

# Mannauðurinn og vörumerkið: Samband vörumerkjaskilnings, vörumerkjahollustu og þegnhegðunar við vörumerki

Guðrún Scheving Thorsteinsson og Friðrik Larsen<sup>1</sup>

## Ágrip

Til að byggja upp árangursríkt vörumerki er mikilvægt að starfsmenn skilji hver gildi vörumerkisins eru og hvernig þeir geti stuðlað að árangri þess. Með skilningi á viðhorfum og hegðun starfsmanna gagnvart vörumerkinu geta markaðs- og mannauðsdeildir unnið saman að því að auka árangur vörumerkisins. Þannig er hægt að byggja upp starfsumhverfi með starfsmönnum sem skilja fyrir hvað vörumerkið stendur, sýna því hollustu og eru jafnvel tilbúnir að leggja meira á sig en til er ætlast í störfum sínum. Í þessari grein er greint frá niðurstöðum rannsóknar á viðhorfi og hegðun starfsmanna gagnvart vörumerkinu. Í rannsókninni voru þrjú þættir skoðaðir; þegnhegðun við vörumerki, vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta. Rannsóknin er byggð á könnun í formi spurningalista sem var lagður fyrir starfsmenn þriggja íslenskra fyrirtækja sumarið 2021. Alls bárust svör frá 397 starfsmönnum. Markmið rannsóknarinnar var að greina samband þegnhegðunar við vörumerki, vörumerkjaskilning og vörumerkjahollustu.

Niðurstöðurnar sýndu að eftir því sem vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta eykst, því meiri þegnhegðun sýna starfsmenn vörumerkinu. Hugtakið þegnhegðun á við um hegðun sem starfsmenn sýna af fúsum og frjálsum vilja, styrkir ímynd vörumerkisins og hefur þar af leiðandi jákvæð áhrif á árangur fyrirtækja. Vörumerkjaskilningur reyndist hafa meiri áhrif á þegnhegðun en vörumerkjahollusta. Þá reyndist vörumerkjaskilningur einnig vera undanfari vörumerkjahollustu.

Niðurstöðurnar undirstrika mikilvægi þess að stjórnendur mannauðs- og markaðsdeilda leggi áherslu á fræðslu um vörumerkið og hvetji starfsmenn til að þróa jákvætt viðhorf til vörumerkisins og sýna hegðun sem endurspeglar gildi þess. Rannsóknin eykur þekkingu á sambandi mannauðsmála og vörumerkja og er því mikilvægt framlag til fræðanna. Þar að auki veitir hún stjórnendum íslenskra fyrirtækja mikilvægar upplýsingar sem hægt er að nýta í mannauðs- og markaðsstarfi til að auka árangur vörumerkja.

## Abstract

In order to build a successful brand employees need to know brand's values and how they can contribute to its success. By understanding the attitudes and behavior of employees towards the brand, marketing and human resources departments

<sup>1</sup> Guðrún Scheving Thorsteinsson er verkefnastjóri Styrktarsjóðs BSRB og með MS-próf í markaðsfræði og alþjóðaviðskiptum frá Háskóla Íslands. Netfang: gudrun@styrktarsjodur.bsrb.is. Friðrik Larsen er dósent í viðskiptafræði við Háskóla Íslands og framkvæmdastjóri Brandr Global. Netfang: fl@hi.is.

can work in collaboration to increase the brand's success by creating a working environment with employees who understand what the brand stands for, are committed to the brand and even willing to put in more effort in their work. This article presents the results of a study of employees' attitudes and behavior towards the brand. Three factors were examined; brand citizenship behavior, brand understanding and brand commitment. The study is based on a survey in the form of a questionnaire that was submitted to employees of three Icelandic companies in the summer of 2021, resulting in approximately 397 respondents in total. The aim of the study was to analyze the relationship between brand citizenship behavior, brand understanding and brand commitment. Brand citizenship behavior refers to behavior that employees exhibit voluntarily which strengthens the brand and therefore the organization's success. The results showed that as brand understanding and brand commitment increases, employees display greater brand citizenship behavior. Brand understanding had a greater impact on brand citizenship behavior than brand commitment. Brand understanding also proved to be a precursor to brand commitment. The results underline the importance of the role HRM and marketing departments play in encouraging employees to develop a positive attitude towards the brand and demonstrate behavior that reflects the brand value. The study compensates on the shortage of research on the relationship between human resource management and branding. In addition, it provides managers important information that can be used in human resource management and marketing to increase the brand's success.

*JEL flokkun: M31; M53; O15*

*Lykilorð: Innri vörumerkjaþróun; þegnhegðun við vörumerki; vörumerkjaskilningur; vörumerkjahollusta; mannaúður; mannaúðsstjórnun.*

*Keywords: Internal brand management; brand citizenship behavior; brand understanding; brand commitment; employees; HRM.*

## **Employees and the brand: The relationship between brand understanding, brand commitment and brand citizenship behavior**

### **1 Inngangur**

Til að byggja upp árangursríkt vörumerki er mikilvægt að vörumerkið hafi sterka, jákvæða og einstaka stöðu í huga neytenda (Keller, 1993). Gildi og markmið þurfa að vera skýr og vörumerkið þarf að standa við loforð sín gagnvart neytendum (Keller, 2013). Þróun og uppbygging vörumerkisins er á ábyrgð markaðsdeilda sem notast við ýmsar aðgerðir til að hámarka árangur vörumerkisins (Aurand o.fl., 2005). Starfsmenn markaðsdeilda eru þó ekki þeir einu sem koma að uppbyggingu vörumerkisins. Hver og einn starfsmaður innan fyrirtækis leggur sitt af mörkum við að móta vörumerkið og hefur því áhrif á upplifun viðskiptavina af vörumerkinu. Því má jafnvel halda fram að vörumerki séu ekkert án starfsmannanna á bak við þau (Piehler, 2018). Þess vegna er mikilvægt að allir starfsmenn innan fyrirtækis þekki gildi vörumerkisins og að hegðun og viðhorf þeirra samræmist vörumerkinu (Aurand o.fl., 2005). Þar getur mannaúðsstjórnun spilað stórt hlutverk. Markmið mannaúðsstjórnunar er meðal annars að tryggja að starfsmenn fari eftir skráðum og óskráðum reglum sem tíðkast innan fyrirtækisins svo að viðhorf og hegðun þeirra samræmist gildum og siðum þess (Wright o.fl., 2003). Það ætti því að vera á ábyrgð mannaúðsdeilda að fræða starfsmenn um vörumerkið og hvetja þá til að hegða sér í samræmi við gildi þess. Fræðimenn hafa þó bent á að samband markaðs- og mannaúðsdeilda sé sjaldan virt viðlits innan fyrirtækja (Aurand o.fl., 2005; Boyd og Sutherland, 2006; Burmann og Zeplin,

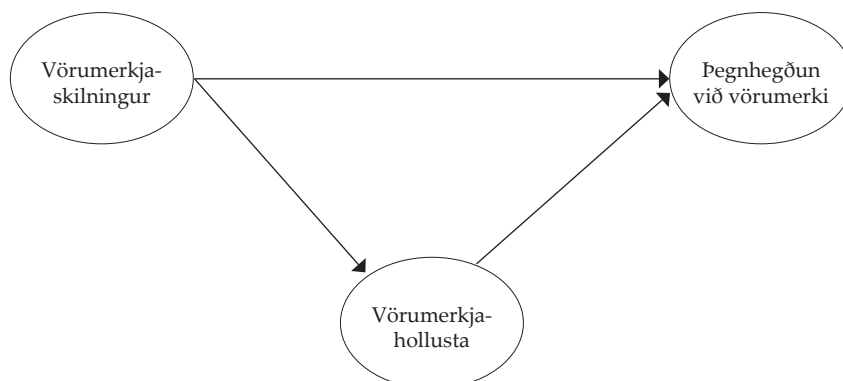
2005; Dzotsoeva o.fl., 2018; Maheshwari o.fl., 2017; Schulz o.fl., 2017; Urbancová og Hudáková, 2017). Algengara er að markaðsdeildir beini skilaboðum vörumerkisins til viðskiptavina frekar en starfsmanna. Á sama hátt hafa starfsmenn mannauðsdeilda jafnan einblínt á að sinna mannauðinum en lagt minni áherslu á markaðssetningu og vörumerkjaþróun í störfum sínum (Al-Shuaibi o.fl., 2016). Markaðs- og mannauðsdeildir geta þó í sameiningu unnið að því að auka árangur vörumerkisins með innri vörumerkjaþróun (internal branding). Innri vörumerkjaþróun er stefna sem miðar að starfsmönnum og er ætlað að upplýsa starfsmenn um gildi vörumerkisins og hvetja þá til að starfa eftir þeim (Backhaus og Tikoo, 2004). Nauðsynlegt er að starfsmenn skilji hver gildi vörumerkisins eru og hvernig þeir geti stuðlað að árangri þess. Með fræðslu um vörumerkið er hægt að hvetja starfsmenn til að þróa jákvætt viðhorf til vörumerkisins og sýna hegðun sem endurspeglar gildi þess (Aurand o.fl., 2005; Heskett og Schlesinger, 1994; Löhdorf og Diamantopoulos, 2014; Xiong o.fl., 2013). Þannig er hægt að byggja upp gott og skilvirkt starfsumhverfi með starfsmönnum sem skilja fyrir hvað vörumerkið stendur, sýna því hollustu og eru jafnvel tilbúnir að leggja meira á sig en til er ætlast í störfum sínum (Piehler, 2018). Þó virðist vanta nákvæmari innsýn í hvernig viðhorf og hegðun starfsmanna gagnvart vörumerkjum sé háttað. Þörf er á dýpri skilningi á sambandi þessara þátta svo hægt sé að hámarka árangur vörumerkisins.

