

9-3-2013

## Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike

Katja Terglav

Robert Kaše

Maja Konečnik Ruzzier

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### Recommended Citation

Terglav, K., Kaše, R., & Konečnik Ruzzier, M. (2013). Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. *Economic and Business Review*, 15(5). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1200>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# KONCEPTUALNI MODEL VPLIVA NOTRANJEGA BRANDINGA NA USTVARJANJE PRESEŽNE VREDNOSTI ZA PORABNIKE

KATJA TERGLAV<sup>1</sup>, ROBERT KAŠE<sup>2</sup>, MAJA KONEČNIK RUZZIER<sup>3</sup>

---

*POVZETEK: Notranji branding je proces, usmerjen na zaposlene in njihovo zadovoljstvo, saj so zadovoljni zaposleni pripravljeni vzpostaviti pristen odnos s porabniki, prisluhniti njihovim potrebam in izpolniti obljube blagovne znamke. Proces tudi spodbudi zaposlene, da ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke in jo širijo med porabnike. Pri tem se razvije čustvena navezanost zaposlenih, ki se odraža v identifikaciji z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobi blagovni znamki. Na podlagi izvedenih fokusnih skupin predlagamo, da zaposleni, ki se poistovetijo z vrednotami blagovne znamke in resnično verjamejo v njene obljube, uresničijo blagovno znamko, kar za porabnike ustvarja presežno vrednost. Sklepamo torej, da podjetje, ki postavi zaposlene na prvo mesto, spremeni način ustvarjanja edinstvene vrednosti za porabnike*

---

*Ključne besede: notranji branding, blagovna znamka, čustvena navezanost zaposlenih, uresničitev blagovne znamke, presežna vrednost za porabnike*

---

*JEL klasifikacija: M31, M12*

---

## 1 UVOD

Nov pogled na management blagovnih znamk se ne osredotoča le na navzven usmerjene obljube blagovne znamke, temveč zahteva tudi, da zaposleni obljube uspešno uresničijo (de Chernatony, 2002). Porabniki so namreč vedno bolj izkušeni in zahtevni, zato podjetja potrebujejo zaposlene, ki ponotranjijo vrednote blagovne znamke in jih prizadevno udejanjajo (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Tako so podjetja prepoznala potrebo po razvoju notranjega brandinga, ki je usmerjen v zavedanje, zaznavanje in vedenje o blagovni znamki med zaposlenimi (Vallaster & de Chernatony, 2006). Dosedanje raziskave s tega področja izpostavljajo pomen povezanosti zaposlenih z blagovno znamko ter poudarjajo, da morajo biti zaposleni glavni ambasadurji blagovne znamke, kar je zagotovo nov pristop k doseganju konkurenčnih prednosti podjetja (Jacobs, 2003).

---

<sup>1</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, doktorska študentka, e-naslov: katja.terglav@gmail.com

<sup>2</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-naslov: robert.kase@ef.uni-lj.si

<sup>3</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija, e-naslov: maja.konecnik@ef.uni-lj.si

V povezavi z notranjim brandingom se odpira še vprašanje, ali ima ta določene koristi tudi za porabnike. Zanima nas, ali lahko podjetje z notranjim brandingom ustvari večjo vrednost za porabnike kot konkurenti.

V članku se bomo osredotočili na proces notranjega brandinga, ki je tako v slovenski kot tudi v svetovni znanstveni in strokovni literaturi do sedaj zelo slabo proučen. Večina dosedanjih dognanj slovenske literature poleg splošnega obravnavanja blagovne znamke in njenega izjemnega pomena opozarja na pomen obravnave blagovne znamke s t. i. uravnoteženim pristopom, kjer je poleg zunanjega vidika (vidik porabnikov) obravnavan tudi notranji vidik (vidik skrbnikov in zaposlenih) v zvezi z blagovno znamko (Konečnik, 2006; Konečnik Ruzzier, 2011). V okviru notranjega vidika oz. t. i. identitetnega pogleda na blagovno znamko (Konecnik & Go, 2008; Konecnik & de Chernatony, 2013) pa dosedanja literatura zgolj opozori na izjemen pomen zaposlenih pri izgradnji in vzdrževanju blagovne znamke, medtem ko notranji branding ni podrobneje proučen.

Za boljše razumevanje notranjega brandinga je treba na tem mestu omeniti, v čem se razlikuje od ostalih trženjskih konceptov, ki se prav tako osredotočajo na notranje okolje podjetja. V znanstveni literaturi je sicer zaznati pomanjkanje znanja s tega področja, vendar bomo v prispevku poskusili pojasniti glavne razlike med notranjim brandingom ter notranjim trženjem in notranjo tržno naravnostjo. Za notranje trženje je značilno, da trženjske aktivnosti prvotno usmeri na zaposlene z namenom, da bi znali učinkovito uresničiti zastavljene trženjske programe na zunanjem trgu (Ballantyne, 2003; Definition of internal marketing – American Marketing Association, 2011). Notranja tržna naravnost pa je način za zadovoljevanje potreb in želja zaposlenih, da zadovoljijo potrebe in želje porabnikov (Lings, 2004). Podjetje izvaja notranje trženje in tržno naravnost z namenom oblikovanja in ohranjanja odnosov z zaposlenimi (Varey & Lewis, 1999), cilj notranjega brandinga pa je oblikovanje odnosov med zaposlenimi in blagovno znamko. Njune aktivnosti so torej bolj splošno usmerjene, medtem ko se notranji branding osredotoča predvsem na blagovno znamko. S tega vidika je ožje opredeljen pojem, ki sledi bolj specifičnim ciljem s področja blagovne znamke.

V okviru tega članka se bomo osredotočili tudi na notranji branding kot na enega izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike, saj podobnih raziskav s tega področja še ni. Koncept vrednosti ni nov pojem in je bil že mnogokrat proučevana tema raziskovalcev. Heskett et al. (1994) so celo opozorili na zaposlene kot ključen dejavnik ustvarjanja vrednosti za porabnike. S proučevanjem storitvene verige dobička so ugotovili, da zadovoljni in predani zaposleni v odnosu do porabnikov ustvarjajo večjo vrednost zanje kot konkurenti. Razlog za visoko zadovoljstvo so bile odlične podporne storitve ostalih oddelkov podjetja. Kljub veliki količini znanja s področja vrednosti še vedno ostaja odprto vprašanje, s katerimi procesi in sredstvi lahko podjetje doseže presežno vrednost za porabnike. V članku želimo proučiti, kakšen vpliv imajo notranji branding ter zaposleni, ki uresničujejo blagovno znamko skladno z njenimi obljubami, na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Dodana vrednost naše raziskave je tudi, da smo koncept proučevali z vidika zaposlenih. Raziskave o notranjem brandingu temeljijo predvsem na proučevanju koncepta z vidika vodstva, vendar nam lahko posa-

mezni zaposleni posredujejo koristnejše informacije za njegovo razumevanje. Zaposleni so namreč fokus notranjega brandinga, hkrati pa prenašajo vrednost blagovne znamke na porabnike in vplivajo na zaznavanje njene vrednosti.

Po uvodnem poglavju bomo v članku predstavili koncept notranjega brandinga, izpostavili pomen uresničevanja blagovne znamke ter podrobneje proučili različne stopnje navezanosti zaposlenih na blagovno znamko, ki so identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki. Nato se bomo osredotočili na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ter proučili, kakšno vlogo ima pri tem notranji branding. Nazadnje bomo predstavili konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, ki smo ga razvili s pomočjo ugotovitev kvalitativne raziskave, izvedene v treh slovenskih podjetjih.

## 2 KONCEPT NOTRANJEGA BRANDINGA

Porabniki vse bolj zahtevajo individualne nakupne izkušnje, ki ustrezajo njihovim željam in potrebam (Piercy, 2009). Da bi podjetje to uresničilo, potrebuje zaposlene, ki se s podjetjem identificirajo in so mu predani. Notranji branding s posredovanjem informacij in gradnjo znanja o blagovni znamki omogoči tako identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko kakor tudi pripadnost in zvestobo slednji. Takšni zaposleni so motivirani, da posredujejo vrednost blagovne znamke v obliki, kot jo pričakujejo porabniki (Ind, 2003).

### 2.1 Opredelitev in pomen notranjega brandinga

Uspešna blagovna znamka ima za podjetje veliko vrednost. Poleg finančnega vidika vsebuje tudi pomembne nefinančne vidike, kot so čustvene vrednote (de Chernatony, 2002). Z vzpostavitvijo čustvenih značilnosti dobi blagovna znamka globlji pomen tako za porabnike kot tudi za zaposlene (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011). Vključenost zaposlenih v procese oblikovanja in vzdrževanja blagovne znamke postaja pomembnejša ter učinkovitejša metoda kot izvajanje dragih oglaševalskih kampanj (Fox, 2006; Lings, 2004).

