



STRATEGISKT HR-ARBETE OCH VARUMÄRKESUTVECKLING

En undersökning om ledande befattningshavares uppfattningar
om sambanden mellan HR-arbete och varumärkesutveckling

Av **Framgångsrika Friska Företag, 3F** i samverkan med
ED **Johan Anselmsson** och ED **Frans Melin**, Ekonomihögskolan,
Lunds universitet.

Bakgrund

KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För mer information om IVA och IVAs projekt, se IVAs webbplats: www.iva.se

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2009
Box 5073, SE-102 42 Stockholm
Tfn: 08-791 29 00

IVA-R 467
ISSN: 1102-8254
ISBN: 978-91-7082-809-6

Layout: Eva Stattin & Pelle Isaksson, IVA

Denna rapport finns att ladda ned som pdf-fil
via IVAs hemsida www.iva.se

- Inom ramen för IVA-projektet 3F – Framgångsrika Friska Företag – vill vi undersöka hur olika funktioner i företagsledning ser på frågor om strategiskt HR-arbete och dess koppling till varumärkesvärde och varumärkesutveckling.
- Begrepp och formuleringar som "strategiskt HR för ökad affärsnytta", "värdeskapande HR", "HR Transformation", "värdepositionering via HR" etc. börjar bli flitigt använda. Allt fler talar om att använda HR som värdeskapande verktyg i marknadsföring och affärer. Samtidigt hävdar många att de problem som HR-funktionerna har att brottas med fortfarande är desamma; att väsentliga frågor snarast riskerar att hamna i skymundan när affärsnyttan blir drivande för HR-arbetet. Trenden pekar åt att HR-chefen utvecklas till att i allt större utsträckning bli en "HR Business Partner". Att HR-chefen tar plats i ledningsgruppen är numera snarare regel än undantag. Det finns också indikationer på att man allt oftare slår samman ansvar för kommunikation och/eller marknadsansvar med HR-ansvar.
- 3F-projektet, som pågått sedan 2004, har bland annat haft som mål att engagera hela företagets ledningar i arbetet med personalfrämjande insatser. Att hitta belägg för att synsättet "personalen som företagets främsta resurs" lönar sig, och därför bör genomsyra hela företaget, har också varit i fokus för projektet.
- I ett projekt som genomförts i samverkan med Johan Anselmsson och Frans Melin vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, har vi tittat närmare på HR och dess effekter på varumärkeskapitalet. Studien har gått ut på att undersöka sambandet mellan en organisations HR-arbete och dess varumärkeskapital i kundled. En första slutsats från projektet indikerar att HR kan ha inverkan på viljan att göra affärer med varumärket.

Sammanfattning

- **Två av tre anser att såväl strategiskt HR- som varumärkesarbete blivit viktigare de senaste fem åren.**
- **Bara fem procent fler tror att finanskris och lågkonjunktur bidrar till en högre prioritering av strategiskt HR-arbete** såväl som strategiskt varumärkesarbete jämfört med andelen som tror att dessa faktorer bidrar till att det minskar. Kring hälften av de svarande anser att finanskris och lågkonjunktur inte påverkat prioriteringarna inom detta område.
- I värderingen av hur viktigt det är att externa parter, som kunder och affärspartners, känner till hur företaget bedriver sitt HR-arbete **anser 20 procent att det är mycket viktigt, medan 30 procent inte tycker det är viktigt att externa parter känner till hur man bedriver sitt HR-arbete.** HR-ansvariga i större och serviceinriktade företag sätter stort värde på extern kännedom. Företrädare för branschkategorierna tillverknings-/processindustri samt för mindre företag ser det som mindre viktigt. Generellt sätter man högt värde vid att kommunicera HR-arbetet i interna sammanhang.
- **83 procent tycker det är viktigt att företagets HR-strategi och HR-arbete är förknippat med företagets varumärkesstrategi och varumärkesarbete.** Större företag och företag i branschkategorierna service/konsultverksamhet tycker att det är viktigare än andra. Ansvar att koppla samman dessa anser man främst ligga på företagets vd.
- **90 procent tror att det är viktigt för företagets konkurrenskraft att HR-chefen ingår i ledningsgruppen.**

- **98 procent tycker att strategiskt HR-arbete är viktigt för företagets långsiktiga verksamhetsutveckling.** Motsvarande siffra för varumärkesarbetet är 97 procent, vilket innebär att de anses som lika viktiga.
- **I huvudsak anser man att det är vd som bör ha ansvaret för att företagets HR-strategi förknippas med företagets varumärke.** 70 procent vill se vd som ansvarig för detta. I en jämförelse om vem man idag anser har respektive vem man anser bör ha ansvaret på detta område, går det att uttyda en tydlig önskan om att vd bör ta ett större ansvar.
- **Många, hela 97 procent, svarar att de ser strategiskt HR-arbete som en viktig del i arbetet för att rekrytera och behålla personal.** En något lägre andel, 93 procent, svarar att strategiskt varumärkesarbete är viktigt eller mycket viktigt för detta ändamål.
- **Företag med fler än 250 anställda ser ett större värde i synergieffekter och lägger större vikt vid att HR-strategi och HR-arbete är förknippat med företagets varumärkesstrategi och varumärkesarbete jämfört med företag med färre anställda.**
- **Företag med fler än 250 anställda tycker det är viktigare med strategiskt HR-arbete för att rekrytera och behålla den främsta kompetensen jämfört med företag med 250 eller färre anställda.**

Insamling av data – undersökningsmetodik

- Underlaget i denna rapport har samlats in via postala enkäter och via telefonintervjuer som genomförts av före detta studenter vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, under handledning av ED Johan Anselmsson.
- Upptagningsområde har varit privata företag verksamma i Sverige med fler än 100 anställda som har befattningarna vd, marknads- och personalchef.
- Urvalet är slumpmässigt och kommer från en bas med företag med över 100 anställda inom branschkategorierna tillverknings-/processindustri, service/konsultverksamhet samt handel/grossist/detaljhandel från PAR.
- Enkäten ställdes till grupperna vd eller motsvarande, marknads-, varumärkes-, kommunikationschef samt personal- eller HR-ansvarig.
- I denna rapport redovisas skillnader mellan olika grupper (små respektive stora företag, olika befattningar, olika branscher) där skillnader går att påvisa på bas av 95 procents konfidensintervall (t-test).
- Svarsfrekvens: Av totalt 900 kontaktade personer svarade 329 på enkäten, det vill säga en svarsfrekvens på 37 procent.
- Tid för genomförande: 2009-05-05 till 2009-05-16.
- Resultatet har bearbetats och sammanställts av ED Johan Anselmsson och ED Frans Melin vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Siffror som anges i denna rapport anges som procentandelar av svarsgruppen som håller med om eller tycker annorlunda utifrån ett påstående.
- Vilket värde olika grupper av de svarande tillskriver en viss fråga eller ett påstående redovisas utifrån en betygsskala från ett till fem. Högre siffror på denna skala anger att man sätter stort värde vid frågan eller att man starkt håller med om påståendet.

Vilka svarade?

Befattning	
Vd eller motsvarande	32 %
Marknads-, varumärkes-, kommunikationschef	29 %
Personal- eller HR-ansvarig	35 %
Annat	4 %

Huvudägaren är till största delen...	
Svenska ägare	52 %
Utländska ägare	44 %

Branschtillhörighet	
Tillverknings-/processindustri	50 %
Service/konsultverksamhet	26 %
Handel/grossist/detaljhandel	22,5 %