Í þessari grein er greint frá niðurstöðum rannsóknar á viðhorfi og hegðun starfsmanna gagnvart vörumerkinu hjá þremur íslenskum fyrirtækjum. Rannsóknin byggist á könnun í formi spurningalista sem var lögð fyrir starfsmenn fyrirtækjanna þriggja sumarið 2021. Markmið rannsóknarinnar var að skoða samband þriggja þátta; þegnhegðunar við vörumerki (brand citizenship behavior), vörumerkjaskilnings (brand understanding) og vörumerkjahollustu (brand commitment). Þegnhegðun við vörumerki vísar til hegðunar sem starfsmenn sýna af fúsum og frjálsum vilja og styrkir ímynd vörumerkisins. Vörumerkjaskilningur er sá skilningur sem starfsmenn hafa á upplýsingum sem tengjast vörumerkinu og vörumerkjahollusta á við um tilfinningaleg tengsl starfsmanna til vörumerkisins (Burmam og Zeplin, 2005; King og Grace, 2010; Piehler o.fl., 2016; Vallaster og de Chernatony, 2005). Sett var fram eftirfarandi rannsóknarspurning: Hvert er samband þegnhegðunar við vörumerki, vörumerkjaskilning og vörumerkjahollustu? Rannsóknarspurningin leggur áherslu á að rannsaka hvernig þessir þættir tengjast og hafa áhrif á hegðun og viðhorf starfsmanna gagnvart vörumerkinu.

Í tengslum við rannsóknina var þróað tilgátulíkan sem nær yfir fræðilegan grunn hennar og var jafnframt lagt til grundvallar við greiningu gagna og framsetningu niðurstaðna. Tilgátulíkan rannsóknarinnar (Mynd 1) spáði því að vörumerkjahollusta og vörumerkjaskilningur auki líkurnar á að starfsmenn sýni vörumerkinu aukna þegnhegðun. Líkanið spáði því einnig að vörumerkjaskilningur starfsmanna auki líkurnar á að þeir sýni vörumerkjahollustu.

## Mynd 1

Tilgátulíkan rannsóknarinnar



Settar voru fram þrjár tilgátur í tengslum við rannsóknarspurninguna:

T1: Því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því líklegri eru þeir til að sýna þegnhegðun við vörumerki.

T2: Því meiri vörumerkjahollustu sem starfsmenn sýna, því líklegri eru þeir til að sýna þegnhegðun við vörumerki.

T3: Því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því líklegri eru þeir til að sýna vörumerkjahollustu.

Rannsókninni var skipt í tvo hluta; annars vegar fræðilegan hluta og hins vegar rannsóknarhluta. Fræðilegi hlutinn fjallaði um helstu hugtök og kenningar vörumerkjafræða með sérstakri áherslu á innri vörumerkjaþróun. Þar var einnig fjallað um hugtökin sem mæld voru í rannsókninni; þegnhegðun við vörumerki, vörumerkjahollustu og vörumerkjaskilning. Tengsl vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu voru skoðuð ásamt sambandi þessara þátta við þegnhegðun við vörumerki. Í kjölfar þess voru rannsóknartilgátur settar fram. Rannsóknarhlutinn skiptist í aðferð og niðurstöður. Aðhvarfsgreiningarnar voru framkvæmdar til að skoða áhrif vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu á þegnhegðun starfsmanna við vörumerkið annars vegar og hins vegar áhrif vörumerkjaskilnings á vörumerkjahollustu starfsmanna. Í umræðukafla voru niðurstöður settar í samhengi við fræðilega hlutann og takmarkanir og tillögur að frekari rannsóknnum teknar saman.

Fyrri rannsóknir á sambandi vörumerkja og starfsmanna hafa bent til þess að þegnhegðun starfsmanna við vörumerki hafi jákvæð áhrif á árangur vörumerkja og að undanfarar þegnhegðunar séu vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta (Piehler, 2018). Rannsóknir á sambandi fyrrnefndra þriggja þátta eru þó mjög takmarkaðar og engar rannsóknir finnast á þessu efni hérlendis. Skilningur á samspili þessara þátta er nauðsynlegur svo markaðs- og mannauðsdeildir geti í kjölfarið unnið í sameiningu að því að stuðla að, styrkja og/eða bæta tengslin. Það gæti skilað fyrirtækjum sterkara vörumerki, betri samkeppnisstöðu og auknum árangri.

## 2 Innri vörumerkjaþróun

Hugtakið innri vörumerkjaþróun (internal branding) er tiltölulega nýtt af nálinni, en hugtakið birtist fyrst á prenti árið 1999 (Keller, 1999; Thomson o.fl., 1999). Ólíkt innri markaðssetningu (internal marketing), sem felst í að líta á starfsmenn sem innri viðskiptavini og markaðssetja fyrirtækið og vörur þess eða þjónustu til starfsmanna (Tsai, 2014), er megináhersla innri vörumerkjaþróunar að stuðla að jákvæðu viðhorfi starfsmanna til vörumerkisins (King og Grace, 2008). Markmið innri vörumerkjaþróunar er að koma á tilfinningalegum tengslum milli starfsmanna og vörumerkisins og hafa áhrif á hegðun starfsmanna í þeim tilgangi að styrkja vörumerkið (Foster o.fl., 2010). Með innri vörumerkjaþróun er hægt að nýta færni og þekkingu starfsmanna til að veita fyrirtækinu aukið samkeppnisforskot á markaði (Punjaisri og Wilson, 2011).

Ólíkt vörumerkjastefnum og áætlunum, þar sem áherslan er lögð á utanaðkomandi hagsmunaaðila, vísar innri vörumerkjaþróun til ferla sem eiga að hafa áhrif á innri hagsmunaaðila, þ.e. starfsmenn (Aurand o.fl., 2005). Með áætlunum sem snúa að innri vörumerkjaþróun er hægt að leiðbeina starfsmönnum hvernig æskilegt sé að haga sér, eiga í samskiptum við viðskiptavini og efna vörumerkjalofoforðið (Foster o.fl., 2010). Vörumerkjalofoforð (brand promise) er sú skuldbinding sem fyrirtæki gerir til viðskiptavina (Campbell, 2002). Fyrirtæki þurfa að uppfylla kröfur um að tiltekin vara muni virka eins og lofað hefur verið. Þá þarf að huga að félagslegum og tilfinningalegum þörfum viðskiptavina, sjá til þess að þeim sé fullnægt hverju sinni og að sem minnst áhætta fylgi því að kaupa vöruna eða þjónustuna. Með því að standa við vörumerkjalofoforðið byggja fyrirtæki upp traust meðal viðskiptavina sinna (Johansson og Carlson, 2015). Þegar starfsmenn skilja

og tileinka sér gildi vörumerkisins eiga þeir auðveldara með að efna vörumerkjalofoforðið gagnvart viðskiptavinum (Cushen, 2009). Því er lykilatriði að fyrirtæki innleiði innri vörumerkjaþróun og komi upplýsingum um vörumerkið til starfsmanna sinna svo að allir innan fyrirtækisins hafi sömu hugmynd og sýn um hvernig skuli standa við vörumerkjalofoforðið (Burmam og Zeplin, 2005; de Chernatony og Riley, 1999; Harris og de Chernatony, 2001). Talið er að þegar starfsmenn hafi nægan skilning á mikilvægi vörumerkisins sýni þeir því meiri áhuga og upplifi aukinn hvata til að sýna viðhorf og hegðun sem endurspeglar gildi vörumerkisins. Þá séu viðskiptavinir líklegri til að upplifa vörumerkið á jákvæðan hátt sem auki vörumerkjaþryggð (Heskett og Schlesinger, 1994).

Útkoman sem fyrirtæki sækjast eftir með innri vörumerkjaþróun er meðal annars fólgin í hollustu starfsmanna gagnvart vörumerkinu (King og Grace, 2008). Hollusta starfsmanna er talin auka líkur á ánægðum og tryggum viðskiptavinum sem skili fyrirtækinu auknum hagnaði (Loveman, 1998). Rannsóknir Schiffenbauer (2001), Duboff (2001) og Hatch og Schultz (2001) hafa fjallað um mikilvægi þess að samræma innri og ytri vörumerkjaáætlanir og þann ávinning af markaðsstarfi sem einblínir ekki aðeins á þarfir og óskir viðskiptavina heldur rétta ráðningu, þjálfun og hvatningu þeirra sem sjá um að standa við vörumerkjalofoforðið, starfsmanna.

Rannsóknir á tengslum innri vörumerkjaþróunar og árangri vörumerkja hafa gefið til kynna jákvæð áhrif innri vörumerkjaþróunar á árangur vörumerkja (Baumgarth og Schmidt, 2010; Burmann o.fl., 2009; Henkel o.fl., 2007; King o.fl., 2011). Rannsóknir hafa einnig sýnt að mannauðsstjórnun geti haft áhrif á velgengi innri vörumerkjaþróunar (Aurand o.fl., 2005; Boyd og Sutherland, 2006; Burmann og Zeplin, 2005; Schmidt og Baumgarth, 2018). Rannsókn Aurand o.fl. (2005) á hlutverki mannauðsstjórnunar í innri vörumerkjaþróun benti til þess að sterkt samband væri á milli þátttöku mannauðsdeilda í innri vörumerkjaþróun og hæfni starfsmanna í að styðja við vörumerkið í störfum sínum. Starfsmenn virtust einnig hafa jákvæðari viðhorf til vörumerkisins og voru líklegri til að efna vörumerkjalofoforðið þegar mannauðsdeildin tók þátt í innri vörumerkjaþróun fyrirtækisins. Því má sjá gífurleg tækifæri í aukinni þátttöku mannauðsdeilda í innri vörumerkjaþróun fyrirtækja.

## 3 Þegnhegðun, vörumerkjaskilningur og vörumerkja-hollusta

### 3.1 Þegnhegðun við vörumerki

Hugtakið þegnhegðun við vörumerki (brand citizenship behavior) á upptök sín að rekja til kenningarinnar um þegnhegðun við fyrirtæki (organizational citizenship behavior/OCB). Dennis Organ (1988) var fyrstur til að skilgreina þegnhegðun við fyrirtæki sem vilja starfsmanna til að leggja meira á sig en krafist er af þeim í starfi og er fyrirtækinu í hag. Samkvæmt honum sýna starfsmenn þegnhegðun af fúsum og frjálsum vilja en ekki vegna kröfu fyrirtækisins (Organ, 1997). Rannsóknir hafa bent til þess að þegnhegðun hafi jákvæð áhrif á árangur fyrirtækja (Todd, 2003; Walz og Niehoff, 1996). Auk þess hefur fundist fylgni á milli þegnhegðunar og starfsánægju, hollustu og tryggðar starfsmanna (Podsakoff og MacKenzie, 1997; Podsakoff o.fl., 2000).