Bistvo procesa notranjega brandinga je usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami blagovne znamke (Punjaisri & Wilson, 2011). Podjetje, ki jo osmisli v očeh zaposlenih, razvije temelje za gradnjo močne blagovne znamke (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011). Miles in Mangold (2004) definirata notranji branding kot proces, s katerim zaposleni ponotranjijo želeno podobo blagovne znamke ter so motivirani, da širijo to podobo med porabnike in druge deležnike. Glavna naloga procesa je zagotoviti, da zaposleni uresničijo blagovno znamko v takšni obliki, kot jo podjetje sporoča porabnikom, predvsem tisti, ki so dnevno v neposrednem stiku s porabniki. So namreč predstavniki blagovne znamke na trgu, zato njihovo vedenje in odnosi močno vplivajo na to, ali bo njena obljuba izpolnjena, porabniki pa zadovoljni. Zaposleni so torej pomemben dejav-

nik njene uspešnosti, zato jih morajo podjetja upoštevati, razumeti in ustrezno usmerjati (Lings, 2004; Punjaisri & Wilson, 2011; Sartain, 2005). Notranji branding omogoči, da zaposleni spoznajo blagovno znamko, pridobijo informacije o njej in razvijejo ustrezno znanje (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011). Brez tega znanja zaposleni ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu. Takrat je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, in širili njeno želeno podobo (Fox, 2006; Miles & Mangold, 2005). Ozaveščenost o blagovni znamki med zaposlenimi pripomore tudi k ustvarjanju njenega razločevanja od konkurenčnih blagovnih znamk (King & Grace, 2008).

Notranji branding omogoči vedenja zaposlenih, ki so v skladu z obljubami blagovne znamke in so za porabnika konsistentna (King & Grace, 2008; Punjaisri & Wilson, 2011). Za uspešnost blagovne znamke je konsistentna izpolnitev njenih obljub nujna, saj je tako porabnikova izkušnja z blagovno znamko vsakič enaka ne glede na to, s katerim zaposlenim bo porabnik v stiku (Bergstrom, Blumenthal & Crothers, 2002; de Chernatony, 2002). Konsistentnost blagovne znamke, ki jo z razvojem notranjega brandinga zagotavljajo zaposleni, vodi do ohranjanja identitete, podobe in ugleda blagovne znamke (Kimpakorn & Tocquer, 2010; Punjaisri & Wilson, 2007).

Usklajeno delovanje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga vodi v vzpostavitvev in ohranjanje povezanosti vedenj zaposlenih in vrednot blagovne znamke. Ker se ustvari tako imenovana močna situacija, zaposleni bolje razumejo, kaj se od njih pričakuje in kakšno vedenje je zaželeno (Bowen & Ostroff, 2004). Notranji branding poveča znanje zaposlenih o blagovni znamki, kar lahko vodi v njihovo navdušenost zanjo in se kaže v določenih čustvenih in vedenjskih spremembah pri zaposlenih, ki smo jih poimenovali dimenzije notranjega brandinga (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011; King & Grace, 2008; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Te dimenzije so:

- identifikacija z blagovno znamko,
- pripadnost blagovni znamki,
- zvestoba blagovni znamki,
- uspešnost uresničitve blagovne znamke.

## **2.1 Dimenzije notranjega brandinga: identifikacija z blagovno znamko, pripadnost in zvestoba blagovni znamki ter uresničitvev blagovne znamke**

Vse dimenzije notranjega brandinga se nanašajo na zaposlene in blagovno znamko (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Identifikacija zaposlenega z blagovno znamko pomeni, da se zaposleni čuti predanega blagovni znamki in se z njo poistoveti. Čuti povezanost z njeno usodo in uspehom (Burmam & Zeplin, 2005). Druga dimenzija, pripadnost zaposlenega blagovni znamki, temelji na čustveni ravni in pomeni, da je zaposleni čustveno in psihološko navezan nanjo. Zvestoba blagovni znamki pomeni, da ji je zaposleni zvest, želi ostati v podjetju in biti del nje. Uspešnost uresničitve blagovne znamke pa je dosežena, ko zaposleni izpolnijo obljube, ki jih porabnikom sporoča blagovna znamka. Takrat je ta uresničena skladno z njenimi vrednotami, obljubami in standardi (Punjai-

sri, Wilson & Evanschitzky, 2009). V nadaljevanju podrobneje predstavljamo posamezne dimenzije notranjega brandinga.

Jasne vrednote blagovne znamke pomenijo usmeritev, kako jo razviti, da bo imela čim večjo korist za porabnike. Hkrati so pomembne tudi za zaposlene, saj omogočajo, da se poistovetijo s temi vrednotami. Ta pojav imenujemo identifikacija z blagovno znamko (de Chernatony, 2002). Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko, bolj zavzeto izpolnjujejo njene obljube in so motivirani, da delujejo v smeri doseganja njenih ciljev (Burmans, Zeplin & Riley, 2009; de Chernatony, 2002). Identifikacija postaja ključna za vsa podjetja, predvsem pa za storitvena, pri katerih vedenje zaposlenih zgradi ali uniči blagovno znamko. Bolj kot se zaposleni identificirajo z blagovno znamko, večja je verjetnost, da bodo ohranili njeno identiteto (Burmans & Zeplin, 2005; Punjaisri & Wilson, 2011). Njen razvoj je lahko še uspešnejši, če podjetje izvaja iskanje ter zaposlovanje ustreznih kadrov (Burmans & Zeplin, 2005), kar pomeni zaposlovanje tistih ljudi, katerih vrednote se ujemajo z vrednotami podjetja in blagovne znamke (de Chernatony, 2002; Mangold & Miles, 2007). Gre za t. i. ujemanje posameznika in podjetja oz. blagovne znamke. Vrednote je težko spreminjati, zato je pri zaposlovanju včasih bolje dati večji poudarek usklajenosti vrednot kot pa ustreznosti delovnih spretnosti kandidata (Punjaisri & Wilson, 2007). Iskanje zaposlenih, ki že od začetka izkazujejo podobne vrednote kot blagovna znamka, ima veliko prednost za razvoj njihove identifikacije z blagovno znamko (Burmans, Zeplin & Riley, 2009).

Naslednja dimenzija notranjega brandinga je pripadnost blagovni znamki in pomeni čustveno navezanost zaposlenih nanjo (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Pregled literature s področja pripadnosti opozori na naslednje elemente, pomembne za njen razvoj: občutek pripadnosti blagovni znamki, občutek navdušenja nad delom, zaupanje v vodstvo in vključenost v proces razvoja vizije blagovne znamke (Armstrong, 1991; de Chernatony, 2002). Za razvoj občutka pripadnosti blagovni znamki je pomembno, da se zaposleni poistovetijo z blagovno znamko in verjamejo, da je vredno delati zanjo. Ključno je, da sprejmejo vrednote in oblike vedenja, ki se pričakujejo od njih, saj so potrebne za uresničevanje obljub blagovne znamke (Kimpakorn & Tocquer, 2010). Občutek navdušenosti nad delom se razvije z visoko motiviranostjo zaposlenih, s kakovostnim vodstvom, prenašanjem odgovornosti na zaposlene ter z uporabo njihovih sposobnosti in znanja. Za razvoj pripadnosti je pomembno tudi zaupanje zaposlenih v vodstvo. Zaposleni morajo vedeti, kaj vodstvo dela za uspeh blagovne znamke, kakšne načrte ima in kako jih bo uresničilo. Vodstvo mora zaposlenim dati občutek, da so pomemben del uresničitve blagovne znamke, kar doseže z njihovo vključenostjo v procese odločanja in z upoštevanjem njihovih idej, ki prispevajo h končnemu rezultatu (Armstrong, 1991). Pripadni zaposleni tudi lažje sprejmejo odločitve in spremembe pri delu, saj so del teh procesov (Pfeffer & Veiga, 1999). Vključenost zaposlenih v proces razvoja vizije blagovne znamke prav tako poveča njihovo pripadnost ter ima še druge prednosti, npr. večje število idej, zavedanje izzivov in priložnosti v prihodnosti, boljše razumevanje vizije blagovne znamke ter močnejšo organizacijsko kulturo (de Chernatony, 2002).

