

PERSONALEN STÄRKER VARUMÄRKET

Framgångsrika Friska Företag (3F)

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

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-M 407
ISSN: 1102-8254
ISBN: 978-91-7082-807-2

Layout: Eva Stattin & Pelle Isaksson, IVA

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

Förord

Framgångsrika Friska Företag (3F) är ett nationellt program för värdeskapande personalutveckling som, sedan 2004, drivs av Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA. Inom 3F matchas praktisk erfarenhet från företag, som arbetar metodiskt för att skapa utvecklande och hälsosamma arbetsförhållanden, med kunskaper från forskning inom området.

Bakom detta program står finansiärer som AFA, Alecta och Vinnova. Ordförande i styrgruppen är Leif Johansson, koncernchef AB Volvo. Totalt medverkar ett trettiotal företag i programmet. Arbetet bedrivs i tre regionala nätverk där nätverksrepresentanter, ofta personalchefer, tillsammans med forskare i olika projekt och seminarier, utvecklar formerna för ett personalarbete som skapar värde; värde för medarbetarna som får en bättre arbetsplats att utvecklas på, värde för företaget och dess intressenter såsom aktieägare, i form av lönsamhet genom framsynta satsningar på personalen. Bland de medverkande i detta program, från styrgruppsrepresentanter till medverkande företag, finns en övertygelse om att satsningar på personalen resulterar i lönsamhet. Men för att stärka denna magkänsla har ett av projektets mål varit att belägga magkänslan med faktiska resultat.

I denna studie, genomförd av forskarna Johan Anselmsson och Frans Melin vid Ekonomihögskolan i Lund, har vi sökt information om hur ett företags varumärkeskapital påverkas av strategiskt personalarbete. Värderar kunder att ett företag satsar på personalfrämjande arbete? Påverkas kunders lojalitet, betalningsvilja och därmed företagets lönsamhet positivt genom ett strategiskt personalarbete?

Kopplingen mellan strategiskt personalarbete och varumärkesutveckling är ett forskningsområde i sin linda och mycket återstår att efterforska. Men tendensen i resultatet från denna studie är tydlig: det finns ett positivt samband mellan kundens uppfattning om företagets HR-arbete och viljan såväl som intentionen att göra affärer med och att tala väl om företaget. Denna studie blir därmed ett konkret exempel på hur personalfrämjande satsningar kan bidra till ökad lönsamhet.

Gunn Johansson, huvudprojektledare, 3F



Innehåll

Sammanfattning	7
1. Introduktion	9
Bakgrund	9
Teoretisk utgångspunkt	9
Syfte	10
2. Analytiskt ramverk	11
HR och attityder till organisationen och varumärket som helhet	11
Kundbaserat varumärkeskapital	13
HR som varumärkestillgång och effekten på varumärkets styrka	15
3. Metod	17
4. Resultat	19
Deskriptiv statistik	19
Varumärkestillgångarna och HR-arbetet	19
Associationer till företagens HR-arbete och deras inverkan på varumärkets styrka	20
Det interna klimatet, HR-arbetet och varumärkesrelaterade effekter	21
Företagens HR-arbete och deras inverkan på personalens syn på varumärkeskapitalet ..	23
5. Diskussion och slutsatser	25
Det externa förhållandet	25
Det interna förhållandet	27
Kopplingen mellan det interna och externa	27
Studiens begränsningar	27
6. Bilaga	29
Källförteckning	29



Sammanfattning

Ett av målen med Framgångsrika Friska Företag (3F) är att undersöka om det är lönsamt för företag att investera i sin personal. Projektet syftar till att på olika sätt identifiera lämpliga infallsvinklar för att ”räkna hem” investeringarna i personalen utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt. Det är först när denna typ av investeringar hanteras på ett systematiskt sätt och görs mätbara som de kan bli ett viktigt strategiskt verktyg för företagsledningen att arbeta med.

Vid beräkningar av ett företags värde står varumärket och andra immateriella tillgångar ofta för en betydande andel. Det är därför intressant att ställa sig frågan om vilken roll HR-arbetet har då detta värde skapas. Det är även av intresse att se hur varumärket kan laddas med hänsyn till det HR-arbete företaget utför. Dessa frågeställningar har utgjort grund för den studie som denna rapport redovisar. Just varumärkesrelaterat HR-arbete har inte studerats tidigare, vilket gör denna studie unik i sitt slag.

Studien bygger på en enkätundersökning till kunder i nio svenska teknikföretag och omfattar även de anställda i tre av dessa företag. Enkäten omfattade femtio enkätfrågor som fångade varumärkesassociationer eller varumärkestillgångar. Förutom de femtio attitydfrågorna ingick sex frågor som fångar varumärkets styrka och mer kassaflödesrelaterade frågor, det vill säga viljan att göra affärer, betalningsvilja och så vidare.

Syftet med studien har varit att undersöka sambandet mellan en organisations HR-arbete och dess varumärkeskapital. Fokus för studien har varit att kartlägga effekter på det kundbaserade varumärkeskapitalet i bemärkelsen kundattityder, preferenser, rekommendationsgrad, köpbeteende,

lojalitet och betalningsvilja. Studien har också tagit upp huruvida ett mer varumärkesorienterat HR-arbete skulle kunna påverka medarbetarnas attraktion och engagemang till organisationen.

Ur ett teoretiskt och mer allmängiltigt perspektiv visar denna studie att såväl HR-arbete som varumärkestillgång kan vara väl så viktigt som traditionella varumärkestillgångar såsom unikheter, personalens problemlösningsförmåga och så vidare.

Resultaten visar vidare att det finns ett positivt samband mellan kundens uppfattning om företagets HR-arbete och viljan såväl som intentionen att göra affärer med och att tala väl om företaget. Resultaten visar även att ett mer varumärkesorienterat HR-arbete kan påverka medarbetarnas tillfredsställelse med, samt attraktion och engagemang till, organisationen.



I. Introduktion

Bakgrund

Ett av målen med projektet ”Framgångsrika Friska Företag” är att undersöka om det är lönsamt för företag att investera i sin personal. Projektet syftar till att på olika sätt identifiera lämpliga infallsvinklar för att ”räkna hem” investeringarna i personalen utifrån ett vetenskapligt förhållnings-sätt. Det är först när denna typ av investeringar hanteras på ett systematiskt sätt och görs mätbara som de kan bli ett viktigt strategiskt verktyg för företagsledningen att arbeta med.

Vid beräkningar av ett företags värde står varumärket och andra immateriella tillgångar ofta för en betydande andel. Det är därför intressant att ställa sig frågan om vilken roll HR-arbetet har då detta värde skapas och hur varumärket kan laddas med hänsyn till det HR-arbete företaget utför. Rent organisatoriskt är det vanligtvis marknadsavdelningen som har ansvaret för att bygga, utveckla och vårda företagets varumärke. Samtidigt ses varumärkesutveckling allt mer som en tvärdisciplinär uppgift som förutsätter en gemensam värdegrund. Även erfarenhetsmässigt visar det sig att framgångsrik varumärkesuppbyggnad tar sin utgångspunkt internt.

I nätverket 3F-SYD ingår flera framsynta företag som under lång tid (i högre eller lägre utsträckning) arbetat med sina respektive värdegrunder där personal- och HR-arbete varit en viktig grundpelare. I ljuset av detta är det intressant att fråga sig om man kan dra slutsatsen att företag som arbetar med en stark gemensam värdegrund och kundnära team är mer framgångsrika och mer värda än andra företag? I tidigare forskning, genomförd i Frankrike, finns det en tydlig koppling mellan å ena sidan medarbetarens upplevda arbetstillfredsställelse, hängivenhet för jobbet och allmänna välmående och å andra sidan personalens uppfattning av den egna arbetsgivarens och organisationens image (Herrbach et al., 2004). Den franska rapporten visar på ett viktigt och intressant samband, men studien är begränsad till att endast fokusera på

interna förhållanden och på hur medlemmar i organisationen tror att externa parter uppfattar dem. Ett sådant varumärkessynsätt betonar att varumärkets styrka avgörs av hur det uppfattas av externa parter som opinionsbildare, samt hur det upplevs på avsättnings- och arbetsmarknaden snarare än hur varumärket uppfattas av de egna medarbetarna. Slutsatserna från den franska rapporten, som påvisar sambandet mellan företagets image och HR-arbete samt mellan företagets image och arbetstillfredsställelse, är ytterst intressant ur ett varumärkesperspektiv. Än mer intressant är vilken roll ett mer varumärkesorienterat HR-arbete kan tänkas ha på arbetstillfredsställelse, engagemang och attraktion till organisationen.