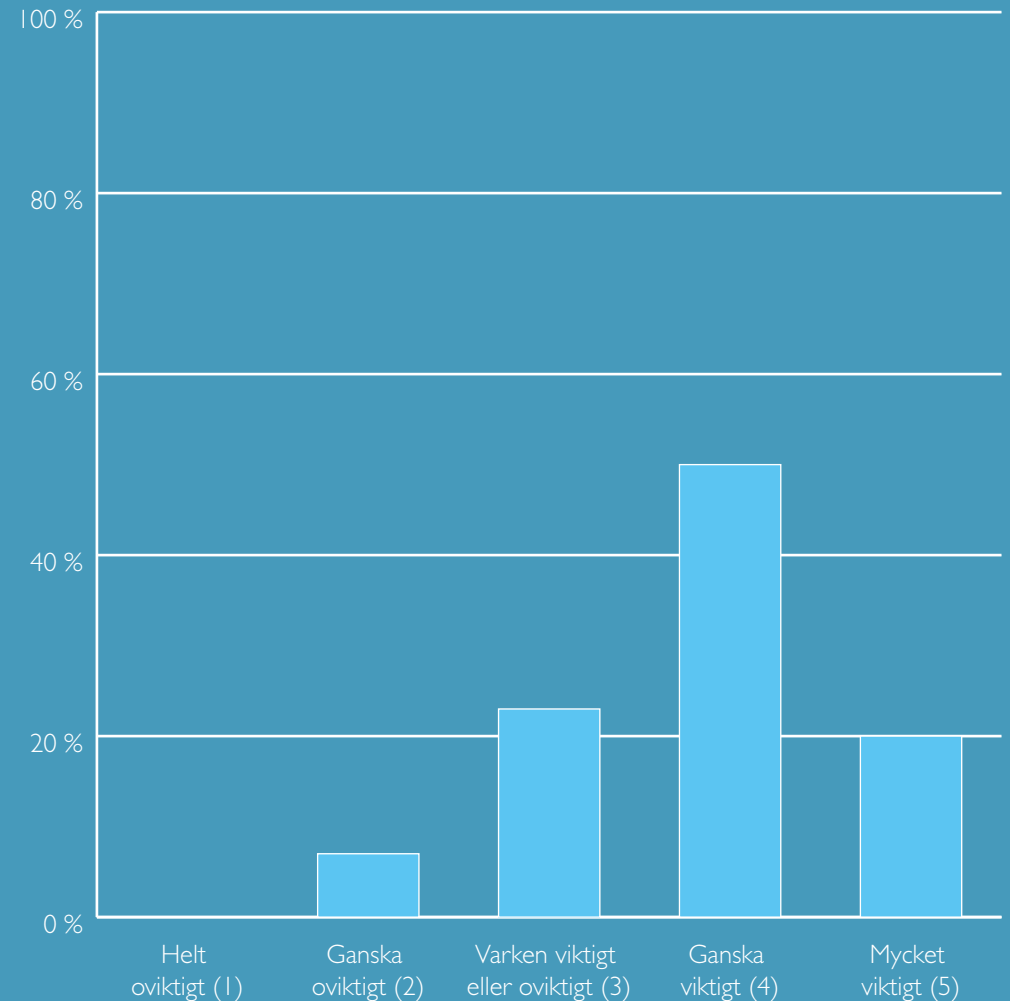
Företagets ålder	
50 år eller yngre	41 %
Äldre än 50 år	57 %

Antal anställda	
250 eller färre	51 %
Fler än 250	48 %

SÅ HÄR TYCKER
DE SOM SVARAT

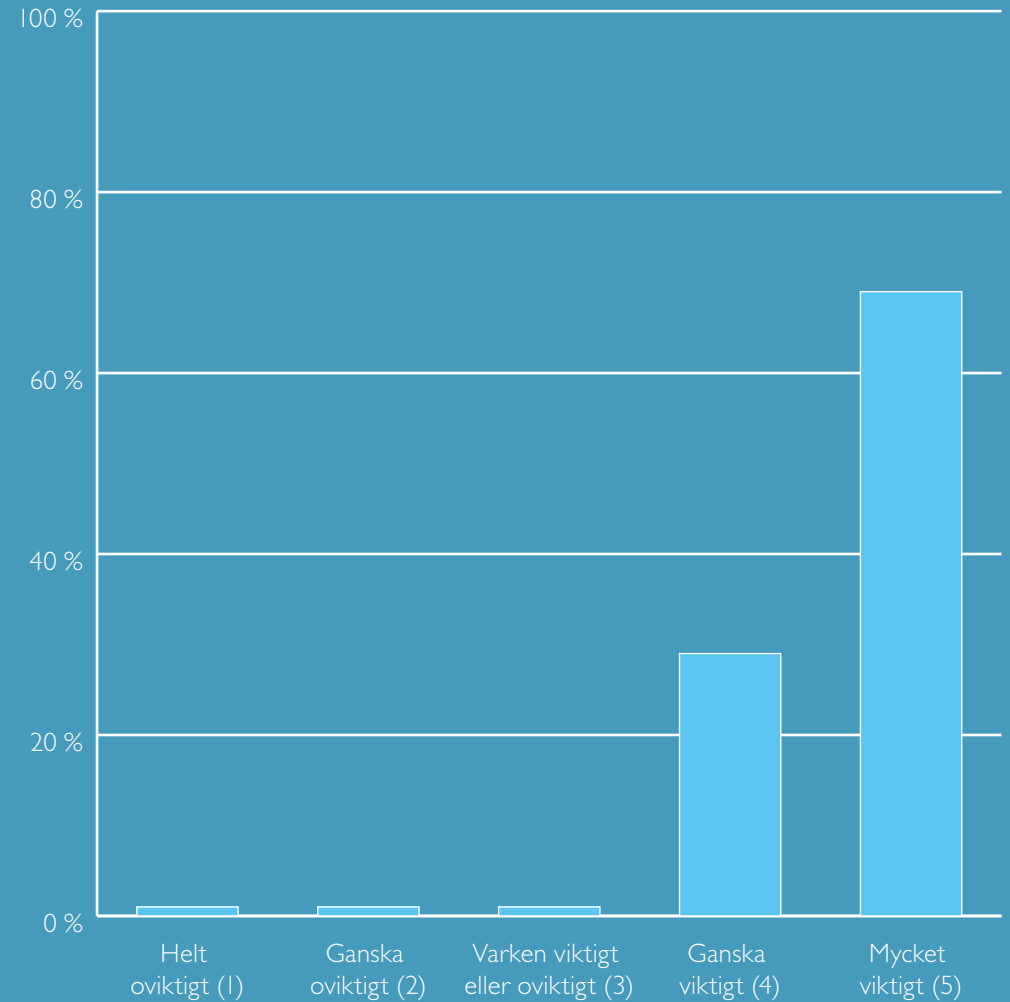
Hur viktigt är det att externa parter, såsom kunder och affärspartners, känner till hur ert företag bedriver sitt HR-arbete?

- 20 procent tycker att det är mycket viktigt, 30 procent tycker inte att det är viktigt att externa parter känner till hur man bedriver sitt HR-arbete.
- Personal- eller HR-ansvariga lägger större vikt vid att externa parter, såsom kunder och affärspartners, känner till hur företaget bedriver sitt HR-arbete (värde 4,0 i denna grupp). Marknads-, varumärkes-, kommunikationschefer ser inte lika stort värde i detta (värde 3,6 i denna grupp).
- Företrädare för branschkategori service/konsultverksamhet lägger större vikt vid att externa parter, såsom kunder och affärspartners, känner till hur företaget bedriver sitt HR-arbete (värde 4,0 i denna grupp). Företrädare för branschkategori tillverknings-/processindustri ser inte lika stort värde i detta (värde 3,7 i denna grupp).
- Företag med fler än 250 anställda lägger större vikt vid att externa parter, såsom kunder och affärspartners, känner till hur företaget bedriver sitt HR-arbete (värde 4,0 i denna grupp). Företag med färre än 250 anställda sätter inte lika stort värde i detta (värde 3,7 i denna grupp).



