

หน้าแรก เกี่ยวกับ TCI » ฐานข้อมูล TCI » คำ TJIF การประชุม/อบรม » งานวิจัยของ TCI » เกณฑ์คุณภาพวารสาร » กระดานสนทนา FAQ

ผลการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI

โปรดระบุหมายเลข ISSN หรือชื่อของวารสารที่ต้องการทราบผลประเมิน :

ค้นหา

ลำดับ	ชื่อวารสาร	ISSN	เจ้าของ	จัดอยู่ในวารสาร กลุ่มที่	สาขา
1	Veridian E-Journal, Silpakorn University	1906-3431	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร	1	มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์

[Back to top](#)

Copyright 2005, Thai-Journal Citation Index (TCI) Centre. All rights reserved.

Contact: tci.thai@gmail.com

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขัน

Internal Branding and Competitive Advantage

ศิริระ ศรีโยธิน (Sira Sriyothin)*

บทคัดย่อ

การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญของการสร้างแบรนด์องค์กร โดยมุ่งที่จะให้ความสำคัญกับพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้พวกเขาสามารถถ่ายทอดพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กรไปสู่ลูกค้าให้ได้ ซึ่งจะนำมาซึ่งผลดีกับธุรกิจในเรื่องการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.) การสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงาน 2.) การสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วยความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ ความรู้สึกที่แบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ 3.) พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า ทั้งนี้การสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์องค์กร จะส่งผลต่อการสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน และมีอิทธิพลให้พนักงานนำเสนอพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับพันธะสัญญาของแบรนด์ไปสู่ลูกค้าในที่สุด

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร, พันธะสัญญาของแบรนด์องค์กร, การสื่อสารภายในองค์กร, ธุรกิจบริการ

* ศิริระ ศรีโยธิน อาจารย์ประจำสาขาวิชาการตลาด คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร (sira@ms.su.ac.th)

Sira Sriyothin is a Lecturer in the Department of Marketing at Silpakorn University. E-mail: sira@ms.su.ac.th Tel: +66 3259 4043-50

Abstract

Corporate branding studies indicate that organizations are pointing to effective internal branding as an influential factor to achieve a sustainable competitive advantage in ensuring the delivery of the brand promise by their employees. The internal branding concept includes three parts: Part 1 Communicating the Brand Promise, Part 2 Employee Brand Attitudes (Employees' Brand Commitment, Employees' Brand Identification, and Employees' Brand Loyalty), and Part 3 Employee Brand Behaviour. Communicating the brand promise makes employees feel that they are identified with, committed and loyal to the brand, so they would behave in ways that support the brand reality.

Keywords: Internal Branding, Brand Promise, Internal Communication, Service Business

บทนำ

Alan ประธานบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ (Inward Strategic Consulting) ได้ให้นิยาม “การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding)” ไว้ว่า “เป็นการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมภายในองค์กร ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญไปที่พนักงานภายในองค์กรมากกว่าลูกค้า และเป้าหมายทางธุรกิจอื่นๆ” (Allan, 2004, p. 9) จากนิยามดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของการสร้างแบรนด์องค์กรจากในอดีตที่ผ่านมา ที่ให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับหนึ่ง เปลี่ยนมาเป็นให้ความสำคัญกับพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น โดย Alan กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า “Internal Branding” คือแนวคิดสำคัญที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding)