Teoretisk utgångspunkt

Sedan början på 1990-talet har såväl den vetenskapliga forskningens som praktikers intresse för hur man kan utveckla starka varumärken ökat allt mer. Det finns idag två huvudsakliga inriktningar inom den varumärkesforskning som behandlar värdet av ett starkt varumärke. Båda brukar gå under benämningen Brand Equity eller varumärkeskapital. Dels finns det en finansiell inriktning som fokuserar på värdering ur ett bokföringsmässigt perspektiv. Denna forskningsinriktning tillhör den redovisningsmässiga traditionen och intresserar sig inte för hur varumärkeskapitalet skapas utan snarare för hur värdet ska hanteras rent bokföringstekniskt. Dels finns en forskningsinriktning inom strategi och marknadsföring som är koncentrerad till vad som skapar ett starkt varumärke. Inom denna forskningsinriktning strävar man primärt efter att försöka förstå hur varumärket uppfattas av intressenter som exempelvis kunder, allmänhet och potentiella arbetstagare. På senare år har intresset inom detta område allt mer inriktats mot att förstå hur varumärkets värde och kassaflöde skapas. I detta sammanhang tar man ofta utgångspunkt i olika typer av investeringar

och försöker kartlägga hur dessa påverkar allt från kunders associationer kring varumärket till vad som driver kassaflöde.

I dagsläget finns ingen publicerad vetenskaplig forskning om hur Human Resources (HR) och investeringar i HR påverkar företagets varumärkeskapital såsom det definieras, operationaliseras och mäts inom brand equity-området. En sådan förståelse borde vara central, i synnerhet i tjänsteföretag och i personalintensiva ”business-to-business”-företag där interaktionen mellan företagets personal och kunderna är stark och intensiv. En del HR-satsningar skulle kunna ha inverkan på den personal som möter kunderna och därmed kvaliteten i detta möte, vilket i sin tur skulle kunna påverka hur varumärket uppfattas (Light & Kiddon, 2009). I förlängningen av detta skulle man kunna föreställa sig att HR-satsningar som får publicitet skulle kunna skapa positiva associationer till varumärket ur både kundens och arbetstagarens perspektiv. Liknande tankar har förts fram där man ser HR som ett instrument för att utveckla varumärkesstrategin inifrån och ut (Tavassoli, 2008).

Om vi tar utgångspunkt i arbetsmarknaden och så kallade employer branding finns det idag forskning kring aspekter som arbetstillfredsställelse och attraktionskraft som arbetsgivare (Davies, 2008), men ingen forskning som kopplar HR till avsättningsmarknaden, och det område vi kallar kundbaserat varumärkeskapital. Davies (2008) har studerat och påvisat det omvända sambandet, det vill säga att ett unikt och känt varumärke kan skapa nöjdare och lojalare personal.

Med utgångspunkt från vårt angreppssätt kommer denna studie att resultera i två huvudsakliga teoretiska bidrag. Det första bidraget är relaterat till hur en kundupplevd HR-profil påverkar organisationens kundbaserade varumärkeskapital (köpbeteende, betalningsvilja och intäkter). Det andra bidraget är associerat till varumärkeskapitalet på rekryteringsmarknaden, ”employer branding”. I det senare fallet kommer vi mer specifikt att titta på olika grader av varumärkesorienterat HR-arbete och om det har effekter på det interna klimatet såväl som hur detta påverkar engagemang och uppfattning om det egna varumärket.

När det gäller det ekonomiska sambandet finns det idag ett antal studier som visar på ett positivt samband mellan HR-satsningar och finansiell prestation (Becker, Huselid & Urich, 2001; Lado & Wilson, 1994). Hannon & Milkovich (1996) studerade olika tidningars rankning av företags

personalarbete (HR-rykte) och lönsamhet, där man hittade visst stöd för ett positivt samband. Detta projekt handlar istället om hur och ifall HR-satsningar indirekt, genom att bli ett mer attraktivt varumärke i kundens ögon, kan skapa lönsamhet. Kan man till och med gå så långt att man marknadsför sina HR-satsningar som en varumärkestillgång?

Syfte

Denna studie syftar till att undersöka sambandet mellan en organisations HR-arbete och dess varumärkeskapital. Vi har valt att inte skatta effekter på företagets ekonomiska värde och börskurs. Fokus ligger istället på att kartlägga effekter på det kundbaserade varumärkeskapitalet i bemärkelsen kundattityder, preferenser, rekommendationsgrad, köpbeteende, lojalitet och betalningsvilja. Vidare avser studien att undersöka huruvida ett mer varumärkesorienterat HR-arbete skulle kunna påverka medarbetarnas attraktion och engagemang till organisationen.

2. Analytiskt ramverk

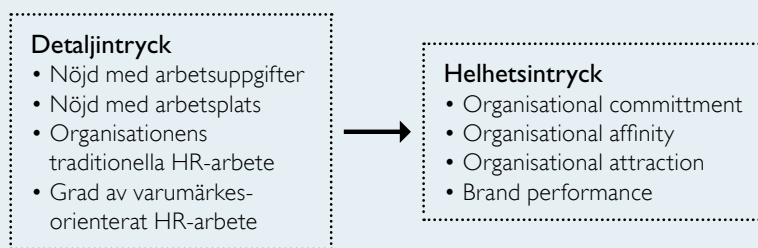
Undersökningen är av förklarande och teorites-tande karaktär, vilket innebär att ambitionen inte är att utveckla nya ramverk eller begrepp. Både HR- och varumärkeskapitalsforskningen har väl utvecklade och väl etablerade begreppsapparater, varför studien primärt syftar till att testa på vilket sätt HR och varumärkeskapital hör ihop och eventuellt påverkar varandra. I detta avsnitt klargör vi olika HR- och varumärkesbegrepp, deras inbördes förhållande samt hur de kan operationaliseras.

HR och attityder till organisationen och varumärket som helhet

Herrbach & Mignonac (2004) menar att kopplingen mellan företagets image och HR är relevant eftersom en positiv image attraherar bra personal, gör att bra personal stannar och att personalen trivs samt att personalen jobbar bra i organisationen. Några av de många exempel på forskning som bekräftar detta samband är Cable & Graham (2000) och Greening & Turban (2000) som lyfter fram kopplingen mellan image och attraktion samt Carmeli & Freund (2002) som lyfter fram kopplingen mellan image och förmåga att behålla personal. På samma sätt som ovanstående forskare visar Herrbach & Mignonac (2004) att företagets image har inverkan på tillfredsställelse på arbetsplatsen. Vi har dock inte hittat någon studie som gjort den omvända kopplingen i något empiriskt sammanhang, det vill säga att HR-arbete skulle påverka varumärkets styrka och attraktivitet på kundmarknaden. Eftersom båda kopplingar har ett logiskt stöd går det inte att bevisa vad som är orsak och verkan. Istället försöker vi i detta moment titta på vilken roll ett varumärkesorienterat HR-arbete spelar relativt andra HR-aspekter på personalens mer övergripande känslor för och inställning till organisationen och varumärket.

Vi har således valt att dela upp vårt HR-ramverk i två delar; detaljintryck av HR-arbete (orsaker) respektive helhetsintryck (effekter av ett starkt va-

FIGUR 1. Undersökningsfråga 2: Vilken inverkan på personalens känslor och attityder till organisationen som helhet har ett varumärkesorienterat HR-arbete relativt traditionellt HR-arbete?



rumärke ur ett HR-perspektiv). Under ”effekter av ett starkt varumärke” eller ”helhetsintryck” har vi kategoriserat engagemang i organisationen (organisational commitment), attraktion till organisationen (organisational attraction), tillhörighet till organisationen (organisational affinity) och egna uppskattningar av varumärkets styrka (brand performance). Under ”HR-relaterade orsaker till ett starkt varumärke” eller ”detaljintryck” har vi kategoriserat personalens betyg på HR-arbetet, huruvida HR-arbetet uppfattas som varumärkesorienterat samt om medarbetaren är nöjd med sina arbetsuppgifter såväl som med sin arbetsplats som helhet.

Detaljintryck, arbetsplatsen

NÖJD MED ARBETSUPPGIFTER: Arbetstillfredsställelse är ett väl etablerat begrepp som är ett resultat av en kombination av en rationell och emotionell utvärderingsprocess, säger Weiss, (2002) som menar att organisationens image kan påverka arbetstagarens bedömning av sin arbets-situation. Herrbach & Mignonac (2004) diskuterar olika dimensioner av arbetstillfredsställelse. Yttre tillfredsställelse (”Extrinsic satisfaction”) kommer av en utvärdering av belöningar som kommer genom erkännande, status, kompen-sationer och så vidare. Inre tillfredsställelse

(”Intrinsic satisfaction”) kommer av egna upplevda belöningar i stil med upplevda känslor kopplade till att jag åstadkommit något, uppnått mål, känt identitet och så vidare. I detta sammanhang skulle vi alltså vara intresserade av att se om de olika komponenterna i denna bedömning har olika effekt på bedömningen av organisationen och dess varumärke som helhet. Van Katwyck, et al (2000) delar upp tillfredsställelse med sina arbetsuppgifter i ett tjugotal dimensioner eller utkomster; arg, bekymrad, som hemma, uttråkad, lugn, nöjd, deprimerad, nedslagen, äcklad, extatisk, energisk, entusiastisk, ivrig, utmattad, rädd, ursinnig, dyster, inspirerad, avslappnad och tillfredsställd.