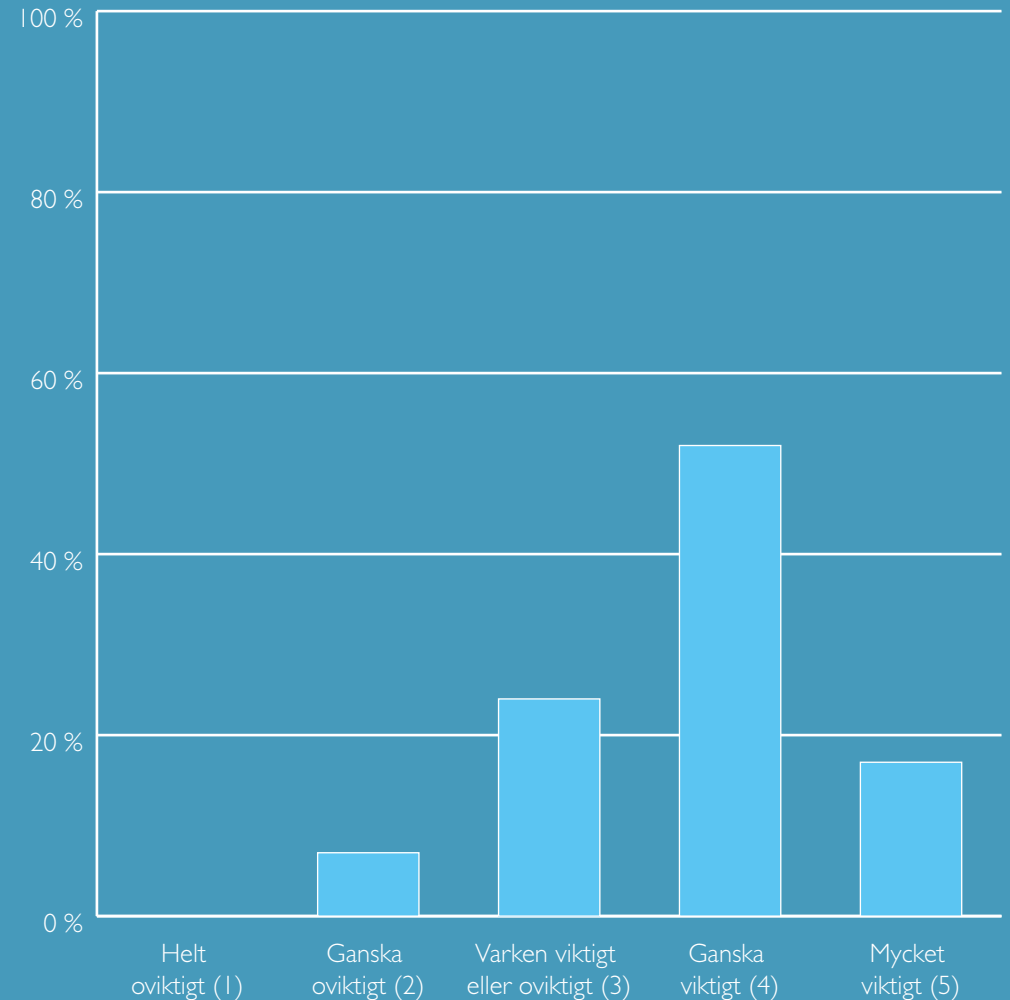
Hur viktigt är det att kommunicera ert företags HR-arbete i interna sammanhang?

- 97–98 procent anser att det är ganska eller mycket viktigt att kommunicera HR-arbete till interna parter.



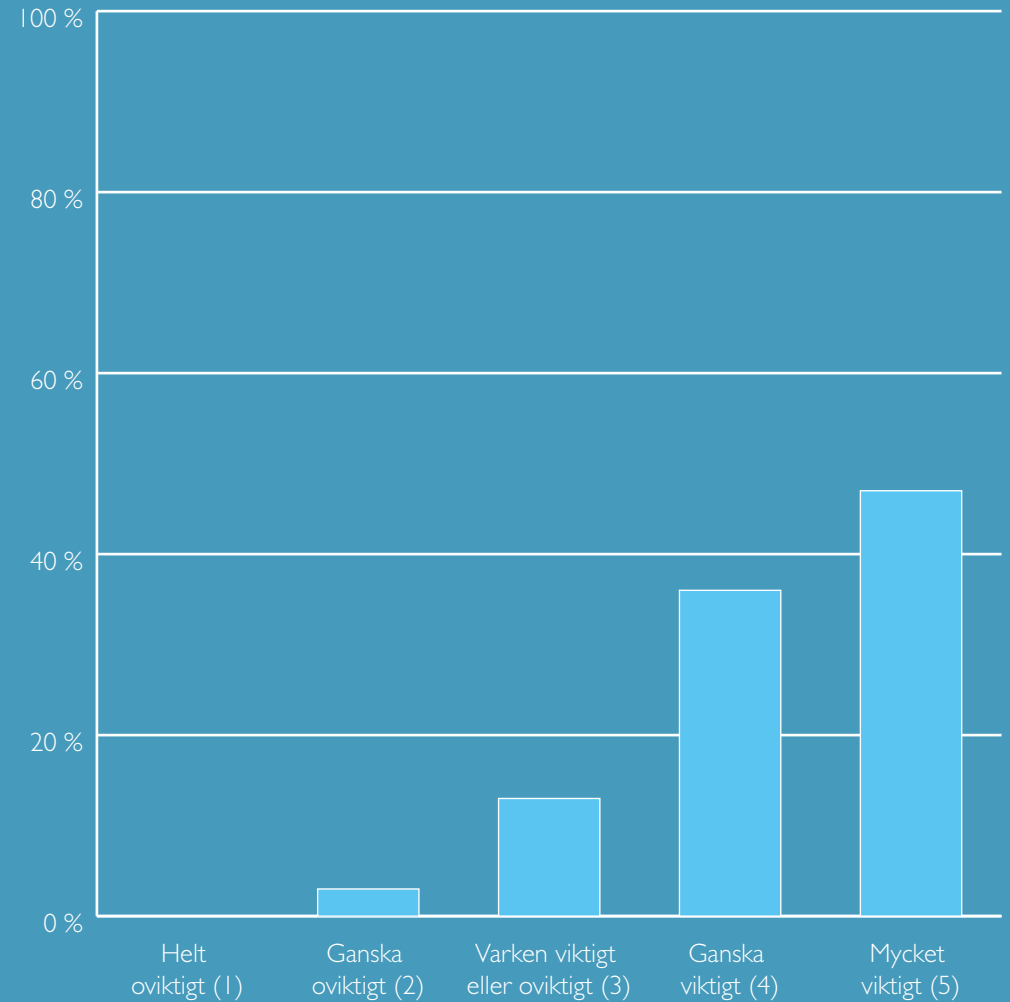
Hur viktigt är det att i externa sammanhang kommunicera företagets HR-arbete mot kunder och samarbetspartners?

- Gruppen personal- eller HR-ansvariga (4,0) lägger större vikt vid att kommunicera sitt företags HR-arbete i externa sammanhang, exempelvis gentemot kunder och samarbetspartners, jämfört med gruppen med marknads-, varumärkes-, kommunikationschefer (3,6).
- Företrädare för branschkategori service/konsultverksamhet (4,0) lägger större vikt vid att kommunicera sitt företags HR-arbete i externa sammanhang, exempelvis gentemot kunder och samarbetspartners, jämfört med företrädare för branschkategori tillverknings-/processindustri (3,7).
- Företag med fler än 250 anställda (3,9) lägger större vikt vid att kommunicera sitt företags HR-arbete i externa sammanhang, exempelvis gentemot kunder och samarbetspartners, jämfört med företag med färre än 250 anställda (3,7).