จากแนวความคิดของ Alan ได้รับการสนับสนุนจากนักวิจัยทางการตลาดอีกหลายท่าน ได้แก่ Burmann & Zeplin (2005); Heskett & Schlesinger (1994) และ Punjaisri & Wilson (2007) โดยนักวิจัยกลุ่มดังกล่าวศึกษาพบว่า พนักงานภายในองค์กร คือ ผู้ที่จะนำความสำเร็จในการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Branding) มาให้กับธุรกิจ เหตุเพราะ พนักงานจะเป็นผู้ที่ทำให้สิ่งที่ลูกค้าคาดหวังจะได้รับจากสินค้าและบริการ (Customer Expectations) หรือที่นักการตลาดเรียกว่า พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) เป็นจริง ซึ่งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) เกิดการซื้อสินค้าและบริการซ้ำ (Repeat Customer) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่าขององค์กรได้อย่างยั่งยืน (Customer Retention) ซึ่ง Burmann & Zeplin (2005); Kanjanasitanon (2016); Punjaisri & Wilson (2007) และ Heskett & Schlesinger (1994) พบว่าจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กรธุรกิจ

งานวิจัยของ Heskett & Schlesinger (1994) พบว่า “Internal Branding” คือกลยุทธ์สำคัญที่สุดของธุรกิจในการอุตสาหกรรมบริการ เนื่องจากอุตสาหกรรมดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความสามารถของพนักงานในการนำเสนอบริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าคาดหวัง ดังนั้นระดับคุณภาพของการบริการของพนักงานจะส่งผล

โดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และกลับมาใช้บริการซ้ำของลูกค้า (Customer Retention) ซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของธุรกิจบริการนั่นเอง Lee, Kim, & Kim (2013) ได้ศึกษาการนำแนวคิด Internal Branding ไปใช้ในอุตสาหกรรมบริการโดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มธุรกิจโรงแรมและที่พัก (Hospitality Industry) โดยศึกษากับกลุ่มโรงแรม Ritz Carlton Hotels ที่มีชื่อเสียงระดับโลก และพบว่า Ritz Carlton Hotels ได้ใช้แนวคิด Internal Branding มาช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผ่านประสิทธิภาพในการให้บริการของพนักงานของโรงแรม ส่งผลให้ผู้บริโภคตัดสินใจจองห้องพักกับโรงแรม Ritz Carlton Hotels อย่างรวดเร็วในครั้งต่อไป

นอกจากนี้ Lee, Kim, & Kim (2013) ยังพบว่า Internal Branding เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้การบริการของพนักงาน Ritz Carlton Hotels แตกต่างจากคู่แข่ง และคู่แข่งยากที่จะเลียนแบบได้ในระยะเวลานานขึ้น ซึ่งจากความสำเร็จของการนำแนวคิด Internal Branding ไปใช้ของ Ritz Carlton Hotels ส่งผลต่อธุรกิจบริการอื่นๆมีการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้มากขึ้น

นักวิจัยการตลาดอีกกลุ่มหนึ่ง (Asha & Jyothi, 2013; De Chernatony & Cottam, 2006; Du Preez et al., 2015; Gelb & Rangarajan, 2014; Punjaisri & Wilson, 2007; Tavassoli, et al., 2014; Vallaster & De Chernatony, 2005) ยังพบว่า แนวคิด Internal Branding มีความสำคัญทั้งในการพัฒนาวิชาการทางการตลาด และในการนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ทางธุรกิจ

จากความสำคัญของแนวคิด Internal Branding ข้างต้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลัก ที่จะอธิบายแนวคิดพื้นฐานของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ตลอดจนอธิบายองค์ประกอบของแนวคิด Internal Branding ที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงาน (Communicating the Brand Promise), การสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes) และ พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) โดยหวังให้ผู้ประกอบการธุรกิจในประเทศไทย นำแนวคิดดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และหวังให้นักวิจัยตลาดในประเทศไทย นำแนวคิดนี้ไปศึกษาวิจัยเพื่อขยายองค์ความรู้การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

แนวคิด Internal Branding

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับ Internal Branding พบว่า ยังมีความหมายที่แตกต่างกันอยู่ ซึ่งในเรื่องนี้ Mahnert & Torres (2007, p.54) ได้กล่าวไว้ว่า “จนถึงปัจจุบัน มีงานวิจัยจำนวนมากขึ้นที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของ Internal Branding แต่ดูเหมือนว่า การให้ความหมายของคำว่า Internal Branding ยังมีความหลากหลายอยู่” ดังนั้นในหัวข้อนี้จะมีการทบทวนวรรณกรรมในอดีต เพื่อสำรวจว่านักวิจัยเกี่ยวกับ Internal Branding ได้ให้นิยามคำนี้ว่าอย่างไร ก่อนจะสรุปความหมายของคำนี้ในตอนท้าย