NÖJD MED ARBETSPLATS: I föregående avsnitt behandlades tillfredsställelse och känslor med hänsyn till arbetsuppgifterna, men i detta avsnitt behandlar vi tillfredsställelse med arbetsplatsen och organisationen som helhet. Det finns flera forskare som menar att en positiv extern image kan leda till att medarbetarna känner sig mer tillfredsställda med sin arbetsgivare (till exempel Smidts et al, 2001, Ellemers et al, 2002; Bergami & Bagozzi, 2000, Dukerich et al, 2002).

Keller et al (2006) konkretiserar tillfredsställelse med arbetsplatsen såsom: Sammantaget är jag tillfredsställd med mitt jobb; Jag skulle göra nästan vilka arbetsuppgifter som helst för att få fortsätta arbeta för detta företag; Jag tycker att mina värderingar och företagets värderingar är väldigt lika; Generellt sett tycker jag om att arbeta här.

ORGANISATIONENS TRADITIONELLA HR-ARBETE: Det finns åtskilliga studier som kopplat HR-arbete till arbetstillfredsställelse, övergripande attityder till företaget såväl som till aktiekurser och andra finansiella nyckelmått (till exempel Herrbach & Mignonac, 2004). Det finns många sätt att mäta graden av HR-insatsen, men för att bättre koppla samman den interna och externa delen av studien, väljer vi att operationalisera HR-insatsen, som ett helhetsbetyg, på samma sätt som i den externa undersökningsfrågan nummer två. Studier om företagets HR-rykte eller externa parter associationer till företags HR-arbete är inte särskilt vanliga. Det finns till exempel en studie kring företags HR-rykte såsom det framställts i press och i olika rankningar där man sedan kopplat till aktiekurs (George, 1996). I Forbes, vars operationalisering ingick i den nämnda studien,

definierade man HR-rykte såsom förmågan att behålla begåvade eller väl lämpade personer (talented personnel). Kanter (1996) definierar HR-rykte som hur intressenter uppfattar företagets förmåga att utveckla och använda olika HR-principer (”invent, incorporate and promulgate HR management innovations”). Tittar vi i HR-litteraturen finns inga allmängiltiga definitioner på vad HR är och inte är, men det finns ett antal teman som dyker upp om och om igen. Dessa är i huvudsak; arbete med rekrytering, utbildning, personalvård och personalutveckling. HR blir i detta sammanhang ett bredare begrepp.

GRAD AV VARUMÄRKESORIENTERAT HR-ARBETE: Aurand et al (2005) har i en unik studie undersökt HR-funktionens roll i det interna varumärkesarbetet och deras resultat visar att företag generellt sett är dåliga på att involvera HR-arbete i varumärkesbygge. De talar om graden av varumärkesorienterat HR-arbete och betydelsen av detta. Att göra HR-arbetet mer varumärkesorienterat skulle bland annat kunna skapa en bättre bas för att utveckla ett starkt varumärke.

Författarna konkretiserar graden av varumärkesorienterat HR-arbete genom påståendena: Varumärkets värden används och styrks i den interna kommunikationen; Personalen tränas för att använda och arbeta efter varumärkets värden. Ett antagande i detta sammanhang skulle vara att ju mer varumärkesorienterat HR-arbetet är, i desto större utsträckning kommer personalen att känna att de jobbar för ett starkt varumärke, attraktion, släktskap och engagemang i det som företaget försöker stå för utåt.

Helhetsintryck, organisationen och varumärket

ENGAGEMANG I ORGANISATIONEN (”ORGANISATIONAL COMMITMENT”): Organisational commitment har traditionellt sett definierats som att en individ har en stark tro på, acceptans för en organisations mål, att man har en vilja att göra uppoffringar för organisationen samtidigt som man vill förbli en medlem av organisationen (Mowday et al, 1979). Basen för organisational commitment är att individen känner att han eller hon kan identifiera sig med organisationen (Meyer & Herscovitch, 2001). Eftersom engagemang ofta definieras som att individen identifierar sig med organisationens mål och identitet borde ett HR-arbete som är förankrat i varumärkesarbetet och bygger på varu-

märkesidentiteten ha en positiv inverkan på individens engagemang och committment.

ORGANISATIONENS ATTRAKTIONSKRAFT ("ORGANISATIONAL ATTRACTIVENESS"): Organisationens attraktionskraft i egenskap av arbetsgivare är ett av de viktigaste argumenten för HR-arbete i varumärkessammanhang så här långt. Detta förhållande har undersökts i ett antal studier (Highhouse et al, 2003; Lievens & Highhouse, 2003). I denna studie tänker vi oss att ett HR-arbete, som är förankrat i varumärkets tydliga och förhoppningsvis för kunden attraktiva värden, även skulle kunna påverka organisationens attraktionskraft som arbetsgivare.

Vi har valt att operationalisera organisational attraction i enlighet med Fisher, et al (1979) som definierar organisational attraction såsom: Detta företag är attraktivt att ta anställning vid.

BRAND PERFORMANCE: Varumärkets prestation och styrka är mycket centralt i denna studie. Vi vill veta om ett mer varumärkesorienterat HR-arbete påverkar medarbetarnas uppfattning om varumärkets prestation och styrka. Inom kundbaserat varumärkeskapital definieras och mäts varumärkets prestanda och styrka utifrån kundernas uppfattning eller i unika fall genom finansiell prestanda. För att kunna koppla interna värden till externa värden (det vill säga kundens uppfattning om varumärket) är det mest optimalt att utgå från ett stort urval av företag och kunder. Ett annat sätt är att, om man endast har tillgång till ett mindre antal företag, låta all personal som betygsätter sin arbetssituation också betygsätta det egna varumärkets prestanda.

Wong & Merrilees (2007) visade att en organisations grad av varumärkesorientering har en positiv inverkan på hur starkt företaget uppfattas av den egna personalen. Wong & Merrilees (2007) har skapat ett internt mått på varumärkesstyrka, det vill säga där de anställda själva får uppskatta hur varumärket presterar.

SLÄKTSKAP MED ORGANISATIONEN ("ORGANISATIONAL AFFINITY"): Herrbach & Mignonac (2004) använder begreppet Organisational affinity och hämtar konceptet från konsumentforskningen och ett varumärkes förmåga att väcka känslor och skapa samhörighet (Yeung & Wyer, 2004, Tsai, 2005). De definierar "släktskap" som en viktig komponent i individens känslomässiga värdering.

Normalt skattar man grad av emotionell samhörighet genom att studera committment (Steel, 2002), och viljan att stanna hos arbetsgivaren (Meyer & Allen, 1991), men här handlar det om graden av samhörighet med organisationen. Något som kan vara viktigt för att personalen inte bara ska göra ansträngningar utan även öka sannolikheten för att ansträngningarna ska ligga i linje med organisationens värderingar.

Vidare antar vi att ett mer varumärkesorienterat HR-arbete där man matchar HR-arbetet mot varumärkets kärnvärden skulle öka personalens känsla av släktskap med organisationen. Om till exempel rekrytering, utbildning och belöning sker i enlighet med varumärkets kärnvärden skulle släktskapet mellan personal och organisation och varumärke öka.

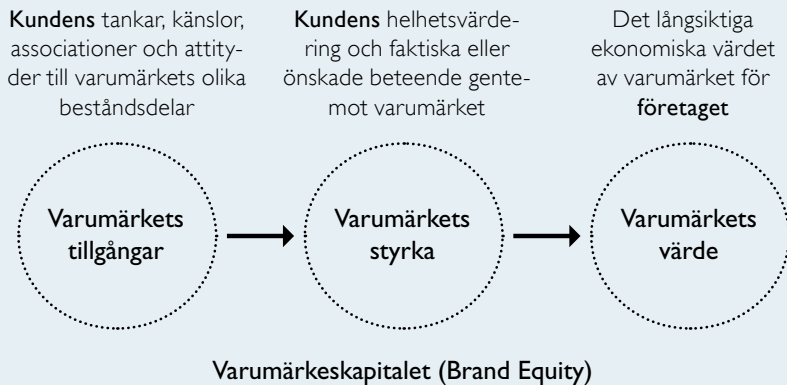
Kundbaserat varumärkeskapital

Varumärkeskapital kommer att utgöra grunden i studiens teoretiska ramverk. Vi avser att utgå från befintlig varumärkest teori och vad vi kallar kundbaserat varumärkeskapital. Detta område är lämpligt att utgå ifrån eftersom det kopplar till kassaflöde och är det område som är mest operationaliserbart och mätbart.