Þegnhegðun við vörumerki er tiltölulega nýtt hugtak innan markaðsfræðinnar en fræðimenn hafa aðlagð hugtakið um þegnhegðun við fyrirtæki að vörumerkjastjórnun (Piehler o.fl., 2016). Þegnhegðun við vörumerki á við um hegðun starfsmanna sem samræmist vörumerkinu og stuðlar að því að starfsmenn efni vörumerkjalofoforðið til viðskiptavina (Rehman og Salleh, 2019). Ólíkt þegnhegðun við fyrirtæki, sem vísar til þess að starfsmenn leggi meira á sig en krafist er af þeim fyrir fyrirtækið, leggur þegnhegðun við vörumerki sérstaka áherslu á tengsl starfsmanna við vörumerkið. Frá þessu nýja sjónarhorni er áhersla lögð á hegðun sem hefur bein áhrif á frammistöðu vörumerkisins (Rehman og Salleh, 2019).

Við uppbyggingu á árangursríku vörumerki er lykilatriði að hegðun starfsmanna, jafnt í vinnu sem og utan vinnu, samræmist vörumerkinu (King og Grace, 2010). Þegar talað er um að hegðun í vinnu samræmist vörumerkinu er átt við að starfsmenn fari eftir þeim skráðu og óskráðu reglum sem gilda innan fyrirtækisins og að viðhorf og hegðun þeirra samræmist gildum vörumerkisins. Hegðun sem samræmist vörumerkinu utan vinnu á hins vegar við um vilja starfsmanna til að leggja meira á sig en krafist er af þeim í starfi til að efla ímynd vörumerkisins (Morhart o.fl., 2009). Starfsmenn sem leggja á sig aukna fyrirhöfn fyrir vörumerkið eru taldir stuðla að aukinni hollustu viðskiptavina og betri frammistöðu fyrirtækisins (Porricelli o.fl., 2014). Samkvæmt Hasnizam o.fl. (2012) er vilji starfsmanna til að sýna slíka hegðun nauðsynlegur svo að fyrirtæki geti efnt vörumerkjalofoforði til viðskiptavina sinna. Burmann og Zeplin (2005) hafa rannsakað samband vörumerkja og hegðunar starfsmanna og voru fyrst til að skilgreina hugtakið þegnhegðun við vörumerki. Samkvæmt þeim á þegnhegðun við vörumerki við um hegðun sem starfsmenn sýna af fúsum og frjálsum vilja og styrkir ímynd vörumerkisins. Piehler o.fl. (2016) betrubættu upprunalega skilgreiningu Burmann og Zeplin á þegnhegðun við vörumerki með því að lýsa hugtakinu sem hegðun starfsmanna sem er í samræmi við vörumerkið og vörumerkjalofoforði og styrkir þannig vörumerkið. Þegnhegðun við vörumerki er yfirgripsmikið hugtak sem tekur til fjölbreyttrar hegðunar starfsmanna. Rannsakendur á þegnhegðun við vörumerki hafa flokkað hugtakið í undirvíddir (Baumgarth og Schmidt, 2010; Burmann o.fl., 2009; Burmann og Zeplin, 2005; Chang o.fl., 2012; Porricelli o.fl., 2014; Piehler o.fl., 2016; Shaari o.fl., 2011). Þó að þegnhegðun við vörumerki hafi verið skilgreind á áþekkan máta er ekki að finna algjöran samhljóm í hversu margar undirvíddir beri að flokka hugtakið (Baumgarth og Schmidt, 2010; Burmann o.fl., 2009; Burmann og Zeplin, 2005; Chang o.fl., 2012; Porricelli o.fl., 2014; Shaari o.fl., 2011). Rannsóknir Piehler o.fl. (2016) hafa sýnt fram á réttmæti þess að hægt sé að flokka þegnhegðun við vörumerki í þrjár undirvíddir og mun þessi rannsókn styðjast við líkan þeirra. Víddirnar þrjár eru:

**Hlýðni við vörumerkið** (brand compliance). Hlýðni við vörumerkið lýsir starfsmönnum sem fara eftir reglum og leiðbeiningum sem viðkoma vörumerkinu til að koma í veg fyrir að skaða ímynd vörumerkisins.

**Stuðningur við vörumerkið** (brand endorsement). Stuðningur við vörumerkið vísar til þess að starfsmenn sýni vörumerkinu stuðning, mæli með vörumerkinu við aðra og verji vörumerkið þegar það er gagnrýnt.

**Uppbygging vörumerkisins** (brand development). Uppbygging vörumerkisins á við um að starfsmenn finni fyrir hvatningu til að styrkja vörumerkið í þeim tilgangi að bæta upplifun viðskiptavina. Uppbygging vörumerkisins getur átt við um ýmsa hegðun, t.d. að takast á við auknar skyldur og ábyrgð í starfi, þátttöku í starfsþjálfun, öflun sérfræðipækkingar eða þróun hugmynda (Piehler, 2018).

### 3.2 Vörumerkjaskilningur

Vörumerkjaskilningur (brand understanding) er sá skilningur sem starfsmenn hafa á upplýsingum sem tengjast vörumerkinu (Burmann og Zeplin, 2005; King og Grace, 2010; Piehler o.fl., 2016; Vallaster og de Chernatony, 2005). Starfsmenn eiga erfitt með að hegða sér í samræmi við vörumerkið ef þeir skilja það ekki og því er vörumerkjaskilningur talin ein mikilvægasta forsenda þess að starfsmenn efni vörumerkjalofoforði (Piehler o.fl., 2016).

Til að mæla vörumerkjaskilning hafa rannsakendur bæði notast við einvíð (Baumgarth og Schmidt, 2010; Kimpakorn og Tocquer, 2009; Löhdorf og Diamantopoulos, 2014; Miles o.fl., 2011; Terglav o.fl., 2016) og fjölvíð líkön (Piehler o.fl., 2015, 2016; Xiong o.fl., 2013). Fræðimenn eru þó almennt sammála um að fjölvíð nálgun nái betur yfir þann fjölda vörumerkjatengdra upplýsinga sem starfsmenn þurfa að skilja til að geta staðið við vörumerkjalofoforðið. Vörumerkjaskilningi hefur því verið skipt í fjórar víddir (Piehler o.fl., 2015, 2016; Xiong o.fl., 2013):

**Mikilvægi vörumerkisins** (brand relevance). Talið er að starfsmenn þurfi að upplifa að starf þeirra sé mikilvægt svo þeir þrói með sér viðeigandi viðhorf og hegðun (Hackman og Oldham, 1980). Sé það sett í samhengi við innri vörumerkjaþróun má segja að starfsmenn þurfi að upplifa að vörumerkið sé mikilvægt svo þeir þrói með sér jákvæð viðhorf og hegðun gagnvart vörumerkinu. Mikilvægi vörumerkisins felur því í sér skilning starfsmanna á að vörumerkið sé mikilvægt fyrir velgengni fyrirtækisins (Xiong o.fl., 2013).

**Mikilvægi viðeigandi hegðunar** (behaviour relevance). Mikilvægi viðeigandi hegðunar á við um skilning starfsmanna á að þeir geti stuðlað að velgengni vörumerkisins með hegðun sinni og að hlutverk þeirra innan fyrirtækisins skipti máli fyrir velgengni vörumerkisins (Xiong o.fl., 2013).

**Vörumerkjapekking** (brand knowledge). Starfsmenn þurfa að upplifa að þeir búi yfir nægri þekkingu á starfi sínu til að geta þróað með sér nauðsynleg viðhorf og hegðun (Hackman og Oldham, 1980). Vörumerkjapekking endurspeglar þekkingu starfsmanna á hver gildi vörumerkisins eru og fyrir hvað vörumerkið stendur (Burmam og Zeplin, 2005).

**Vörumerkjatraust** (brand confidence). Vörumerkjatraust felst í skilningi starfsmanna á hvers konar hegðun í daglegum störfum þeirra getur styrkt vörumerkið. Vörumerkjatraust gefur til kynna hvort starfsmenn geti yfirfært gildi vörumerkisins í sín störf (Piehler, 2018).

Rannsóknir hafa sýnt að starfsmenn sem vita ekki hvernig þeir eiga að sinna hlutverkum sínum því þeir skilja ekki vörumerkið eiga erfiðara með að sýna þegnhegðun (Eatough o.fl., 2011; Podsakoff o.fl., 1996). Þess vegna er vörumerkjaskilningur talinn vera mikilvægur undanfari þegnhegðunar við vörumerki (Piehler o.fl., 2015, 2016). Því meiri skilning sem starfsmenn hafa á vörumerkinu því auðveldara eiga þeir með að skilja hlutverk sitt gagnvart því, sem eykur þar af leiðandi þegnhegðun við vörumerki (King, 2010; King og Grace, 2010; King o.fl., 2012). Rannsóknir á innri vörumerkjaþróun hafa sýnt fram á sterk tengsl milli vörumerkjaskilnings og þegnhegðunar við vörumerki (Löhdorf og Diamantopoulos, 2014; Piehler o.fl., 2015, 2016). Út frá ofangreindum rökum er fyrsta tilgáta þessarar rannsóknar því:

*T<sub>1</sub>: Því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því líklegri eru þeir til að sýna þegnhegðun við vörumerki.*

### 3.3 Vörumerkjahollusta

Hollusta (commitment) er skilgreind sem upplifun starfsmanna á að tilheyra fyrirtæki eða skipulagsheild. Starfsmenn sem eru hollir fyrirtækinu upplifa hvata til að leggja sitt af mörkum svo að fyrirtækið nái árangri (Meyer og Allen, 1991, 1997; Meyer og Herscovitch, 2001). Samkvæmt Swailes (2002) er hollusta persónubundin, ekki sé hægt að þvinga fram hollustu heldur verði hún til af eigin hvötum.

Flestar rannsóknir á hollustu hafa verið byggðar á þriggja þátta líkani Allen og Meyer (Meyer o.fl., 2002, 2012; Wahn, 1998) en þeir skipta hollustu niður í þrjár víddir; tilfinningabundna hollustu (affective commitment), stöðubundna hollustu (continuance commitment) og skyldubundna hollustu (normative commitment) (Meyer og Allen, 1997). Starfsmenn sem sýna tilfinningabundna hollustu eru taldir hafa sterka löngun til að starfa áfram hjá fyrirtækinu. Þessir starfsmenn hafa skapað tilfinningaleg tengsl við stjórnendur og aðra starfsmenn fyrirtækisins. Þeir upplifa að þeir tilheyri fyrirtækinu og hafi mikilvægu hlutverki að gegna innan fyrirtækisins. Starfsmenn sem sýna stöðubundna hollustu eru hins vegar hollir fyrirtækinu vegna áhættunnar eða kostnaðarins sem gæti fylgt því að skipta um starf. Starfsmenn sem sýna skyldubundna hollustu telja sér bera skyldu til þess. Þeir upplifa að fyrirtækið hafi gefið þeim tækifæri eða veitt þeim einhvers konar umbun og því standi þeir í ákveðinni þakkarskuld við það (Allen og Meyer, 1990).