MacLaverty, McQuillan, & Oddie (2007, p. 3) ได้ให้ความหมายของ Internal Branding ไว้ว่า หมายถึง “กลยุทธ์และกระบวนการในการหล่อหลอมพนักงานภายในองค์กร ให้นำเสนอประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าตามที่ลูกค้าคาดหวัง” Stershic (2006, p.1) ได้ให้ความหมายของ Internal Branding ไว้ว่า หมายถึง

“การนำอัตลักษณ์ของแบรนด์ ไปหลอมรวมเข้ากับองค์ประกอบต่างๆขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ได้แก่ กิจกรรมในแต่ละวันของพนักงาน กระบวนการทำงานขององค์กร การออกแบบงาน รวมถึงการประเมินผลงานของพนักงานและการให้รางวัล โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พนักงานเข้าใจ และนำอัตลักษณ์ของแบรนด์หลอมรวมเข้าเป็นพฤติกรรมในการที่จะถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นไปยังลูกค้า” Bergstrom, Blumenthal, & Crothers (2002, p. 135) ได้กล่าวว่า “การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารคุณค่าของแบรนด์ไปสู่พนักงานในองค์กร, การสร้างความเข้าใจและซาบซึ้งในคุณค่าของแบรนด์นั้นให้เกิดขึ้นกับพนักงาน และประการสุดท้าย ทำให้พนักงานเหล่านั้นถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ไปสู่ลูกค้า ผ่านพฤติกรรมการให้บริการที่ดี” Punjaisri & Wilson (2007, p. 59-60) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “Internal Branding หมายถึงเครื่องมือในการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถหล่อหลอมคุณค่าของแบรนด์ไปสู่กระบวนการทำงานของพนักงาน และวัฒนธรรมภายในองค์กรได้” Asha & Jyothi (2013, p. 37) ได้ให้นิยามของ Internal Branding ว่าหมายถึง “กระบวนการที่พนักงานภายในองค์กร ปรับเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับคุณค่าของแบรนด์ที่พวกเขาได้รับ ไปสู่พฤติกรรมในการนำเสนอคุณค่านั้นไปสู่ลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมของพนักงาน”

จากนิยามของนักวิจัยต่างๆข้างต้น เราจะพบว่านักวิจัยทุกท่านได้เน้นย้ำตรงกันในเรื่องเป้าหมายของ Internal Branding คือ พฤติกรรมของพนักงานภายในองค์กรในการถ่ายทอดคุณค่าของแบรนด์ไปสู่ลูกค้านั่นเอง ดังนั้นเราจึงสามารถสรุปได้ว่า “Internal Branding เป็นกระบวนการในการสร้างแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) โดยพยายามให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจในคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรที่ต้องการมอบให้กับลูกค้า ซึ่งนักการตลาดเรียกว่า พันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) และกระตุ้นให้พนักงานเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมเพื่อนำเสนอพันธสัญญาของแบรนด์เหล่านั้นไปสู่ลูกค้าภายนอก”

จากนิยามทั้งหมดข้างต้น เราสามารถสรุปกระบวนการของ Internal Branding ได้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

- การสื่อสารคุณค่าของแบรนด์ขององค์กร ไปสู่พนักงานภายในองค์กร ซึ่งนักการตลาดเรียกว่าการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงาน (Communicating the Brand Promise) (Bergstrom et al., 2002)
- การหล่อหลอมให้พนักงาน ให้เกิดความเข้าใจและซาบซึ้งในคุณค่าของแบรนด์ขององค์กรนั้น ซึ่งนักการตลาดเรียกว่า การสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes) (Bergstrom et al., 2002)
- พนักงานในองค์กรนำเสนอคุณค่าของแบรนด์เหล่านั้นไปสู่ลูกค้า ผ่านพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคุณค่า นั้น ซึ่งนักการตลาดเรียกว่า พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) (Bergstrom et al., 2002)