I takt med att förståelsen för varumärken ökat har en distinktion mellan ett varumärkes tillgångar, styrka och värde växt fram. Tillsammans bildar dessa delar en "Brand Value Chain" (Feldwick, 1996; Wood, 2000; Keller & Lehmann, 2003; Kapferer, 2004), som beskriver den kausala kedja som leder till att ett värdefullt varumärke skapas. Varumärkets tillgångar (brand assets) är olika kvaliteter och associationer som laddar varumärket på ett positivt sätt, vilket i sin tur skapar varumärkets styrka (brand strength). Varumärkets styrka kan konkretiseras och operationaliseras på flera olika sätt, till exempel genom brand knowledge, brand liking, brand preference, brand loyalty, prispremium eller förutsättningar för varumärkes- och linjeutvidgningar. I sin tur antar man att ett starkt varumärke i förlängningen också ska skapa ett ekonomiskt värde (brand value) för det varumärkesägande företaget.

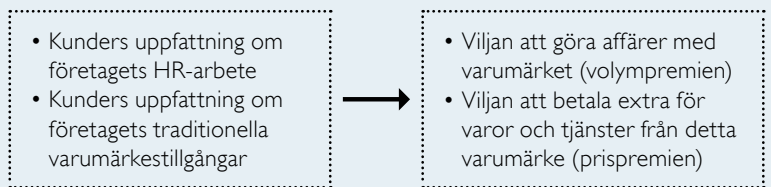
VARUMÄRKETS TILLGÅNGAR: Varumärkets tillgångar (brand assets) fångar kundens tankar, känslor, associationer och attityder till varumärkets olika beståndsdelar och definieras vanligtvis som

FIGUR 2. Varumärkets värdekedja



Källa: Srivastava & Schocker, 1991; Feldwick, 1996; Wood, 2000; Keller & Lehmann, 2003; Kapferer, 2004.

FIGUR 3. Undersökningsfråga 1: Vilken inverkan har HR-relaterade associationer relativt traditionella varumärkesassociationer på företagets kundbaserade varumärkeskapital?



”all information kopplad till varumärket i kundens medvetande” (Keller, 1993). Ju (1) starkare, (2) mer unika och (3) positiva varumärkets tillgångar uppfattas, desto starkare är varumärket som helhet (Keller, 1993). I detta sammanhang finns det en poäng i att introducera kunders *associationer och attityder till HR-arbetet* som en möjlig varumärkestillgång. För att få en förståelse för HR-associationernas roll måste de ställas mot övriga relevanta varumärkestillgångar.

VARUMÄRKETS STYRKA: Varumärkets styrka (brand strength) definieras som kundens helhetsutvärdering av, eller respons gentemot, varumärket relativt konkurrerande varumärken. Styrkan kan beskrivas som summan av de olika tillgångarna. På individnivå kan styrkan förenklat sägas ligga närmare kundens beteenden och kan mätas med

mått som prispremie, lojalitet, köpintention, preferens, utvidgningspotential och rekommendation (se Agarwal & Rao, 1996 eller Kapferer, 2004 för en genomgång av de vanligaste måtten). Poängen med dessa mått är att de antas fånga olika kundbeteenden som på sikt ökar varumärkets värde, definierat som de finansiella värden som varumärket skapar för det varumärkesägande företaget. Dessa antaganden bygger på finansiell teori (se Black et al., 2001; Copeland et al, 2000). *Prispremien* anses till exempel påverka intäktsflödet genom att avgöra vilka priser och marginaler företaget kan ta ut, medan preferens och köpintention påverkar samma flöde genom att avgöra hur stora försäljningsvolymerna/marknadsandelarna blir (*volympremie*). Lojalitet, rekommendation (i vilken utsträckning kunder rekommenderar ett varumärke till vänner och bekanta) avgör slutligen hur uthålligt och stabilt det framtida intäktsflödet blir (Srivastava et al., 1998; Doyle, 2001; Moran, 1994; Lukas et al. 2005).

VARUMÄRKETS VÄRDE: Varumärkets värde kan i huvudsak mätas på två olika sätt. I redovisningssammanhang försöker man ibland beräkna varumärkets monetära värde genom att uppskatta hur stor andel av ett företags totala värde som härstammar från varumärket (se Simon & Sullivan, 1993; Aaker & Jacobson, 1994).

Den typen av värderingar är i första hand relevanta om ett företag eller ett varumärke ska säljas, men ligger långt från marknadsförarnas strategiska och taktiska arbete med varumärket. Det andra sättet att förstå varumärkets värde är att försöka mäta hur varumärkets styrka bidrar till företagets finansiella resultat (se Kerin & Sethuraman, 1998; Madden et al., 2006; Mortanges & Van Riel, 2003), det vill säga hur ett starkt varumärke genererar tillväxt och lönsamhet. Det sistnämnda alternativet ligger därför något närmare marknadsförarens arbete, även om det i praktiken är en stor utmaning att koppla enskilda investeringar och aktiviteter i marknadsföringen till lönsamhet.

I denna studie kommer vi dels att mäta traditionella varumärkesassociationer (kännedom kvalitet, service, relation, klubbkänsla, corporate image, personlighet och unikheter) för industri-företag som vänder sig till kommersiella kunder (Persson, 2009). Dessutom kommer vi att mäta varumärkets styrka genom volym och prispremie (Anselmsson et al, 2007).

HR som varumärkestillgång och effekten på varumärkets styrka

Det finns som vi tidigare nämnde studier kring företags HR-rykte där man operationaliserat HR-rykte och kopplat detta till aktiekurs (George, 1996). Kanter (1996) definierade HR-rykte som hur intressenter uppfattar företagets förmåga att ”invent, incorporate and promulgate HR management innovations”. I enlighet med operationaliseringen under undersökningsfråga ett som hade ett internt perspektiv, väljer vi ur ett externt perspektiv att låta kunden bedöma det levererande företaget enligt följande: Företaget är känt för sitt HR- och personalarbete (arbete med rekrytering, utbildning, personalvård och personalutveckling); Företaget är bra på att attrahera och behålla de mest begåvade

personerna; Företaget är bra på att utveckla metoder för att vårda och utveckla sin personal.

Begreppet HR fångar inte bara hur företaget hanterar personalfrågor utan även effekterna på personalens attityder, välbefinnande och beteenden, alltså delar av arbetet som kan utvärderas av kunden. Vi väljer därför också att operationalisera HR-rykte såsom: ”nöjd med sin arbetsgivare”, nära band med organisationen (affinity) samt organisationens attraktion som arbetsgivare. I denna undersökning vill vi se kundens direkta associationer till HR-arbete, på vilket sätt kundens uppfattning av hur personalen trivs, uppfattar och talar om sin organisation i egenskap av arbetsgivare, påverkar kundens vilja att göra affärer.



3. Metod

Undersökningen bygger på två olika enkäter, en som i enlighet med den internt orienterade undersökningsfrågan gick ut till personal och anställda och en som i enlighet med den externt orienterade undersökningsfrågan gick ut till de deltagande företagens kunder. Enkäterna var webbaserade och distribuerades genom e-post och länk till de adresser som erhöles från de deltagande fallföretagen.

Totalt ingick tre fallföretag i undersökningen; Vattenfall, Mercatus och Acando. 35 procent av deras kunder och 90 procent av deras anställda svarade efter totalt tre påminnelser. Datainsamlingen gjordes under de sista veckorna i november.

För att få största möjliga variation i datamaterialet, och därmed de bästa förutsättningarna för att identifiera samband, var det viktigt att urvalet av personal och kunder varierade så mycket som möjligt vad gäller lojalitet, tillfredsställelse och så vidare. När det gäller företagskunderna fick kunderna därför, förutom att besvara frågor om företaget vars kunddatabas som användes, svara på frågor om företagets konkurrenter som man kanske hade en mindre gynnsam relation till. När det gällde personalenkäterna fick personal på olika nivåer och befattningar samt med olika grad av kundkontakt besvara frågorna (till exempel säljare, inköpare, ekonomiavdelning).

Enkäten tog ungefär åtta minuter att besvara. Enkäten till kunderna innefattade totalt femtiotre enkätfrågor där man fick jämföra fallföretaget

med två andra konkurrenter i allt från kännedom och produktkvalitet till egenskaper som lojalitet och prispremium. Naturligtvis innehöll enkäten även frågor om hur kunderna uppfattade företagets HR-arbete. Varje företag hade ett trettiotal svarande kunder som svarade på frågor om tre företag, vilket innebar att modellen som användes för att fastställa sambandet mellan kunduppfattad HR-profil och varumärkesstyrka skulle innehålla cirka 270 (30x3x3) intervju svar eller observationer.

