveckling framåt. Pfeffer drar här ytterligare en parallell till japanska företag. Enligt Pfeffer har undersökningar visat att det i japanska fabriker erbjuds ungefär 700 % mer praktik och träning än det gör i amerikanska fabriker. Han menar också att de japanska företagens intentioner med sina anställda är mer långtgående. Därför ger det arbetarna ett större incitament till att stanna kvar. Det är ganska logiskt att om ett företag investerar mycket pengar i utbildning och praktik skulle det vara direkt oekonomiskt om de sedan har väldigt hög personalomsättning. Ett problem som Pfeffer belyser är att företagen ofta erbjuder internutbildning för sina anställda när det går bra för företaget. Problemet ligger i att då det går bra för företaget har de anställda oftast fullt upp med att producera och har inte tid till att utbilda sig. Den bästa tidpunkten för internutbildning borde vara när det inte går så bra för företaget och personalen har tid att utbilda sig. Företagen ska alltså inte bara fundera på vem de ska utbilda utan också när.

Som sista punkt tar Pfeffer upp spridning av information. Han skriver att informationsöppenhet inom företaget är mycket viktigt för att de anställda ska känna sig betrodda. För att personalen ska kunna göra ett bra jobb måste de vara informerade om vad som händer och hur det går för företaget. Exempel på information som är väldigt viktig för de anställda (oberoende av deras position) är det finansiella läget för företaget, ändringar i strategi och vad som händer rent operationellt inom företaget. Hur får man annars anställda på ett företag att arbeta mot samma mål om de inte vet vad som händer i företaget och vart de är på väg?

3.6.2 Winning the war for talent

Artikeln *Winning the war for talent* publicerades i tidningen *Trust & Estates* i april 2000. Rankin beskriver i den en arbetsmarknad där arbetsgivarna måste slåss om de bästa kandidaterna, som ofta har 4-5 jobberbjudande att välja mellan. Rankin vill med sin artikel uppmärksamma hur viktigt det är för ett företags överlevnad att rekrytera rätt framtida ledare och, minst lika viktigt, behålla dessa ledarskapstalanger inom företaget.

Vår första tanke var att artikeln var inaktuell och att Rankins bild inte riktigt stämmer överens med dagens arbetsmarknad i Sverige. Men efter att ha läst vidare i artikeln ändrade vi snart inställning då vi förstod att den inte fokuserar på hur arbetsmarknaden ser ut. Rankin skriver bland annat så här i början av artikeln:

” Your competitive advantage depends on the level of your corporate IQ. The quality of your people, how smart they are and how well they represent your organization are the keys to differentiation in the future. Like it or not, there’s been a major shift in the way we work and in the relationship of employees to their employers.”

(Rankin 2000, s.54)

Enligt Rankin är rekryteringen av framtida ledare en väldigt viktig process. Det är viktigt att en ledare passar bra in i organisationen och att han eller hon representerar företaget väl. Det kanske inte är så lätt att hitta rätt personal, och vad är rätt personal? Enligt artikeln kan det kosta upp emot sju gånger den anställdes lön om man rekryterar fel person. Rankin syftar då bland annat på rekryteringskostnader, missnöjda kunder och ledarskapsträning.

I artikeln framhålls att framgångsrika företag inte bara letar efter någon som kan tillträda en viss post. Rankin menar att företagen även utbildar, tränar och marknadsför de talanger och egenskaper som ska utveckla deras produkter och göra dem konkurrenskraftiga. Rätt egenskaper och förmågor måste belönas.

Rankin skriver vidare att för att vara ett framgångsrikt och konkurrenskraftigt företag måste man ha en väluttalad och väl genomtänkt rekryteringsstrategi. Det har enligt Rankin blivit mer och mer viktigt att HR-chefer deltar i företagets strategimöten så att de kan rekrytera rätt människor för framtida behov. Det är viktigt att rekrytera ledarskapstalanger som man kommer att behöva i framtiden. Företagen måste ta reda på vad det är som de vill ha ut av framtida ledare.

Författaren skriver att ett bra sätt att hålla kvar kunskap och att få fram framtida ledare i företaget är interna ledarskaps- och utvecklingsprogram. På så sätt tillgodoser företaget behovet av framtida ledare på ett tidigt stadium inom organisationen.

4 EMPIRI

I detta kapitel presenterar vi först de nio företag som ingår i vår studie. Därefter presenterar vi under ett antal rubriker en sammanställning av de svar som våra respondenter från de olika företagen givit oss.

4.1 Presentation av företagen

Nedan följer en kort beskrivning av de företag som ingår i vår studie. Det vi tycker är intressant är företagets storlek och vilken bransch de är verksamma inom. Vi ser ingen anledning att presentera företagen mer ingående då vi inte är intresserade av att jämföra dem med varandra.

ABB AB är på den svenska marknaden en av de ledande producenterna av system och produkter för kraftöverföring samt industri- och processautomation. Globalt finns ABB i över 100 länder världen över och har ca 103 000 medarbetare.

Axfood AB är ett av de största företagen på den nordiska dagligvarumarknaden. I Sverige har man drygt 18 % av den totala marknaden och nästan 8 000 anställda.

BT Industries AB är tillsammans med övriga bolag i BT koncernen världens ledande leverantör av eldrivna lagertruckar. Totalt har koncernen ca 8 000 medarbetare.

Länsförsäkringar AB är idag Sveriges enda kundägda bank- och försäkringsbolag med lokala förankringar. Bolaget erbjuder allt från traditionella banktjänster till olika typer av försäkringar. Totalt består de av 24 olika länsförsäkringsbolag runt om i Sverige.

Philip Morris AB är ett av världens ledande tobaksföretag (utanför USA). Dess marknadsandel av den internationella cigarettmarknaden uppgår till 14 % och företaget har ca 40 000 anställda över hela världen.

SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget) är en av Sveriges största producenter av absorberande hygienprodukter, paketeringslösningar samt tidningspapper. SCA-koncernen har totalt 46 000 anställda uppdelat på ungefär 40 länder världen över.

Scania AB är en globalt ledande tillverkare av bussar, tunga lastbilar samt marin- och industrimotorer. Företaget har 28 000 medarbetare (varav 12 000 i Sverige) och finns representerat på över hundra marknader världen över.

Södra Skogsägarna är en av världens ledande skogskoncerner när det gäller tillverkning av pappersmassa. Företaget är även stort inom virkesråvara, träråvaror och biobränsle. Koncernen har 3 600 anställda.

Volvo Car Corporation (Volvo Personvagnar) är Sveriges största producent av personbilar. Idag ägs de av Ford Motor Company. 2003 hade Volvo Personvagnar ca 28 000 anställda.

Källa: (Information om företagen är hämtat från respektive företags hemsida, se källförteckning)

4.2 Övergripande strategi

Vi tyckte att det var intressant att se om företagens övergripande strategier stämde överens med de strategier som låg bakom företagens traineeprogram. Vidare ville vi få en uppfattning om hur viktiga och uttalade de övergripande strategierna är för att se om de används i det dagliga arbetet. Vi ville även se hur de övergripande strategierna påverkar rekryteringen och utformningen av ett traineeprogram.

När vi i förarbetet till intervjumallen formulerade vår första och inledande fråga var den bara tänkt som en ren formalitet, dock menar vi inte att den var oviktig. När vi sedan genomförde intervjuerna insåg vi att den kom att ge oss ett svar som sedan skulle ligga till grund för resten av intervjun. Företagens svar blev nämligen inte alls som vi förväntat oss. Frågan vi ställde var:

Vad är ert företags övergripande strategi?

Till vår förvåning var det bara fem av nio företag som kunde berätta vilken övergripande strategi deras företag använde sig av. Svaren från de respondenter som kunde besvara frågan varierade. I något fall beskrevs företagets strategi genom att respondenten berättade om sitt företags affärsidé eller vision. En del av svaren var även väldigt formella och stela. Känslan vi fick var att svaren lästes innantill, vilket en av respondenterna till och med erkände. I andra fall beskrevs företagets övergripande strategier väldigt utförligt och levande. Svaren kom som ett rinnande vatten och gav intrycket av att respondenten var väl medveten om sitt företags övergripande strategi.