แผนภาพที่ 1 จะแสดงองค์ประกอบทั้งสามของแนวคิด Internal Branding ตามที่ได้อธิบายไป

แผนภาพที่ 1: องค์ประกอบพื้นฐานของแนวคิด Internal Branding



การสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงาน (Communicating the Brand Promise)

Smith & Rupp's (2002) ได้อธิบายถึงพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ว่าหมายถึง “ชุดประสบการณ์ที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคาดหวังว่าพวกเขาจะได้รับจากองค์กร ซึ่งสามารถใช้อธิบายได้ถึงตำแหน่งทางการตลาดหรือคุณค่าขององค์กรที่มีอยู่ในใจของลูกค้า” ซึ่งจากการศึกษาของ Ward, Goldstine, & Light (1999) และ Chong (2007) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยพบว่า แบรินด์องค์กรที่แข็งแกร่งนั้นจะต้องสามารถมอบสิ่งที่เป็นพันธสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้าได้ตามที่ลูกค้าคาดหวัง ซึ่งจะส่งผลต่อการซื้อซ้ำ และไม่ไปซื้อสินค้าและบริการจากคู่แข่ง (Customer Retention)

นอกเหนือจากนั้น นักวิจัยทางการตลาดหลายท่านได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของ Brand Promise ที่จะส่งผลทำให้แบรนด์ขององค์กรมีความแข็งแกร่ง Ambler & Styles (1997) และ De Chernatony & Segal-Horn (2003) พบว่า องค์ประกอบของพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า สามารถเป็นได้ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม และเป็นสิ่งที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้ได้ทั้งเชิงของเหตุผลและในเชิงของอารมณ์ความรู้สึก

เมื่อพิจารณาไปถึงประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับ เมื่อธุรกิจให้ความสำคัญกับพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) จากการศึกษานักวิจัยการตลาดหลายท่าน (Ambler & Styles, 1997; De Chernatony & Segal-Horn, 2003; Hytti et al., 2015; Kotler & Armstrong, 2013; Ind, 2003; Punjaisri, 2008) พบว่ามีประโยชน์สำคัญอยู่ 4 ประการ

- พันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ช่วยให้ผู้บริโภคลดความไม่มั่นใจ ความไม่เชื่อมั่นในสินค้าและบริการ
- สำหรับธุรกิจบริการ ซึ่งผู้บริโภคไม่สามารถจับต้องสินค้าเป็นรูปธรรมได้ก่อนการใช้บริการ ดังนั้นพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริโภคใช้ในการประเมินธุรกิจบริการนั้นก่อนการตัดสินใจซื้อ
- พันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) เป็นข้อมูลที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้ในการซื้อสินค้าและบริการนั้น มีสิ่งใดเป็นที่เขาจะได้รับและสิ่งใดเป็นสิ่งที่เขาจะไม่ได้รับจากสินค้าและบริการนั้น ทำให้ผู้บริโภคประหยัดเวลาและต้นทุนในการแสวงหาสินค้า
- พันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ที่นำเสนอไปสู่ผู้บริโภคแล้ว และผู้บริโภคผู้บริโภคซื้อและใช้สินค้าบริการนั้นไปแล้ว พวกเขาจะรู้สึกว่าได้รับตามสิ่งที่เขาคาดหวังไว้ตามที่นำเสนอ

Brand Promise ผู้บริโภคจะเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) และส่งผลต่อการซื้อซ้ำ และไม่ไปซื้อสินค้าและบริการของคู่แข่ง (Customer Retention)