Hugtakið vörumerkjahollusta (brand commitment) byggir á líkani Allen og Meyer (1990) á hollustu en hefur verið aðlagð að vörumerkjastjórnun. Vörumerkjahollusta inniheldur þó ekki þrjár víddir líkt og líkan Allen og Meyer heldur er hugtakið talið eiga að eins við um tilfinningabundna hollustu (Burmam og Zeplin, 2005; King og Grace, 2009; Piehler o.fl., 2015; Vallaster og de Chernatony, 2005). Stöðu- og skyldubundin hollusta er drifin af ytri hvötum og er því talin ólíkleg til að leiða til hegðunar sem eykur árangur vörumerkisins. Tilfinningabundin hollusta stjórnast hins vegar af innri hvötum, ræðst eingöngu af eigin vilja og er því líklegri til að stuðla að hegðun sem styrkir vörumerkið (King og Grace, 2009). Rannsóknir hafa sýnt að starfsmenn sem eru tilfinningalega hollir vörumerkinu séu líklegri til að sýna þegnhegðun og styrki þannig vörumerkið (Burmam og Zeplin, 2005; Burmam o.fl., 2009; King og Grace, 2012; Piehler o.fl., 2015, 2016). Starfsmenn eru taldir líklegri til að fara eftir reglum og leiðbeiningum sem tengjast vörumerkinu og forðast að skaða vörumerkið ef þeir eru tilfinningalega tengdir því. Starfsmenn sem eru tilfinningalega tengdir vörumerkinu eru einnig taldir líklegri til að leggja meira á sig en krafist er af þeim í starfi, til dæmis með því að tala vel um vörumerkið og mæla með því, verja það ef aðrir gagnrýna það, sækja starfsnámskeið og afla sér sérþekkingar í starfi, koma með hugmyndir að nýjum vörum, þjónustu eða ferlum sem gætu gagnast vörumerkinu eða koma með tillögur til að bæta vörumerkjaupplifun viðskiptavina (Piehler, 2018). Þá hafa rannsóknir bent til jákvæðra áhrifa vörumerkjahollustu á þegnhegðun við vörumerki (Burmam o.fl., 2009; Piehler o.fl., 2016; Piehler, 2018). Önnur tilgátan byggir á því sem fram kemur hér að ofan:

*T<sub>2</sub>: Því meiri vörumerkjahollustu sem starfsmenn sýna, því líklegri eru þeir til að sýna þegnhegðun við vörumerki.*

Vörumerkjaskilningur er talinn vera mikilvægur undanfari vörumerkjahollustu. Ef starfsmenn skortir skilning á vörumerkinu vita þeir ekki hvernig þeir geta stuðlað að árangri vörumerkisins í störfum sínum (King og Grace, 2010). Vörumerkjaskilningur eykur líkurnar á að starfsmenn skilji hvert hlutverk þeirra er við eflingu vörumerkisins (King o.fl., 2012). Nýlegar rannsóknir benda bæði til beinna og óbeinna jákvæðra áhrifa vörumerkjaskilnings á vörumerkjahollustu (Piehler o.fl., 2015, 2016; Terlav o.fl., 2016). Rannsóknir hafa einnig gefið til kynna að skortur á vörumerkjaskilningi geti leitt til neikvæðra áhrifa á vörumerkjahollustu (Meyer o.fl., 2002). Ef starfsmenn upplifa að vörumerkið skipti ekki máli er ólíklegt að þeir þrói með sér tilfinningaleg tengsl við það. Talið er að ef starfsmenn skilji hvernig þeirra hegðun geti styrkt vörumerkið og þeir upplifi að starf þeirra sé mikils metið og hafi áhrif á árangur vörumerkisins og fyrirtækisins, séu þeir líklegri til að tengjast vörumerkinu tilfinningalega (Burmam og Zeplin, 2005). Skilningur á vörumerkinu veitir starfsmönnum skýrar leiðbeiningar um hvernig þeir eiga að standa sig í starfi til að auka árangur vörumerkisins, sem eykur þar af leiðandi tilfinningalega tengingu þeirra við vörumerkið. Þegar starfsmenn skortir hins vegar skilning á vörumerkinu eiga þeir erfiðara með að yfirfæra gildi þess í störf sín sem getur þar af leiðandi haft neikvæð áhrif á vörumerkjahollustu (King og Grace, 2010). Vörumerkjaskilningur og undirviddirnar fjórar; mikilvægi vörumerkisins, mikilvægi viðeigandi hegðunar, vörumerkjaþekking og trú á vörumerkinu ættu því allar að auka vörumerkjahollustu. Í samræmi við kenningar Burmam og Zeplin (2005) og King og Grace (2010) er þriðja tilgátan því:

*T<sub>3</sub>: Því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því líklegri eru þeir til að sýna vörumerkjahollustu.*

Í töflu 1 má sjá skilgreiningar á hugtökunum ásamt undirflokkum hugtakanna sem tilgátur þessarar rannsóknar byggja á.



**Tafla 1**  
Skilgreining á hugtökum

Hugtak	Skilgreining
<b>Pegnhegðun við vörumerki</b>	Hegðun starfsmanna samræmist vörumerkinu og gildum þess og styrkir vörumerkið
Hlýðni við vörumerkið	Starfsmenn fara eftir reglum og leiðbeiningum sem viðkoma vörumerkinu
Stuðningur við vörumerkið	Starfsmenn sýna vörumerkinu stuðning og mæla með því
Uppbygging vörumerkisins	Starfsmenn finna fyrir hvatningu til að stuðla að þróun vörumerkisins í þeim tilgangi að bæta upplifun viðskiptavina
<b>Vörumerkjaskilningur</b>	Skilningur starfsmanna á upplýsingum tengdum vörumerkinu
Mikilvægi vörumerkisins	Skilningur starfsmanna á að vörumerkið sé mikilvægt fyrir velgengni fyrirtækisins
Mikilvægi viðeigandi hegðunar	Skilningur starfsmanna á að hegðun þeirra hafi áhrif á árangur vörumerkisins
Vörumerkjaþekking	Þekking starfsmanna á hvað vörumerkið stendur fyrir
Vörumerkjatraust	Skilningur starfsmanna á hvers konar hegðun styrkir vörumerkið
<b>Vörumerkjahollusta</b>	Tilfinningaleg tengsl starfsmanna við vörumerkið

## 4 Rannsóknaraðferð og gagnaöflun

Í rannsókninni sem hér er til umfjöllunar var þáttagreindur spurningalisti lagður fyrir starfsmenn þriggja íslenskra fyrirtækja sumarið 2021 (sjá Viðauka). Notast var við hentugleikaúrtak þar sem rannsakandi hafði aðeins samband við stór íslensk fyrirtæki með mörg stöðugildi til að tryggja stórt úrtak. Fyrirtækin voru banki, upplýsingatæknifyrirtæki og orkufyrirtæki. Spurningalistinn var settur upp rafrænt með QuestionPro. Notast var við samskiptamiðilinn Workplace þegar spurningakönnunin var lögð fyrir starfsmenn og var tekið mið af óskum hvers fyrirtækis við tímasetningu fyrir lagnar. Spurningalistinn var opin í viku hjá hverju fyrirtæki en fyrir lagnir fóru fram í maí og júní 2021. Ítrekun var send á starfsmenn einu sinni á því tímabili sem spurningakönnunin var opin. Alls bárust 397 svör og voru 395 þeirra nothæf. Svarhlutfallið var 23,1%. Kynjahlutfallið var nokkuð jafnt; 55,9% karlar og 43,6% konur. 0,5% þátttakenda skilgreindu sig hvorki sem karl né kona. 35,7% þátttakenda voru á aldrinum 20–40 ára, 31,5% á aldrinum 41–50 ára og 32,8% voru 51 árs eða eldri. Þegar litið var til starfsaldurs voru flestir þátttakendur með 1–5 ára starfsaldur eða 39,2%. Þátttakendur með lengsta starfsaldurinn, 11 ár eða meira, voru 36,7%. Þátttakendur sem höfðu starfað hjá fyrirtækinu í minna en ár voru 8,2% og 15,9% þátttakenda voru með 6–10 ára starfsaldur. Spurningalistinn innihélt 29 spurningar og var byggður á eftirfarandi hugsmíðum: Vörumerkjaskilningi, vörumerkjahollustu og þegnhegðun við vörumerki (sjá Viðauka). Svarmöguleikar spurninganna voru á fimm stiga Likert-kvarða þar sem 1 stóð fyrir „mjög ósammála“ og 5 fyrir „mjög sammála“. Hátt stig á kvarðanum bendir til þess að vörumerkjaskilningur, vörumerkjahollusta og þegnhegðun við vörumerki sé mikil meðal starfsmanna. Fjórar bakgrunnsspurningar voru aftast í mælitækinu sem sneru að kyni, aldri, starfsaldri og starfssviði þátttakenda innan fyrirtækisins. Notast var við sjálfsmatskvarða við mælingar. Höfundur þýddi mælikvarða Piehler (2018) á íslensku og var hann notaður til að leggja mat á vörumerkjaskilning starfsmanna. Mælikvarðinn byggir á fjórum undirþáttum: *Mikilvægi vörumerkisins*, *mikilvægi viðeigandi hegðunar*, *vörumerkjaþekkingu* og *vörumerkjatrausti*. Sem dæmi um atriði á kvarðanum má nefna „Sterkt vörumerki skiptir miklu máli fyrir velgengni vörumerkisins“ og „Hegðun mín hefur áhrif á velgengni vörumerkisins“.

Við mælingu á vörumerkjahollustu voru notuð fjögur af fimm atriðum úr mælikvarða Piehler (2018). Premur atriðum í mælikvarðanum var snúið öfugt við tölfræðilega úrvinnslu. Sem dæmi um atriði á kvarðanum má nefna „Mér líður eins og vandamál vöru-

merkisins séu mín eigin“ og „Ég tel mig vera ekki tilfinningalega tengda/n vörumerkinu“ (atriði öfugt snúið). Höfundur bætti einnig þremur atriðum úr mælikvarða King og Grace (2008) á vörumerkjahollustu við spurningalistann. Atriðin þrjú voru: „Ég er stolt/ur af því að starfa hjá vörumerkinu“, „Mér er mjög umhugað um framtíð vörumerkisins“ og „Gildi mín eru svipuð gildum vörumerkisins“.