King in Grace (2008) pa razlagata razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki v obliki piramide. Na dnu piramide so tehnične informacije, ki so povezane z delovnimi nalogami zaposlenih. So osnovne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo za opravljanje svojega dela. Pri zaposlenih, ki prejemajo relevantne in zadostne tehnične informacije, se najverjetneje razvije pripadnost delu, ki predstavlja naslednjo stopnjo v piramidi. Nato sledi prejemanje informacij o blagovni znamki, kar vodi v razvoj pripadnosti blagovni znamki, ki se nahaja v vrhu piramide. Stopnja, do katere podjetje vlagava v razvoj pripadnosti zaposlenih, določa uspešnost podjetja in ohranitev močne blagovne znamke. Zaposleni, ki sprejmejo in verjamejo v vrednote in cilje blagovne znamke, vložijo več truda za dosego njenega uspeha. International Survey Research je leta 2002 objavil raziskavo, katere rezultati so razkrili, da so podjetja, v katerih je pripadnost zaposlenih visoka, uspešnejša od podjetij, v katerih je taka pripadnost nizka. Visoka pripadnost pomeni veliko več kot le tradicionalen odnos med zaposlenim in podjetjem. Pomeni, da se zaposleni čustveno poveže s podjetjem in verjame v njegovo vizijo (Ind, 2003).

Tretja dimenzija notranjega brandinga je zvestoba zaposlenih blagovni znamki. Takšni zaposleni sprejemajo njene vrednote in cilje ter želijo ostati v podjetju za daljše obdobje. Prednosti zvestobe so razvoj trajnega in razumskega odnosa zaposlenih s podjetjem, razvoj zmožnosti za učinkovito odzivanje na potrebe porabnikov, kar je ključno predvsem za storitvena podjetja, ter zmanjšanje stroškov podjetja zaradi manjših potreb po zaposlovanju in programih usposabljanja. Zvesti zaposleni imajo ustrezno znanje in sposobnosti za učinkovito izvajanje delovnih nalog ter za uspešno uresničevanje obljub blagovne znamke, kar se kaže v večjih prihodkih podjetja (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009; Punjaisri & Wilson, 2011; Reichheld, Markey & Hopton, 2000).

Zadnja dimenzija notranjega brandinga je uspešnost uresničitve blagovne znamke in pomeni, da zaposleni izpolnijo obljube blagovne znamke, pri čemer morajo biti obljube uresničene po njenih standardih in vrednotah (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Cilj notranjega brandinga je oblikovanje vedenja zaposlenih, ki je skladno z obljubami blagovne znamke. Takšni zaposleni uresničijo blagovno znamko skladno s pričakovanji porabnikov, kar lahko vodi v zadovoljstvo porabnikov in ponoven nakup blagovne znamke. Poleg usmerjenosti v uresničitev blagovne znamke ima notranji branding za podjetje še nekatere druge prednosti, kot je poznavanje blagovne znamke med zaposlenimi, njihovo zadovoljstvo, deljenje skupne vizije in usmerjenost vsakega zaposlenega v zadovoljevanje potreb in želja porabnikov (Punjaisri & Wilson, 2007). Blagovna znamka je uspešno uresničena takrat, ko izpolni obljubljeni in je uresničena skladno z njenimi vrednotami. To je mogoče le takrat, ko zaposleni spoznajo blagovno znamko, pridobijo informacije o njej ter razvijejo ustrezno znanje (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011). Če zaposleni ne vedo, kaj blagovna znamka obljublja porabnikom in kakšno podobo ustvarja na trgu, je malo možnosti, da bodo izpolnili pričakovanja, ki jih imajo o blagovni znamki porabniki, ter širili njeno zeleno podobo (Fox, 2006; Miles & Mangold, 2005).

### 3 PRESEŽNA VREDNOST ZA PORABNIKE

Vlaganje v notranji branding mora biti koristno za podjetje, kar se lahko kaže v ustvarjanju vrednosti za porabnike in povečevanju uspešnosti podjetja. Porabniki zahtevajo izboljšave, ki zanje povečujejo ali ustvarjajo večjo vrednost, zato narašča pomen razvoja trženjskih strategij, ki temeljijo na vrednosti (Khalifa, 2004; Piercy, 2009). S takšnim načinom poslovanja naj bi podjetja povečala verjetnost za uspeh (Slywotzky, 1996). V današnjih časih podjetja dosegajo uspešnost tako, da skrbijo za zadovoljstvo porabnikov s posredovanjem vrednosti, ki jo ti pričakujejo (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

#### 3.1 Opredelitev presežne vrednosti za porabnike

V literaturi obstajajo številne interpretacije koncepta vrednosti, saj se ta uporablja na različnih področjih. V članku se osredotočimo na interpretacijo vrednosti s področja trženja, ki se nanaša na porabnike (Huber, Herrmann & Morgan, 2001; Khalifa, 2004). A tudi trženjski strokovnjaki nimajo enotnega mnenja o njeni definiciji. Zeithaml (v Woodruff, 1997) definira vrednost kot porabnikovo oceno o koristnosti izdelka, ki temelji na zaznavanju, kaj je bilo porabniku obljubljeno in kaj je z izdelkom pridobil. Druga definicija vrednosti za porabnike pravi, da vrednost pomeni koristnost, ki jo ima izdelek za porabnika po opravljenem nakupu (Huber, Herrmann & Morgan, 2001). Monroe (v Woodruff, 1997) pa meni, da porabnikovo zaznavanje vrednosti temelji na razliki med kakovostjo oziroma koristjo, ki jo v izdelku zaznava porabnik, in stroški, ki jih ima, da pridobi izdelek. Številni avtorji opredeljujejo vrednost tudi kot pričakovano vrednost za porabnike. Pričakovana vrednost je v tem primeru razlika med pričakovanimi koristmi za porabnika in med pričakovanimi stroški, ki jih ima porabnik (Day, 1990). Pri tem je zelo pomembno razumeti, kako porabniki zaznavajo koristi in stroške izdelka ter katere možne koristi in stroške pričakujejo od izdelkov na trgu (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

Čeprav se definicije med seboj razlikujejo, pa vse poudarjajo, da vrednost določajo porabniki sami, in sicer z zaznavanjem koristi in stroškov izdelka (Albrecht, 1994). Vrednost za porabnika ni nekaj, kar bi objektivno določilo podjetje, ampak mora v izdelek vgraditi koristi oz. dodati vrednost, ki jo ceni porabnik, saj se prava vrednost ustvari šele, ko porabnik izdelek uporabi (de Chernatony, 2002; Woodruff, 1997). Podjetje lahko le ustvari ponudbo vrednosti, neprodan in neuporabljen izdelek nima vrednosti. Porabnik mora videti korist v ustvarjeni vrednosti, drugače zanj nima pomena. Pozornost trženja mora biti torej na ustvarjanju vrednosti za porabnike ter na oskrbovanju in podpiranju procesov ustvarjanja vrednosti (Vargo & Lusch, 2004). Podjetje se mora bolj kot na izdelke osredotočiti na procese, ki ustvarjajo večjo vrednost za porabnike in jo posredujejo porabnikom (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

Koncept presežne vrednosti bi lahko opisali z naslednjo definicijo. Vrednost za porabnika je čustvena vez, ki se vzpostavi med porabnikom in podjetjem, potem ko je porabnik uporabljal zanj pomemben izdelek podjetja in ugotovil dodano vrednost njegove uporabe (Butz & Goodstein, 1996). Dodana vrednost je vrednost, ki je nad vrednostjo konkuren-



tov (Huber, Herrmann & Morgan, 2001). Presežna vrednost za porabnike je dosežena, ko podjetje ustvari večjo vrednost za porabnike kot konkurenti (Slater & Narver, 2000; Vargo & Lusch, 2004). Za ponazoritev presežne vrednosti se lahko uporabi izračun neto sedanje vrednosti, ki je razlika med sedanjo vrednostjo donosov in izdatkov porabnika. Vrednost za porabnika je ustvarjena, kadar je neto sedanja vrednost pozitivna. Podjetje pa ustvari presežno vrednost, kadar je neto sedanja vrednost njegove ponudbe večja od neto sedanje vrednosti konkurenčnih ponudb, seveda z vidika porabnika. Podjetje, ki zna za porabnike ustvariti presežno vrednost in pri tem zase dosega pozitivno neto sedanjo vrednost transakcij, doseže dolgoročno in ubranljivo konkurenčno prednost (Slater & Narver, 2000). Pomembna postavka pri ustvarjanju presežne vrednosti so torej tudi stroški, ki jih ima podjetje pri ustvarjanju te vrednosti. Če so stroški ustvarjanja večji od koristi ustvarjanja vrednosti, ima podjetje izgubo in se dolgoročno ne more obdržati na trgu. Če podjetje ustvarja presežno vrednost za porabnike, še ne pomeni, da je uspešno. Upoštevati mora tudi stroške in z ustvarjanjem vrednosti dosegati dobiček (Huber, Herrmann & Morgan, 2001).