Enkäten till den egna personalen bestod av frågor som fångade det interna klimatet, HR-arbetet och uppfattningen om det egna varumärket och attityden till den egna organisationen och varumärket som helhet. Enkäten tog ungefär åtta minuter att besvara.



4. Resultat

Deskriptiv statistik

Totalt svarade 246 företagskunder på enkäten, 102 kunder inom IT- och affärsutvecklingsystem 81 kunder inom processvattenrening och 63 el-, värme- och konsultationskunder. Totalt svarade 82 medarbetare i de tre företagen.

Varumärkestillgångarna och HR-arbetet

I enkäten ingick femtio enkätfrågor som fångade varumärkesassociationer eller varumärkestillgångar. Dessa grupperades sedan genom en så kallad faktoranalys (Principal component method with varimax rotation). Detta gjordes i syfte att skala ner informationen till ett mer lätthanterligt material. De tio faktorerna som skapades genom analysen döptes efter vilka enkätfrågor de innehöll. Här presenteras de i tur och ordning efter hur mycket varians i materialet de förklarar: F1 – Service- och relationskvalitet, F2 – ledare i bransch och kompetens, F3 – HR-prestation, F4 – kundorientering, F5 – nätverks- och klubbkänsla, F6 – skräddar- och helhetslösningar, F7 – problemlösarförmåga och vilja (personal), F8 – kännedom, F9 – tuffa och framåt (personal), F9 – unikhet. När vi begränsar analysen från 50 till 10 dimensioner tappar vi viss information, vilket ger en enklare men mindre fullständig bild av hur kunderna uppfattar varumärkena. En vanlig metod att bedöma hur mycket information som försvinner är att skatta hur mycket varians som är kvar i materialet, där en miniminivå brukar ligga på 60 procent. Resultatet blev bra eftersom det totalt fanns kvar 74 procent av variansen i materialet trots att vi gick från femtiotre variabler ner till tio faktorer (se figur 4).

Tittar vi specifikt på HR-faktorn ser vi att det totalt ingår sex frågor i denna faktor: Skulle vara en bra arbetsplats; Är en attraktiv arbetsgivare; Är känt för sitt HR-arbete (arbete med rekryte-

FIGUR 5. Faktoranalys på varumärkeskedjans styrkemått

	Lojalitet	Prispremium
Nästa gång vårt företag köper .. kommer vi troligen att köpa från det här företaget	0,93	
Hur troligt är det att du skulle rekommendera det här företaget till en vän eller kollega?	0,91	
Vårt företag vill göra mer affärer med det här företaget i framtiden	0,89	
Vårt företag ser det här företaget som vårt förstahandsval när det gäller ...	0,85	
Vårt företag kan tänka sig att betala betydligt mer för produkter och tjänster från det här företaget än från andra		0,95
Vårt företag kan tänka sig att betala ett högre pris för erbjudanden och tjänster från det här företaget än för liknande produkter från andra företag		0,93
Akkumulerad förklarad varians i %	54,00	85,00

ring, utbildning och så vidare), Jag skulle rekommendera bekanta att söka en lämplig befattning där, Företaget är bra på att attrahera och behålla begåvade personer, Har personal som verkar trivas och vara nöjda.

I enkäten ingick förutom de 50 attitydfrågorna sex frågor som fångar varumärkets styrka och mer kassaflödesrelaterade frågor, det vill säga viljan att göra affärer, betalningsvilja och så vidare (se bilaga 2). Dessa grupperades också genom en faktoranalys (Principal component method with varimax rotation). De två faktorerna som skapades genom analysen döptes efter vilka enkätfrågor de innehöll. Här presenteras de i tur och ordning efter hur mycket varians de kan förklara: F1 – lojalitet, F2 – prispremium. Totalt behövs 85 procent av variansen i materialet trots att vi gick från sex variabler ner till två faktorer (se figur 5).

FIGUR 6. Multipel linjär regressionsanalys av varumärkestillgångar mot lojalitet (volympremie)

Beroende variabel. Lojalitet	Standardiserade beta-koefficienter	t	Sig.
(konstant)		0,59	0,56
Service- och relationskvalitet	0,67	14,22	0,00
Ledare i bransch och kompetens	0,27	5,46	0,00
HR-arbete	0,13	2,88	0,01
Kundorientering	0,31	6,28	0,00
Nätverks- och klubbkänsla	0,24	5,16	0,00
Skräddar- och helhetslösningar	0,19	4,07	0,00
Problemlösarförmåga och vilja (personal)
Kännedom	0,11	2,35	0,02
Tuffa och framåt (personal)
Unikhet
Justerat R2	0.82		
F-värde	42.167		
Sign.	0.00		

FIGUR 7. Multipel linjär regressionsanalys av varumärkestillgångar mot betalningsvilja (prispremie)

Beroende variabel. Prispremie	Standardiserade beta-koefficienter	t	Sig.
(konstant)		1,51	0,1
Service- och relationskvalitet
Ledare i bransch och kompetens
HR-prestation
Kundorientering
Nätverks- och klubbkänsla	0,35	3,60	0,00
Skräddar- och helhetslösningar
Problemlösarförmåga och vilja (personal)
Kännedom
Tuffa och framåt (personal)
Unikhet	0,31	3,15	0,00
Justerat R2	0.20		
F-värde	3.18		
Sign.	0.00		

Associationer till företagens HR-arbete och deras inverkan på varumärkets styrka

Nästa steg var att göra en sambandsanalys mellan de olika varumärkesassociationerna och deras inverkan på lojaliteten och viljan att göra affärer med företagen ifråga. Denna analys gjordes på basis av en multipel linjär regressionsanalys.

Det visade sig att modellen (de tio dimensionerna) som sådan var mycket bra för att prediktera och förstå varför ett företag skulle vilja göra affärer med något av de nio företagen som ingick i studien. Detta eftersom determinationskoefficienten var 0,82, det vill säga kunde förklara 82 procent av variationen i varumärkeslojaliteten.

Den standardiserade beta-koefficienten visar vilken inverkan respektive association har på viljan att göra affärer med företaget eller varumärket ifråga. Figur 6 visar att service- och relationskvalitet har störst inverkan, följt av kundorientering och ledarskap i kategorin. Associationen kring företagets HR-arbete har signifikant inverkan och hamnar på en sjätte plats med en beta-koefficient på 0,13.

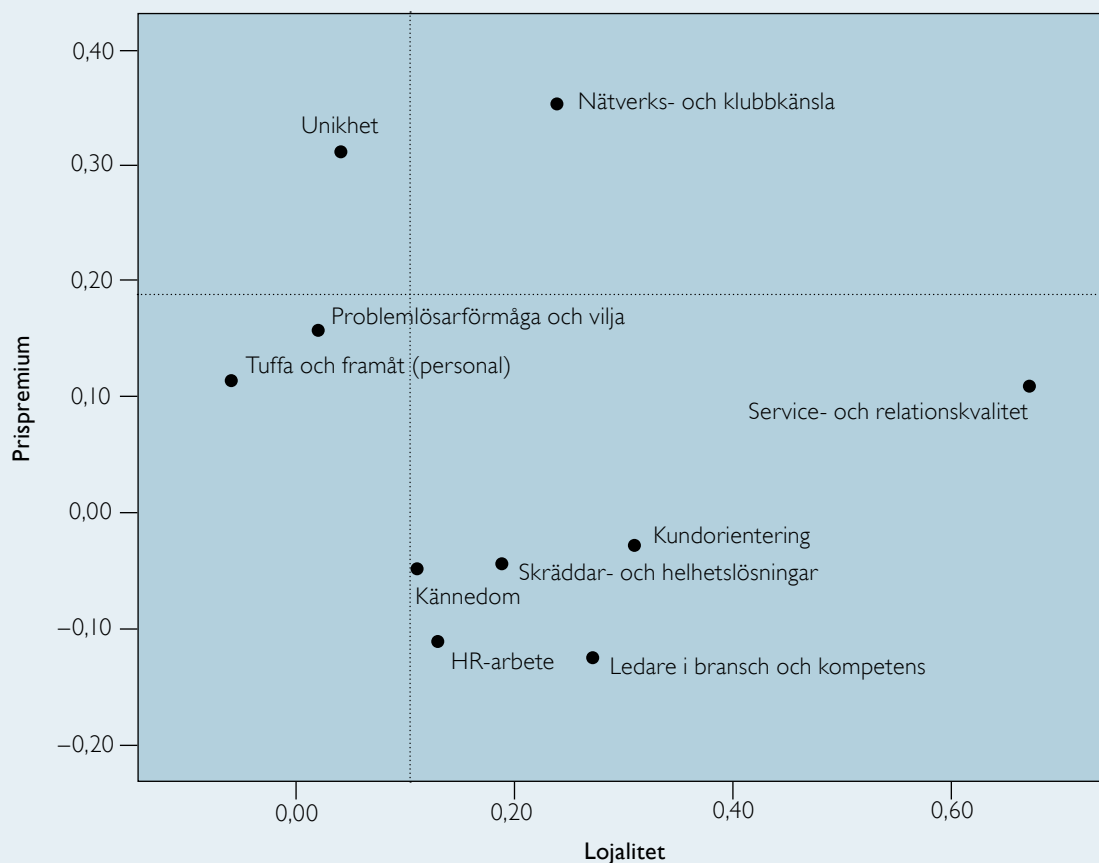
Nästa steg var att göra en sambandsanalys mellan de olika varumärkesassociationerna och deras inverkan på prispremien och viljan att betala lite extra för att göra affärer med företagen ifråga. Denna analys gjordes också på basis av en multipel linjär regressionsanalys.