Við mælingu á þegnhegðun starfsmanna við vörumerkið var notast við *brand citizenship behavior* eða BCB-mælikvarðann (Piehler, 2018). Mælikvarðinn inniheldur 16 staðhæfingar sem byggja á þremur undirþáttum: *Hlýðni við vörumerkið*, *stuðningur við vörumerkið* og *uppbygging vörumerkisins*. Sem dæmi um atriði á kvarðanum má nefna „Ég fylgi reglum og leiðbeiningum vörumerkisins af kostgæfni“, „Ég tala vel um vörumerkið við aðra“ og „Ég er reiðubúin/n að leggja á mig umfram það sem ætlast er til af mér í starfi ef þörf krefur“. Notast var við fylgnistuðul Pearson's til að greina tengsl milli þáttanna þriggja; þegnhegðunar, vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu. Við frekari greiningu gagna voru framkvæmdar bæði einvíðar og fjölvíðar aðhvarfsgreiningar (single/multiple regression). Aðhvarfsgreiningarnar voru framkvæmdar til að skoða hversu mikil áhrif þættirnir vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta hafa á þegnhegðun starfsmanna við vörumerkið annars vegar og hins vegar hvort vörumerkjaskilningur hafi áhrif á vörumerkjahollustu starfsmanna. Fyrst var þó athugað hvort gögnin uppfylltu fjórar forsendur aðhvarfsgreiningar: Hvort frávillingar væru í gögnunum, hvort villuliðir væru normaldreifðir og hvort misdreifni eða marglínuleiki væri í gögnunum. Úrvinnsla leiddi í ljós að forsendubrestir væru ekki til staðar í neinu tilviki og því var óhætt að framkvæma viðeigandi aðhvarfsgreiningar á tilgátum rannsóknarinnar og túlka niðurstöður þeirra. Alls voru gerðar þrettán aðhvarfsgreiningar. Við túlkun á niðurstöðum aðhvarfsgreininganna var skýrð dreifing skoðuð ( $R^2$  – R square) til að sjá hversu mikið af dreifingu háðu breytanna mætti skýra með óháðu breytunum. Næst voru niðurstöður F-prófanna skoðaðar til að svara hvort hægt væri að yfirfæra niðurstöður í úrtakinu yfir á þýðið. Lokaskrefið var að skoða skurðpunktinn (constant), hallatöluna og hvort hallatalan væri marktæk. Miðað var við 99% öryggismörk við túlkun gagna.

## 5 Niðurstöður

Þegnhegðun við vörumerki, vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta þátttakenda var metin út frá niðurstöðum spurningalistans (sjá Viðauka). Atriðin undir þegnhegðun og vörumerkjaskilningi voru sameinuð í undirþætti í samræmi við fyrri rannsóknir (Piehler o.fl., 2016; Piehler, 2018). Notast var við Pearson's fylgnipróf til að mæla fylgni milli þegnhegðunar, vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu. Niðurstöður sýndu jákvæða fylgni milli allra breytanna. Sterkasta fylgnin var á milli vörumerkjaskilnings og þegnhegðunar ( $r = 0,65$ ;  $p < 0,001$ ). Fylgni milli vörumerkjahollustu og þegnhegðunar var veikari ( $r = 0,57$ ;  $p < 0,001$ ). Þá mældist fylgni milli vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu ( $r = 0,59$ ;  $p < 0,001$ ). Niðurstöður fylgniprófanna gefa til kynna að aukinn vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta hafi tengsl við aukna þegnhegðun og að aukinn vörumerkjaskilningur hafi tengsl við aukna vörumerkjahollustu.

### 5.1 Forspárgildi vörumerkjaskilnings starfsmanna fyrir þegnhegðun við vörumerki

Til að prófa tilgátu eitt; að vörumerkjaskilningur starfsmanna spái fyrir um að þeir sýni þegnhegðun við vörumerki, var framkvæmd aðhvarfsgreining. Tafla 2 sýnir niðurstöður aðhvarfsgreiningarinnar. Í ljós kom að aðhvarfsgreiningin var marktæk ( $F(1, 393) = 294,11$ ;  $p < 0,001$ ) og vörumerkjaskilningur starfsmanna skýrði 42,8% af dreifingu þegnhegðunar starfsmanna við vörumerki. Niðurstöðurnar benda til þess að því meiri skilning sem starfsmenn hafa á vörumerkinu, því líklegra er að þeir sýni aukna þegnhegðun ( $\beta = 0,65$ ). Tilgáta eitt ( $T_1$ ) var því studd.

**Tafla 2***Einvíð aðhvarfsgreining á þegnhegðun og vörumerkjaskilningi*

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Þegnhegðun	(Fasti)		1,73	0,15		< 0,001
	Vörumerkjaskilningur	42,8%	0,58	0,03	0,65	< 0,001

Til að skoða betur hvaða þættir vörumerkjaskilnings spáðu best fyrir um þegnhegðun var fjölvíð aðhvarfsgreining framkvæmd. Niðurstöðurnar má sjá í töflu 3. Niðurstöður sýndu að aðhvarfsgreiningin var marktæk ( $F(4, 390) = 75,72; p < 0,001$ ) og að dreifing óháðu breytanna; mikilvægi vörumerkisins, mikilvægi viðeigandi hegðunar, vörumerkjaþekking og vörumerkjatraust, skýrði saman 43,7% af dreifingu háðu breytunnar, þegnhegðunar. Allir undirþættirnir höfðu marktæk jákvæð tengsl við þegnhegðun, þ.e. aukning í undirþáttum vörumerkjaskilnings olli aukningu í þegnhegðun. Undirþættirnir vörumerkjatraust og mikilvægi viðeigandi hegðunar spáðu best fyrir um þegnhegðun starfsmanna við vörumerkið. Undirþátturinn vörumerkjaþekking virðist hins vegar spá minnst fyrir um þegnhegðun.

**Tafla 3***Fjölvíð aðhvarfsgreining á þegnhegðun og undirþáttum vörumerkjaskilnings*

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Þegnhegðun	(Fasti)		1,75	0,15		< 0,001
	Mikilvægi vörumerkisins		0,09	0,03	0,14	< 0,001
	Mikilvægi viðeigandi hegðunar	43,7%	0,22	0,04	0,29	< 0,001
	Vörumerkjaþekking		0,07	0,04	0,12	0,043
	Vörumerkjatraust		0,19	0,04	0,30	< 0,001

Til að skoða nánar hvernig undirþættir vörumerkjaskilnings spáðu fyrir um undirþætti þegnhegðunar voru fjölvíðar aðhvarfsgreiningar framkvæmdar þar sem undirþættir vörumerkjaskilnings voru óháðu breytur en einn undirþáttur þegnhegðunar var háða breytan í hverri greiningu fyrir sig.

Byrjað var á að kanna hvort undirþættir vörumerkjaskilnings spáðu fyrir um hlýðni starfsmanna við vörumerkið. Niðurstöður sýndu að aðhvarfsgreiningin var marktæk ( $F(4, 390) = 78,98; p < 0,001$ ). Líkt og sjá má í töflu 4 skýrði dreifing á undirþáttum vörumerkjaskilnings 44,8% af dreifingu hlýðni við vörumerkið. Taflan sýnir einnig að allar óháðar breytur höfðu marktækt jákvætt samband við hlýðni við vörumerkið og að þátturinn mikilvægi viðeigandi hegðunar og vörumerkjatraust spáðu best fyrir um hlýðni við vörumerkið. Undirþátturinn mikilvægi vörumerkisins spáði minnst fyrir um hlýðni við vörumerkið.

**Tafla 4***Fjölvíð aðhvarfsgreining á hlýðni við vörumerkið og undirþáttum vörumerkjaskilnings*

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Hlýðni við vörumerkið	(Fasti)		2,15	0,146		< 0,001
	Mikilvægi vörumerkisins		0,11	0,027	0,17	< 0,001
	Mikilvægi viðeigandi hegðunar	44,8%	0,20	0,036	0,26	< 0,001
	Vörumerkjaþekking		0,12	0,035	0,19	0,001
	Vörumerkjatraust		0,15	0,035	0,25	< 0,001

Í töflu 5 má sjá samband undirþáttarins stuðningur við vörumerkið við undirþætti vörumerkjaskilnings. Niðurstöður sýndu að aðhvarfsgreiningin var marktæk ( $F(4, 389) = 50,28$ ;  $p < 0,001$ ) og að breytileiki óháðu breytanna; mikilvægi vörumerkisins, mikilvægi við-eigandi hegðunar, vörumerkjaþekking og vörumerkjatraust, skýrði 34,1% af breytileika í stuðningi við vörumerkið. Taflan sýnir einnig að samband stuðnings við vörumerkið og allra undirþátta vörumerkjaskilnings var marktækt og að mikilvægi við-eigandi hegðunar spáði best fyrir um stuðning starfsmanna við vörumerkið. Vörumerkjaþekking og mikilvægi vörumerkisins spáðu minnst fyrir um stuðning við vörumerkið.

**Tafla 5**

Fjölvið aðhvarfsgreining á stuðningi við vörumerkið og undirþáttum vörumerkjaskilnings

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Stuðningur	(Fasti)		1,21	0,22		< 0,001
við vörumerkið	Mikilvægi vörumerkisins		0,16	0,04	0,18	< 0,001
	Mikilvægi við-eigandi hegðunar	34,1%	0,23	0,06	0,22	< 0,001
	Vörumerkjaþekking		0,15	0,05	0,17	0,007
	Vörumerkjatraust		0,17	0,05	0,20	0,002

Tafla 6 sýnir samband undirþáttarins uppbygging vörumerkisins við undirþætti vörumerkjaskilnings. Niðurstöður sýndu að aðhvarfsgreiningin var marktæk ( $F(4, 390) = 23,27$ ;  $p < 0,001$ ) og að breytileiki óháðu breytanna; mikilvægi vörumerkisins, mikilvægi við-eigandi hegðunar, vörumerkjaþekking og vörumerkjatraust, skýrði 19,3% af breytileika í uppbyggingu vörumerkisins. Í töflunni má sjá að vörumerkjatraust spáði best fyrir um uppbyggingu vörumerkisins og mikilvægi við-eigandi hegðunar þar á eftir. Stuðlar undirþáttanna mikilvægi vörumerkisins og vörumerkjaþekkingar reyndust ekki vera marktækir.