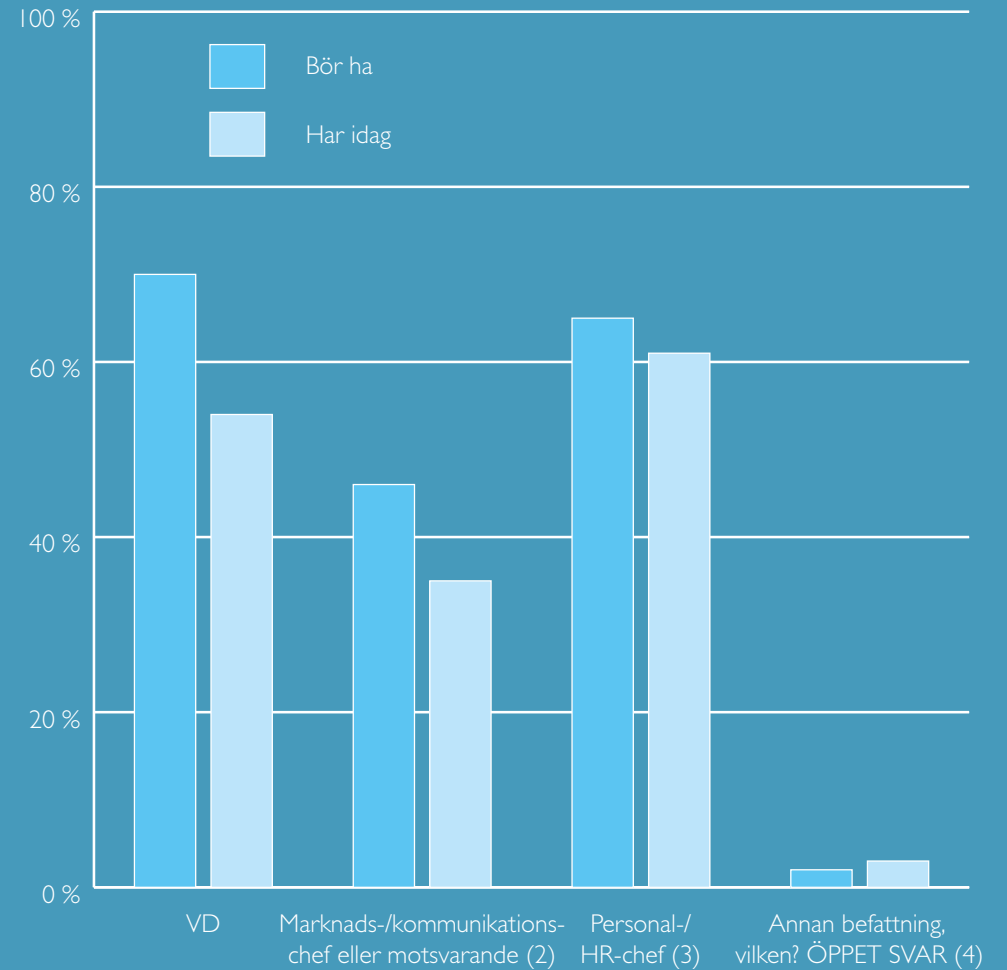
Hur viktigt är det att ert företags HR-strategi och HR-arbete är förknippat med företagets varumärkesstrategi och varumärkesarbete?

- 83 procent tycker att det är viktigt att företagets HR-strategi och HR-arbete är förknippat med företagets varumärkesstrategi och varumärkesarbete.
- Företrädare för branschkategori service/konsultverksamhet (4,5) lägger större vikt vid denna fråga jämfört med företrädare för branschkategori tillverknings-/processindustri (4,1).
- Företag med fler än 250 anställda (4,4) lägger större vikt vid denna fråga jämfört med företag med 250 eller färre anställda (4,1).



Vilken befattning inom ditt företag anser du bör ha respektive har idag det huvudsakliga ansvaret för att företagets HR-strategi förknippas med företagets varumärke?

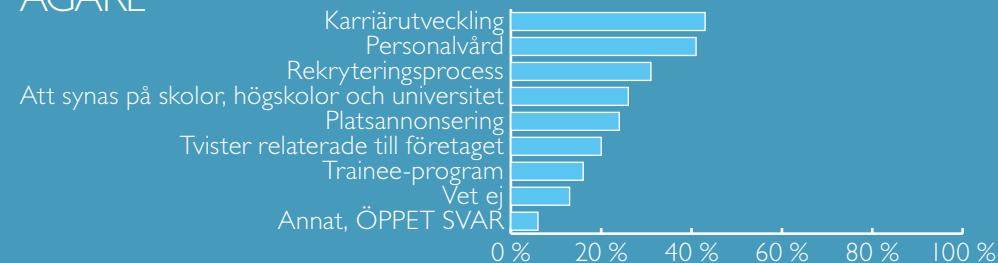
- I huvudsak anser man att det är vd som bör ha ansvaret för att företagets HR-strategi förknippas med företagets varumärke. 70 procent vill se vd som ansvarig för detta. 65 procent anser att ansvaret bör ligga på HR-chefen och 45 procent har angett att det bör vara marknadschefen. De svarande har här kunnat ange att fler än en befattning bör ha ansvaret.
- I en jämförelse om vem man idag anser har ansvaret respektive vem man anser bör ha ansvaret på detta område går det att uttyda en tydlig önskan om att vd ska ha en större roll.



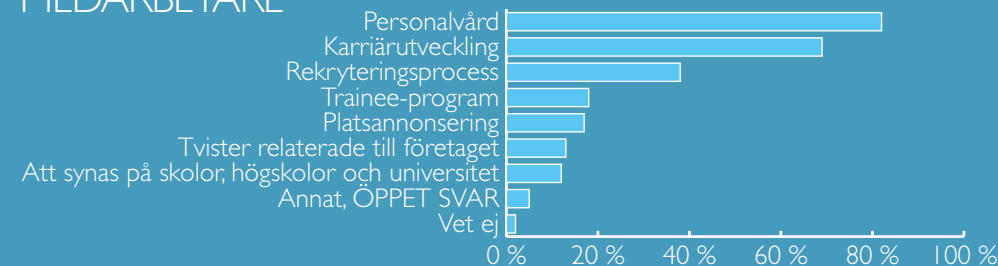
Vilka av följande HR-aktiviteter har störst inflytande över hur företaget uppfattas hos ägare, medarbetare, kunder?

- Samsyn råder i fråga om vilka HR-aktiviteter som har störst inflytande över hur företaget uppfattas hos såväl **medarbetare** som **ägare**. I båda dessa grupper ser man att frågor som **personalvård och karriärutveckling** har stort inflytande över hur företags uppfattas.
- I kontakten med kunder är det däremot helt andra frågor man lägger värde vid. Gentemot **kunder** menar man att **platsannonsering och synlighet på universitet och högskolor** är centralt för hur företaget uppfattas. Frågor som personalvård och karriärutveckling ger man ett betydligt lägre värde i fråga om inflytande över hur företaget uppfattas hos kunder.