### 3.2 Notranji branding kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti

V zadnjem desetletju narašča pomen ustvarjanja vrednosti za porabnike in razvoja strategij, ki temeljijo na vrednosti (Khalifa, 2004). Mnogi strokovnjaki za trženjske strategije menijo, da je ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ključni dejavnik pri zagotavljanju uspeha podjetja (Huber, Herrmann & Morgan, 2001; Tseng, Teng & Chiang, 2007). Pri tem se pojavi vprašanje, kako naj podjetje ustvari večjo vrednost v primerjavi s konkurenti, ki bo tudi dolgoročno in trajna. Nekateri avtorji kot glavni dejavnik izpostavljajo zaposlene (Armbrister et al., 2009; Band, 1991; de Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley, 2000). S tega vidika je lahko notranji branding eden izmed dejavnikov, ki pripomorejo k večji vrednosti za porabnike. V današnjem času trženje postavlja v ospredje storitve, odnose in soustvarjanje vrednosti s porabniki, saj naštetih procesi zanje ustvarjajo presežno vrednost (Vargo & Lusch, 2004). V vseh procesih pa so odločilen dejavnik zaposleni, saj so pri izvajanju storitev v neposrednem stiku s porabniki, gradijo odnose z njimi in sodelujejo z njimi pri ustvarjanju vrednosti. Ravno zato vplivajo na to, kako porabniki zaznavajo vrednost ponudbe (de Chernatony, 2002). Za ustvarjanje presežne vrednosti morajo podjetja konsistentno izpolnjevati želje porabnikov in tudi presegati njihova pričakovanja (Johnson & Weinstein, 2004). Notranji branding posreduje zaposlenim znanje, kako uresničiti blagovno znamko, da bodo želje porabnikov zadovoljene.

V preteklosti je bilo oglaševanje učinkovito trženjsko orodje za oblikovanje čustvenih vrednot blagovne znamke ter za obveščanje porabnikov o njenih funkcionalnih in čustvenih vrednotah. V času, ko so storitve postale pomembnejše od proizvodnega sektorja, pa zunanjo podobo blagovne znamke oblikujejo predvsem zaposleni. Njihovo vedenje, slog govora, mnenje in odnos do strank pustijo pri porabnikih vtis o vrednotah blagovne znamke, zato so postali pomemben element pri ustvarjanju vrednosti blagovne znamke (de Chernatony, 2002; Ind, 2003). Podoba blagovne znamke, podoba podjetja in mnenje zaposlenih morajo biti usklajeni, saj vplivajo na ustvarjanje večje vrednosti za

porabnike. Tudi njihova vključenost v procese oblikovanja blagovne znamke ima lahko pri tem velik vpliv (Banutu-Gomez et al., 2009).

Zaposleni morajo uresničevati obljube blagovne znamke, posredovane porabnikom z različnimi orodji trženjskega komuniciranja (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). Poleg tradicionalnih orodij, kot je oglaševanje, podjetja vse bolj uporabljajo sodobna orodja trženjskega komuniciranja, kot so spletno, mobilno in gverilsko trženje, trženje od ust do ust, trženje prek družbenih omrežij itd. S pojavom novih oblik komuniciranja so podjetja izgubila del nadzora nad informacijami o blagovni znamki, ki krožijo med porabniki. Poleg tega lahko komunikacija poteka neposredno med zaposlenimi in porabniki (Petek & Konecnik Ruzzier, in press; Konečnik Ruzzier, 2011). Pri tem postane notranji branding ključnega pomena. Če ni usklajenosti med sporočanjem o blagovni znamki in njenim uresničevanjem, porabniki podvomijo o pristnosti blagovne znamke, trženjsko komuniciranje pa ne doseže načrtovanega učinka (de Chernatony, 2002). Z notranjim brandingom podjetje usmeri vedenje zaposlenih in jih navduši nad blagovno znamko. Brez ustrezne pripadnosti zaposlenih je manjša verjetnost, da bo obljuba blagovne znamke, ki jo je trženje posredovalo trgu, izpolnjena. Hkrati pripadnost pripomore k večji konsistentnosti posredovanja storitev, kar ustvari trajnejšo presežno vrednost (de Chernatony, Harris & Dall'Olmo Riley, 2000; Fox, 2006).

#### 4 Metodologija raziskave

Teoretično ozadje in empirične študije ponujajo omejen pogled na notranji branding in na njegov vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, zato je pomembno raziskati, kakšne izkušnje, poglede in mnenja imajo o notranjem brandingu posamezni zaposleni. Za proučevanje področja se je za najprimernejšo izkazala kvalitativna metoda raziskovanja, saj se osredotoča na proučevanje konceptov, definicij in pomenov ter omogoča poglobljeno razumevanje raziskovane teme z vidika udeležencev in okolja, v katerem se koncepti razvijajo. Naša odločitev je zato bila, da s pomočjo kvalitativnega raziskovalnega načrta pridobimo poglobljeno razumevanje notranjega brandinga in raziščemo njegov vpliv na uresničevanje presežne vrednosti za porabnike.

Dodana vrednost raziskave je tudi, da smo notranji branding raziskovali z vidika zaposlenih, saj večina dosedanjih ugotovitev temelji na proučevanju koncepta z vidika vodstva. Kvalitativno raziskavo smo izvedli z metodo fokusne skupine, saj je njen namen poglobljeno razumevanje stališč, mnenj, percepcij, čustev, obnašanj in motivacij ljudi. Fokusna skupina omogoča pridobitev subjektivnih razlag udeležencev, ki se nadalje ovrednotijo z analizo (Edmunds, 2000). Glavna značilnost in hkrati dodana vrednost metode je dinamika, ki se ustvari zaradi interakcij med udeleženci. Medsebojno odzivanje na komentarje omogoči pridobitev podatkov, ki bi jih raziskovalec težko pridobil z drugimi metodami kvalitativnega raziskovanja (Morgan, 1997). Treba je še poudariti, da udeleženci v fokusno skupino niso izbrani naključno, ampak namensko. Sodelujejo tisti, ki so povezani z glavno tematiko fokusne skupine in lahko za raziskavo posredujejo koristne podatke (Calder, 1977).

V raziskavo, ki je potekala po metodi fokusnih skupin (Berg & Lune, 2012), so bila vključena tri slovenska podjetja, ki so se med seboj razlikovala po številu zaposlenih in glede na panogo. Vsa podjetja delujejo na medorganizacijskem trgu, medtem ko je podjetje 3 prisotno tudi na trgu končnih porabnikov. V vsakem podjetju smo izvedli eno fokusno skupino, ki je imela v povprečju 9 udeležencev. Za udeležence fokusnih skupin smo izbrali zaposlene, ki so dnevno v neposrednem stiku s porabniki, saj so predstavniki blagovne znamke na trgu oz. predstavljajo povezavo med notranjim in zunanjim okoljem podjetja ter so ciljna skupina v podjetju, na katero je usmerjen notranji branding. Tudi podatke o ustvarjanju presežne vrednosti smo pridobili od istih zaposlenih, saj podjetja niso želela, da bi v raziskavo vključili njihove kupce. V podjetju 1 in podjetju 3 so sodelovali zaposleni s področij trženja in prodaje, medtem ko so v podjetju 2 sodelovali zaposleni z različnih področij, saj imajo vsi v podjetju redne stike s porabniki.

Fokusne skupine je izvajal moderator, ki je skrbel za začrtano smer diskusij ter pridobil podatke, ki smo jih potrebovali za raziskavo (Berg & Lune, 2012). Pred samo izvedbo je bilo treba pripraviti scenarij oziroma potek fokusne skupine (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007), ki smo ga pripravili v skladu s standardnimi pristopi za njegovo pripravo. Vseboval je uvod in uvodne aktivnosti, pravila fokusne skupine, kratke diskusije ter dodatne aktivnosti (Berg & Lune, 2012). Podrobno smo proučili literaturo in raziskave tako na temo notranjega brandinga kot tudi ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike ter z njihovo pomočjo sestavili vprašanja oziroma naloge, relevantne za naše raziskovalno vprašanje. Vprašanja smo razdelili v smiselne sklope, ki so predstavljali krajše diskusije. Dodatna vprašanja smo prilagodili posamezni fokusni skupini, glavna vprašanja pa so bila enaka za vse skupine. Poleg vprašanj smo vključili še dodatne aktivnosti, ki so nam omogočile pridobitev podatkov z različnih zornih kotov. Vprašanja glavnih diskusij smo med izvajanjem raziskave tudi izboljševali. Z izvedbo fokusnih skupin smo želeli ugotoviti, kakšen vpliv ima uresničevanje notranjega brandinga na zaposlene ter kako pripomore k uspešni uresnitvi blagovne znamke. Prav tako nas je zanimalo, ali je eden izmed ključnih dejavnikov za ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike.