Fem av respondenterna hade däremot problem med att berätta om sin övergripande strategi. Anledningen till varför de inte kunde svara på frågan varierade. Någon var inte riktigt förberedd på frågan och bad att få återkomma med ett mer utförligt svar. Andra svar som vi fick var:

”Oh, herre Gud! Hittar ni inte sådana uppgifter på nätet?” och ” Borde ju jag kunna utantill...”

En respondent tyckte till och med att det inte var så viktigt att kunna företagets övergripande strategi när man inte arbetar med den i det dagliga arbetet. Respondenten i fråga menade att företaget är väldigt stort och att det därför är svårt att ha koll på allt, och uttryckte sig därefter med orden:

”Finns säkert en övergripande ’flashig sak’.”

4.3 Rekrytering

När företagen rekryterar till sina traineeprogram har de i allmänhet en mall med de kriterier som en sökande bör ha för att passa in i företaget. Generellt sätt söker de efter unga förmågor som nyligen tagit sin universitetsexamen. Vikten av att de som söker är unga är något som många av företagen poängterar. De flesta företagen tycker även att det är viktigt att en trainee inte har för lång arbetslivserfarenhet. De söker de som är relativt nytexaminerade med ingen eller ett par års arbetslivserfarenhet. En respondent sa:

”De flesta kommer från skolan och bildar en enhet, såsom 47-åring är man inte rätt för programmet. De äldre är hungrigare på att få ett jobb direkt, istället för att gå ett traineeprogram. Passar inte riktigt in.”

Skulle företagen däremot göra en direktanställning söker de flesta efter mer specifika meriter. Oftast är ett av de avgörande kriterierna vid en direktrekrytering hur lång erfarenhet av liknande arbetsuppgifter den sökande har. Arbetslivserfarenhet är inte lika viktigt vid en rekrytering till ett traineeprogram. Företagen nämner ytterligare en anledning till att ta in unga traineer och det är att sänka medelåldern i företaget.

Rekryteringen är generellt sätt en mycket noggrann process. I vissa fall har de antagna traineerna genomgått upp till fyra olika personliga intervjuer innan de fått det slutgiltiga beskedet att de är antagna till traineeprogrammet. I många fall rör det sig om intervjuer där den verkställande direktören eller andra personer med hög befattning inom företaget varit med. Hela rekryteringsprocessen kan ta upp till sex månader.

Ett företag säger dock att man måste vara snabb för att få tag i de bästa kandidaterna. De anser att det är en hård konkurrens om de bästa traineerna och att om man inte är snabb nog väljer den sökande ett annat företags traineeprogram.

När det gäller urvalskriterier säger de flesta företagen att betyg inte är det viktigaste. Däremot är det viktigt att den sökande har en akademisk examen med en inriktning som passar företagets behov. De flesta företagen säger också att personligheten är väldigt viktig och i många fall rankas högre än betyg. De menar att det är svårt att välja ut traineer endast utifrån specificerade kriterier. Ett företag säger:

”Det kan ju vara så att man lätt tar samma typ av människor. Man anställer de man redan är van att anställa när man pratar om mångfald och såhär.”

En trainee ska ha ledaregenskaper och vara drivande. Därigenom ska traineen kunna skapa möjligheter för sig själv och för sin utveckling inom företaget. Många av företagen anser att det är viktigt att traineerna vågar ta för sig och därmed påverka sin egen utveckling inom företaget. Det är väldigt viktigt för företagen att de personer som de rekryterar genom sitt traineeprogram passar in i företagets kultur. Man vill på så sätt försäkra sig om att traineen förstår grundvärderingarna i organisationen. Ett företag ber till och med de ansökande att i sin ansökan besvara ett antal frågor gällande företagets grundpelare. Detta gör de för att se hur den sökande reagerar samt vilka åsikter och värderingar den sökande har om företaget. De menar att de på detta sätt får in mer givande och genomtänkta ansökningar. Det som företaget vill undvika är att få in en form av standardiserat ansökningsbrev, som varje sökande med stor sannolikhet skickat ut till massor av andra företag.

En väldigt viktig del av traineeprogrammet, enligt alla företagen, är att de som genomgått programmet får en bred kunskap om företaget på en relativt kort tid. De får kunskap om hur företagets olika enheter fungerar och en förståelse för hur organisationen fungerar. En respondent säger att en stor fördel med traineer, jämfört med någon som man rekryterat på traditionellt sätt, är att man ofta kan placera dem på många olika befattningar. Att detta är möjligt beror på att de fått en bred kunskapsbas och därför blivit väldigt flexibla.

För att ta reda på vad det är som skiljer ett traineeprogram från en vanlig anställning med därpå följande internutbildning, samt vilka intentioner som företagen har med sitt traineeprogram, ställde vi frågan: Vilka är era strategiska intentioner med ert traineeprogram? Ett svar som vi fick från ett företag var:

”Att få in välutbildade medarbetare som vi ger en sådan bredd att de kan bidra till våra affärs mål på ett bra sätt.”

I vissa fall bestäms traineens blivande befattning inom företaget redan i ett tidigt stadium av programmet (ibland till och med förutbestämd när programmet startar). Det vanligaste är dock att befattningen bestäms under programmets senare del. Detta sker genom en diskussion mellan den anställande avdelningschefen, eventuellt traineens mentor, och traineen själv. Traineen får ofta ett antal lämpliga förslag på positioner att välja mellan.

Vissa företag säger att traineerna ofta är tänkta att placeras på de avdelningar där man förväntar sig tillväxt inom de närmaste åren, eller där man av annan anledning tror att det kommer att behövas tillskott av kompetent personal. Tanken är ofta att traineerna ska få nyckelpositioner i företaget inom tre till fem år. Många av företagen är dock noggranna med att inte lova traineerna chefspositioner eftersom det kan ge dem felaktiga förväntningar. Ett generellt svar som vi fått är att det är viktigt att i ett tidigt skede informera traineen om vilka förutsättningar som gäller. Ett företag menar att traineen bör se sin traine utbildning som en

möjlighet till en ansvarsfull chefsposition, men att chefsjobb inte är något som företaget kan garantera. För att nå en högre befattning kräver företaget att traineen visar framfötterna och tar sig dit på egna meriter.

Vi ställde även en del frågor om vad det är som påverkar hur många traineer företagen rekryterar och fick lite olika svar. En del företag har en förutbestämd kvot (beslut uppifrån) som ska fyllas. Kvoten är baserad på vilka enheter man tror kommer att behöva tillskott i framtiden, men till viss del också utifrån ett mer aktuellt behov.

Andra företag har ett visst antal traineeplatser som riktlinje när de börjar rekryteringsprocessen men skulle mycket väl kunna tänka sig att ta in fler om de hittar kandidater som passar in i företaget (detta är ibland helt och hållet upp till den ansvarige för traineeprogrammet). Det finns även företag som har en kvot som bestäms centralt och som de inte får överstiga. Det finns naturligtvis en gräns för hur många traineer företagen kan ta in för att programmet ska bli effektivt att administrera. Något företag framhäver att de händer att de i rekryteringen till traineeprogrammet träffar på personer som de inte tycker är lämpliga för traineeprogrammet men som de anställer direkt istället.

Ett företag uttalade att det fanns en risk med att ha en kvot som man måste fylla eftersom man då kanske tar in individer som rent meritmässigt är kompetenta men som inte riktigt passar in i företaget.

4.4 Nätverk

Nätverk var ett område som kom fram under intervjuerna och som visade sig vara intressant för vår studie. När vi sammanställde intervjuerna visade det sig att de kontaktnät som traineerna skapar inom företaget är väldigt värdefulla och är en central del i traineeprogrammet.

När traineerna blivit antagna och påbörjat sitt traineeprogram är de ofta flera stycken samlade i en grupp. De är alla i samma situation och söker därför ofta hjälp och stöd hos varandra. Kontakterna som skapas inom gruppen beskriver många av respondenterna som väldigt positiva. Det bildas en känsla av samhörighet och trygghet för traineen. De konkurrerar nu inte med varandra på samma sätt som de gjorde under anställningsperioden. Många traineers mål är att få någon typ av chefsbefattning på lång sikt, vilket enligt företagets planering är inom tre till fem år. Många av företagen ger traineerna en tillsvidareanställning redan från första dagen på programmet medan några enstaka företag tillämpar provanställning och eventuellt erbjuder en tillsvidareanställning efter sex månader på programmet.

Under programmets gång arbetar ofta traineen på många olika enheter inom företaget. På så sätt får de ännu fler arbetskamrater och viktiga kontakter som är spridda över hela företaget/koncernen.