จากประโยชน์ของพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ไปยังพนักงานภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถถ่ายทอดพันธสัญญาดังกล่าวไปสู่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่พวกเขาคาดหวัง เกิดความพอใจ และเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ซึ่งส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ส่งผลต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจ

การสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes)

นักวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) และนักวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ได้ข้อสรุปตรงกันว่า การสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ไปยังพนักงานนั้น ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานในการถ่ายทอดพันธสัญญาดังกล่าวไปสู่ลูกค้า (Hall, 2005; Huczynski & Buchanan, 2013; Ind, 2003; MacLeod & Clarke, 2011; McKenna, 2012; Robbins & Judge, 2014)

เมื่อพิจารณาถึงผลลัพธ์เกี่ยวกับทัศนคติที่เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes) เมื่อมีการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) พบว่า ยังมีความหลากหลายของผลลัพธ์จากผลการศึกษาในงานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา (Asha & Jyothi, 2013; Backhaus & Tikoo, 2004; Foreman & Argenti, 2005; Ind, 2003; Punjaisri et al., 2009; King & Grace, 2012; Sharma & Kamalanabhan, 2012) อย่างไรก็ตาม งานวิจัยส่วนใหญ่ได้สนับสนุนงานวิจัยของ Punjaisri et al., 2009 ที่พบว่า ผลลัพธ์ทางด้านทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงาน (Employee Brand Attitudes) ตามแนวคิดของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 ทัศนคติ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment), ความรู้สึกที่แบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' Brand Identification) และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty)

ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment)

Appelbaum (2000) ได้ให้ความหมายของ "Employee Commitment" ว่าหมายถึง "อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานเกี่ยวกับองค์กร ที่ส่งผลให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว" สำหรับนักวิจัยด้านการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ได้ให้ความหมายของ "Employees' Brand Commitment" ว่าหมายถึง "อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ ส่งผลให้พนักงานพยายามจะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่แบรนด์ได้วางแผนไว้" (Punjaisri et al., 2009)

การศึกษาของ McKenna (2012) ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) และความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment) ไว้ว่า เมื่อมีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่แบรนด์ต้องการจะได้รับการสนับสนุนจากพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางแผนไว้ ทำให้พนักงานในองค์กรพยายามที่จะปรับทัศนคติของตนให้สอดคล้องกับคุณค่าของแบรนด์ และพยายามที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายของแบรนด์ที่วางแผนไว้นั้นเอง การศึกษาของ Khan (2009) และ Punjaisri & Wilson (2007) พบว่า ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' Brand Commitment) ส่งผลต่อคุณภาพของพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Burmann & Zeplin (2005) ที่พบว่า เมื่อพนักงานเข้าข้างกับแบรนด์ขององค์กร ก็เท่ากับว่าพนักงานเหล่านั้นเข้าข้างกับพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) ด้วยเช่นเดียวกัน

ความรู้สึกว่าแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' brand identification)

McKenna (2012) ได้ให้ความหมายของ "Employee Identification" ว่าหมายถึง "ความรู้สึกที่ต้องการหล่อหลอมตนเองเข้ากับลักษณะของกลุ่มหรือองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับกลุ่มหรือองค์กร" ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Mael & Ashforth (1992) ที่ว่า "Employee Identification" หมายถึง "ความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งหรือรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ดังนั้นเมื่อพนักงานเกิดทัศนคติดังกล่าว แสดงว่าพนักงานนิยามตนเองเป็นเสมือนสมาชิกของครอบครัวเดียวกันกับพนักงานคนอื่น ๆ ในองค์กร" ในมุมมองของนักวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร Punjaisri et al. (2009) ได้ให้ความหมายของ "Employees' Brand Identification" ว่าหมายถึง "ความรู้สึกเป็นเจ้าของแบรนด์หรือเจ้าขององค์กรของพนักงาน ส่งผลให้เกิดการรับรู้ว่าคุณสมบัติที่นำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีอยู่ไปสู่ลูกค้า"