Fokusna skupina je potekala tako, da smo za uvod v diskusijo udeležencem predstavili tematiko in potek fokusne skupine, razložili namen raziskave ter podali osnovna pravila diskusije. Glavno tematiko smo nato razdelili na štiri dele: uvodni del in tri vsebinske sklope. Uvodni del je zajemal vprašanja o vrednotah in obljubah blagovne znamke. Prvi vsebinski sklop se je nanašal na aktivnosti uresničevanja notranjega brandinga, česar v tem članku ne opisujemo in tudi ne razlagamo podrobneje. Rezultati tega dela raziskave so pokazali prisotnost notranjega brandinga v proučevanih podjetjih (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012). Drugi vsebinski sklop fokusnih skupin je bil osredotočen na dimenzije notranjega brandinga, kar bi lahko poimenovali tudi uspešnost uresničevanja notranjega brandinga. Tretji sklop pa je zajemal povezanost notranjega brandinga in ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike. Za uvod smo izbrali osnovna vprašanja o blagovni znamki, ker smo želeli, da se udeleženci sprostijo, hkrati pa smo pridobili podatke o njihovem znanju s področja blagovne znamke. Drugi vsebinski sklop diskusije se je nanašal na dimenzije notranjega brandinga in je bil razdeljen na štiri dele: na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko, njihovo pripadnost blagovni znamki, zve-

stobo blagovni znamki ter uspešnost uresničitve blagovne znamke (Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009). V tretjem vsebinskem sklopu diskusije pa smo se osredotočili na dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike in želeli ugotoviti, kakšno vlogo ima pri ustvarjanju te vrednosti notranji branding. Osnovni potek in glavna vprašanja diskusije so bili enaki za vse fokusne skupine, določene vsebine pa smo med izvajanjem raziskave prilagajali skupinam. Posamezna vprašanja smo prilagodili glede na značilnosti podjetja in področje dela udeležencev fokusnih skupin.

## 5 ANALIZA REZULTATOV IN RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA

Za interpretacijo podatkov smo uporabili tehniko analize vsebine. Analiza vsebine je eden izmed osnovnih pristopov k analiziranju podatkov v obliki besedila (Flick, 2009). Je podrobna in sistematična interpretacija podatkov z namenom identificiranja vzorcev, konceptov, tem in pomenov. Njen cilj je zmanjšati število podatkov in jih preoblikovati v smiselne sklope, nato pa najti povezave oziroma vzorce med posameznimi sklopi (Berg & Lune, 2012; Flick, 2009). Analizo vsebine smo izvedli po korakih, ki jih predlagata Berg in Lune (2012). Najprej smo zmanjšali število podatkov. S tem smo jih poenostavili in pretvorili v primernejšo obliko za analizo, kar je omogočilo večjo razumljivost podatkov ter posledično hitrejšo prepoznavanje določenih tem in vzorcev proučevanega področja (Berg & Lune, 2012). Izbrane podatke smo nato razporedili v kategorije, ki smo jih oblikovali na podlagi že obstoječih teoretičnih modelov. Razporeditev po kategorijah je potekala s pomočjo kodiranja. Razvili smo kriterije, ki so nam služili kot merilo za razporejanje podatkov. Nato smo podrobno proučili podatke v posamezni kategoriji z namenom prepoznavanja vzorcev in povezav med kategorijami. Ugotovitve raziskave smo nazadnje utemeljili ter podprli z literaturo in sorodnimi raziskavami.

### 5.1 Identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki

Z interpretacijo pridobljenih podatkov smo prišli do naslednjih dognanj. Ugotovili smo, da notranji branding vodi v razvoj identifikacije zaposlenih z blagovno znamko, saj je usmerjen v usklajevanje vrednot zaposlenih z vrednotami blagovne znamke. Zaposleni, ki so del procesa, poznajo in sprejemajo vrednote blagovne znamke, prav tako se z njimi poistovetijo in jih sprejemajo kot osebne vrednote. Vrednote blagovne znamke imajo zanje globlji pomen in predstavljajo način dela s porabniki. Identifikacija se odraža tudi v tem, da zaposleni občutijo uspeh blagovne znamke kot lasten uspeh, kar jim daje zagon in energijo za nadaljnje delo. Tudi zadovoljni porabniki povečajo njihovo osebno zadovoljstvo. Zaposleni so ponosni, da so lahko del uspešne blagovne znamke. Ugotovili smo torej, da se v podjetju, ki izvaja notranji branding, zaposleni poistovetijo z vrednotami blagovne znamke ter občutijo uspeh in pohvale blagovne znamke na osebni ravni, kar pomeni, da se z njo identificirajo. Ugotovitve potrjuje komentar udeleženca 7 iz podjetja 2:

*Če bi moral narediti seznam dvajsetih osebnih vrednot, bi bile vse vrednote blagovne znamke zraven. Zelo se poenotim z vsemi temi vrednotami.*

Naslednja ugotovitev je, da notranji branding vodi v razvoj pripadnosti zaposlenih blagovni znamki, ki se kaže v čustveni navezanosti zaposlenih nanjo ter v njihovi želji po uresničitvi vseh njenih obljub. Poznavanje obljub blagovne znamke, ki je ključno za razvoj pripadnosti, podjetje doseže z notranjim brandingom, saj jim ta posreduje znanje o blagovni znamki. Pripadnost v podjetjih, ki vlagajo v notranji branding, se odraža tako, da zaposleni verjamejo v blagovno znamko, želijo uresničiti vse njene obljube in doseči njen uspeh na trgu. Posledično zaposleni obljube tudi uresničujejo, saj jih te predstavljajo, so njihove osebne vrednote in izražajo način dela s porabniki. Zaposleni, ki ne želi uresničevati teh obljub oz. jih ne ponotranji, dolgoročno ne more delati za blagovno znamko. Udeleženec 5 iz podjetja 1 je povedal:

*Jaz verjamem, da imamo najboljši produkt. Ker jaz verjamem, menim, da je dosti več možnosti, da bodo tudi drugi verjeli. Seveda s svojim prepričanjem prepričujem dalje.*

Notranji branding vpliva tudi na zvestobo zaposlenih blagovni znamki. Zaposleni, ki poznajo njene vrednote in obljube ter se z njimi poistovetijo, želijo ostati podjetju, s čimer izkazujejo svojo zvestobo. Ravno pridobivanje znanja o blagovni znamki in želenem vedenju za uresničevanje obljub spodbudi zvestobo pri zaposlenih. Več znanja imajo zaposleni o blagovni znamki, večjo željo imajo po uresničevanju obljub in bolj so navezani nanjo. Ugotovitev potrjuje komentar udeleženca 4 iz podjetja 2:

*Jaz se tudi čez nekaj let še vedno vidim tu. Zaradi tistega tam gor [vrednote in obljube blagovne znamke, ki so jih udeleženci zapisali na tablo].*

Če povzamemo zgoraj predstavljene ugotovitve, vidimo, da se v podjetjih, ki uresničujejo notranji branding, zaposleni identificirajo z blagovno znamko, ji izkazujejo pripadnost in zvestobo. V podjetjih, ki procesa ne uresničujejo, se identifikacija, pripadnost in zvestoba težje razvijejo, saj zaposleni nimajo ustreznega znanja o blagovni znamki. Na podlagi ugotovitev smo razvili naslednje raziskovalne domneve:

- P1a: Notranji branding pozitivno vpliva na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko.
- P1b: Notranji branding pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih blagovni znamki.
- P1c: Notranji branding pozitivno vpliva na zvestobo zaposlenih blagovni znamki.