En annan typ av kontakt som beskrivs är den till cheferna inom organisationen. Redan vid rekryteringen är ofta personer högt upp i företagshierarkin inblandade. I vissa företag är den verkställande direktören alltid med vid urvalet till traineeprogrammet. Så gott som alla traineer får en personlig mentor när de börjar programmet och som följer deras utveckling under hela traineeprodukten. På ett av företagen är det de verkställande direktörerna i de olika dotterbolagen som fungerar som mentorer.

Efter programmet har traineen ett ovärderligt kontaktnät i företaget, det vill säga redan efter ett till två år. Enligt respondenterna tar det mycket längre tid för en som anställts på traditionellt sätt att skaffa sig motsvarande kontakter.

Ett företag nämner att de utbyter erfarenheter om traineeprogram med andra företag. Som exempel nämner de att de snart kommer att få besök från ett företag som vill se hur deras traineeprogram ser ut och är uppbyggt.

4.5 Kompetensutveckling

Enligt respondenterna är de som väljs ut till programmen väldigt kompetenta och drivande människor som jobbar hårt. Det är individer som ska föra företaget framåt i ett längre tidsperspektiv. Ofta placeras dessa personer i delar av företagen som förväntas växa eller där det finns ett behov av ny personal. Målet för de flesta företagen är att säkerställa försörjningen av kompetent personal kontinuerligt. Större delen av företagen vill få fram personer till nyckelpositioner medan andra bara vill få in kompetenta akademiker.

Enligt respondenterna blir traineernas flexibilitet väldigt stor, de får en bred kunskapsgrund och vet hur olika delar av verksamheten fungerar samt får ett bra kontaktnät inom organisationen. En respondent sa till exempel:

” Vi förväntar oss att de har tagit det de har med sig in när de börjar och sedan blivit bättre på det. Samtidigt har de lärt sig väldigt mycket om företaget, provat på mycket, skapat sin egen kunskapsbank i sitt huvud. De kan mycket om företaget.”

Ett annat företag menade att traineer är bra att använda om man måste förändra företaget eller en position blir vakant någonstans i företaget. En respondent säger att traineerna är viktiga som resurser när man jobbar med viktiga projekt eftersom

man annars skulle behöva ta in konsulter. Någon säger också att de ser traineerna som perfekta mellanchefer.

En av de positiva effekterna av traineeprogram som respondenterna pekade på var att det gav en viss kontinuitet i tillförelse av nya medarbetare. En respondent sa att det var en viktig del av arbetsprocessen att få in nya medarbetare i företaget. Traineeprogrammet kan ge företaget medarbetare och framtida chefer som kan förmedla företagets grundvärderingar och budskap.

4.6 Risker

Företagen säger att större delen av deras traineer stannar kvar inom företaget och att risken för att en trainee ska sluta inte är större än att en vanlig anställd slutar. Däremot får vi en bild av att de lägger ner mycket energi på att få traineerna att stanna kvar eftersom det är en stor investering för företagen.

”För att det inte ska vara så skört använder vi oss av traineerna som arbetskraft i olika projekt. Vi ser att de gör bra resultat. Vi försöker att minimera förlusterna om en trainee skulle välja att sluta genom att den får jobba väldigt mycket under tiden den går programmet.”

Traineeprogram ses ofta av traineen som en chefsskola vilket inte stämmer med den bild företagen har. Då traineers förväntningar kanske inte stämmer överens med företagets syfte med traineeprogrammet kan det enligt respondenterna uppstå problem. Företagen kan ha svårt att bemöta förväntningar på höga chefspositioner efter avslutat program. Ett av företagen ger exempel på hur de har förändrat sitt program eftersom de inte kunde leva upp till förväntningarna som ställdes på dem. Det företaget har i dag ett helt nytt program där de klargör att det inte är någon ren chefsskola det handlar om.

Det är uppenbart att det finns en viss förhoppning hos studenter att ett traineeprogram kan vara en snabb väg upp i företagshierarkin. Vi ville därför undersöka om den bilden stämde överens med verkligheten och om företagen också har den uppfattningen. När vi frågade om eventuella risker som företagen såg med traineeprogrammet nämnde flertalet att det fanns en risk att programmet sågs som en gräddfil.

Många av företagen påpekar att traineeprogrammet inte får bli en gräddfil men att det ofta uppfattas så. Det ska inte vara så att man kommer högt upp i hierarkin bara för att man varit trainee. Någon säger att det är viktigt att det är på egna meriter som man klättrar i företagshierarkin. Däremot är det inte omöjligt för en trainee att direkt komma upp i hierarkin inom företaget. Det händer att traineer blir satta på ganska tunga chefsjobb direkt efter traineeprogrammet. Det inträffar

också att traineer stannar kvar på samma hierarkiska nivå. En respondent säger att:

”Man ska inte tro att det är någon ’fastlane’. Om förväntningarna är sådana blir man som trainee väldigt besviken.”

En annan risk som uppmärksammades under intervjuerna var att andra anställda kan bli avundsjuka på traineerna. En respondent uttryckte sig så här:

”Andra inom företaget kan bli avundsjuka, snegla på den gruppen och tänka; varför får de och inte vi så mycket?”

En annan respondent påpekar att det är väldigt viktigt att inte glömma bort att utbilda och utveckla hela företaget. Några respondenter berättar att det är en stor investering man gör i traineeprogrammet och att det därför är viktigt att få traineerna att trivas och stanna kvar i företaget. Det är många som poängterar att det inte är någon garanti att få chefsposter efter genomgången traineeprogram, men att förhoppningen från företagets sida är att traineen ska bli kvalificerad för en nyckelposition inom företaget i framtiden. Traineerna ges ofta stora möjligheter efter genomgången program att utvecklas inom företaget.

4.7 Symbolvärde

Enligt de företag vi har intervjuat verkar det finnas ett värde bara i att ha ett traineeprogram. Vi valde därför att ta upp detta som en separat punkt eftersom det genom traineeprogrammen verkar finnas en intention att öka företagets attraktivitet, både internt och externt. Företagen vill kommunicera att man satsar på människor som vill visa framfötterna och utveckla sig inom företaget.

Vissa företag säger att de genom sitt traineeprogram vill utbilda framtidens ledare. Andra företag har inte lika uttalad inriktning på sitt program utan ser det istället som en möjlighet att vidareutveckla nyutexaminerade akademiker inom sitt företag, men inte självklart för chefsbefattningar. Det verkar dock som om programmen syftar till att skapa samma typ av slutprodukt, nämligen att ge traineen en bred bas att stå på. På frågan om varför företaget har ett traineeprogram svarade en respondent:

”Improve attractiveness as employer. Vi vet att folk gärna vill gå traineeprogram. Ser bra ut att ha ett traineeprogram.”

En annan fråga vi ställde handlade om varför man söker till ett specifikt traineeprogram och varför det är så många som söker. Ett företag gav oss följande motivering till varför sökande väljer just deras traineeprogram:

”Etablerat, välkänt, erbjuder bra innehåll i programmet, erbjuder bra jobb efteråt.”

Svaret ovan samt de övriga svar som vi fick var alla inne på samma spår. De tog alla mer eller mindre upp företagets renommé, att de var väletablerade företag, att de var seriösa och gjorde gott intryck samt även att det fanns en viss status i att gå just deras traineeprogram. En respondent uppgav att en av anledningarna till att de hade ett traineeprogram var för att andra företag hade det. Ett annat svar från en annan respondent var att traineen känner sig speciell och att han eller hon får en speciell status inom företaget. Detta ser företaget som både positivt och negativt. Positivt genom att traineerna känner sig utvalda och därmed jobbar väldigt hårt. Negativt eftersom traineerna kan uppfatta traineeprogrammet som en gräddfil och en genväg till toppen.

Många av de respondenter som vi har intervjuat säger att de har ett traineeprogram för att kunna attrahera de bästa nytexaminerade akademikerna på marknaden. Traineeprogrammet i sig gör enligt respondenterna företaget till en attraktiv arbetsgivare. På så sätt attraheras den kompetens som företaget behöver.