**Tafla 6**

Fjölvið aðhvarfsgreining á uppbyggingu vörumerkisins og undirþáttum vörumerkjaskilnings

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Uppbygging	(Fasti)		1,87	0,24		< 0,001
vörumerkisins	Mikilvægi vörumerkisins		0,03	0,04	0,04	0,438
	Mikilvægi við-eigandi hegðunar	19,3%	0,23	0,06	0,23	< 0,001
	Vörumerkjaþekking		0,00	0,06	0,01	0,939
	Vörumerkjatraust		0,22	0,06	0,26	< 0,001

## 5.2 Forspárgildi vörumerkjahollustu starfsmanna fyrir þegnhegðun við vörumerki

Til að kanna tilgátu tvö, að aukin vörumerkjahollusta starfsmanna auki líkurnar á að þeir sýni meiri þegnhegðun við vörumerki, var einvíð aðhvarfsgreining framkvæmd. Tafla 7 sýnir hvernig sambandi vörumerkjahollustu við þegnhegðun var háttað. Í ljós kom að líkanið var marktækt ( $F(1, 393) = 190,44$ ;  $p < 0,001$ ) og að dreifing vörumerkjahollustu starfsmanna skýrði 32,6% af dreifingu í þegnhegðun starfsmanna við vörumerkið. Það bendir til þess að því meiri hollustu sem starfsmenn sýna vörumerkinu, því líklegra er að þeir sýni þegnhegðun ( $\beta = 0,57$ ). Tilgáta tvö ( $T_2$ ) var því studd.

**Tafla 7***Einvið aðhvarfsgreining á þegnhegðun og vörumerkjahollustu*

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Þegnhegðun	(Fasti)		2,42	0,13		< 0,001
	Vörumerkjahollusta	32,6%	0,45	0,03	0,57	< 0,001

Til að skoða nánar hvernig vörumerkjahollusta spáði fyrir um þegnhegðun var einvið aðhvarfsgreining einnig framkvæmd til að spá fyrir um gildi hvers undirþátta þegnhegðunar út frá vörumerkjahollustu. Tafla 8 sýnir samband undirþátta þegnhegðunar og vörumerkjahollustu. Líkönin þrjú reyndust öll vera tölfraðilega marktæk. Niðurstöður sýndu að dreifing í vörumerkjahollustu skýrði 23,6% af dreifingu undirþátta hlýðni við vörumerkið ( $F(1, 392) = 120,98; p < 0,001$ ), 36% af dreifingu undirþátta stuðningur við vörumerkið ( $F(1, 392) = 220,84, p < 0,001$ ) og 12,4% af dreifingu undirþátta uppbygging vörumerkisins ( $F(1, 393) = 55,55, p < 0,001$ ). Taflan sýnir einnig að sambönd allra undirþátta þegnhegðunar og vörumerkjahollustu voru marktæk og að aukning vörumerkjahollustu starfsmanna olli aukningu í undirþáttum þegnhegðunar.

**Tafla 8***Einviðar aðhvarfsgreiningar á undirþáttum þegnhegðunar og vörumerkjahollustu*

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Hlýðni við vörumerkið	(Fasti)	23,6%	3,12	0,14		< 0,001
	Vörumerkjahollusta		0,30	0,04	0,49	< 0,001
Stuðningur við vörumerkið	(Fasti)	36,0%	1,67	0,17		< 0,001
	Vörumerkjahollusta		0,65	0,04	0,60	< 0,001
Uppbygging vörumerkisins	(Fasti)	12,4%	2,49	0,20		< 0,001
	Vörumerkjahollusta		0,37	0,05	0,35	< 0,001

### 5.3 Forspárgildi vörumerkjaskilnings starfsmanna fyrir vörumerkjahollustu

Loks var þriðja tilgátan prófuð til að skoða hvort aukinn vörumerkjaskilningur starfsmanna auki líkurnar á að þeir sýni vörumerkjahollustu. Tafla 9 sýnir hvernig sambandi vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu var háttað. Aðhvarfsgreiningin reyndist marktæk ( $F(1, 393) = 207,25; p < 0,001$ ) og sýndu niðurstöður að dreifing í vörumerkjaskilningi starfsmanna skýrði 34,5% af dreifingu í vörumerkjahollustu starfsmanna. Það bendir til þess að því meiri skilning sem starfsmenn hafa á vörumerkinu, því líklegra er að þeir sýni vörumerkinu aukna hollustu ( $\beta = 0,59$ ). Tilgáta þrjú (T3) var því studd.

**Tafla 9***Einvið aðhvarfsgreining á vörumerkjahollustu og vörumerkjaskilningi*

Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Vörumerkjahollusta	(Fasti)		1,14	0,20		< 0,001
	Vörumerkjaskilningur	34,5%	0,05	0,05	0,59	< 0,001

Til að skoða áhrif vörumerkjaskilnings á vörumerkjahollustu nánar var fjölvíð aðhvarfsgreining framkvæmd til að spá fyrir um gildi vörumerkjahollustu út frá gildum undirþátta vörumerkjaskilnings. Tafla 10 sýnir samband vörumerkjahollustu við undirþætti vörumerkjaskilnings. Niðurstöður sýndu að aðhvarfsgreiningin var marktæk ( $F(4, 390) =$

53,34,  $p < 0,001$ ) og að breytileiki í óháðu breytunum; mikilvægi vörumerkisins, mikilvægi viðeigandi hegðunar, vörumerkjaþekkingu og vörumerkjatrausti, skýrði 35,4% af breytileika í vörumerkjahollustu starfsmanna. Stuðull hvers undirþáttar reyndist vera marktækur og spáðu undirþáttirnir mikilvægi viðeigandi hegðunar og vörumerkjaþekking best fyrir um vörumerkjahollustu starfsmanna. Undirþáttirnir mikilvægi vörumerkisins og vörumerkjatraust spáðu minna fyrir um vörumerkjahollustu.

**Tafla 10**

Fjölvið aðhvarfsgreining á vörumerkjahollustu og undirþáttum vörumerkjaskilnings

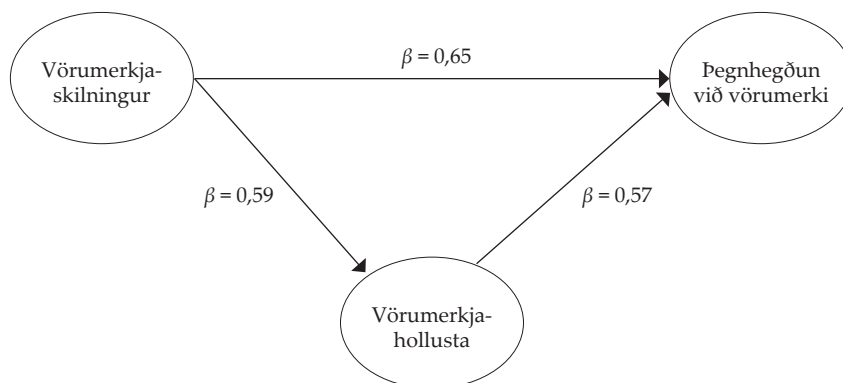
Háð breyta	Óháð breyta	$R^2$	$B$	Staðalvilla	$b$	$p$
Vörumerkjahollusta	(Fasti)		1,14	0,20		< 0,001
	Mikilvægi vörumerkisins		0,12	0,04	0,14	0,002
	Mikilvægi viðeigandi hegðunar	35,4%	0,23	0,05	0,24	< 0,001
	Vörumerkjaþekking		0,19	0,05	0,24	< 0,001
	Vörumerkjatraust		0,12	0,05	0,15	0,019

## 5.4 Niðurstöður rannsóknarlíkansins

Á mynd 2 má sjá niðurstöður rannsóknarlíkansins þar sem skýringarmáttur  $\beta$ -gildanna á milli þáttanna þriggja er sýnilegur. Eins og sjá má voru allar þrjár tilgátur studdar ( $p < 0,001$ ) þó að skýringarmátturinn sé mismikill. Niðurstöður gefa því til kynna að vörumerkjahollusta og vörumerkjaskilningur auki líkurnar á að starfsmenn sýni vörumerkinu aukna þegnhegðun. Þá benda niðurstöður einnig til þess að vörumerkjaskilningur starfsmanna auki líkurnar á að þeir sýni vörumerkjahollustu.

**Mynd 2**

Niðurstöður rannsóknarlíkansins



## 6 Umræður

Markmið rannsóknarinnar sem hér hefur verið kynnt var að skoða samband vörumerkjaskilnings, vörumerkjahollustu og þegnhegðunar við vörumerki. Sýnt hefur verið fram á jákvæð áhrif þegnhegðunar á árangur fyrirtækja (Hasnizam o.fl., 2012; Morhart o.fl., 2009; Porricelli o.fl., 2014) en fram að þessu hefur lítið verið til um fræðileg gögn sem sýna fram á hvaða áhrifaþættir ráða mestu um slíka hegðun. Nýlegar rannsóknir hafa þó bent til þess að vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta starfsmanna hafi áhrif á þegnhegðun (Piehler o.fl., 2016; Piehler, 2018) og því er bæði viðeigandi og tímabært að rannsaka samband þessara þátta nánar. Til að kanna forspárgildi vörumerkjaskilnings og vörumerkja-

hollustu við þegnhegðun var sett fram rannsóknarlíkan sem byggði á fyrirbyggjandi rannsóknnum. Rannsóknarlíkanið innihélt þrjár tilgátur: 1) „Því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því líklegri eru þeir til að sýna þegnhegðun við vörumerki“, 2) „Því meiri vörumerkjahollusta sem starfsmenn sýna, því líklegri eru þeir til að sýna þegnhegðun við vörumerki“ og 3) „Því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því líklegri eru þeir til að sýna vörumerkjahollustu“. Í framhaldi var útskýringarmáttur þáttanna fundinn með aðhvarfsgreiningu. Niðurstöður gefa til kynna að fyrirtæki geti nýtt rannsóknarlíkanið til að efla þegnhegðun starfsmanna við vörumerki.

Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að vörumerkjaskilningur og vörumerkjahollusta eru mikilvægir undanfarar þegnhegðunar við vörumerki. Er það í samræmi við fyrri rannsóknir sem hafa sýnt fram á að starfsmenn eiga auðveldara með að sýna þegnhegðun ef þeir hafa skilning á vörumerkinu og upplifa að þeir séu tilfinningalega tengdir því (Burmam og Zeplin, 2005; Burmam o.fl., 2009; Eatough o.fl., 2011; King og Grace, 2012; Piehler o.fl., 2015, 2016; Podsakoff o.fl., 1996). Rannsóknin varpar einnig sérstöku ljósi á mikilvægi vörumerkjaskilnings, sem hafði meiri áhrif á þegnhegðun og undirþætti þegnhegðunar en vörumerkjahollusta. Þá virðist vörumerkjaskilningur einnig vera undanfari vörumerkjahollustu starfsmanna.

Niðurstöður sem sneru að sambandi vörumerkjaskilnings og þegnhegðunar leiddu í ljós að því meiri vörumerkjaskilning sem starfsmenn hafa, því meiri þegnhegðun sýna þeir. Þessar niðurstöður samræmast fyrri rannsóknum á viðfangsefninu (Piehler o.fl., 2015, 2016; Piehler, 2018). Varðandi undirþætti vörumerkjaskilnings; mikilvægi vörumerkisins, mikilvægi viðeigandi hegðunar, vörumerkjabeckingu og vörumerkjatraust, sýndu niðurstöður fram á sterk áhrif undirþáttanna mikilvægi viðeigandi hegðunar og vörumerkjatrausts á þegnhegðun og hvern undirþátt þegnhegðunar; hlýðni við vörumerkið, stuðning við vörumerkið og uppbyggingu vörumerkisins. Undirþættirnir mikilvægi vörumerkisins og vörumerkjabeckingu virtust hins vegar hafa lítil áhrif á þegnhegðun og undirþætti hennar. Það gefur til kynna að skilningur starfsmanna á að vörumerkið sé mikilvægt fyrir velgengi fyrirtækisins dugi ekki til að auka þegnhegðun heldur þurfi starfsmenn að skilja hvers konar hegðun þeir geti sýnt til að hafa áhrif á árangur vörumerkisins. Þekking starfsmanna á gildum vörumerkisins virðist þar að auki ekki nægja til að auka þegnhegðun heldur er það þekking á hvernig hægt sé að yfirfæra þessi gildi í dagleg störf sem eykur þegnhegðun meðal starfsmanna. Þessar niðurstöður eru nokkuð í takt við það sem kemur fram í rannsókn Piehler (2018) en þar hafði mikilvægi viðeigandi hegðunar sterkustu áhrifin á þegnhegðun og undirþætti hennar en mikilvægi vörumerkisins lítil sem engin áhrif.

Þegar litið er sambands vörumerkjahollustu og þegnhegðunar sýndu niðurstöður rannsóknarinnar að aukin vörumerkjahollusta meðal starfsmanna leiðir til aukinnar þegnhegðunar. Niðurstöður styðja því fyrri rannsóknir á vörumerkjahollustu sem hafa bent til þess að starfsmenn sem eru tilfinningalega tengdir vörumerkinu séu líklegri til að sýna þegnhegðun (Burmam og Zeplin, 2005; Burmam o.fl., 2009; King og Grace, 2012; Piehler o.fl., 2015, 2016). Líkt og í rannsókn Piehler (2018) sýndu niðurstöður þessarar rannsóknar fram á jákvæð áhrif vörumerkjahollustu á undirþætti þegnhegðunar. Vörumerkjahollusta virðist hafa sterkustu áhrifin á undirþáttinn stuðningur við vörumerkið. Það gefur til kynna að því meiri vörumerkjahollusta sem starfsmenn sýna, því líklegri séu þeir til að mæla með vörumerkinu og verja það þegar það er gagnrýnt. Þó áhrif vörumerkjahollustu á aðra undirþætti þegnhegðunar; hlýðni við vörumerkið og uppbyggingu vörumerkisins, hafi ekki verið jafn sterk voru þau þó marktæk. Það bendir til þess að aukin vörumerkjahollusta leiði til þess að starfsmenn fari frekar eftir reglum og leiðbeiningum sem tengjast vörumerkinu og finni fyrir hvatningu til að styrkja vörumerkið í þeim tilgangi að bæta upplifun viðskiptavina. Talið er að starfsmenn sem sýna vörumerkjahollustu upplifi sterk tilfinningaleg tengsl við vörumerkið og séu því viljugri til að tileinka sér hegðun í starfi sem styrkir vörumerkið (Burmam og Zeplin, 2005). Áhersla á að auka tilfinningaleg

tengsl starfsmanna við vörumerkið ætti því að auka þegnhegðun starfsmanna. Niðurstöður þriðju tilgátu þessarar rannsóknar, sem snýr að sambandi vörumerkjaskilnings og vörumerkjahollustu, gefa vísbendingar um hvernig auka megi slík tengsl.

Fyrri rannsóknir hafa bent til þess að starfsmenn sem skortir skilning á vörumerkinu eigi erfitt með að skilja hvert hlutverk sitt sé innan fyrirtækisins (King og Grace, 2010). Góður vörumerkjaskilningur auki hins vegar skýrleika og vissu starfsmanna um hlutverk sitt sem leiði til aukinnar vörumerkjahollustu (King o.fl., 2012). Niðurstöður þessarar rannsóknar sýndu að því meiri skilning sem starfsmenn hafa á vörumerkinu, því meiri er vörumerkjahollusta þeirra. Þessar niðurstöður er hægt að túlka á þann hátt að starfsmenn sem hafa góðan skilning á upplýsingum sem tengjast vörumerkinu séu líklegri til að tengjast vörumerkinu tilfinningalega. Nýlegar rannsóknir benda bæði til beinna og óbeinna jákvæðra áhrifa vörumerkjaskilnings á vörumerkjahollustu og styðja því niðurstöður þessarar rannsóknar (Piehler o.fl., 2015, 2016; Piehler, 2018; Terglav o.fl., 2016). Þessi rannsókn sýnir einnig fram á áhrif hvers undirþáttar vörumerkjaskilnings á vörumerkjahollustu en samkvæmt niðurstöðum höfðu undirþættirnir mikilvægi viðeigandi hegðunar og vörumerkjabekking sterkustu áhrifin á vörumerkjahollustu. Túlka mætti þessar niðurstöður sem svo að starfsmenn sem skilja að hegðun þeirra hafi áhrif á árangur vörumerkisins og þekkja markmið og gildi vörumerkisins sýni aukna vörumerkjahollustu.

Sýnt hefur verið fram á að starfsmenn hafi jákvæðari tilfinningar gagnvart vörumerkinu og séu líklegri til að sýna þegnhegðun þegar markaðs- og mannauðsdeildir vinna saman að því að koma skilaboðum vörumerkisins til starfsmanna (Aurand o.fl., 2005; Burmann og Zeplin, 2005; Morhart o.fl., 2009; Vallaster og de Chernatony, 2005). Það sem stjórnendur geta tekið frá niðurstöðum er mikilvægi þegnhegðunar og hvernig hægt er að ýta undir myndun hennar með áherslu á vörumerkjaskilning og vörumerkjahollustu. Hægt er að nýta mælitækið sem notast var við í þessari rannsókn til að safna upplýsingum um viðhorf og hegðun starfsmanna gagnvart vörumerkinu og bregðast við á viðeigandi hátt, komi í ljós að einhverju sé ábótavant. Til að auka þegnhegðun meðal starfsmanna ætti að leggja megináherslu á vörumerkjaskilning, sérstaklega undirþættina mikilvægi viðeigandi hegðunar og vörumerkjatraust. Starfsþjálfun þar sem starfsmenn eru upplýstir um hvernig þeir geti stuðlað að velgengni vörumerkisins og hvernig þeir geti starfað eftir gildum þess ætti að leiða til aukinnar þegnhegðunar meðal starfsmanna og þar af leiðandi aukins árangurs vörumerkisins (Piehler, 2018). Með virku samstarfi geta stjórnendur markaðs- og mannauðsdeilda til dæmis tilgreint ákveðna hegðunarstaðla sem ætlað er að styðja við vörumerkið og umbunað starfsmönnum sem sýna slíka hegðun (Morhart o.fl., 2009). Sjái stjórnendur tækifæri til umbóta varðandi vörumerkjahollustu starfsmanna ættu þeir að leggja áherslu á að upplýsa starfsmenn um að starf þeirra sé mikils metið og hafi áhrif á árangur fyrirtækisins ásamt að fræða þá um markmið og gildi vörumerkisins. Slíkar aðgerðir ættu að leiða til aukinnar vörumerkjahollustu og þar af leiðandi aukinnar þegnhegðunar meðal starfsmanna.

Líkt og niðurstöður rannsóknarinnar benda til virðist mikilvægasti þátturinn við að efla þegnhegðun starfsmanna vera skilningur á hvers konar hegðun styrki vörumerkið frekar en staðreyndir um markmið og gildi þess. Skýrar leiðbeiningar um hvernig starfsmenn eigi að haga sér í starfi til að auka árangur vörumerkisins ættu því að vera skilvirkari en almenn fræðsla um vörumerkið. Með slíkum leiðbeiningum geta mannauðs- og markaðsdeildir hvatt starfsmenn til að þróa jákvætt viðhorf til vörumerkisins og sýna hegðun sem endurspeglar gildi þess. Þannig er hægt að byggja upp gott og skilvirkt starfsumhverfi með starfsmönnum sem skilja fyrir hvað vörumerkið stendur, sýna því hollustu og eru tilbúnir að leggja meira á sig en til er ætlast í störfum sínum.

Vert er að benda á hugsanlegar takmarkanir í rannsókninni. Notast var við hentugleikaúrtak þar sem rannsakandi hafði aðeins samband við fyrirtæki með mörg stöðugildi til að tryggja stórt úrtak. Þó ekki hafi verið um líkindaúrtak að ræða tóku alls 397 starfsmenn þátt í rannsókninni og var dreifingin á kyni og aldri úrtaksins góð. Svarhlutfall



hjá hverju fyrirtæki var hins vegar nokkuð lágt eða 23,1% sem gæti leitt til skekkju. Til takmarkana getur einnig talist að notast var við sjálfsmatskvarða sem getur valdið hlutdrægni í svörum. Þóknunaráhrif geta einnig komið fram en þá svarar þátttakandi á þann hátt sem hann telur að hagnist rannsókninni og rannsakerndum best. Þegar notast er við sjálfsmatskvarða geta þátttakendur þar að auki ekki beðið um leiðbeiningar ef þeir telja spurningarnar ekki vera nógu skýrar. Fyrirnefndar takmarkanir eru þó óverulegar að mati rannsakernda en æskilegt væri að skoða þær fyrir framtíðarrannsóknir.