## 5.2 Uspešnost uresnitve blagovne znamke

Eden izmed ciljev notranjega brandinga je uresničiti blagovno znamko skladno z obljubami, ki jih ta sporoča porabnikom. Na podlagi raziskave menimo, da notranji branding neposredno vpliva na uspešnost uresnitve blagovne znamke, hkrati pa vpliva tudi posredno z identifikacijo, pripadnost in zvestobo blagovni znamki. Njegov neposredni vpliv na uspešnost uresnitve blagovne znamke se kaže v tem, da zaposleni, ki imajo znanje o blagovni znamki, delujejo do porabnikov po njenih standardih, obljubah in vrednotah. Udeleženci so povedali, da so z izvajanjem aktivnosti notranjega brandinga pridobili ustrezno znanje o blagovni znamki, ki zajema poznavanje njenih vrednot in

obljub ter znanje o želenem vedenju do kupcev, skladno s temi obljubami (Terglav, Kaše & Konečnik Ruzzier, 2012). Pridobljeno znanje jim omogoča uresničevanje blagovne znamke, saj natančno vedo, kako morajo delovati ter kakšno vedenje je zaželeno. Udeleženec 4 iz podjetja 1 je izjavil:

*Poznavanje vrednot je osnova, da sploh lahko dobro delaš. To je prvo, da res spoznaš vrednote, da jih ponotranjiš.*

Tudi identifikacija z blagovno znamko in pripadnost blagovni znamki vplivata na njeno uspešno uresničitev. Zaposleni so navdušeni nad blagovno znamko, so nanjo čustveno navezani in želijo posredovati njeno pravo vrednost porabnikom. Ker resnično verjamejo v to, kar prodajajo, so pri uresničevanju blagovne znamke veliko bolj prepričljivi. Vrednote in obljube so zanje način dela s porabniki, kar dokazuje tudi komentar udeleženca 5 iz podjetja 1:

*Vrednote so podzavestne. O tem ne razmišljaš, ko si pred kupcem, ampak to ti je nekak zadaj v podzavesti, povezano s produktom in s tvojim razumevanjem.*

O vplivu zvestobe na uspešnost uresničitve blagovne znamke sklepamo le posredno, saj iz pridobljenih podatkov nismo mogli ugotoviti neposredne povezave. Zaposleni so zvesti blagovni znamki ravno zaradi njenih obljub in vrednot, kot pa smo ugotovili že zgoraj, uresničujejo obljube in delujejo po vrednotah, zato sklepamo, da njihova zvestoba vpliva na uspešno uresničitev blagovne znamke. V podjetjih, ki ne uresničujejo notranjega brandinga, zaposleni nimajo ustreznega znanja o blagovni znamki, zato tudi ne vedo, kako jo uresničiti po njenih obljubah in standardih. Uspešnost uresničitve blagovne znamke je torej posledica predhodnih treh dimenzij notranjega brandinga. Identifikacija z blagovno znamko ter pripadnost in zvestoba blagovni znamki spodbudijo pri zaposlenih vedenje, ki podpira uresničitev njenih obljub. Če so zaposleni zavezani spletu vrednot, je precej večja verjetnost, da bodo izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Raziskovalne domneve, ki smo jih razvili, so naslednje:

P2: Notranji branding pozitivno vpliva na uspešnost uresničitve blagovne znamke.

P3a: Identifikacija zaposlenih z blagovno znamko povečuje uspešnost uresničitve blagovne znamke.

P3b: Pripadnost zaposlenih blagovni znamki povečuje uspešnost uresničitve blagovne znamke.

P3c: Zvestoba zaposlenih blagovni znamki povečuje uspešnost uresničitve blagovne znamke.

### **5.3 Vpliv notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti**

V raziskavi smo ugotovili, da notranji branding posredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, in sicer vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti prek uspešne uresničitve blagovne znamke. Ta ima neposreden vpliv, saj zaposleni, ki uresničujejo

obljube blagovne znamke, ustvarjajo presežno vrednost za porabnike. Ugotovili smo namreč, da imajo podjetja dejavnike ustvarjanja presežne vrednosti usklajene z obljubami blagovne znamke, kar pomeni, da uresničevanje obljub vodi v ustvarjanje presežne vrednosti. V podjetju 1 so tudi izpostavili, da je povezanost zaposlenih z blagovno znamko (torej identifikacija, pripadnost in zvestoba) eden izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti. Prav tako je po njihovem mnenju poznavanje in sprejemanje vrednot osnova za dobro delo, kar kaže na to, da imajo identifikacija, pripadnost in zvestoba blagovni znamki določen vpliv na ustvarjanje presežne vrednosti, vendar z raziskavo nismo pridobili dovolj dokazov za postavitev te domneve. Na podlagi zgoraj predstavljenih ugotovitev smo oblikovali naslednjo raziskovalno domnevo:

P4: Uspešnost uresničitve blagovne znamke ustvarja presežno vrednost za porabnike.

#### 5.4 Razvoj konceptualnega modela

Iz ugotovitev raziskave in zgoraj predstavljenih domnev smo razvili konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike (slika 1), ki ima posebno vrednost predvsem zato, ker smo notranji branding proučevali z vidika zaposlenih. Zaposleni namreč posredujejo boljše informacije o njegovi uspešnosti in dimenzijah kot vodstvo, ki proces načrtuje in izvaja.

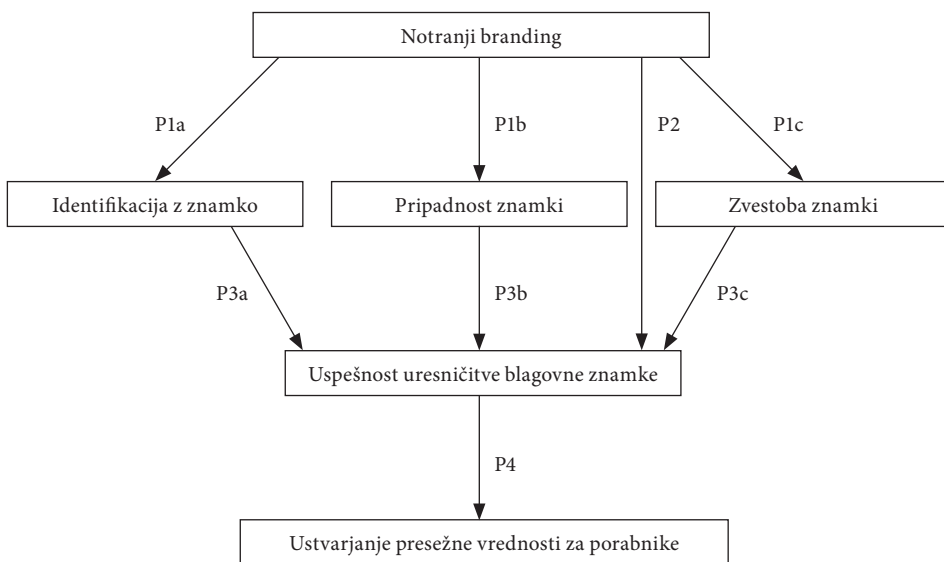
Raziskovalne domneve prikazujejo povezave med posameznimi elementi modela. Na sliki lahko vidimo, da notranji branding vpliva na identifikacijo zaposlenih z blagovno znamko, na njihovo pripadnost in zvestobo blagovni znamki ter na uspešnost uresničitve blagovne znamke. Te elemente smo poimenovali dimenzije notranjega brandinga in so posledica njegovega uspešnega uresničevanja. Z notranjim brandingom želi podjetje razviti ustrezno znanje o blagovni znamki pri zaposlenih, kar lahko vodi v navdušenost nad blagovno znamko, čustveno povezanost in posledično v razvoj njihove identifikacije, pripadnosti in zvestobe (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011; King & Grace, 2008). Model izpostavlja, da je čustvena navezanost zaposlenih pomemben element za uresničevanje blagovne znamke in za doseganje njene uspešnosti. Punjaisri in Wilson (2011) sta v svoji raziskavi ugotovila, da usklajenost vrednot zaposlenih in blagovne znamke poveča njene možnosti za uspeh. Zaposlene je treba vključiti v oblikovanje blagovne znamke in jih zanjo navdušiti. Notranji branding ustvari okolje, ki spodbuja, ceni in razume svoje zaposlene ter razvije kulturo, ki zaposlenim omogoča, da v celoti razvijejo svoj talent (King & Grace, 2008). Zvesti in pripadni zaposleni so tudi motivirani, da prepričajo porabnike o nakupu njihove blagovne znamke in ne konkurenčne (Gardner, Erhardt & Martin-Rios, 2011; King & Grace, 2008).

Notranji branding torej posredno vpliva na uresničevanje blagovne znamke prek identifikacije, pripadnosti in zvestobe, ugotovili pa smo tudi njegov neposredni vpliv na uspešnost njene uresničitve. Notranji branding pri zaposlenih razvije znanja in vedenja, povezana z blagovno znamko in delom, ki jim omogočajo doseganje boljših rezultatov dela (Merkač Skok, 2005). Proces tudi spodbuja specifične oblike vedenja zaposlenih, ki

so skladne z obljubami blagovne znamke in pričakovanji porabnikov ter vodijo v uresničevanje blagovne znamke (de Chernatony, 2002). Notranji branding poveča notranjo osredotočenost in razumevanje blagovne znamke med zaposlenimi, izboljša njihove sposobnosti in razvije konsistentnost posredovanja vrednosti blagovne znamke porabnikom (Punjaisri & Wilson, 2007; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2009).