Det visade sig att modellen (de tio dimensionerna) som sådan inte var särskilt bra för att prediktera och förstå varför ett företag skulle vilja betala mer för att göra affärer med något av de nio företagen som ingick i studien. Detta eftersom determinationskoefficienten var 0,20, det vill säga kunde förklara 20 procent av variationen i varumärkeslojaliteten.

Den standardiserade beta-koefficienten visar vilken inverkan respektive association har på viljan att göra affärer med företaget eller varumärket ifråga. Figur 7 visar att nätverks- och klubbkänslan respektive grad av unikhet har signifikant inverkan på prispremien. Associationen kring företagets HR-arbete har ingen signifikant inverkan på prispremie och betalningsvilja.

De båda figurerna kan sammanfattas i diagrammet nedan som visar att nätverks- och klubbkänsla är den enda faktorn som både påverkar prispremie och volympremium. Personalens problemlösningsförmåga och framåtanda har ingen inverkan varken på prispremie eller på lojalitet.

FIGUR 8. Lojalitets- och prispremiendiagram



Det interna klimatet, HR-arbetet och varumärkes- relaterade effekter

I enkäten ingick tjugofem frågor som fångar det interna klimatet. Ursprungligen och på bas av det teoretiska ramverket utgick vi från fyra dimensioner; arbetsplats-tillfredsställelse (wS), HR-associationer (Hrass), arbetsuppgifts-tillfredsställelse (wS) och varumärkesorienterade HR-satsningar (HRBOI). Dessa grupperades också genom en faktoranalys (Principal component method with varimax rotation). De sex faktorerna som skapades genom analysen döptes efter vilka enkätfrågor de innehöll. Här presenteras de i tur och ordning efter hur mycket varians de kan förklara; F1 – tråkiga och deprimerande arbetsuppgifter, F2 – inspirerande arbetsuppgifter, F3 – HR-arbete, F4

– arbetsuppgifter som skapar lugn, F5 – nöjd med min arbetsgivare och F6 – varumärkesorienterat HR-arbete. Totalt lyckades 72 procent av variansen i materialet behållas trots att vi gick från tjugofem variabler ner till sex faktorer (se figur 9).

Faktoranalysen delade alltså upp ws-frågorna i tre grupper som vi valde att benämna i enlighet med Herzbergers klassiska modell över hygien- och motivationsfaktorer: hygienfaktorer – tråkiga och deprimerande arbetsuppgifter, motivationsfaktorer – inspirerande arbetsuppgifter. En tredje kategori hamnade under något vi valde att kalla ”arbetsuppgifter som skapar lugn”.

FIGUR 9. Faktoranalys av interna detaljmått på arbetsplatssituationen

	Tråkiga och deprimerande arbetsuppgifter	Inspirerande arbetsuppgifter	HR-arbete	Arbetsuppgifter som skapar lugn	Nöjd med min arbetsgivare	Varumärkesorienterat HR-arbete
WS. Dyster Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,81					
WS. Deprimerad Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,78					
WS. Rädd Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,76					
WS. Ursinnig Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,74					
WS. Nedslagen Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,72					
WS. Äcklad Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,69					
WS. Arg Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,62					
WS. Bekymrad Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,54					
WS. Utmattad Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...	0,51					
WS. Ivrig Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...		0,85				
WS. Entusiastisk Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...		0,83				
WS. Energisk Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...		0,82				
WS. Inspirerad Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...		0,64				
WS. Tillfredsställd Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...		0,64				
WS. Nöjd Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...		0,49				
HRass. Vårt företag är bra på att utveckla metoder för att vårda och utveckla sin personal.			0,87			
HRass. Vårt företag är känt för sitt HR- och personalarbete (arbete med rekrytering, utbildning, personalvård och personalutveckling).			0,84			
HRass. Vårt företag är bra på att attrahera och behålla de mest begåvade personerna.			0,78			
WS. Lugn Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...				0,83		
WS. Avslappnad Mina arbetsuppgifter får mig att känna mig ...				0,66		
JS. Generellt sett tycker jag om att arbeta här.					0,77	
JS. Jag tycker att mina värderingar och företagets värderingar är väldigt lika.					0,70	
JS. Sammantaget är jag tillfredsställd med mitt jobb.					0,65	
HRBOI. Personalen tränas för att använda och arbeta efter varumärkets värden.						0,87
HRBOI. Varumärkets värden används och styrks i den interna kommunikationen.						0,75
Akkumulerad förklarad varians i %	19	35	46	55	65	72

FIGUR 10. Multipla regressionsanalyser mellan interna detaljmått och övergripande attityder till varumärket och arbetsgivaren som helhet.

	Brand performance		Affinity		Organisational attraction		Organisational commitment	
	Stand. Beta Koeff	Sig.	Stand. Beta Koeff	Sig.	Stand. Beta Koeff	Sig.	Stand. Beta Koeff	Sig.
Tråkiga och deprimerande arbetsuppgifter	***	***	***	***	***	***	***	***
Inspirerande arbetsuppgifter	***	***	0,18	0,02	0,28	0,00	0,39	0,00
HR-arbete	0,42	0,00	0,43	0,00	0,36	0,00	0,23	0,01
Arbetsuppgifter som skapar lugn	***	***	***	***	***	***	***	***
Nöjd med min arbetsgivare	***	***	0,64	0,00	0,61	0,00	0,49	0,00
Varumärkesorienterat HR-arbete	0,43	0,00	0,19	0,01	0,23	0,00	***	***
F-värde	6,73		25,44		25,55		10,48	
Sign.	0,00		0,00		0,00		0,00	
Justerat R2	0,34		0,69		0,69		0,46	

Företagens HR-arbete och deras inverkan på personalens syn på varumärkeskapitalet

Tabellen visar att när det gäller personalens uppfattning om hur starkt varumärket är (brand performance) är det i vilken utsträckning personalen tycker att HR-arbetet är varumärkesorienterat följt av HR-arbetet i allmänhet som påverkar. När det gäller affinity, det vill säga uppfattat släktskap med organisationen, är det medarbetarnöjdhet, följt av HR-arbete som har störst inverkan. Att man har ett varumärkesorienterat HR-arbete och inspirerande uppgifter har också inverkan på affination. Organisational attraction handlar om hur attraktiv man tror att företaget är som arbets-

givare på arbetsmarknaden. Detta verkar främst påverkas av hur nöjda de anställda själva är med arbetsgivaren, följt av HR-arbete, av att man har inspirerande arbetsuppgifter och slutligen av ett varumärkesorienterat HR-arbete. Vilket committment (organisational committment) man själv har till företaget beror främst på hur nöjd man är med företaget som arbetsgivare, följt av HR-arbete och arbetsuppgifter som skapar lugn.



5. Diskussion och slutsatser

I detta avsnitt sammanfattar vi resultaten från två enkätstudier som gjorts på kunder till nio företag i it-konsult-, process- och energibranscherna samt anställda i tre av dessa företag.

Det externa förhållandet

Tidigare forskning som tar upp externa aspekter kring varumärke och HR har uteslutande intresserat sig för företagets varumärke i egenskap av potentiell och attraktiv arbetsgivare, så kallat employer branding. Denna undersökning tar sin externa utgångspunkt i HR-arbetet och varumärket så som det uppfattas av kunden, det vill säga ett traditionellt sett kundbaserat varumärkesintresse. Resultaten av denna undersökning visar att om kunderna uppfattar att organisationen bakom ett varumärke har ett välutvecklat och fungerande HR-arbete har det positiv inverkan på viljan att göra affärer med organisationen och varumärket i fråga. Det finns alltså ett signifikant och säkerställt samband mellan hur kunden uppfattar att företaget sköter sitt HR-arbete ställt mot viljan och intentionen att göra affärer såväl som att rekommendera andra att göra affärer med företaget i fråga. Hur man uppfattar HR-arbetet är inte den faktor som är viktigast eftersom faktorn i sambandsanalysen kommer på sjätte plats av tio faktorer totalt sett. Mer inverkan har traditionella varumärkestillgångar såsom service- och relationskvalitet, ledare i bransch och kompetens, kundorientering, nätvers- och klubbkänsla samt skraddar- och helhetslösningar.