Eftersom ett traineeprogram innebär en stor investering för företagen var vi intresserade av hur företagen ser på de ekonomiska aspekterna med att ha ett traineeprogram. En fråga som vi ställde var:

Borde det inte vara mer ekonomiskt lönsamt att rekrytera kompetens externt till skillnad från ett traineeprogram? Ett av svaren vi fick var:

”Går du som trainee får du en väldig kunskap om företaget. Vi ser ett mervärde i att de får byta mellan olika praktikplatser inom företaget. Traineerna lär sig ett beteende, är inte lika rädda för miljöombyte, inte lika oroliga att komma in i nya miljöer, vågar ta risker, inte så osäkra.”

Företaget säger att traineeprogram ger ett ekonomiskt mervärde genom synergieffekter. Förutom att man får in en kompetent medarbetare i företaget får man någon som kan och förstår företaget. Exempel på sådana synergieffekter som nämndes är förståelse för företagskulturen, praktik inom olika delar av företaget, nätverksskapande och gruppkänsla, vilket tillsammans ger ett väl fungerande samarbete traineerna emellan. Vi fann att de flesta företagen har som mål att ute i företaget skapa väl fungerande projektgrupper som är lätta att sätta i arbete när det behövs. Teamwork, gemenskap och nätverk var något som enligt respondenterna går fortare att skapa genom ett traineeprogram än på traditionellt sätt.

En respondent visste inte om det var lönsamt att ta in traineer och inte riktigt varför de tog in traineer. Respondenten nämner att det bland annat handlar om att man vill ge sina nya medarbetare en helhetsbild av företaget.

En annan respondent besvarade frågan om ekonomisk lönsamhet med att rekrytera externt jämfört med att ha traineer enligt följande:

”Rent ekonomiskt kanske det inte är lönsamt men man får så många andra vinster.”

Något som flera av våra respondenter nämnde var problemet att inte lyckas hålla vad de lovat traineen med programmet. Klarar man inte av det kan det vara svårt att behålla traineen i företaget då den kan känna att det saknas engagemang, något som är resurskrävande för företagen att upprätthålla. En respondent nämnde att företaget då kan få ett dåligt rykte. Ett sådant sprider sig fort och är inte så lätt att bli av med.

5 ANALYS

I detta kapitel kommer vi med hjälp av vår teoretiska referensram analysera empirin. Analysen är i huvudsak strukturerad efter de strategiska intentioner som vi i analysen kommit fram till. Vi går även in på risker som dock inte kan klassificeras som en strategisk intention. Analysen kommer att vara grunden för våra slutsatser.

5.1 Inledning

Stora och välkända företag har ofta välutvecklade övergripande strategier för sin verksamhet. Det är ingen tvekan om att strategier används i företagen men vilken koppling finns det till traineeprogram? Något som är riktigt intressant är att nästan hälften av de respondenterna vi talat med inte visste vad den övergripande strategin i företaget var. Då Grant tar upp hur viktigt det är med strategi, för att ge företaget riktning och på bästa sätt använda sig av sina resurser för att skapa konkurrensfördelar, är detta något förvånande. Kan ett traineeprogram, utifrån det resursbaserade synsättet, skapa konkurrensfördelar om de som har hand om eller jobbar med programmet inte har klart för sig vad företaget har för övergripande strategi? Är det en svaghet att som ansvarig för traineeprogrammet inte känna till den övergripande strategin och hur kan man strategiskt rekrytera rätt personal om det inte finns en koppling till strategi? Kan de då förmedla strategin till de olika delarna i företaget och de nya medarbetarna som rekryteras? Vi anser att det i ett sådant fall finns en risk för att det uppstår ett gap mellan det som företaget gör och det som är strategiskt rätt att göra. Utifrån detta resonemang kan man fråga sig om traineeprogrammet är ett strategiskt verktyg som kan skapa konkurrensfördelar.

Enligt Rankin är det viktigt att ha interna ledarskaps- och utvecklingsprogram, vilket enligt honom leder till att företaget tillgodoser behovet av ledare för framtiden. Vi har märkt att de företag vi har intervjuat för studien ser traineeprogrammet som en styrka och en medveten process att säkerställa försörjningen av kompetent personal för framtiden. Styrkan enligt det resursbaserade synsättet ligger i utveckling av humana och organisatoriska resurser. Enligt empirin jobbar företagen med detta genom att rekrytera formbar och kompetent personal. Det handlar också om att företagen med sina traineeprogram vill kommunicera olika värden för att bli en attraktiv arbetsgivare.

5.2 Övergripande strategi

Enligt Rankin bör företag ha en väl genomtänkt och väluttalad rekryteringsstrategi för att bli framgångsrika och konkurrenskraftiga. Trots att inte alla företag verkar ha någon uttalad rekryteringsstrategi och inte kan beskriva sin övergripande strategi tycker vi att det utifrån detta vore fel att påstå att traineeprogram inte är ett strategiskt verktyg. Vi fick en bild av att det finns kopplingar mellan strategi och traineeprogram även om företagen inte säger det rakt ut. De respondenter som kunde beskriva sin övergripande strategi sa inte heller vilka kopplingarna var vilket gör det ännu svårare att dra en entydig slutsats. Kan det vara så att strategin inte är viktig för traineeprogrammet eller borde företagen koppla strategin bättre till programmet för att på så sätt skapa ett bättre strategiskt verktyg? Barney menar att strategi kan vara avgörande för hur företag klarar sig i dagens konkurrensintensiva omgivning. Han menar att företag bör ha som mål att utveckla strategier som kan skapa konkurrensfördelar. Strategi borde därför vara viktigt för att utveckla traineeprogram så att det kan utnyttjas på bästa sätt. Då vi ställde frågan om vad företag har för strategiska intentioner med sitt traineeprogram, och aldrig fick något tydligt svar, vet vi inte om företaget ser kopplingarna eller inte.

Traineeprogrammet gör att företaget kan snabba upp en del interna processer. Detta kopplar vi till Rankins tankar om att företagen utbildar och tränar de talanger som sedan skall hjälpa företaget att bli konkurrenskraftigt. Empirin visar nämligen att traineerna får en oerhört bred kunskapsbas och skapar sig ett kontaktnät inom företaget, vilket styrker Rankins resonemang.

De intentioner som vi har identifierat kommer vi att behandla utförligare i kommande avsnitt.

5.3 Företagsspecifik kompetens

När vi inledde denna studie var vår uppfattning av traineeprogram att det till viss del kunde liknas vid ett lärlingsprogram. Med lärlingsprogram menar vi ett program där man utbildar och rekryterar till specifika yrkesområden. Till exempel, om man kan likna traineeprogram vid ett lärlingsprogram skulle en civilekonom, som fördjupat sig inom finansiering, söka sig till en traineetjänst inom samma område, för att där fördjupa sina kunskaper inom finansiering.

Verkligheten ser däremot inte riktigt ut som vi beskrivit den ovan. Företagen söker i och för sig personal med akademisk examen men det är inte fördjupning och specialkompetens som är det viktigaste. Företagen vill ha nyutexaminerade akademiker med lite eller ingen arbetslivserfarenhet. Vi ser en tydlig koppling till Barneys teorier om hur viktiga de humana resurserna är. Företagen vill genom

traineeprogrammen ge sina traineer det som företagen anser är de rätta erfarenheterna och den rätta utbildning innan de sätts in på olika befattningar.

Hur ska företagen veta vilka kriterier de ska använda sig av vid rekrytering? Säkerligen har de flesta sökande en imponerande meritförteckning och bra betyg att visa upp, men det är inte alltid som dessa handlingar framhäver en persons grundvärderingar och erfarenheter. Det är svårt att utifrån en meritförteckning få en uppfattning om hur en person hanterar olika situationer den ställs inför. För att företagen på ett bra sätt ska kunna forma sin framtida medarbetare måste personen enligt Barney passa in i organisationen och företagskulturen, vilket empirin väldigt tydligt visar. Ett traineeprogram är därför ur en resursbaserad synvinkel ett utmärkt sätt för att forma de framtida nyckelpersonerna till företaget.

Det resonemang som Pfeffer för i sin artikel styrker Barneys synsätt ovan då Pfeffer säger att det är ganska lätt att lära en individ specifik kunskap men att det i princip är omöjligt att ändra någons grundvärderingar. Med andra ord menar Pfeffer att individen måste ha rätt grundvärderingar från början. Barneys resonemang om erfarenheter är väldigt intressant i detta sammanhang när han menar att erfarenheter genom praktik och träning är väldigt viktigt, men att det som är viktigast inte är att vara erfaren utan att ha rätt erfarenheter. Enligt den beskrivning respondenterna ger av traineeprogrammet stämmer dessa tankar väldigt väl med hur det ser ut i verkligheten idag. Eftersom traineerna enligt företagets urvalskriterier i princip inte bör ha några arbetslivserfarenheter kan företagen ge dem de ”rätta” erfarenheterna.