Nazadnje konceptualni model prikazuje notranji branding kot dejavnik ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike. Na podlagi rezultatov predlagamo, da notranji branding vpliva posredno, in sicer prek uspešne uresničitve blagovne znamke. Zaposleni, ki imajo znanje o blagovni znamki in so nanjo čustveno navezani, uresničijo obljube blagovne znamke, s čimer ustvarijo presežno vrednost za porabnike. Raziskava je namreč pokazala, da mora podjetje uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, nato pa lahko z notranjim brandingom in uspešno uresničitvijo blagovne znamke doseže ustvarjanje večje vrednosti za porabnike kot konkurenti. Pri ustvarjanju takšne vrednosti imajo torej veliko vlogo zaposleni, zato je izvajanje notranjega brandinga ključno za doseganje konkurenčne prednosti na trgu.

Slika 1: *Konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike*



## 6 DISKUSIJA

Zaposleni precej vplivajo na podobo blagovne znamke med porabniki in temu vidiku so podjetja v preteklosti posvečala premalo pozornosti. Notranji branding omogoči uravnotežen pogled na blagovno znamko na ravni celotnega podjetja. Kljub naraščajočemu zanimanju raziskovalcev in podjetij za notranji vidik na blagovno znamko v zadnjih



letih ostaja notranji branding premalo raziskano področje in tudi premalokrat uporabljeno orodje za gradnjo močne blagovne znamke. Zato smo se odločili poglobljeno preučiti notranji branding in njegove dimenzije z vidika zaposlenih, prav tako pa nas je zanimalo, ali je notranji branding eden izmed dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike.

Na podlagi fokusnih skupin predlagamo, da je notranji branding prisoten v izbranih slovenskih podjetjih. Na podlagi izkušenj lahko predvidevamo, da se njegova prisotnost odraža v globlji povezanosti zaposlenih z blagovno znamko ter vpliva na njeno uspešno uresničitev. Prav tako predlagamo, da notranji branding posredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. Odločitev za uporabo kvalitativne metode raziskovanja je temeljila na ugotovitvi, da je poznavanje notranjega brandinga tako na slovenski kot na svetovni ravni še zelo šibko. Z analizo pridobljenih podatkov smo prišli do novih predlogov, ki so nam omogočili postavitve raziskovalnih domnev o notranjem brandingu in njegovemu vpliva na presežno vrednost za porabnike. Iz domnev smo razvili konceptualni model.

V modelu prikazujemo, da zaposleni, ki so vključeni v proces notranjega brandinga, razvijajo določeno stopnjo povezanosti z blagovno znamko ter so zavezani izpolnjevanju njenih obljub. Povezanost se kaže v identifikaciji zaposlenih z njo ter v njihovi pripadnosti in zvestobi blagovni znamki. Našteti pojmi skupaj z notranjim brandingom vplivajo na uspešnost uresnitve blagovne znamke. Zaposleni, ki se identificirajo z blagovno znamko ter ji izkazujejo pripadnost in zvestobo, bolj zavzeto izpolnjujejo njene obljube ter posredujejo njeno pravo vrednost porabnikom (Fox, 2006). Z ugotovitvijo se strinja tudi de Chernatony (2002), ki trdi, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili njene obljube. Če primerjamo naš model z modelom Punjaisrija, Wilsona in Evanschitzkyja (2009), ugotovimo, da smo prišli do zelo podobnih zaključkov. Punjaisri, Wilson in Evanschitzky (2009) so v svojem modelu navedli identifikacijo, pripadnost in zvestobo kot posledice notranjega brandinga, kar smo ugotovili tudi mi. Prav tako so notranji branding in dimenzije čustvene povezanosti z blagovno znamko prepoznali kot dejavnike njene uspešne uresnitve. Model so preverili tudi z izvedbo kvantitativne raziskave, ki pa ni potrdila vpliva pripadnosti na uspešnost uresnitve blagovne znamke. Naš model se od njihovega razlikuje v tem, da nismo proučevali domnev o medsebojni povezanosti identifikacije, pripadnosti in zvestobe blagovni znamki. Punjaisri, Wilson in Evanschitzky (2009) so namreč ugotovili, da je identifikacija zaposlenih z blagovno znamko predhodna stopnja pripadnosti blagovni znamki in da je pripadnost predhodna stopnja zvestobe blagovni znamki. Njihove ugotovitve podpirajo tudi raziskave Pappasolomouja in Vrontisa (2006) ter Burmanna, Zeplina in Rileyja (2009).

Prispevek konceptualnega modela je zagotovo povezanost med notranjim brandingom in ustvarjanjem presežne vrednosti za porabnike. Predlagali smo, da uspešnost uresnitve blagovne znamke neposredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti, notranji branding pa je pri tem posreden dejavnik, ki vpliva na uresničevanje obljub blagovne znamke. Vpliv uspešne uresnitve blagovne znamke na ustvarjanje presežne vredno-

sti za porabnike je možno razložiti tako, da zaposleni ustvarjajo presežno vrednost s tem, ko izpolnjujejo obljube blagovne znamke, ki so hkrati tudi dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost. Z raziskavo nismo prepoznali neposrednega vpliva identifikacije, pripadnosti in zvestobe na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, nedvomno pa vse tri dimenzije vplivajo na ustvarjanje presežne vrednosti prek uspešne uresničitve blagovne znamke. Menimo pa, da je slabost modela v tem, da vpliv notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike ni popolnoma pojasnjen. Prav tako ni razjasnjen vpliv posameznih dimenzij notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti. Prednost modela z vidika vrednosti pa je predlog, da mora podjetje uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, in nato te obljube tudi uresničiti.

Članek ponuja dodano vrednost na več področjih. Notranji branding je slabo razvito področje ne le na slovenski, temveč tudi na svetovni ravni, zato z raziskovanjem prispevamo k njegovemu nadaljnjemu proučevanju ter opozorimo podjetja na pomembnost njegove uvedbe pri gradnji močne blagovne znamke. Ključen prispevek vidimo tudi v razvoju konceptualnega modela notranjega brandinga. Model izpostavlja dimenzije notranjega brandinga, torej identifikacijo, pripadnost in zvestobo blagovni znamki, ki so njegove posledice in nadalje vplivajo na uresničitev blagovne znamke skladno z njenimi obljubami, vrednotami in standardi. Model tudi poudarja ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike, ki se do sedaj še ni raziskovalo v povezavi z notranjim brandingom. Članek prinaša dodano vrednost s predvsem zato, ker smo proces proučevali z vidika zaposlenih, ki omogočajo realnejši vpogled v ta kompleksni proces. Raziskava ponuja boljše razumevanje vloge zaposlenih pri oblikovanju in uresničevanju blagovne znamke ter tudi pri ustvarjanju dodane vrednosti za porabnike. Konceptualni model podpira dosedanje literaturo in raziskave, a hkrati prinaša nove poglede na notranji branding in na pomen povezanosti zaposlenih z blagovno znamko, predvsem pa izpostavlja nov pogled na ustvarjanje presežne vrednosti.

Članek odpira nove poglede na vlogo notranjega brandinga pri ustvarjanju presežne vrednosti in ponuja naslednje ugotovitve. Kadar so obljube blagovne znamke usklajene z dejavniki ustvarjanja presežne vrednosti, takrat uspešna uresničitve blagovne znamke ustvarja presežno vrednost za porabnike. Usklajenost obljub blagovne znamke in dejavnikov namreč pomeni, da blagovna znamka ponuja tisto, kar porabniki hočejo, oz. pomeni, da so z nakupom te blagovne znamke njihove želje bolje zadovoljene, kot bi bile s katero drugo blagovno znamko. Uspešnost uresničitve blagovne znamke torej neposredno vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti, medtem ko je notranji branding le posreden dejavnik, ki vpliva na uresničevanje obljub oz. na uspešno uresničitve blagovne znamke. Podjetja morajo torej uskladiti obljube blagovne znamke z dejavniki, ki za porabnike ustvarjajo presežno vrednost, in nato zaposlene z notranjim brandingom usmeriti v uresničevanje teh obljub.

Z notranjim brandingom postanejo zaposleni še pomembnejši vir konkurenčne prednosti, saj razvijajo globlje odnose tako s porabniki kot tudi z blagovno znamko, širijo njeno podobo ter posedujejo znanje za njeno uspešno uresničitve. Naša raziskava pomembno

prispeva k večjemu razumevanju notranjega brandinga, saj smo proces proučevali z vidika zaposlenih, ki so v stiku s porabniki. Večina dosedanjih strokovnjakov ga je namreč proučevala z vidika vodstva, ki načrtuje aktivnosti za uresničevanje notranjega brandinga in jih nato tudi izvaja, kar pa ne pomeni, da je proces dejansko uspešno uresničen in da se zaposleni čutijo vključene oz. se čustveno povežejo z blagovno znamko. Zato je ključno notranji branding najprej proučevati z vidika zaposlenih, nato pa njihova opažanja povezati z vidikom vodstva.