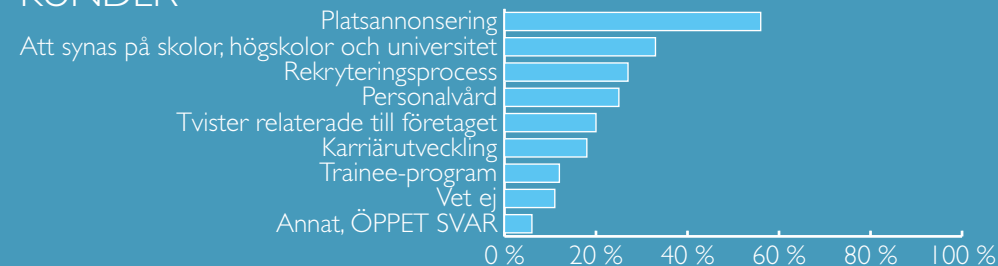
ÄGARE



MEDARBETARE



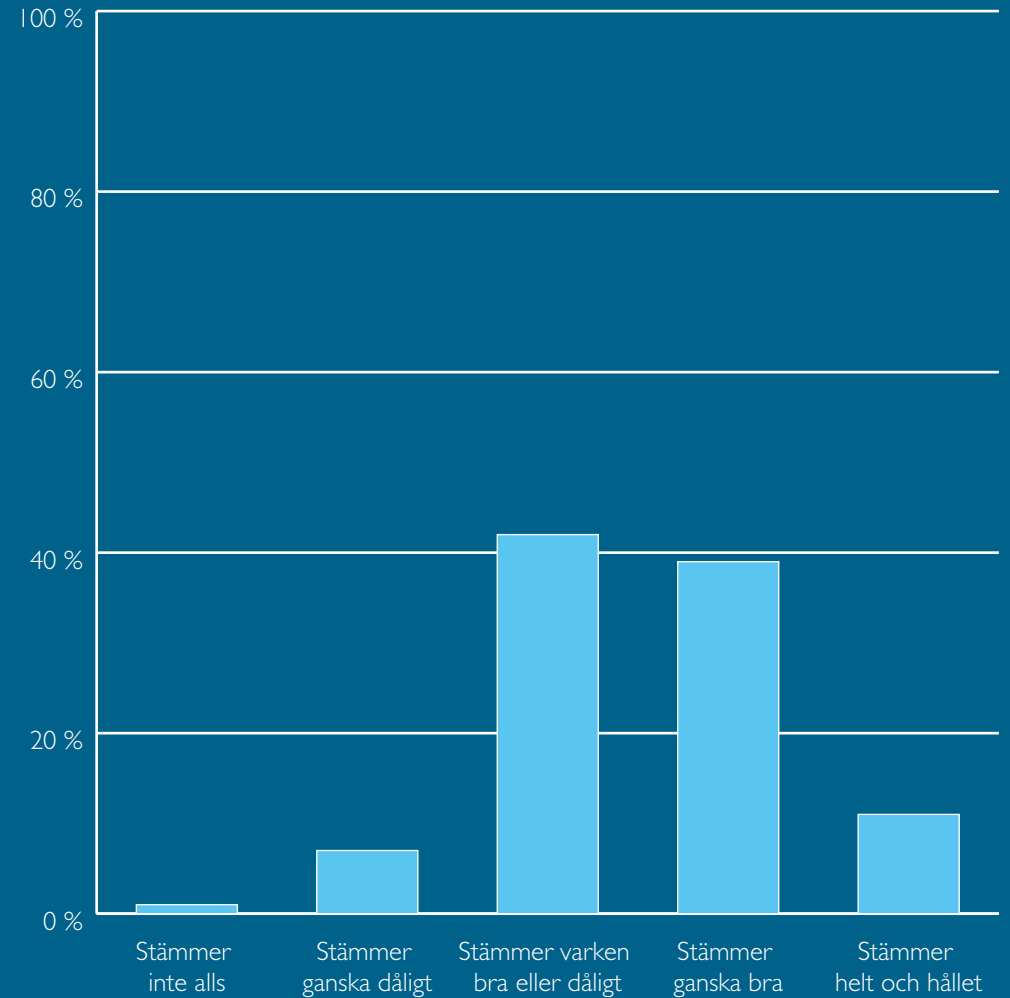
KUNDER



SYNEN PÅ LEDNINGENS ANSVAR
FÖR STRATEGISKT HR-ARBETE I
INTERNATIONELL JÄMFÖRELSE OCH
TIDER AV LÅGKONJUNKTUR

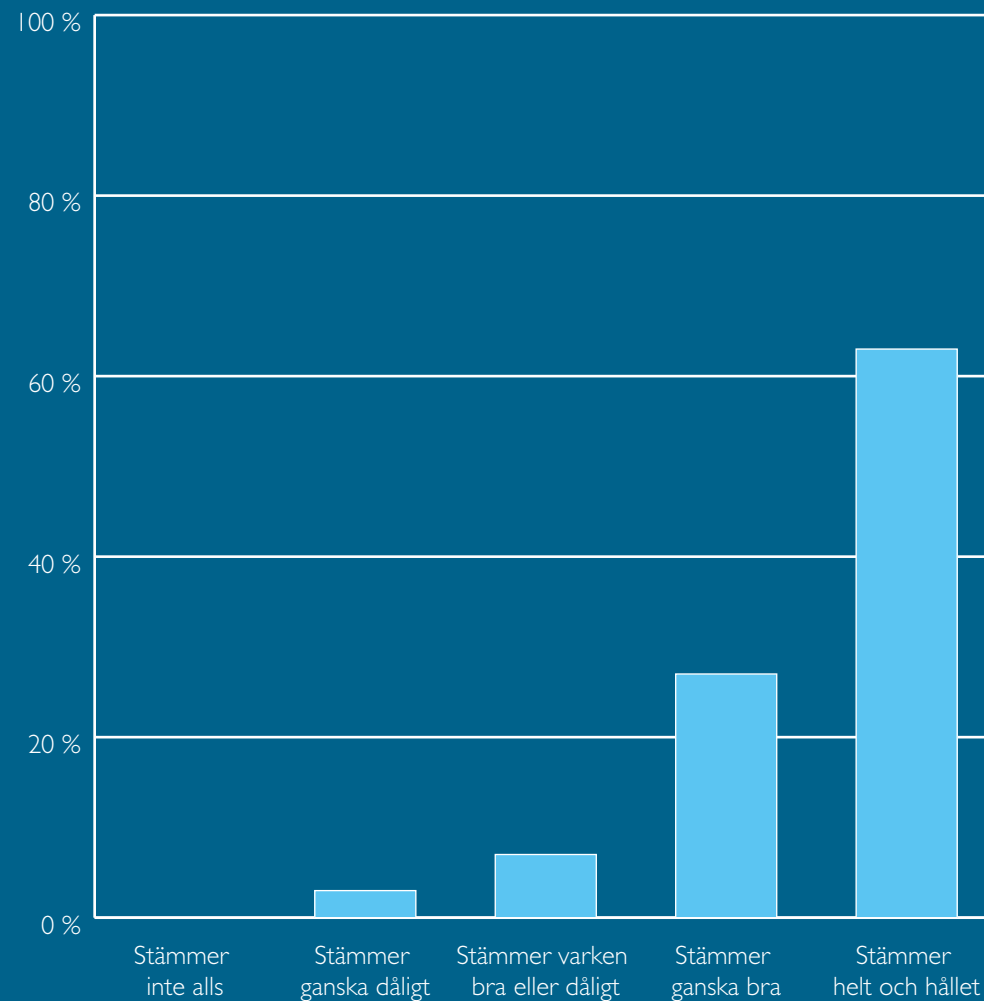
Svenska företag är i internationell jämförelse med utländska bättre på att skapa synergier mellan strategiskt HR-arbete och företagets varumärke

- 50 procent tror att svenska företag är bättre på att skapa synergier mellan strategiskt HR-arbete och företagets varumärke, medan 50 procent inte tror att svenska företag är bättre än utländska företag.



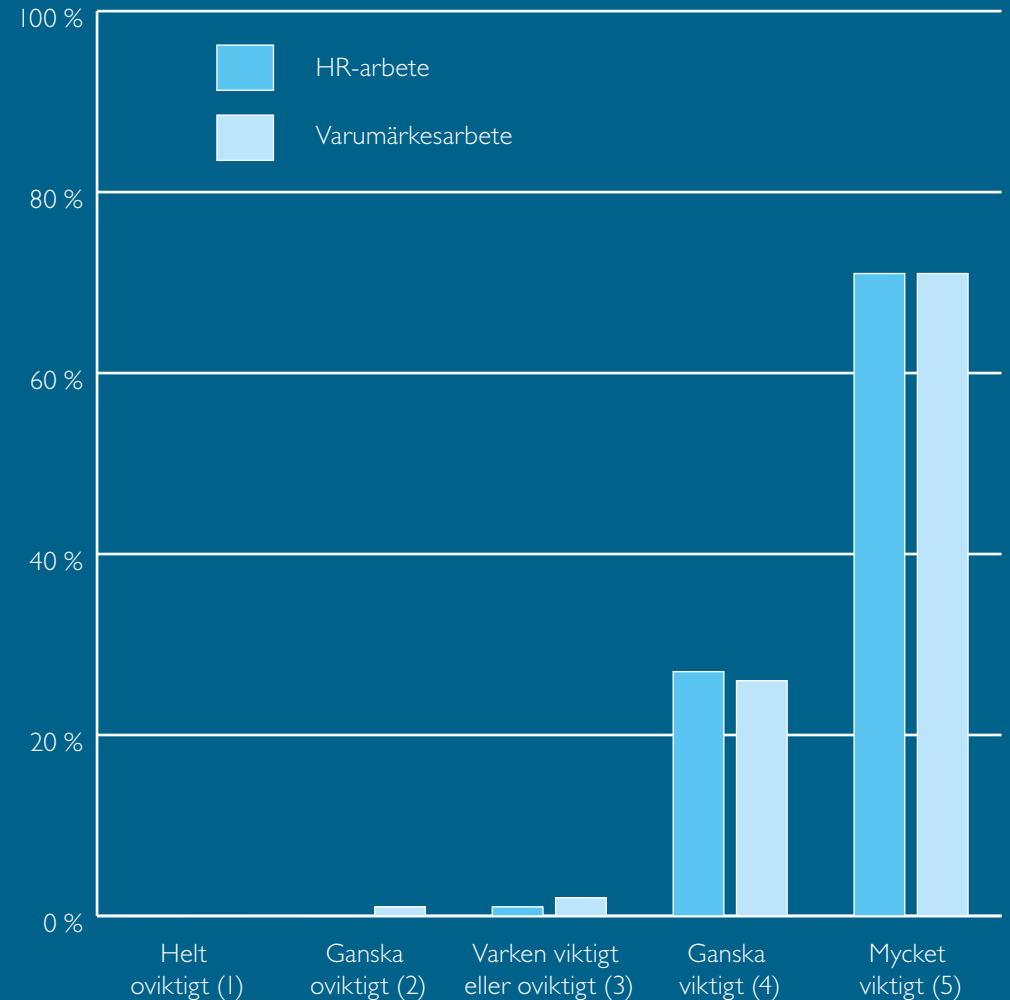
Är det viktigt för företagets konkurrenskraft att företagets HR-chef ingår i ledningsgruppen?