Empirin visar att det inte är specifika ämneskunskaper företagen utbildar sina traineer i utan att det istället är företagsspecifika kunskaper. Utifrån det resursbaserade synsättet kan man identifiera att det som traineer efter genomgången program har fått, i form av erfarenhet och kunskap i hur projektarbete och teamwork fungerar i företaget, är exempel på organisatoriska resurser. Empirin framhäver även att traineerna har skaffat sig ett väldigt brett kontaktnät och en övergripande förståelse för hela organisationen, vilka är ytterligare exempel på organisatoriska resurser som vi identifierat. De organisatoriska resurserna som traineeprogrammet har utvecklat är därmed väldigt tydliga i empirin. Trots att traineeprogrammen är olika utformade i de olika företagen och har olika innehåll är det i stort sätt samma resurser som beskrivs. Enligt det resursbaserade synsättet är dessa resurser viktiga men huruvida företagen är medvetna om att de är viktiga är svårt att med säkerhet säga.

Vi ställer oss nu frågande till programmets innehåll. Har det egentligen någon betydelse? Om ett sådant påstående är sant betyder det att företag spenderar stora resurser i onödan. Då vi inte studerat programmets innehåll i detalj vill vi inte dra en sådan slutsats. Vi kan åtminstone utgå ifrån att innehållet på något sätt skiljer sig åt programmen emellan. Det vi vill betona är att även om företagets program har olika innehåll skapar de samma typ av resurser. En annan viktig sak att poängtera är att formell kunskap, som vi vet att alla företagets traineer har, inte är

svår att hitta på arbetsmarknaden. Som Barney resonerar är formell kunskap i sig ingenting som skapar en långvarig konkurrensfördel. För att kunskap ska vara en konkurrensfördel måste den vara ovanlig eller svår att imitera. Då företagen berättar att de vid rekrytering till traineeprogrammet oftast värderar personliga värderingar högre än bra betyg och formell utbildning är de inne på samma spår som Barney är. Det som traineeprogrammet skapar är traineer med ökad kunskap och erfarenhet inom ickeformella kunskapsområden.

5.4 Kontaktnät

Ett för vår studie väldigt viktigt områdena i den resursbaserade teorin är den del som tar upp de humana och organisatoriska resurserna. Utifrån den delen har vi kunnat identifiera att en av intentionerna med traineeprogram skulle kunna vara att utveckla de organisatoriska resurserna i företagen. Förutom att programmen skapar det som Barney beskriver som humana resurser genom managementutbildning och erfarenheter, skapar de också organisatoriska resurser i form av kontaktnät, teamwork, relationer samt förstärker företagskulturen. Vi menar att programmet gör att traineerna kan dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter och sprida detta i ett nätverk i företaget. På så sätt kan fler i företaget få nytta av andras kunskaper och traineeprogrammet skapar på sikt det som Barney valt att kalla en lärande organisation. Detta ser vi som en strategisk intention med traineeprogrammet.

Barney säger att nätverk och teamwork är resurser som kännetecknar en framgångsrik organisation. I sin tur har nätverk även andra effekter på företag. När vi analyserat empirin har vi märkt att teorin om organisatoriska resurser stämmer bäst överens med de resurser vi anser att traineeprogrammet skapar. Traineerna kommer snabbt in i företaget och kan jobba relativt självständigt. De har stöd av varandra och bygger ett nätverk som underlättar kommunikationen med olika enheter inom företaget. Med hjälp av detta kan traineerna bygga relationer som enligt Barneys teori om organisatoriska resurser bidrar till att organisationen inte behöver vara så hierarkisk. Barney menar även att relationer bidrar till sänkta kostnader för kommunikation och att det blir lättare för företaget att ta tillvara på nya affärsmöjligheter.

Enligt Barney är det lättare att skapa varaktiga konkurrensfördelar med de organisatoriska resurserna än med de humana. I empirin ser vi klart och tydligt att traineeprogrammet jobbar mycket med de organisatoriska resurserna. För att det ska vara möjligt att skapa konkurrensfördelar krävs enligt Barney att företaget är rätt organiserat för att ta tillvara på resurser, som till exempel nätverk och teamwork. En viktig del av detta identifierar vi i empirin då personer från olika hierarkiska nivåer medverkar i traineeprogrammet, men även att traineerna är aktiva i processen att utvärdera och utveckla traineeprogram. Ett exempel är att traineerna ofta har mentorer med chefspositioner och att det därigenom hela tiden

sker en återkoppling mellan de olika hierarkiska nivåerna i företaget. I vissa fall tittar företagen även på andra företags traineeprogram för att lära sig av dem.

Enligt det resursbaserade synsättet är det viktigt med nätverk, en uttalad företagskultur och bra kommunikation inom företaget för att få varaktiga konkurrensfördelar. Empirin visar att traineeprogrammet är ett bra exempel på något som ger dessa möjligheter till att skapa varaktiga konkurrensfördelar. Enligt Barneys resursbaserade teori är humana resurser inte lika ovanliga eftersom individer sällan har helt unika erfarenheter och utbildning. De humana resurserna är därför inte så svåra att imitera. Indirekt borde det betyda att själva programmet inte heller är så svårt att imitera. Resonemanget stämmer bra in på de företag vi intervjuat. När man ser det ur det resursbaserade synsättet blir det tydligt att många företag har traineeprogram av samma anledning, men att de organisatoriska resurserna ofta ändå är väldigt anpassade och unika för det enskilda företaget.

De organisatoriska resurserna är även svåra att imitera eftersom de är delar av naturliga processer och inte går att lära ut lika lätt som de humana resurserna. Då vi ovan har kommit in på VRIO-modellens tre första steg återstår bara den sista frågan, om företaget är rätt organiserat. Utifrån vår empiri kan vi finna indikationer på att traineeprogrammen är bra organiserad då de flesta företag säger att de får ut det som de vill uppnå med sitt program. Därmed kan vi anta att de kontaktnät, som programmet skapar, i sin tur kanske hjälper företaget att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

5.5 Flexibilitet

I Barneys teori om VRIO-modell för han ett resonemang om hur viktigt det är att organisera kunskap på rätt sätt. Applicerar man hans tankar på empirin kan de tolkas som att det i företag är viktigt med en kunskapsbank som kontinuerligt fylls på med nya talanger. Enligt den resursbaserade teorin kan vi tolka empirin som att traineeprogram fungerar som en plattform i ett företag där kunskaper och erfarenheter skapas och sprids mellan traineer. Den här processen går fort eftersom traineerna ofta får bra relationer till varandra och andra personer inom företaget. Barney säger att goda relationer mellan medarbetare och mellan chefer kännetecknar en framgångsrik organisation, vilket stämmer bra in på traineeprogram då vår empiri visar att företag faktiskt främjar detta. Barney menar även att relationerna som skapas är rent ekonomiskt lönsamma för företaget.

Vi vill påstå att traineeprogram till viss del går ut på att lära känna så många som möjligt inom företaget på kort tid. Enligt Barneys resursbaserade synsättet är det viktigt med interna relationer och teamwork. I empirin ser vi det som att man som trainee får en gruppkänsla där man i stället för att tävla hjälper och stöttar varandra. Känslan av samhörighet och att man är del av en grupp gör att

traineerna kan utveckla ett kontaktnät där de sedan kan byta information, kunskaper och erfarenheter med varandra på ett snabbt och smidigt sätt. Detta är enligt Barney exempel på organisatoriska resurser som programmet utvecklar. Traineen lär sig väldigt mycket och får med sig erfarenheter och kunskap från olika delar av företaget, som den inte bara kan använda sig av på den specifika tjänsten de får efter ett genomgått program utan även inom andra områden. Resultatet blir att de kan klara av många olika jobb utan att behöva genomgå en lång process för att sätta in sig i nya arbetsuppgifter.