Poleg teoretičnih spoznanj ponuja članek tudi pomembne implikacije za prakso. Notranji branding je v podjetju ključen za razvoj notnega pogleda na blagovno znamko med zaposlenimi, kar vodi do soglasja o blagovni znamki, čustvene navezanosti nanjo in do izpolnitve njenih obljub. Tudi de Chernatony (2002) meni, da je precej bolj verjetno, da bodo zaposleni, ki so iskreno zavezani vrednotam blagovne znamke, izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka. Notranji branding omogoči neposredno oblikovanje vedenja zaposlenih, ki je usklajeno z vrednotami blagovne znamke, prav tako pa poudari edinstvene vrednote blagovne znamke in ustvari njeno razločevanje v primerjavi z drugimi znamkami, kar pri zaposlenih še dodatno poveča navezanost nanjo.

S proučevanjem notranjega brandinga smo podjetja opozorili na nov vidik ustvarjanja konkurenčne prednosti. Zaposleni postanejo vir konkurenčne prednosti, saj razvijejo globlje odnose s porabniki in blagovno znamko, širijo želeno podobo blagovne znamke, imajo znanja za njeno uspešno uresničitev in pripomorejo k ustvarjanju presežne vrednosti za porabnike. Vodstvu tudi priporočamo, da vlaga v razvoj identifikacije z blagovno znamko ter pripadnosti in zvestobe blagovni znamki, saj so ti procesi zelo koristni za podjetje, in sicer povečajo motiviranost zaposlenih, zmanjšajo fluktuacijo in povečajo zadovoljstvo porabnikov. Pomemben prispevek za podjetja je tudi spoznanje, da morajo biti dejavniki, ki ustvarjajo presežno vrednost za porabnike, usklajeni z obljubami blagovne znamke. Pripadni zaposleni te obljube uresničijo, s čimer podjetje doseže ustvarjanje večje vrednosti za porabnike kot konkurenti, kar pa povečuje uspešnost na trgu.

Izpostaviti moramo tudi omejitve, ki jih ima naša raziskava. Notranji branding in ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike smo proučevali v specifičnem in omejenem kontekstu treh podjetij, ki se med seboj zelo razlikujejo. Večjo verodostojnost rezultatov raziskave smo dosegli tako, da smo jih podprli s strokovnimi deli s proučevanega področja ter predstavili pomen ugotovitev raziskave za vsa podjetja, ne samo za podjetja, vključena v raziskavo. Naslednja omejitev je bila, da smo podatke o dejavnikih ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike pridobili od zaposlenih. Realnejše podatke o dejavnikih bi pridobili, če bi med kupci podjetij izvedli individualne intervjuje, a to ni bilo mogoče, saj so raziskovana podjetja izrazila željo, da naj njihovih kupcev ne vključimo v raziskavo. Proučevanje presežne vrednosti za porabnike z vidika zaposlenih je zagotovo večja omejitev naše raziskave.

Članek ponuja veliko izhodišč za prihodnje raziskovanje. Z izvedbo kvalitativne raziskave smo postavili konceptualni model notranjega brandinga in njegovega vpliva na ustvarjanje presežne vrednosti, nadaljnje raziskovanje pa bi omogočilo preverbo modela

in ovrednotenje postavljenih domnev. Priporočili bi uporabo kvantitativne raziskave, saj zahteva večji vzorec raziskovanja, temelji na statistični obdelavi podatkov ter omogoča posplošitev ugotovitev (Papasolomou & Vrontis, 2006). Naša raziskava sicer ponuja sistematičen pogled na vzročno-posledično povezavo med notranjim brandingom in ustvarjanjem večje vrednosti za porabnike, vendar bi to področje zagotovo zahtevalo nadaljnje raziskovanje. Prav tako priporočamo proučevanje dejavnikov ustvarjanja presežne vrednosti za porabnike z vidika porabnikov proučevanih podjetij, saj bodo tako pridobljeni podatki ustrežnejši kot v primeru vključenosti zaposlenih. Potencial za nadgradnjo izvedene raziskave vidimo tudi v vključenosti vodstva pri proučevanju notranjega brandinga. S tem bi pridobili pogled na proces z dveh zornih kotov: to sta vidik zaposlenih, ki so del tega procesa, in vidik vodstva, ki proces izvaja.

## LITERATURA

Albrecht, K. (1994). Customer value. *Leadership Excellence*, 11 (9), 14-15.

Armbrister, D., McCartney, C., Laing, S. A., Carraher, S. M. & Cash, R. (2009). The future belongs to conglomerates that deliver superior customer value: An empirical examination in 10 Caribbean countries. *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, 8 (1), 5-8.

Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management Practice* (4<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.

Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1242-1260.

Band, W. A. (1991). *Creating value for customers: designing and implementing a total corporate strategy*. New York: Wiley.

Banutu-Gomez, M. B., Coyle, P. T., Ebenhoeh, S. J., Fallucca, K. A., Minetti, C. M. & Sarin, M. M. (2009). International Branding Effectiveness: The Global Image of Nestlé's Brand Name and Employee Perceptions of Strategies and Brands. *Journal of Global Business Issues*, 3 (2), 17-24.

Berg, B. L. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.

Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 133-142.

Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding the HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300.

Burmann, C., Zeplin, S. & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16 (4), 264-284.

Butz, H. E. & Goodstein, L. D. (1996). Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (3), 63-77.

Calder, B. J. (1977). Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 353-364.

- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy: processes for creating value*. New York: The Free Press.
- de Chernatony, L., Harris, F. & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34 (1/2), 39–56.
- de Chernatony, L. (2002). *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
- de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands* (4<sup>th</sup> ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Definition of internal marketing – American Marketing Association*. Najdeno 8. decembra 2011 na spletnem naslovu [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=I)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: UP Fakulteta za management.
- Edmunds, H. (2000). *The Focus Group Research Handbook*. Lincolnwood: NTC.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research* (4<sup>th</sup> ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Fox, A. (2006). Building Employee Support for Brands. *HR Magazine*, 51 (10), 12.
- Gardner, T. M., Erhardt, N. L. & Martin-Rios, C. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 253–304.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164–170.
- Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (1), 41–53.
- Ind, N. (2003). Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*, 10 (6), 393–402.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35 (3), 22–26.
- Johnson, W. C. & Weinstein, A. (2004). *Superior Customer Value in the New Economy: Concepts and Cases*. Boca Raton: CRC Press.
- Khalifa, A. S. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 42 (5/6), 645–666.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24 (5), 378–388.
- King, C. & Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the employee's perspective. *The Journal of Brand Management*, 15 (5), 358–372.
- Konečnik, M. (2006). Izzivi proučevanja kompleksne narave blagovne znamke s pomočjo uravnoveženega pogleda nanjo. *Organizacija*, 39 (4), 265–272.
- Konecnik Ruzzier, M. & Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15 (3), 177–189.

Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: MeritUM.

Konecnik Ruzzier, M. & de Chernatony, L. (2013). Developing and applying a place brand identity model: the case of Slovenia. *Journal of Business Research*, 6 (1), 45–52.

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405–413.

Mangold, W. G. & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star? *Business Horizons*, 50 (5), 423–433.

Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, 3 (2/3), 65–87.

Miles, S. J. & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48 (6), 535–545.

Morgan, D. L. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks: Sage.

Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *The Journal of Product and Brand Management*, 15 (1), 37–47.

Petek, N. & Konecnik Ruzzier, M. Brand identity development and the role of marketing communications: brand experts' view. *Managing Global Transitions*, in press.

Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Perspectives*, 13 (2), 37–48.

Piercy, N. F. (2009). *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

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.

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. & Evanschitzky, H. (2009). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20 (5), 561–579.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45 (9/10), 1521–1537.

Reichheld, F. F., Markey, R. G. & Hopton, C. (2000). The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, 12 (3), 134–139.

Sartain, L. (2005). Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. *Human Resource Management*, 44 (1), 89–93.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 120–127.

Slywotzky, A. J. (1996). *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

Terglav, K., Kaše, R. & Konečnik Ruzzier, M. (2012). Uresničevanje notranjega brandinga: razvoj konceptualnega modela. *Management*, 7 (4), 309–329.

Tseng, F. C., Teng, C. I. & Chiang, D. M. (2007). Delivering Superior Customer Perceived Value in the Context of Network Effects. *International Journal of E-Business Research*, 3 (1), 41–50.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 761–784.

Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926–944.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *The Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.