Om det går att räkna hem investeringar i HR eller var gränsen går kan vi inte avgöra på bas av denna studies resultat, eftersom vi inte har någon beräkning på kostnadssidan. Vi har avgränsat oss till intäktsidan. I undersökningen har vi definierat ett starkt varumärke enligt kassaflödesprincipen. Kassaflödesprincipen innebär att man isolerar intäkterna till en funktion av pris gånger volym. I detta fall arbetar vi med volympremien (lojalitet,

det vill säga köphistorik, intention, preferens och rekommendationsgrad) och prispremien (betalningsviljan). Det uppfattade HR-arbetet har endast inverkan på volympremien, det vill säga viljan att göra affärer – inte betalningsviljan, det vill säga prispremien. Resultaten visar att vi lyckades skapa ett ramverk eller en analysmodell som till 80 procent kunde förklara volympremien och till 20 procent prispremien. Det innebär att vi lyckats fånga de viktigaste egenskaperna i varumärkesbygget när det gäller viljan att göra affärer. Däremot saknar vi förståelse för vad som bygger prispremie och viljan att betala lite extra.

Ur ett teoretiskt och mer allmängiltigt perspektiv har vi visat att HR-arbete som varumärkestillgång kan vara väl så viktigt som traditionella varumärkestillgångar såsom unikheter, personalens problemlösningsförmåga och så vidare. Studien visar bara att det föreligger ett starkt och signifikant samband i denna studie, men frågan är hur långt vi kan generalisera. Kanske beror det starka sambandet på att det handlar om antingen väldigt komplexa relationer som att utveckla och anpassa affärs- och it-system tillsammans med kunden eller väldigt långa relationer som energiförsörjning. Dessa djupa eller långa relationer blir kanske mer ett partnerskap och gränserna för var förädlingsprocessen eller organisationens gräns börjar eller slutar är otydlig (Hatch & Schultz, 1997). Organisationerna växer kanske samman, lojalitetsmässigt i vissa fall, precis på samma sätt som relationen mellan arbetskamrater kan utvecklas. Kanske skulle resultaten se annorlunda ut om det var branscher av mer transaktionsinriktad karaktär och mindre komplex natur som studerades. Inte desto mindre skulle vi rekommendera företag och forskare som vill förstå varumärke och organisationer i komplexa industristrukturer (nätverkssynen på konkurrensen, Morgan & Hunt, 1994) att även ta hänsyn till den interna sidan, framförallt i termer av HR-arbete.



Det interna förhållandet

HR och dess roll för det interna klimatet i organisationen har i tidigare studier studerats ur alla tänkbara synvinklar (Herrbach & Mignonac, 2004). Denna studie är i ett sådant sammanhang unik på två sätt. För det första undersöker vi och visar att ett mer varumärkesorienterat HR-arbete spelar en betydande roll för personalens upplevda trivsel, släktskap och lojalitet till företaget. Just varumärkesrelaterat HR-arbete har inte studerats tidigare. För det andra försöker vi, till skillnad från traditionell koppling mellan HR-arbete och personalens uppfattning om det egna varumärket, att börja från HR-arbetet och vad detta har för effekter på personalens attityder och syn på det egna varumärket. De tidigare och få studier som studerat varumärke och internt klimat har framförallt tittat på hur ett av personalen uppfattat starkt varumärke kan påverka trivsel, attityd och lojalitet till arbetsgivaren (Herrbach & Mignonac, 2004), medan vi tittat på vad ett mer varumärkesorienterat HR-arbete gör för trivsel, attityd och lojalitet.

Studien visar att det interna klimatet, såväl som betyget man sätter på organisationens HR-arbete, har stor effekt på medarbetarnas uppfattning om det egna varumärket. Resultaten visar att sambandet mellan trivsel och uppfattat HR-arbete påverkar lojaliteten och släktskapet till organisationen. Resultaten visar dessutom att om HR-arbetet också är varumärkesorienterat, det vill säga stämmer överens med det organisationen vill stå för utåt, är det inte bara uppfattningen om varumärkets styrka och attraktion utåt mot kunder och arbetsmarknad som påverkas. Även det släktskap personalen känner med organisationen kan påverkas ännu mer positivt.

Resultaten visar att det inte finns någon koppling mellan tillfredsställelse med arbetsuppgifter och varumärke. Likaså kunde vi konstatera att arbetsplatsens hygienfaktorer, det vill säga grundläggande förutsättningar som att inte må dåligt eller känna sig otrygg på arbetsplatsen, inte heller har inverkan på hur tillfredsställd och engagerad man är eller den samhörighet man känner med organisationen. Däremot är det de mer utvecklande motivationsfaktorerna såsom glädje och utvecklande arbetsuppgifter som spelar in. Anledningen till detta kan vara att hygienkraven i de fallföretag som studerats är uppfyllda och att personalens förutsättningar snarare varierar när det gäller motivationsfaktorerna.

Kopplingen mellan det interna och externa

Idag är det vanligt att HR-arbete och varumärkesarbete går hand i hand. I såväl teori som praktik handlar detta huvudsakligen om employer branding, det vill säga att bygga ett attraktivt varumärke som arbetsgivare. Föremålet för intresse är i sådana sammanhang arbetsmarknaden där arbetsgivare och arbetstagare ska hitta och matcha varandra. Vad vi gjort i denna studie är att vi försökt koppla HR-arbetet till köpar-säljarmarknaden. Det betyder att vi undersökt om företaget bakom varumärket, förutom att få pay-off på sitt HR-arbete när det gäller arbetskraftsförsörjning, även skulle kunna få ”pay off” när det gäller efterfrågan på varor och tjänster.

Ur ett teoretiskt och mer allmängiltigt perspektiv visar studien, att utöver det traditionella HR-arbetet är sammankopplingen mellan internt HR-arbete och externt varumärkesarbete viktigt för att skapa känsla av samhörighet, släktskap och delaktighet – ett varumärkesorienterat HR-arbete skulle vara ett sätt att undvika så kallad alienering, men också ett sätt att bygga ett starkt varumärke och en attraktiv arbetsplats genom ett växelspel mellan HR-arbete och varumärkesarbete.

Studiens begränsningar

Denna studie inspirerades av den franska studien, även om de är ganska olika i metod såväl som ramverk. Eftersom denna studie är begränsad till Sverige, ett land där industriell och nätverksbaserad marknadsföring vuxit fram, kanske på grund av regionala förutsättningar och en mer öppen och ärlig stil att göra affärer, kan det vara så att resultaten och sambandet mellan HR- och kundbaserat varumärkesarbete är unikt.

I denna undersökning ingick totalt nio varumärken varav tre som vi kunde studera internt. Om vi hade kunnat komma upp i ett tiotal, ännu hellre ett trettiotal, företag hade vi kunnat göra sambandsanalyser mellan företagets faktiska HR-arbete och deras varumärkesstyrka i kundernas ögon. Ett sådant upplägg hade varit det mest ideala, och kanske därför något för framtida undersökningsprojekt.



6. Bilaga

Källförteckning

Aaker D. A & Jacobson R. (1994) Study shows brand-building pays off for stockholders, *Advertising Age*, Vol. 65 No. 30 pp 18.

Agarwal, M.K. & Rao, V.R. (1996), "An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity", *Marketing Letters*, Vol. 7, No. 3, pp. 237-47.

Anselmsson, J., Johansson, U. & Persson, N. (2007) Understanding price premium for grocery products: a conceptual model of customer-based brand equity, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16, no. 6, pp. 401-414.

Aurand T. W; Gorchels L.; Bishop T. R (2005) Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy, *The Journal of Product and Brand Management* Vol. 14 No. 2-3 pp. 163-169.

Becker B.a., Huselid, M.A. & Ulrich, d. (2001) *The HR scorecard, linking People, strategy and performance*, Harvard Business School Press.

Bergami, M. and Bagozzi, R.P. (2000). 'Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization'. *British Journal of Social Psychology*, 39: 4, 555-577.

Cable, D.M. and Graham, M.E. (2000). 'The determinants of job seekers' reputation perceptions'. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 8, 929-947.

Carmeli, A. and Freund, A. (2002). 'The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige'. *Corporate Reputation Review*, 5: 1, 51-68.

Dukerich, J.M., Golden, B.R. and Shortell, S.M. (2002). 'Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity and image on the cooperative behaviors of physicians'. *Administrative Science Quarterly*, 47: 3, 507-533.

Davies G. (2008) Employer branding and its influence on managers, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 5/6 pp. 667-681.