- 90 procent av de svarande håller med om att det är viktigt för företagets konkurrenskraft att företagets HR-chef ingår i ledningsgruppen.
- Gruppen personal- eller HR-ansvariga lägger större vikt vid detta (värde 4,7 i denna grupp) jämfört med grupperna marknads-, varumärkes-, kommunikationschefer (värde 4,3 i denna grupp) och vd eller motsvarande (värde 4,4 i denna grupp).



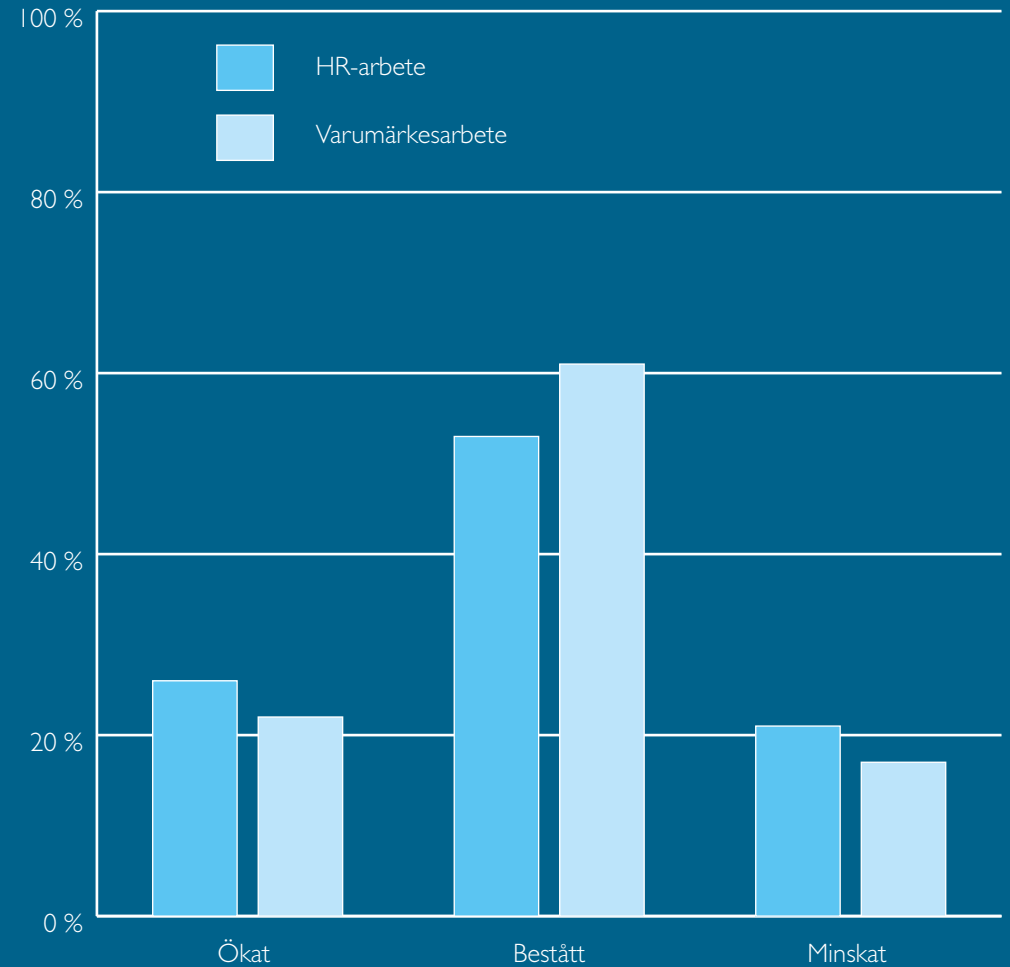
Hur viktigt är strategiskt HR-arbete respektive strategiskt varumärkesarbete för ditt företags långsiktiga verksamhetsutveckling

- 98 procent tycker att strategiskt HR-arbete är viktigt för företagets långsiktiga verksamhetsutveckling. Motsvarande siffra för varumärkesarbetet är 97 procent, vilket innebär att de anses som lika viktiga.
- Personal- eller HR-ansvariga värderar strategiskt HR-arbete för företagets långsiktiga verksamhetsutveckling högre (4,8) än marknads-, varumärkes-, kommunikationschefer (4,6).
- Företrädare för branschkategori service/konsultverksamhet sätter högre värde vid företagets strategiska HR-arbete i relation till företagets långsiktiga verksamhetsutveckling (4,8), jämfört med företrädare för branschkategori tillverknings-/processindustri (4,6).
- För företag med fler än 250 anställda är strategiskt HR-arbete för företagets långsiktiga verksamhetsutveckling viktigare (4,8) än för företag med 250 eller färre anställda (4,6).



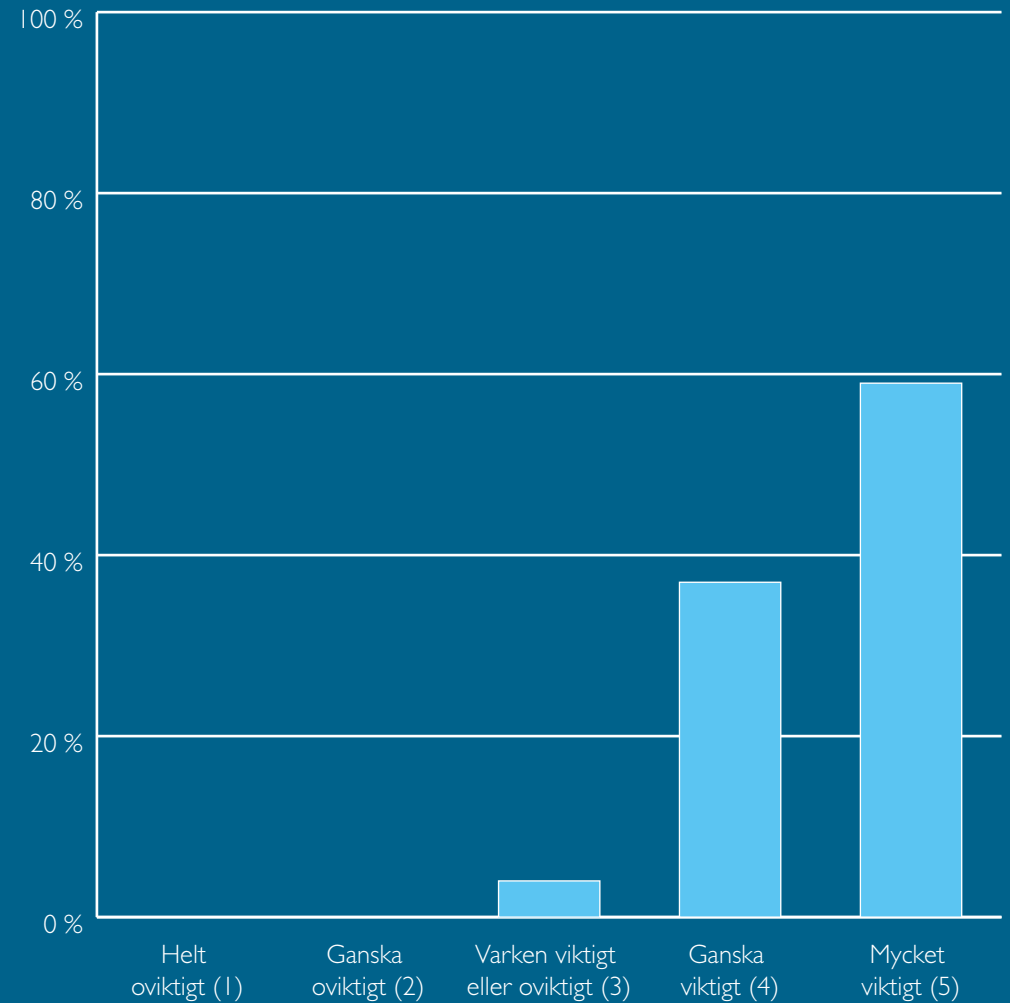
Hur påverkar finansiella kriser och lågkonjunktur prioriteringen av strategiskt HR-arbete i er verksamhet?