Traineerna är inte heller främmande för att jobba med varandra i team eftersom det känner varandra väl och många gånger är kända av andra i företaget. Återigen ser vi här att de organisatoriska resurser, som vi har identifierat genom det resursbaserade synsättet, snabbar upp traineeprogrammet i många processer. På nytt skapar de ett starkt argument för företag att ha ett traineeprogram då många interna problem försvinner. Resultatet blir att företaget får individer som snabbt kan anpassas för nya situationer. På så vis exemplifierar traineeprogrammet den viktigaste delen av Barneys VRIO-modell, nämligen vikten av att organisera rätt. Då kunskap organiseras på rätt sätt, såsom empirin beskriver att den genom traineeprogrammet gör och som teorin hjälper till att identifiera, kan det leda till att varaktiga konkurrensfördelar skapas för företaget.

När omvärlden förändras fort och konkurrensen blir hårdare ser vi det som en styrka att företagen kan mobilisera sin personal på ett snabbt och smidigt sätt. Enligt VRIO-modellens första fråga är personal såsom resurser värdefulla för företagen. Det är dock inte så troligt att de är ovanliga, dyra eller svåra att imitera då det finns gott om välutbildade akademiker att tillgå på arbetsmarknaden och många som söker sig till traineeprogrammen. Enligt det sista steget i modellen är det hur väl organiserad företagets personal är (som en resurs) som avgör om de kan skapa varaktiga konkurrensfördelar för företaget eller inte.

Frågan är hur företaget egentligen ser på de personer som går traineeprogrammet, som resurser eller som individer? Utifrån empirin tolkar vi det som att företagen ser sina traineer som flyttbara resurser i stället för individer och att detta kan leda till ett visst problem i längden, vilket vi kommer att analysera närmre under rubriken risker.

Barney tar upp management som resurs som en del av den resursbaserade teorin och nämner erfarenheter som en del av detta. Även om teorin är skriven utifrån en managers perspektiv anser vi att den passar in och förklarar produkten av ett traineeprogram, nämligen traineer. Som empirin visar är det inte alla traineer som blir chefer och att man som trainee inte skall utgå ifrån att man blir chef bara för att man går programmet. Däremot har traineerna goda förutsättningar för att bli chefer om de visar framfötterna.

Barneys teori säger att det kan vara viktigt att ett företags personal skaffar sig erfarenheter inom olika områden för att bidra med ett värde för företaget. I vår

empiri ser vi att traineer bland annat blir erfarna på att jobba på olika platser inom företaget. Företagen kan använda dem i många lägen och på många olika sätt. Den goda flexibiliteten gör det lättare för ledningen att styra sitt företag och sina medarbetare i rätt riktning och mot samma mål. De skaffar sig personer som passar för olika tillfällen och för olika positioner. Dessa kan snabbt sättas in där det behövs personal, till exempel på mellanchefernivå eller vid projektarbeten. Att hitta en sådan medarbetare genom att rekrytera på traditionellt sätt utifrån ett unikt behov, blir i längden både tidskrävande och dyrt. Fördelen företagen får är att de inte behöver anställa extern personal utan kan sätta in en trainee på den posten istället. Företaget blir alltså väldigt flexibelt. Även om Barney själv inte använder uttrycket *universalverktyg* i sina teorier tycker vi att det är en bra beskrivning på hur företagen ser på sina traineer.

Det vi valt att kalla flexibilitet handlar enligt oss om att utnyttja både det organisatoriska kapitalet och det humana kapitalet maximalt, även om detta inte är något som företagen själva kanske vill medge. Vi tycker att traineeprogrammet är mycket mer positivt för företaget än vad det är för traineerna. Anledningen till att vi gör det är att många av dem som söker har en lång akademisk utbildning med någon typ av inriktning som de gärna vill fördjupa sig inom. Som vi ser det är problemet med traineeprogram att de inte främjar individer på samma sätt som en vanlig anställning gör, vilket kan leda till att traineer känner sig utnyttjade. Anledningen till att de ändå fullföljer programmet kan enligt oss bara vara för att de förväntar sig väldigt bra tjänster efter genomgått program. Även detta resonemang kommer vi att utveckla under rubriken risker.

Vi har kopplat vårt resonemang om flexibilitet till den resursbaserade teorin och VRIO-modellen, för att utifrån den avgöra om det är en resurs som ger varaktiga konkurrensfördelar eller inte. Det är lätt att se att den flexibilitet som skapas är en värdefull resurs för företaget, men som vi tidigare resonerat under rubriken kontaktnät är den kanske inte så ovanlig. Däremot kan det vara en nödvändig resurs för att konkurrera på samma villkor som andra företag. Utifrån teorin vill vi påstå att flexibilitet i sig inte kan skapa varaktiga konkurrensfördelar men däremot anser vi att den skapar goda förutsättningar för det.

5.6 Kvalitetsstämpel

Vi ställde oss frågan om vad ett företag har för strategiska intentioner med sitt traineeprogram. När vi analyserar empirin vill vi påstå att många företag ser ett mycket starkt symbolvärde för deras företag i att ha ett traineeprogram. Med symbolvärde menar vi att företagen ser ett attraktionsvärde i att ha ett traineeprogram. Vi vill även påstå att detta symbolvärde är en strategisk resurs då vi kommit fram till att den används för att attrahera nya medarbetare.

Enligt den resursbaserade teorin och VRIO-modellen kan vi styrka vårt påstående om att symbolvärde är en resurs. Helt klart är att ordet traineeprogram har ett starkt värde. Vissa företag hävdar till och med att de har ett program för att andra företag har det. Värdet ser vi i att företagen genom sitt traineeprogram kommunicerar att de är en attraktiv arbetsgivare. Vi uppfattar även det som att företaget förmedlar att de satsar på kompetent personal och att företaget ska ses som något som bara är till för de allra bästa. Det signalerar därigenom till dem som söker att man måste vara väldigt kompetent för att komma in. Värdet i att kunna erbjuda nya medarbetare ett starkt nätverk, en grupptillhörighet och erfarenhet av teamwork är något som hela tiden återkommit i våra intervjuer. Med hjälp av Barneys teorier ser vi att vårt påstående om att symbolvärde bör ses som en strategisk resurs stämmer med empirin.

Vi är väl medvetna om att VRIO-modellen främst används för att analysera om en resurs är en varaktig konkurrensfördel för ett företag. Vi vill påpeka att vår avsikt i den här delen av analysen inte är att göra ett försök till en komplett VRIO-analys, då vi anser att det är väldigt svårt att göra det på en så abstrakt resurs som symbolvärde. Istället väljer vi att enbart använda delar av de teorier som Barney presenterar i sin VRIO-modell för att analysera empirin.

Symbolvärdet är en form av kvalitetsstämpel som ett traineeprogram förmedlar. Enligt Barneys teorier är inte detta någon ovanlig resurs i sig. Många företag har faktiskt ett traineeprogram och således uppfylls inte kraven för "rareness". Sannolikheten att det skapar varaktiga konkurrensfördelar är därför väldigt liten. Vi vill däremot hävda att det indirekt gör det. Till vilken grad beror på hur starkt symbolvärdet är och hur väl det är organiserat för att locka duktiga medarbetare till traineeprogrammet.

Som de flesta företagen säger vill de rekrytera de bästa medarbetarna. Det vi vill belysa är att en strategisk resurs, så som symbolvärde är i form av traineeprogram, i sig kan vara vanligt förekommande men ändå väldigt viktig för att behålla ett företags konkurrenskraftighet. För detta resonemang finner vi stöd i Barneys tankar. Han menar att en resurs bör vara ovanlig för att den ska ge varaktiga konkurrensfördelar, men att den även om den inte är ovanlig (och enligt VRIO-modellen borde förkastas) kan vara mycket viktig för företag.

5.7 Risker

Vi ser två typer av risker i vår empiri. Vi har dock svårt att koppla dessa till Barneys teorier om management som resurs. Vi tycker ändå att det är väldigt viktigt att belysa riskerna då de är något som i högsta grad påverkar företaget. Riskerna vi ser är dels risker som vi vet att företagen är medvetna om men också en risk som vi inte tror att de är medvetna om. Båda riskerna leder till samma konsekvens för företagen och innebär att de kan förlora traineere som de satsat mycket pengar på. Barney (och även till viss del Pfeffer fast han använder en

annan terminologi) menar att företagen i detta fall inte bara gör en ren ekonomisk förlust utan att de även förlorar humana och organisatoriska resurser, som teorin anser har ett väldigt stort värde för företaget. Vi bygger här på det resonemang som vi fört tidigare i vår analys där vi kommit fram till att det är abstrakta (främst organisatoriska) resurser som ger traineeprogrammet dess värde.