การศึกษาของ McKenna (2012) และ Welch & Jackson (2007) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรช่วยให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กรและแบรนด์ขององค์กร รวมถึงตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่ควรมีร่วมกันกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กร ที่จะสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้ ความสำคัญและคุณค่าที่พนักงานตระหนักนี้ Punjaisri et al., (2009) เรียกว่า "ความรู้สึกว่าแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' Brand Identification)"

ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty)

Allen & Meyer (1990) ได้ให้ความหมายของ "Employee Loyalty" ว่าหมายถึง "ความรู้สึกของพนักงานที่ต้องการและตั้งใจจะทำงานอยู่กับองค์กร" สำหรับในมุมมองของนักวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร Punjaisri et al. (2009) ได้ให้ความหมายของ "Employees' Brand Loyalty" ว่าหมายถึง "ความรู้สึกของพนักงานภายในองค์กร ที่ตั้งใจและต้องการอยู่กับองค์กร และแบรนด์ขององค์กรนั้น"

McKenna (2012) พบว่า การสื่อสารภายในองค์กร (Internal communication) ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานมีความสบายใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ และมีความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนการทำงานจากทั้งหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้มีความตั้งใจและอยากจะทำงานกับองค์กรและแบรนด์ขององค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้ Punjaisri et al., (2009) เรียกว่า “ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees’ Brand Loyalty)” นั่นเอง

พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour): ผลลัพธ์ของการสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes)

การศึกษาของ Mayer, Davis, & Schoorman (1995) พบว่า การสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานภายในองค์กร ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีของพนักงานภายในองค์กรตามมา โดยงานวิจัยนี้พบว่า ทัศนคติของพนักงานมีผลต่อความสามารถในการผลิต (Productivity) และความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับนักวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) หลายท่าน (Gapp & Merrilees, 2006; Ind, 2003 Ind, 2014; Sharma & Kamalanabhan, 2012) ที่พบว่า การสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes) มีอิทธิพลโดยตรงกับพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) ด้วยเช่นกัน

งานวิจัยของ Punjaisri (2008) ได้ให้ความหมายของ “พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour)” ว่าหมายถึง “พฤติกรรมในการนำเสนอพันธะสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย”

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง “Employee Brand Attitudes” (ที่ประกอบด้วย Employees’ Brand Commitment; Employees’ Brand Identification และ Employees’ Brand Loyalty) และ “Employee Brand Behaviour” จากงานวิจัยในอดีต จะพบว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สนับสนุนความสัมพันธ์ดังกล่าว

Wright, Gardner & Moynihan (2003) พบว่า ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees’ Brand Commitment) มีอิทธิพลต่อการพยากรณ์พฤติกรรมในการนำเสนอแบรนด์ของพนักงานภายในองค์กร (Employee Brand Behaviour) โดย Employees’ Brand Commitment ทำให้พนักงานแสดงบทบาททั้งในหน้าที่ตัวเองรับผิดชอบ รวมถึงนอกบทบาทนอกเหนือหน้าที่ เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้รับความพึงพอใจ

Van Knippenberg et al. (2004) พบว่า ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees’ Brand Identification) ส่งผลให้พนักงานพัฒนาบุคลิกลักษณะ และแสดงพฤติกรรมต่อลูกค้าที่เหมาะสม นอกจากนี้งานวิจัยของ Dutton, Dukerich & Harquail (1994) ยังพบว่า Employees’ Brand Identification ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงานคนอื่นๆในองค์กร และส่งผลต่อพฤติกรรมที่ดีในการแสดงออกต่อลูกค้าตามมาด้วยเช่นกัน