- Bara fem procent fler tror att finanskris och lågkonjunktur bidrar till en högre prioritering av strategiskt HR-arbete såväl som strategiskt varumärkesarbete jämfört med andelen som tror att dessa faktorer bidrar till att det minskar. Kring hälften av de svarande anser att finanskris och lågkonjunktur inte påverkat prioriteringarna inom detta område.
- Gruppen marknads-, varumärkes-, kommunikationschefer anser i lägre grad att finansiella kriser och lågkonjunktur påverkar prioriteringen av varumärkesutveckling jämfört med grupperna personal- eller HR-ansvariga samt vd eller motsvarande.



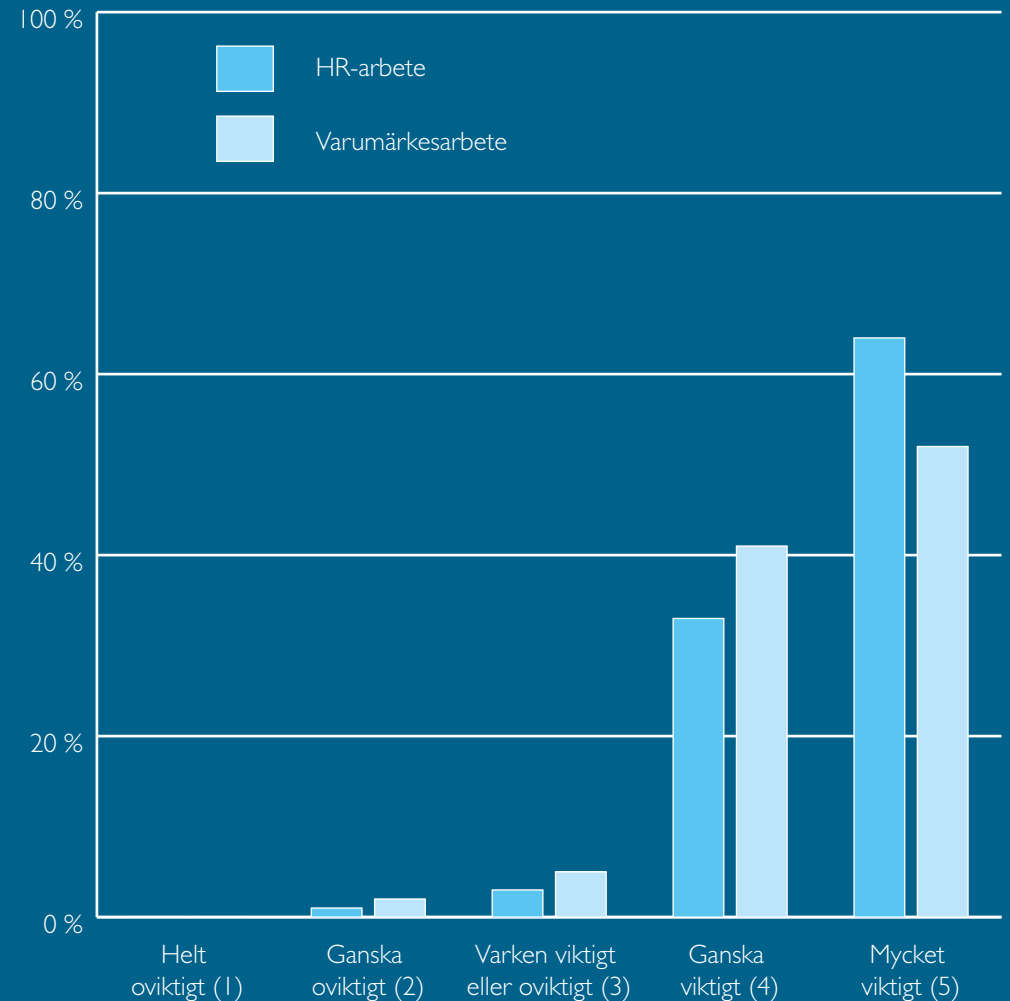
Hur viktigt är det att ert företag har en uttalad HR-strategi?

- Företag med fler än 250 anställda (4,7) tycker att det är viktigare att deras företag har en uttalad HR-strategi jämfört med företag med 250 eller färre anställda (4,5).



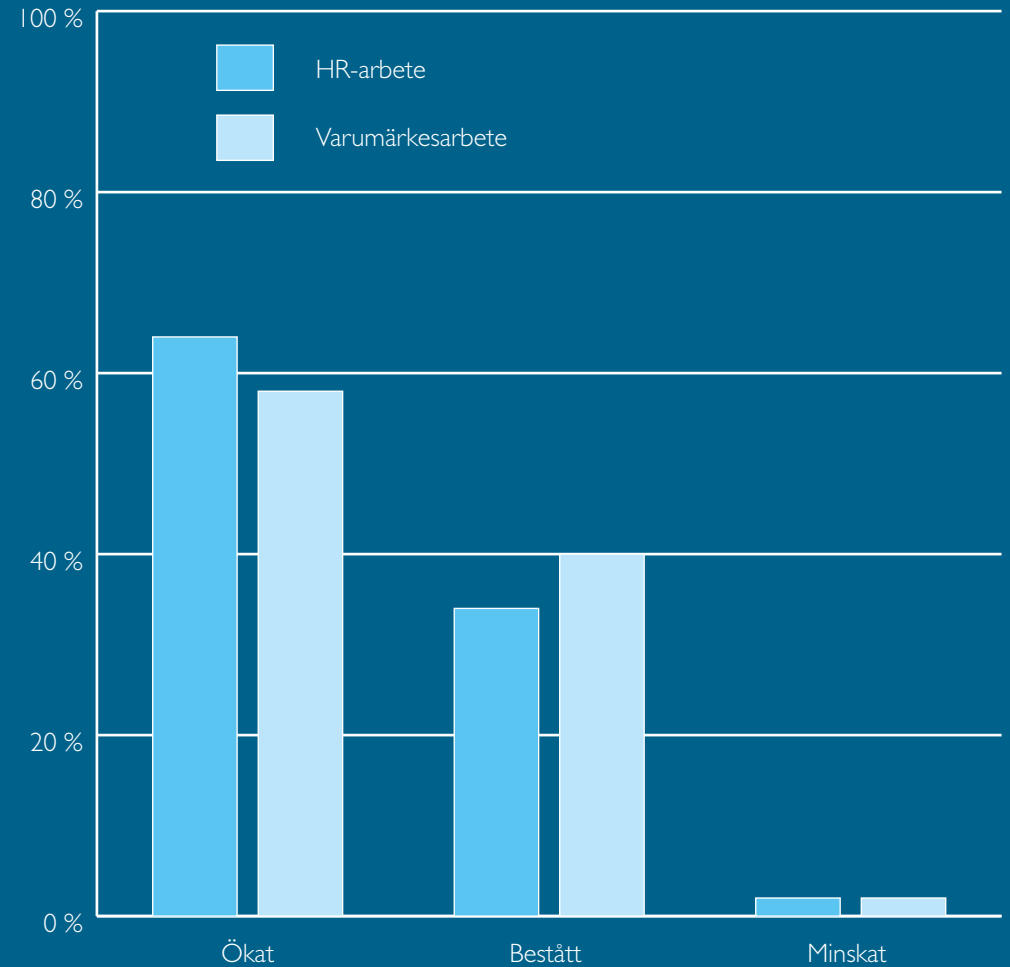
Hur viktigt är strategiskt HR-arbete respektive strategiskt varumärkesarbete för att rekrytera och behålla den främsta kompetensen?

- Många, hela 97 procent, svarar att de ser strategisk HR-arbete som en viktig del i arbetet för att rekrytera och behålla personal. En något lägre andel, 93 procent, svarar att strategiskt varumärkesarbete är viktigt eller mycket viktigt för detta ändamål.
- Personal- eller HR-ansvariga (4,7) tycker att det är viktigare med strategiskt HR-arbete för att rekrytera och behålla den främsta kompetensen jämfört med gruppen vd eller motsvarande (4,5).
- Företag med fler än 250 anställda (4,7) tycker det är viktigare med strategiskt HR-arbete för att rekrytera och behålla den främsta kompetensen jämfört med företag med 250 eller färre anställda (4,5).
- Företrädare för branschkategori service/konsultverksamhet (4,6) tycker att det är viktigare med strategiskt varumärkesarbete för att rekrytera och behålla den främsta kompetensen jämfört med företrädare för branschkategori tillverknings-/processindustri (4,3).