En av de risker som företagen är medvetna om är att traineeprogram kan uppfattas som en gräddfil av traineen. Traineen har i vissa fall, enligt företagen, för höga förväntningar om att få chefspositioner direkt efter att de avslutat traineeprogrammet. Traineeerna blir väldigt besvikna om företagen då inte kan eller vill ge dem en chefsposition. Traineen väljer i värsta fall därför att lämna företaget. Dock tror vi att det krävs ganska mycket för att en trainee självmant ska sluta. En anledning till detta är att det är väldigt svårt att få en traineeplats och att det ofta är hundratals som söker till varje plats.

Som vi beskrivit i empirin ser en del av företagen ett sätt att minska en eventuell förlust i att en trainee slutar genom att de försöker få ut så mycket som möjligt av sina traineer under traineeprogrammet. Detta leder oss in på den typen av risk som vi tror att företagen inte är medvetna om, då risken inte är uppenbar. Risken är att företagen använder sina traineer maximalt under programmet och detta kan i sig bli en anledning för traineen att sluta. Om företagen sätter traineen på att utföra en rad olika projekt som ingår i företagets löpande verksamhet, samtidigt som de varvar det med en mängd olika uppgifter inom ramen för programmet, tror vi att traineen inte kommer att uppleva det som att företaget tar väl hand om honom eller henne.

6 SLUTSATS

I detta sista kapitel kommer vi att presentera vår slutsats och besvara vår problemställning. Vi kommer även att beskriva vårt bidrag med studien och ge förslag till vidare studier.

6.1 Upplägg

Vårt syfte med den här studien har varit att undersöka vad företag har för intentioner med sitt traineeprogram och vilken betydelse traineeprogram har för företag i en allt mer konkurrensintensiv omvärld. Då vår problemformulering består av en övergripande och två underliggande frågor har vi i valt att följa detta upplägg för att komma fram till vår slutsats. Vi börjar med att gå igenom de två underliggande frågorna och skapar ett resonemang kring de slutsatser vi kunnat dra utifrån vår analys. Därefter baserar vi vårt svar på den övergripande frågan utifrån detta resonemang. Tanken med detta upplägg är att de svar som de underliggande frågorna givit oss på ett naturligt sätt leder fram till ett svar på vår övergripande fråga.

6.2 Resonemang

Det som har varit vår drivkraft genom hela studien var att vi ville ta reda på och identifiera de strategiska intentioner företagen har med sitt traineeprogram och avgöra om de kan skapa konkurrensfördelar för ett företag.. Utifrån empirin har vi lyckats identifiera ett antal sådana strategiska intentioner i de företag vi intervjuat. Dessa tycker vi på ett bra sätt beskriver vad vi anser att företagets syfte med ett traineeprogram är. Vi har med hjälp av teorin kunnat stödja vårt resonemang om att dessa intentioner vi funnit är strategiska.

Bred kompetens

Något vi tidigt noterade var att ett traineeprogram inte kan liknas vid ett lärlingsprogram eller en kunskapsutbildning inom ett specifikt ämnesområde, vilket vi trodde från början. Det visade sig att programmen har en annan intention. Den är att företagen vill göra traineen till en flyttbar och formbar resurs som går att använda i olika situationer och på olika ställen i företaget. Enligt oss vill de skapa en resurs med ett brett användningsområde, i stället för en resurs med specifikt användningsområde. Detta innebär att betyg, akademisk utbildning och studieinriktning inte är de viktigaste kriterierna utan det istället är personlighet som är avgörande. Denna intention ger företagen möjlighet att lära ut kompetens i

form av företagskultur, nätverk och bred kunskap om företaget. Specifik kunskap går alltid att lära ut i efterhand men någons personlighet är väldigt svår att ändra på.

Den strategiska kopplingen i resonemanget är att traineeprogram är en genomtänkt rekryteringsprocess för ett företags framtida behov. Enligt oss är traineeprogrammet ett smart sätt att utnyttja det humana kapitalet maximalt. Det verkar också som att bred kompetens är något som blir viktigare och viktigare eftersom komplexiteten i företag blir allt större. Därför måste företagen i allt större utsträckning utbilda personalen innan den fungerar i företaget. Som vi ser det vill företagen skapa resurser som på lång sikt kan skapa varaktiga konkurrensfördelar.

Kontaktnät

Nästa intention som vi sett är de kontaktnät som skapas mellan traineerna och andra delar av företaget. Dessa kontaktnät utnyttjas för att sprida och dela kunskap i företaget. De leder till interna relationer som gör att organisationen inte behöver vara lika hierarkisk då information kan spridas mycket fortare inom företaget. Interna processer snabbas helt enkelt upp. En av företagets intentioner, som vi ser det, är att skapa en lärande organisation med informella nätverk. Dessa nätverk gör det även möjligt att lättare få de anställda att jobba mot samma mål och organisera sig på ett bra sätt för framtiden.

Den strategiska kopplingen vi har sett är att företagen satsar på att bygga kontaktnät och skapa relationer i företaget. Traineeprogram är ett verktyg som möjliggör detta på ett bra sätt. En produkt av de angivna intentionerna är att programmen utvecklar organisatoriska resurser som är svåra att åstadkomma genom specifik akademisk utbildning. Vi anser därför att de organisatoriska resurserna är mycket viktiga för företagen.

Flexibilitet

Det som vi valt att kalla flexibilitet ser vi som en annan intention med traineeprogram. Vi har kommit fram till att företagen ser traineerna som flexibla resurser. Trycket på arbetsmarknaden är hårt vilket leder till att de som företagen tycker är duktigast får jobben. De som får jobben vet att det är prestigefullt att bli utvald och jobbar därför otroligt mycket för att bevisa att de håller måttet. Företagen kan på så sätt utnyttja traineerna maximalt och ställa väldigt höga krav på dem. Enligt oss är detta en av intentionerna med traineeprogrammet.

Flexibilitet är i allra högsta grad kopplat till strategi och därmed är det en strategisk intention att utnyttja resurser på bästa sätt och att skapa en flexibel kompetenspool som går att använda sig av när företagen behöver förändra sig fort.

Kvalitetsstämpel

Vi har kommit fram till att traineeprogramms symbolvärde är en strategisk resurs som företag använder sig av för att attrahera kompetent personal. Det verkar som att det fungerar som en kvalitetsstämpel och ger en signal om att det är ett bra företag att jobba i. Vi vet att detta är viktigt för företagen och något som företagen tänker på. Till skillnad från de övriga intentionerna vi gått igenom är symbolvärdet något som traineeprogrammet använder för extern kommunikation.

När vi ser på symbolvärdets koppling till strategi ser vi att det används för att det gör företaget attraktivt, men att värdet i sig inte utgör någon varaktig konkurrensfördel. Symbolvärdet är en mycket viktig resurs och det hjälper företaget att attrahera kompetent personal, som genom traineeprogrammet indirekt kan skapa varaktiga konkurrensfördelar åt företaget. Därför satsar företagen mycket på sina traineeprogram.

Risker

Som vi redan beskrivit är traineeprogram väldigt värdefulla för företagen. Detta motiverar att företagen satsar mycket på sina traineeprogram. Men satsningar innebär i allmänhet även risker, vilket leder oss in på de risker vi kommit fram till att det finns med att ha ett traineeprogram. Då det resursbaserade synsättet inte är till för att analysera risker har vi inte på djupet kunnat analysera de risker som vi funnit. Vi anser ändå att det vi kommit fram till i analysen, vad gäller risker, bidrar till helheten i vår slutsats.

En tydlig risk vi uppmärksammat är att traineerna ser programmen som en gräddfil, det vill säga ett sätt att snabbt klättra på karriärstegen. För de flesta företagen stämmer inte detta överens med vad de har för syfte med att ha ett traineeprogram. Förväntningarna som traineerna har krockar istället med de förväntningar som företagen har. I värsta fall kan detta leda till att traineen slutar och att företaget förlorar en värdefull resurs som de investerat mycket pengar i. Dock är risken inte särskilt stor då de flesta traineer faktiskt stannar kvar i företagen.