Ellemers, N., Spears, R. and Doosje, B. (2002). 'Self and social identity'. *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.

Feldwick P. (1996) What is brand equity anyway, and how do you measure it?, *Market Research Society. Journal of the Market Research Society*, Vol.38, No. 2, pp. 85-105.

Fisher C. D.; Ilgen D. R. & Hoyer W. D. (1979) Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*. Vol. 22. No.1, pp. 94-103.

George T (1996) The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study, *Human Resource Management* Vol. 35 No. 3 Pages: 405-425.

Greening, D.W. and Turban, D.B. (2000). 'Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce'. *Business and Society*, 39: 3, 254-280.

Hannon, J. M.; Milkovich, G. T. (1996) The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study, *Human Resource Management*, Vol. 35, No. 3 Pp. 405-424.

Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997). 'Relations between organizational culture, identity and image'. *European Journal of Marketing*, 31: 5/6, 356-365.

Herrbach Olivier & Karim Mignonac (2004) How organisational image affects employee attitudes, *Human Resource Management Journal* Vol. 14 No. 4 Pages: 76-88.

Highhouse, S., F. Lievens and E. F. Sinar (2003). 'Measuring attraction to organisations', *Educational and Psychological Measurement*, 63, pp. 986-1001.

Kapferer, J-N. (2004) *The new Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page.

Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-23.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2003) How do Brands Create Value?, *Marketing Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 26-31.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006) *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*, Marketing Science Institute Report.

Kerin R.A. & Sethuraman, R. (1998), Exploring the Brand Value-Shareholder Value Nexus for Consumer Goods Companies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 4, 260-273.

Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective, *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 4 Pp. 699-728.

Lievens Filip; Highhouse Scott (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology* Vol. 56 No. 1 Pages: 75-102 Provider: Proquest.

Light L. & Kiddon J. (2009) *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands*, Pearson Education, New Jersey.

Madden., T.J. , Fehle, F. & Fournier, S.(2006) Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 224-235.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organisational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. and Herscovitch, L. (2001). 'Commitment in the workplace. Towards a general model'. *Human Resource Management Review*, 11: 3, 299-326.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.
- Mortanges, P. C. & van Riel, A. (2003) Brand Equity and Shareholder Value, *European Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 521-527.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1979). 'The measurement of organizational commitment'. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 2, 224-247.
- Persson, N. (2009) Understanding price premium in business-to-business markets, a refined B-to-B brand image model, Working Paper series, Lund Business Press.
- Smidts, A., Pruyn, A.H. and Van Riel, C.B.M. (2001). 'The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification'. *Academy of Management Journal*, 44: 5, 1051-1062.
- Simon, C.J. & Sullivan, M.J. (1993) The Measurement and determinants of Brand Equity: A Financial Approach, *Marketing Science*, Vol. 12, No. 1, pp. 28-52.
- Srivastava, R., & Schocker, A. D. (1991). Brand equity: a perspective on its meaning and measurement. MSI report.
- Steel, R.P. (2002), "Turnover theory at the empirical interface: problems *Academy of Management Review*, Vol. 27 No. 3, pp. 346-60.
- Tavassoli N. (2008), Branding from the inside out, *Business Strategy Review*, Vol. 19 No. 2 Pp 94-95
- Tsai, S. (2005), "Utility, cultural symbolism and emotion: a comprehensive model of brand purchase value", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, pp. 277-91.
- Van Katwyck, P.T., Fox, S., Spector, P.E. and Kelloway, E.K. (2000). 'Using the Jobrelated Affective Well-being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors'. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 2, 219-230.
- Wong H. Y. & Merrilees B. (2007) Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15 No. 5 pp. 387-402.
- Wood, L. (2000) Brands and brand equity: definition and management Authors, *Management Decision*, Vol. 38, No. 9, pp. 662-669.
- Yeung, C.W.M. and Wyer, R.S. Jr (2004), "Affect, appraisal, and Consumer Judgment, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 No.2, pp. 412-25.

Enkätfråga/Faktor	Service- och relationskvalitet	Ledare i bransch och kompetens	HR- prestation	Kund- orientering	Nätvers- och klubbansla	Skräddar- och helhetslösningar	Problemlösnarförmåga och vilja (personala)	Käme- dom	Tuffa och framåt (personala)	Unikitet
Gör snabba leveranser	0.84									
Pålitliga leveranser	0.79									
Är tillgängliga och lätta att kommunicera med	0.77									
Erbjuder utmärkt service	0.77									
Är pålitliga	0.75									
Är enkelt att beställa från	0.72									
Svarar snabbt på förfrågningar	0.71									
Är ett säkert och pålitligt val	0.70									
Är enkla att göra affärer med	0.67									
Står för stil och modernitet	0.63									
Är ett välskött företag	0.62									
Har stort engagemang för kunderna	0.62									
Erbjuder utmärkt stöd och support	0.61									
Delar öppet med sig av information	0.60									
Är inriktade på samarbete och partnerskap	0.58									
Erbjuder användbar expertis och ger goda råd	0.58									
Står för excellence	0.54									
Har god förstälse för kundernas marknader	0.50									
Är ett företag som vi gärna förknippas med	0.50									
Är väletablerade och erfarna	0.71									
Är branschledande	0.70									
Uppfyller de grundläggande behoven när det gäller	0.65									
Har personal som agerar på ett sätt som är förenligt med varumärket	0.56									
Har ett brett produktutbud	0.55									
Är kompetenta, intelligenta och framgångsrika	0.53									
Har personal som verkar vara glada och stolta att höra till företaget	0.50									
Har produkter (och eller tjänster) av hög kvalitet	0.45									
Är innovativt	0.40									
Skulle vara en bra arbetsplats	0.79									
Är en attraktiv arbetsgivare	0.73									
Är känt för sitt HR-arbete (arbete med rekrytering, utbildning, etc).	0.62									
Jag skulle rekommendera bekanta att söka en lämplig befattning där	0.61									
Företaget är bra på att attrahera och behålla begåvade personer	0.58									
Har personal som verkar trivas och vara nöjda	0.52			0.76						
Är uppniktiga, ärliga och jordnära				0.64						
Är flexibla och anpassningsbara				0.54						
Har kundens bästa i åtanke				0.47						
Är sofistikerade, smidiga och charmiga				0.8						
Att handla med detta företag ger tillgång till attraktiva affärsnätverk				0.73						
Att handla med detta företag känns som att vara med i en klubb				0.72						
Erbjuder helhetslösningar				0.62						
Specialanpassar för att uppfylla specifika kundbehov				0.57						
Löser problem och konflikter på ett konstruktivt sätt				0.56						
Bryr sig om sin personal				0.55						
Deras produkter (och eller tjänster) finns alltid tillgängliga				0.45						
Har trevliga och vänliga anställda				0.86						
Jag vet vad det här företaget står för och har att erbjuda				0.84						
När det gäller .. är detta det första företag jag kommer att tänka på				0.78						
Jag känner igen det här företaget				0.73						
Är starka och tuffa				0.62						
Är spännande, livfulla och djärva				0.56						
Företaget är bra på att utveckla metoder för att utveckla sin personal				0.56						
Är unika jämfört med konkurrenterna				-0.42						
Akkumulerad förklarad varians i %	22	31	40	48	54	59	63	67	72	74

Personalen stärker varumärket!

Ett av målen med *Framgångsrika Friska Företag (3F)* är att undersöka om det är lönsamt för företag att investera i sin personal. Projektet syftar till att på olika sätt identifiera lämpliga infallsvinklar för att "räkna hem" investeringarna i personalen utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt.

Vid beräkningar av ett företags värde står varumärket och andra immateriella tillgångar ofta för en betydande andel. Det är därför intressant att ställa sig frågan om vilken roll HR-arbetet har då detta värde skapas. Det är även av intresse att se hur varumärket kan laddas med hänsyn till det HR-arbete företaget utför. Dessa frågeställningar har utgjort grund för denna studie, som är unik i sitt slag, då just varumärkesrelaterat HR-arbete inte har studerats tidigare.

Studien är genomförd av Ekonomie doktor *Johan Anselmsson* och Ekonomie doktor *Frans Melin*, båda är forskare vid Ekonomihögskolan i Lund. Båda är även verksamma som konsulter i varumärkesstrategi. Den forskning som ligger till grund för denna studie är ett forskningsområde i sin linda och mycket återstår att efterforska. Men tendensen i resultatet från denna studie är tydlig: det finns ett positivt samband mellan kundens uppfattning om företagets HR-arbete och viljan såväl som intentionen att göra affärer med och tala väl om företaget. Denna studie blir därmed ett konkret exempel på hur personalfremjande satsningar kan bidra till ökad lönsamhet.



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSÅKADEMIEN

Framgångsrika Friska Företag finansieras av