Yee, Yeung, & Edwin Cheng (2010) พบว่า ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' Brand Loyalty) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) โดยพนักงานที่มี Employees' Brand Loyalty สูง จะมีความพอใจในภาระหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบสูงตามไปด้วย ส่งผลให้พนักงานทำงานอย่างตั้งใจ พุ่มเท และส่งมอบการบริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า ซึ่ง Yee, Yeung, & Edwin Cheng (2010) ยังพบอีกว่าพฤติกรรมเหล่านั้น จะส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า และความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์ตามมาด้วยเช่นกัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage): ผลลัพธ์ของพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour)

“ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)” หมายถึง “แนวคิดทางธุรกิจที่พยายามทำให้องค์กรธุรกิจนั้นมีศักยภาพในด้านต่างๆที่เหนือกว่าคู่แข่ง” จากการศึกษาของ Michael Porter เกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) พบว่า องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ 2 วิธีหลัก ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Advantage) และ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) (Chaharbaghi & Lynch, 1999; Porter, 1985)

“การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Advantage)” หมายถึง “การพยายามให้องค์กรธุรกิจมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง” ซึ่ง Michael Porter ได้อธิบายว่า ในกรณีที่องค์กรธุรกิจสามารถผลิตสินค้าและบริการได้เหมือนกับคู่แข่งเกือบทุกอย่าง สิ่งที่จะสร้างความได้เปรียบได้ คือการมีต้นทุนที่ต่ำกว่า สำหรับ “การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation)” นั้น Michael Porter ได้อธิบายว่า หมายถึง “การพยายามที่จะผลิตและนำเสนอสินค้าและบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะในมุมมองของลูกค้าเป้าหมาย” (Chaharbaghi & Lynch, 1999; Porter, 1985)

จากแนวคิดของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ของ Michael Porter นั้น จากการศึกษาของ Lee, Kim, & Kim (2013) ที่ศึกษาการสร้างควมได้เปรียบทางการแข่งขันกับธุรกิจบริการ พบว่า แนวทางการสร้าง “Differentiation” จะส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจบริการในระยะยาวมากกว่าแนวทางของ “Cost Advantage” และ Lee, Kim, & Kim (2013) ก็ได้เสนอให้ธุรกิจบริการนำแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ไปใช้ในการสร้าง “Differentiation” ผ่านตัวพนักงานภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

นอกจากนี้ Collis & Montgomery (2008) ก็สนับสนุนการนำแนวคิด Internal Branding ไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) โดย Collis & Montgomery (2008) พบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลประกอบการขององค์กร โดยพวกเขาได้อธิบายว่า การสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) จะนำมาซึ่งการหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงาน เข้ากับพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้า (Brand Promise) และส่งผลให้พนักงานบริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) ซึ่งจะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในที่สุด ในขณะเดียวกัน งานวิจัยของ Lai & Hsu (2015) ก็ได้สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมของพนักงานใน

การนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) กับผลประกอบการของธุรกิจเช่นเดียวกัน โดย Lai & Hsu (2015) ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจบริการประเภทสถาบันการเงินสองแห่งเปรียบเทียบกับกัน แล้วพบว่า พฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้าที่ดีกว่า สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากกว่า

บทสรุป

ในมุมมองของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ได้ให้ข้อเสนอแนะกับธุรกิจว่า การสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงาน (Communicating the Brand promise) คือจุดเริ่มต้นของแนวคิดนี้ เพราะจะมีอิทธิพลส่งผลให้เกิดการสร้างทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Employee Brand Attitudes) ซึ่งประกอบไปด้วย ความมุ่งมั่นของพนักงานที่มีต่อเป้าหมายของแบรนด์ (Employees' brand commitment) ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของตนเองของพนักงาน (Employees' brand identification) และ ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์ (Employees' brand loyalty) และทัศนคติเกี่ยวกับแบรนด์ของพนักงานเหล่านี้ จะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในการนำเสนอแบรนด์ไปยังลูกค้า (Employee Brand Behaviour) ในที่สุด ซึ่งจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) ที่ได้รับสินค้าและบริการตามพันธะสัญญาที่ให้ไว้ (Brand Promise) นำมาซึ่งการซื้อสินค้าและบริการซ้ำ (Customer Retention) และพัฒนาไปสู่ลูกค้าที่มีความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Customer Loyalty) ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือกว่าคู่แข่งได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการศึกษาต่อไป