Vi har även lyft fram en risk som vi inte tror att företagen riktigt tänker på. Vi har förstått att traineeprogrammen innebär en väldigt stor investering för företagen och att de därför vill säkerställa att de får så mycket som möjligt ut av den. Till sin fördel har företagen en strukturmässigt svår arbetsmarknad med få jobb. Vi har sett en risk att företagen till viss del ”spelar” på den status som traineerna känner då de har lyckats ta sig igenom hela rekryteringsprocessen och blivit anställda.

Övriga kommentarer

Innan vi hade påbörjat den här studien såg vi det som en självklarhet att ett företags övergripande strategi var något som ansvariga för traineeprogram var väl medvetna om och att det var något som alltid fanns i bakhuvudet under deras vardagliga arbete. Till vår förvåning kände nästan hälften av respondenterna inte till sitt företags övergripande strategi. När vi senare under analysen kom fram till att företagen trots detta faktiskt hade väl fungerande traineeprogram, som de tyckte uppnådde sitt syfte, ställde vi oss frågande till om det måste finnas en uttalad och tydlig koppling mellan traineeprogram och strategi. Respondenterna beskriver själv inte några tydliga strategiska kopplingar, men efter vår analys av vad de sagt har vi lyckats identifierat flera kopplingar mellan traineeprogram och strategi. Det vi vill säga med vårt resonemang är att de strategiska kopplingarna inte är uppenbara förrän man går in på djupet och analyserar. Vår slutsats är därför att strategiska kopplingar ändå är viktiga, men att det spelar mindre roll att de inte är tydligt uttalade. Det viktiga är att de faktiskt finns.

Är ett traineeprogram ett strategiskt verktyg?

Företagen säger inte rakt ut att traineeprogrammet är ett strategiskt verktyg. I analysen kom vi dock fram till att det är mycket som pekar på det. Vi anser att det i högsta grad är ett strategiskt verktyg, inte bara för att rekrytera rätt personal utan även för att skapa interna resurser som bred kompetens, kontaktnät, kompetenspool och den externa resursen symbolvärde. Företagen är i dag allt mer komplexa till strukturen och det tar tid att sätta sig in i en organisation innan man fungerar självständigt. För att kunna göra ett bra arbete i företaget krävs god förståelse för hur företaget fungerar och den förståelsen får man inte lika fort såsom direktanställd. Företagen är väl medvetna om detta och använder sig av programmet som ett strategiskt verktyg, även om de kanske inte ser det som ett sådant, för att minska tiden det tar att fungera effektivt inom organisationen.

6.3 Skapar traineeprogram konkurrensfördelar?

Det är lätt att säga att företagen borde koppla sina strategier till traineeprogrammen på ett tydligare och bättre sätt. Under arbetet med vår uppsats har vi läst en del litteratur om strategi, speciellt när det gäller hur strategi kan användas för att utvärdera managementfrågor. Vi har fått uppfattningen att sådana strategier inte är så svåra att förstå men att de kan vara svåra att följa i praktiken. Att ha en klar bild av vart man vill komma och hur man ska komma dit är lättare sagt än gjort. Vi tycker att det under våra intervjuer har framkommit att det är svårt för företagen att beskriva en klar koppling mellan strategi och traineeprogram. Däremot är det lätt för oss att med hjälp av teorin se de klara kopplingar som vi har kommit fram till i analysen.

Vi har kommit fram till att det värdefulla med traineeprogram är att det indirekt kan skapa konkurrensfördelar men att det inte grundas i att själva programmet är ovanligt eller svårt att imitera. Med stöd i Barneys teorier om management och det resursbaserade synsättet vill vi påstå att det är traineerna, genom de humana och organisatoriska resurser de lär sig på programmet, som kan skapa varaktiga konkurrensfördelar för företaget i framtiden. Vi anser därför att traineeprogrammet är ett strategiskt verktyg som kan skapa konkurrensfördelar.

6.4 Vårt bidrag med studien

Vårt bidrag med den här studien är att den har gett en inblick i vad företagen har för intentioner med att ha ett traineeprogram. Vi har lyft fram de tankar som företagen har samt även de lite djupare intentionerna som finns med att ha ett traineeprogram. Vi har också bidragit med en beskrivning av att det finns en klar koppling mellan strategi och traineeprogram, vilken inte har varit lika medveten hos respondenterna. Därmed har vi bidragit till en förståelse för hur viktigt ett traineeprogram är för ett företag och varför det enligt oss bör ses som ett strategiskt verktyg, som kan skapa konkurrensfördelar.

6.5 Förslag till vidare studier

Vi har under vår studie enbart intervjuat företagsrepresentanter som är ansvariga för traineeprogram inom olika företag. Vi tycker att det hade varit intressant att göra en liknande studie som vår men att man då även väljer att intervjua traineer och/eller företagsledning.

Det hade även varit intressant att göra en likadan studie som vår men med en annan teoretisk referensram som analysverktyg.

7 KÄLLOR

Tryckta källor

Barney, J B (2002) *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second edition. New Jersey, Prentice Hall

Jacobsen, Dag Ingvar (2002), *Var, hur och varför*, Studentlitteratur AB, Lund

Nordström, Kjell A, Ridderstråle, Jonas (1999), *Funky Business – Talang får kapitalet att dansa*, Bookhouse Publishing AB, Stockholm.

Nygaard, Claus (red.), Bengtsson, Lars (2002), *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur AB, Lund

Porter Michael E (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, Free Press

Porter Michael E (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. London, Macmillan

Robert M. Grant. (2002), *Contemporary strategy analysis- concepts, techniques, applications*, Fourth Edition, Blackwell Publishing

Artiklar

Barney, J B (1996): *Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*. Texas A&M University

Pfeffer, Jeffrey (1998), *Seven practices of successful organizations*, *California Management Review*, 40, No. 2, pp. 96-124

Rankin, M J (2000), *Winning the war for talent: How to become an employer of choice*, *Trust&Estates*, 139, No. 4, pp. 54-57.

Stafsudd, Anna (2001), *Managers in the context of strategic content - industrial organization theory and resource-based view predictions for the selections of managers*, Institute of Economic research, Lund

Uppsatser

Barkstedt, Lena et al. (2002), *Förberedande chefsträning – Hur förbereds potentiella chefer för chefsarbete?*, Kandidatuppsats, Lunds Universitet, Ekonomihögskolan, Företagsekonomiska institutionen.

Lorant, Eva et al. (1997), *Traineeprograms – requests and expectations*, Magisteruppsats, Lunds Universitet, Ekonomihögskolan, Företagsekonomiska institutionen

Föreläsningar

Arvidsson, S (2004) : *Metodlektion II*. Ekonomacentrum, Lunds Universitet (Föreläsning FEK 582, ht 04)

Sveningsson, S (2004): *Strategi - fyra perspektiv*. Ekonomacentrum, Lunds Universitet (Föreläsning FEK 521, ht 04)

Muntliga källor

ABB AB

Olsson, Ingela, traineeansvarig, ABB AB. Telefonintervju den 3 December 2004

Axfood AB

Janssen, Nicole, utbildningskoordinator för traineeprogram, Axfood AB. Telefonintervju den 2 December 2004

BT Industries AB

Corke, Solweig, personalman, BT Products AB. Telefonintervju den 1 December 2004

Länsförsäkringar AB

Ågren, Anna-Karin, utbildningsledare, Länsförsäkringar AB. Telefonintervju den 2 December 2004

Philip Morris AB

Fröeberg, Pia, personalchef, Philip Morris AB. Telefonintervju den 7 December 2004

SCA

Andersson, Håkan, personaldirektör, SCA Forest Products. Telefonintervju den 1 December 2004

Scania AB

Mellström, Annica, kompetensutvecklare, Scania CV AB. Telefonintervju den 1 December 2004

Södra

Blomqvist, Åke, personalchef, Södra. Telefonintervju den 3 December 2004

Volvo Car Corporation

Nilsson, Sandra, program manager, Volvo Car Corporation. Telefonintervju den 3 December 2004

Elektroniska källor

Traineeguiden.se ... Välkommen till Sveriges Framtid!

<http://www.traineeguiden.se/search.asp> (2004-11-09)

Företagens hemsidor, besökta (2004-11-12)

<http://www.abb.se/>

<http://www.axfood.se/>

<http://www.bt-industries.com/>

<http://www.lansforsakringar.se/>

<http://www.philipmorrisinternational.com/>

<http://www.sca.se/>

<http://www.scania.se/>

<http://www.sodra.se/>

<http://www.volvocars.se/>