Betydelsen av strategiskt HR-arbete respektive strategiskt varumärkesarbete under den senaste femårsperioden har...

- Cirka två av tre anser att strategiskt HR-arbete såväl som strategiskt varumärkesarbete blivit betydligt viktigare de senaste fem åren.
- Det är sex procent fler som anser att strategiskt HR-arbete blivit viktigare än de som anser att strategiskt varumärkesarbete blivit viktigare.



Öppna svar om betydelsen av strategiskt HR-arbete under den senaste femårsperioden

FRÅN DE SOM ANSER ATT BETYDELSEN HAR ÖKAT

Vd

- Konkurrensen har ökat.
- EB allt viktigare för rätt rekrytering.
- Konkurrens att rekrytera "de bästa" har ökat.
- Strategi från ledningen.
- Under högkonjunktur har vi blivit bättre på att satsa men svårare att hitta rätt person.
- Ändrat fokus.
- Ökad konkurrens.

Marknads-/kommunikationschef eller motsvarande

- Hårdare tider.
- Konkurrensen är hård och det är viktigt att attrahera kompetent personal.
- Ny personalchef som prioriterar frågan.

- Viktigt att i branschen hitta rätt personal och som kan utvecklas. Viktigt då vi är ett tjänsteproducerande företag.
- Hitta spetskompetens inom området.
- Fokus.
- Gått från ett produktionsorienterat företag till att vi kommer behöva mer kompetens kring säljande och att förmedla produkten.
- Gäller att positionera sig under högkonjunktur och attrahera arbetssökande.
- Insett nytta av produktionsinriktad HR. Kopplas till en kostnadsmedvetenhet.
- Konkurrens om personal.
- Krig om kompetens.
- Ny person på tjänsten inser vikten av HR.
- Utmaning om tillgång till kompetens och personal.
- Vi har blivit bättre på det och fått bättre verktyg.
- Ökad konkurrens.
- Ökad konkurrens, ökad långsiktighet.

Personal-/HR-chef

- Vi har arbetat allt mer med frågor som rör strategiskt HR-arbete de senaste sju åren. Strategi från ledningen sida.
- Kraven har ökat för kompetens och tekniskt kunnande.
- Behålla den personal som finns idag.
- Blivit en konkurrensfaktor.
- En "tät" talangmarknad.
- Från liten till global.
- För att höja organisationens kapacitet.
- Först hot om minskad tillgång till kompetent arbetskraft sedan blev det tvärtom.
- HR har i sig blivit mer strategiskt.
- Kan inte göra bättre affärer än de medarbetare vi har.
- Konkurrens om kompetens.
- Konkurrens om kompetensen ökat.
- Konkurrens om kunder och från andra företag. Viktigt att behålla kompetens inom företaget.

- Konkurrensen om arbetskraften har ökat.
- Koppling HR-arbete och varumärkesarbete.
- Mer aktuellt än innan, företaget gått bättre = mer pengar på detta.

Annan befattning

- Ökad konkurrens om kompetens.

FRÅN DE SOM ANSER ATT BETYDELSEN HAR MINSKAT

- Ökade besparingar.
- Ägarbyten och lönsamhetsproblem.

Om projektet 3F

Arbetslivet i Sverige har förändrats kraftigt det senaste decenniet. Struktur- omvandling, internationalisering, öppnande av nya marknader, ny teknik (med till exempel snabbare kommunikationer), allt kortare produktionscykler med mera har gett näringslivet nya affärsmöjligheter men också nya utmaningar.

Denna utveckling får samtidigt flera viktiga konsekvenser för en rad funktioner i företagen. Det har framför allt att göra med ledningsstrategier och processer för att kontinuerligt utveckla företagens mänskliga resurser genom organisation, arbetsinnehåll, lärande och kompetensutveckling, värdeskapande, motivation och deltagande, kommunikation och sociala relationer. För att säkerställa en långsiktigt god företagsutveckling blir det allt viktigare att utveckla och hållbarhetsssära företagens humankapital.

En samlad slutsats från IVAs tidigare projekt **Ett Friskt Arbetsliv** är att företagen framöver har mycket att vinna på att ägna betydligt större kraft åt att skapa kreativa miljöer för att främja affärsutveckling, produktivitet och sin förmåga till förnyelse. Behovet av kunskapsutveckling i akademisk mening när det gäller dessa frågor förefaller vara relativt väl tillgodosett. Däremot är insatserna för att förmedla handfasta erfarenheter från företag till företag i syfte att skapa nätverk för ömsesidigt lärande relativt begränsade.

Fokus i programmet **Framgångsrika Friska Företag** ligger i värdeskapande personalutveckling. Målet är att systematiskt utnyttja de kunskaper som kan hämtas från forskningen och de praktiska erfarenheter som vunnits i många svenska företag för att såväl stärka produktivitet och konkurrenskraft som att utveckla goda och stimulerande arbetsförhållanden. Målet är vidare att organisera ett skapande utbyte mellan företag för att lägga grund för lokala utvecklingsprocesser i de medverkande företagen, samt att vid behov bistå företagen med information och rådgivning från etablerad vetenskaplig expertis.

3F – Organisation

Styrgrupp

Leif Johansson, vd i AB Volvo och koncernchef (ordförande) /
Kjell Svenson, Senior Vice President AB Volvo

Mats Engwall, professor, INDEK, KTH

Pär Larsson, handläggare, VINNOVA

Olle Isaksson, professor, Sahlgrenska Sjukhuset

Patrik Tigerschiöld, vd, Skanditek Industriförvaltning

Björn O. Nilsson, vd, IVA /

Thomas Malmer, projektchef, IVA

Torgny Wännström, f.d. vd, AFA

Marie Gothin, chef, Marknad och Kommunikation, Alecta

Projektledare

Gunn Johansson, huvudprojektledare 3F

Telefon 08-16 39 00, 070-626 27 58, e-post gi@psychology.su.se

Johan Mellnäs, projektledare 3F Väst och Mälardalen

Telefon 08-791 29 21, 070-523 62 06, e-post jm@iva.se

Johan Schuber, projektledare 3F Syd

Telefon 08-791 29 27, 070-551 08 09, e-post js@iva.se

Eva Stattin, kommunikationsansvarig 3F

Telefon 08-791 29 91, 070-225 03 84, e-post es@iva.se

Inom ramen för IVA-projektet 3F – **Framgångsrika Friska Företag** – vill vi undersöka hur olika funktioner i företagsledningen ser på frågor om strategiskt HR-arbete och dess koppling till företags varumärkesvärde och varumärkesutveckling.

Begrepp och formuleringar som "strategiskt HR för ökad affärsnytta", "värdeskapande HR", "HR Transformation", "värdepositionering via HR" etc. börjar bli flitigt använda. Allt fler talar om att använda HR som värdeskapande verktyg i marknadsföring och affärer. Samtidigt hävdar många att de problem som HR-funktionerna har att brottas med fortfarande är de samma; att väsentliga frågor snarast riskerar att hamna i skymundan när affärsnyttan blir drivande för HR-arbetet. Trenden pekar åt att HR-chefen utvecklas till att i allt större utsträckning bli en "HR Business Partner". Att HR-chefen tar plats i ledningsgruppen är numera snarare regel än undantag. Det finns också indikationer på att man allt oftare slår samman ansvar för kommunikation och/eller marknadsansvar med HR-ansvar.

3F-projektet, som pågått sedan 2004, har bland annat haft som mål att engagera hela ledningen i arbetet med personalfrämjande insatser. Att hitta belägg för att synsättet "personalen som företagets främsta resurs" lönar sig, och därför bör genomsyra hela företaget, har också varit i fokus för projektet.

I ett projekt som genomförts i samverkan med **Johan Anselmsson** och **Frans Melin** vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet, har vi tittat närmare på HR och dess effekter på varumärkeskapitalet. Studien har gått ut på att undersöka sambandet mellan en organisations HR-arbete och dess varumärkeskapital i kundled. En första slutsats från projektet indikerar att HR kan ha inverkan på viljan att göra affärer med varumärket.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN

Framgångsrika Friska Företag finansieras av