Rannsóknin sem hér hefur verið kynnt er vonandi skref í þá átt að skilja hvernig hægt sé að nýta mannauðinn til að auka árangur vörumerkisins. Þegnhegðun við vörumerki hefur lítið verið rannsökuð hingað til þó það sé líklega tími til kominn, þar sem ljóst er að slík hegðun getur veitt fyrirtækjum aukið samkeppnisforskot á markaði. Því er rannsókn líkt og þessi mikilvægt framlag til fræðanna og eykur vonandi áhugann á að rannsaka þegnhegðun og áhrif hennar á vörumerki.

Markmið rannsóknarinnar sem hér er fjallað um var að skoða hvort tengsl væru á milli vörumerkjaskilnings, vörumerkjahollustu og þegnhegðunar við vörumerki. Þegnhegðun við vörumerki er lítt rannsakað hugtak og því miklir möguleikar á frekari rannsóknnum. Þó niðurstöður rannsóknarinnar hafi gefið góða mynd af þegnhegðun meðal starfsmanna fyrirtækjanna þriggja sem tóku þátt í rannsókninni er ekki hægt að segja til um hvort sú einkunn sem starfsmenn fengu sé há eða lág samanborið við önnur fyrirtæki. Í síðari rannsóknnum væri fróðlegt að skoða hvort munur finnst á þegnhegðun starfsmanna í ólíkum fyrirtækjum eða ólíkum atvinnugreinum hér á landi. Einnig væri áhugavert að leggja mælitækið fyrir starfsmenn hjá sama fyrirtæki á mismunandi tímamarkum, til að mynda fyrir og eftir miklar breytingar innan fyrirtækisins. Það myndi dýpka enn frekar þekkingu á viðhorfum og hegðun starfsmanna gagnvart vörumerkinu.

## Heimildir

- Allen, N. J. og Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aurand, T. W., Gorchels, L. og 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*, 14(2-3), 163–169. <https://doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Backhaus, K. og Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Baumgarth, C. og Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250–1260. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>
- Boyd, G. og Sutherland, M. (2006). Obtaining employee commitment to living the brand of the organization. *South African Journal of Business Management*, 37(4), 279–300. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v37i1.594>
- Burmman, C., Jost-Benz, M. og Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Burmman, C. og Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12(4), 279–300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Burmman, C., Zeplin, S. og Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Campbell, M. C. (2002). Building brand equity. *International Journal of Medical Marketing*, 2(3), 208–218. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5040078>
- Chang, A., Chiang, H. H. og Han, T. S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46, 626–662. <https://doi.org/10.1108/03090561211212458>
- Cushen, J. (2009). Branding employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 6(1-2), 102–114. <https://doi.org/10.1108/11766090910940692>
- de Chernatony, L. og Riley, F. D. O. (1999). Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181–192. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(98\)00021-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(98)00021-6)
- Duboff, R. (2001). True brand strategies do much more than name. *Marketing News*, 35(11), 16.

- Dzotsoeva, K. A., Efremenko, I. N., Remeta, T. V. og Sarkisyan, I. S. (2018). Development issues and demand for HR-branding in modern business. *European Research Studies*, 21(S2), 852–860. <https://www.ersj.eu/journal/1336>
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavica, S. A. og Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Foster, C., Punjaisri, K. og Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Hackman, J. R. og Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Harris, F. og de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441–456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hasnizam, S., Salleh, S. M. og Hussin, Z. (2012). Relationship between internal branding practices, brand commitment and employees' brand citizenship behavior. *International Journal of Business and Society*, 13, 335–354.
- Hatch, M. J. og Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 129–134.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M. og Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: Relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310–320. <https://doi.org/10.1108/10610420710779609>
- Heskett, J. L. og Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Johansson, J. K. og Carlson, K. A. (2015). *Contemporary brand management*. Sage.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (1999). Brand mantras: Rational, criteria and examples. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 43–51. <https://doi.org/10.1362/026725799784870513>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management* (2. útgáfa). Prentice Hall.
- Kimpakorn, N. og Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532–544. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- King, C. (2010). 'One size doesn't fit all': Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517–534. <https://doi.org/10.1108/0959611101101042721>
- King, C. og Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employees' perspective. *Journal of Brand Management*, 15, 358–372. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- King, C. og Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122–147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- King, C. og Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7-8), 938–971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C. og Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46, 469–488. <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
- King, C., Grace, D. og Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.44>
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance – An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31. <https://doi.org/10.1177/109467059800100103>
- Löhndorf, B. og Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodoros, G. og Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Meyer, J. P. og Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P. og Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. og Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. og Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and

- implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Miles, S. J. og Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535–545. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.010>
- Miles, S. J., Mangold, W. G., Asree, S. og Revell, J. (2011). Assessing the employee brand: A census of one company. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 491–507. <https://www.jstor.org/stable/23209111>
- Morhart, F. M., Herzog, W. og Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122–142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Organ, D. W. (1988). *OCB: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217–234. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0099-z>
- Piehler, R., Hanisch, S. og Burmann, C. (2015). Internal branding – Relevance, management and challenges. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), 52–60. <https://doi.org/10.1007/s11621-015-0506-8>
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. og Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9-10), 1575–1601. <https://doi.org/10.1108/ejm-11-2014-0725>
- Podsakoff, P. M. og MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133–151. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. og Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380–399. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.380>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. og Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R. og Bendixen, M. (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745–752. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.06.002>
- Punjaisri, K. og Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1521–1537. <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Rehman, A. U. og Salleh, S. B. M. (2019). Brand-centered human resource practices and brand citizenship behavior: The notion to develop competitive advantage. *Review of Economics and Development Studies*, 5(2), 333–342. <https://doi.org/10.26710/reads.v5i2.606>
- Schiffenbauer, A. (2001). Study all of a brand's constituencies. *Marketing News*, 35(11), 17.
- Schmidt, H. J. og Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: Development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250–265. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0101-9>
- Schulz, S. A., Martin, T. og Meyer, H. M. (2017). Factors influencing organization commitment: Internal marketing orientation, external marketing orientation and subjective well-being. *The Journal of Management Development*, 36(10), 1294–1303. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0334>
- Shaari, H., Salleh, S. M. og Hussin, Z. (2011). Exploring the dimension of internal brand citizenship behavior in Malaysia. *World Review of Business Research*, 1(1), 25–33.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155–178. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00082>
- Terglav, K., Konecnik Ruzzier, M. og Kase, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.12.007>
- Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. og Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 819–835. <https://doi.org/10.1362/026725799784772684>
- Todd, S. Y. (2003). *A causal model depicting the influence of selected task and employee variables on organizational citizenship behavior* [doktorsritgerð]. The Florida State University. [https://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU\\_migr\\_etd-1291](https://purl.flvc.org/fsu/fd/FSU_migr_etd-1291)
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14(1), 152. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-152>
- Urbancová, H. og Hudáková, M. (2017). Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology*, 10(4), 41–50. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/4>
- Vallaster, C. og de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181–203. <https://doi.org/10.1362/0267257053166839>

- Vallaster, C. og de Chernatony, L. (2006). Internal branding building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 761–784. <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256–266. <https://doi.org/10.1177/1059601198233004>
- Walz, S. M. og Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. *Academy of Management Proceedings*, 1996 (1), 307–311. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1996.4980770>
- Wright, P. M., Gardner, T. M. og Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21–36. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00096.x>

## Viðauki

Spurningalistinn var fimm punkta Likert-kvarði þar sem 1 stóð fyrir „mjög ósammála“ og 5 fyrir „mjög sammála“.

### Vörumerkjaskilningur

#### Mikilvægi vörumerkisins

1. Sterkt vörumerki skiptir miklu máli fyrir velgengni vörumerkisins.
2. Vörumerkið er mikilvæg eign fyrirtækisins.
3. Árangur vörumerkisins er beintengdur velgengni fyrirtækisins.

#### Mikilvægi viðeigandi hegðunar

4. Hegðun mín í starfi hefur áhrif á upplifun viðskiptavina af vörumerkinu.
5. Hegðun mín í starfi hefur áhrif á velgengni vörumerkisins.
6. Með því að tileinka mér gildi vörumerkisins get ég stuðlað að árangri fyrirtækisins.

### Vörumerkjaþekking

7. Ég tel markmið vörumerkisins vel skilgreind.
8. Ég veit hver gildi vörumerkisins eru.

### Vörumerkjastraust

9. Gildum vörumerkisins er miðlað til starfsmanna.
10. Hjá fyrirtækinu er lögð áhersla á mikilvægi þess að starfsmenn fylgi gildum vörumerkisins.
11. Ég hef fengið nægilegar upplýsingar um gildi vörumerkisins til að geta tileinkað mér þau í starfi.

### Vörumerkjahollusta

12. Mér líður eins og vandamál vörumerkisins séu mín vandamál.
13. Mér finnst ég ekki vera hluti af heildinni hjá vörumerkinu (endurritað).
14. Ég tel mig ekki vera tilfinningalega tengda/tengdan vörumerkinu (endurritað).
15. Mér finnst ég ekki tilheyra vörumerkinu (endurritað).
16. Ég er stolt/ur af því að starfa hjá vörumerkinu.
17. Mér er umhugað um framtíð vörumerkisins.
18. Gildi mín eru svipuð gildum vörumerkisins.

### Þegnhegðun við vörumerki

#### Hlýðni við vörumerkið

19. Ég fylgi reglum og leiðbeiningum vörumerkisins af kostgæfni.
20. Ég forðast að valda vörumerkinu skaða.
21. Ég hegða mér í samræmi við gildi vörumerkisins.

### **Stuðningur við vörumerkið**

22. Ég tala vel um vörumerkið við aðra.
23. Ég ver vörumerkið þegar utanaðkomandi aðilar gagnrýna það.
24. Ég ver vörumerkið þegar aðrir starfsmenn gagnrýna það.

### **Uppbygging vörumerkisins**

25. Í starfi mínu hjá vörumerkinu bið ég viðskiptavini og samstarfsmenn reglulega um endurgjöf um hvað megi bæta.
26. Ég leitast við að afla mér sérþekkingar með því að lesa handbækur, leiðarvísa eða fagtímarit.
27. Ég sæki starfsnámskeið sem fyrirtækið býður upp á.
28. Ég kem með hugmyndir að nýjum vörum, þjónustu eða ferlum sem ég tel að gæti gagnast fyrirtækinu.
29. Ég er reiðubúin/n að leggja á mig umfram það sem ætlast er til af mér í starfi ef þörf krefur.