แม้ว่าจะมีการยอมรับความสำคัญของแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ที่ส่งผลต่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) แต่ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยอยู่ โดยเฉพาะงานวิจัยที่ศึกษาการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ในบริบทของประเทศไทยกำลังพัฒนา เช่น ประเทศไทย เป็นต้น

นอกจากนี้ รูปแบบของการสื่อสารพันธะสัญญาของแบรนด์ที่มีต่อลูกค้าไปยังพนักงาน (Communicating the Brand promise) ตามแนวคิดการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) จากงานวิจัยในอดีต ยังมีความหลากหลาย และนักวิจัยจำนวนมากได้เรียกร้องให้มีการศึกษาเพิ่มเติม เกี่ยวกับรูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่เหมาะสมในบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

Allen, D. G., Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57(1), 143-171.

- Allen, N. J., & 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.
- Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*, 6(4), 222-234.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*: Cornell University Press.
- Asha, C.S. and Jyothi, P., (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Chaharbaghi, K., & Lynch, R. (1999). Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. *Management Decision*, 37(1), 45-50.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2008). Competing on resources. *Harvard Business Review*.
- De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). Why are all financial services brands not great? *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 88-97.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- Du Preez, R. and Bendixen, M.T., 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), pp.78-91.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.

- Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245-264.
- Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1), 162-176.
- Gelb, B. and Rangarajan, D. (2014), "Employee contributions to brand equity", *California Management Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 95-112.
- Hall, M. (2005). Assessing the information and consultation of employees regulations. *Industrial Law Journal*, 34(2), 103-126.
- Heskett, J. L., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour*. Financial Times Prentice Hall.
- Hytti, U., Kuoppakangas, P., Suomi, K., Chapleo, C. and Giovanardi, M., 2015. Challenges in delivering brand promise—focusing on municipal healthcare organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), pp.254-272.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
- Ind, N. (2014). How participation is changing the practice of managing brands. *Journal of Brand Management*, 21(9), 734-742.
- Kanjanasilanon C. (2016), Creating Customer Value and Satisfaction in Hotel Business, *Veridian E-Journal*, 9(2) (May – August), 154-168.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: aligning human capital strategy with brand strategy. *ICFAI Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
- King, C. and Grace, D. (2012), "Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 No. 3/4, 469-488.
- Kotler, P. and Armstrong, G., (2013). *Principles of Marketing 15th Global Edition*. Pearson.
- Lai, C.S. and Hsu, K.T., (2015). Internal branding with corporate ethical values and corporate social responsibility: The case of the life insurance industry in Taiwan. *South African Journal of Business Management*, 46(1), pp.47-55.

- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*(ahead-of-print), 1-22.
- MacLavery, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. *Canadian Marketing Association*. Retrieved December, 2, 2008.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding-Special Issue on Irish Perspectives on Marketing Relationships and Networks. *Irish Marketing Review*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*: Psychology Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. New York: FreePress.
- Punjaisri, K. (2008). *Brand Promise Delivery from the Customer Interface Employees' Perspective*. (PhD), University of Strathclyde.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Higher Ed.
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.
- Stershic, S. F. a. S. D. (2006). Internal Marketing vs. Internal Branding. Retrieved 2 July, 2013, from <http://www.iabc.com/cwb/archive/2006/0406/stershicsemans.htm>

- Tavassoli, N.T., Sorescu, A. and Chandy, R. (2014), "Employee-based brand equity: why firms with strong brands pay their executives less", *Journal of Marketing Research*, Vol. 51 No. 6, 676-690.
- Vallaster, C., & 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.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.
- Ward, S., Goldstine, J., & Light, L. (1999). What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*, 77(4), 85-95.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Edwin Cheng, T. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.