



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yrityksen työntekijöiden valjastaminen brändilähettiläiksi sisäisen brändäyksen avulla

Markkinoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:

Tommi Hietanen

Ohjaaja:

Joachim Ramström

31.8.2025

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Tommi Hietanen

Otsikko: Yrityksen työntekijöiden valjastaminen brändilähteläiksi sisäisen brändäyksen avulla

Ohjaaja: Joachim Ramström

Sivumäärä: 38 sivua

Päivämäärä: 31.8.2025

Brändin rakentamisessa huomio kiinnittyy usein asiakkaan vaatimukseen, mutta ilman yrityksen sisäistä brändin kehittämistä brändin ulkoinen viestintä ei vastaa todellisuutta ja se voi vaikuttaa päälle liimatulta. Tässä tutkielmassa tuodaan esiin yrityksen sisäisiä mahdollisuuksia kasvattaa brändiä. Tutkielmassa keskitytään sisäiseen brändäykseen sekä sisäisiin brändilähteläisiin, joiden avulla yritys voi vahvistaa brändiään ja ylläpitää sen yhdenmukaisuutta ulkoisen viestinnän kanssa.

Sisäisen brändäyksen prosessilla kasvatetaan brändin suorituskykyä sitouttamalla yrityksen työntekijöitä brändiin. Tämä kasvattaa myös työntekijöiden mahdollisuutta toimia yrityksen sisäisinä brändilähteläinä. Tutkimuksissa ei ole kuitenkaan keskitytty sisäisen brändäyksen mahdollisuuksiin työntekijöiden valjastamisessa sisäiseksi brändilähteläiseksi. Tämä olisi erityisesti palveluyritysten hyvä tunnistaa, sillä niissä työntekijöillä on keskeinen rooli yrityksen brändilupauksen saattamisessa asiakkaalle. Yrityksen työntekijöiden valjastaminen brändilähteläiseksi voi mahdollistaa brändilupauksen johdonmukaisen toteutumisen. Tämän tutkielman tavoitteena onkin syventää ymmärrystä sisäisen brändäyksen prosessista ja siitä, kuinka sen avulla voidaan valjastaa yrityksen työntekijöistä sisäisiä brändilähteläitä. Tämä mahdollistetaan tutkimalla sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien vaikutusta työntekijän ominaispiirteisiin, jotka kasvattavat todennäköisyyttä brändilähteläiskäyttäytymiselle. Tämän vuoksi tutkielmassa selvitetään seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Mitkä ovat sisäisen brändilähteläisen ominaispiirteet?
2. Mikä on sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien rooli brändilähteläisten valjastamisen prosessissa?

Tutkielmassa tarkastellaan vain yrityksen työntekijöistä koostuvia sisäisiä brändilähteläitä. Sisäisen brändäyksen ulottuvuuksissa keskitytään tarkastelemaan brändijohtajuutta, brändikeskeistä henkilöstöjohtamista ja sisäistä brändiviestintää. Tutkielma on kirjallisuuskatsaus, jossa hyödynnetään myös käsitteanalyysiä.

Tämä tutkimus osoittaa, että sisäisellä brändäyksellä ja sisäisillä brändilähteläisillä on vahva yhteys toisiinsa. Sekä sisäisen brändäyksen että sisäisen brändilähteläisen tehtäväksi voidaan määritellä brändilupauksen toteuttaminen. Tällöin sisäisen brändilähteläisen voidaan ajatella olevan sisäisen brändäyksen prosessin lopputuotos. Toteuttamalla sisäistä brändäystä organisaatio voi kasvattaa yrityksen työntekijöiden todennäköisyyttä brändilähteläiskäyttäytymiselle. Sisäisellä brändijohtajuudella, brändikeskeisellä henkilöstöjohtamisella sekä sisäisellä brändiviestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijän brändilähtelilyyteen kasvattamalla brändilähteläisen ominaispiirteitä työntekijässä.

Avainsanat: sisäinen brändilähteläis, sisäinen brändäys

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Taustakeskustelu	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.2.1	Tutkimuskysymykset	9
1.3	Tavoite	9
1.4	Rajaukset	10
1.5	Menetelmät	10
1.6	Keskeiset käsitteet	11
1.7	Tutkielman sisältö	11
2	Teoreettinen viitekehys	13
2.1	Brändilähtettiläs yrityksen brändin sisäisenä kehittäjänä	13
2.1.1	Brändilähtettilään ulottuvuudet	13
2.1.2	Brändilähtettilään ominaispiirteet ja tehtävät	14
2.1.3	Brändilähtettilyyden edellytykset	15
2.1.4	Brändilähtettilään valjastaminen ja haasteet	16
2.1.5	Yhteenveto sisäisen brändilähtettilään määritelmästä	17
2.2	Sisäinen brändäys työntekijöiden sitouttamisen ja brändilähtettilyyden perustana	18
2.2.1	Sisäisen brändäyksen tehtävä	18
2.2.2	Sisäisen brändäyksen ulottuvuudet	19
2.2.3	Sisäisen brändäyksen prosessi ja haasteet	20
2.2.4	Yhteenveto sisäisen brändäyksen määritelmästä	21
2.3	Sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien vaikutus brändilähtettilyyteen	22
2.3.1	Brändijohtajuuden mahdollisuudet brändilähtettiläiden valjastamiseen	22
2.3.2	Brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet brändilähtettiläiden valjastamiseen	23
2.3.3	Sisäisen brändiviestinnän vaikutus brändilähtettilyyteen	25
3	Viitekehyyksen analysointi	28
3.1	Sisäisen brändäyksen brändilähtettiläiden valjastamisen prosessi	29
4	Pohdinta ja johtopäätökset	31
4.1	Yhteenveto tutkimuksesta	31
4.2	Keskeiset havainnot ja tulkinnat	32

4.3 Johtopäätökset ja suositukset	33
4.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	33
4.5 Ehdotuksia jatkotutkimukselle	33
Lähteet	35

KUVIOT

Kuvio 1 Sisäisen brändäyksen prosessi (Barros-Arrieta & García-Cali 2021).	21
Kuvio 2 Kirjallisuuskatsauksen pohjalta ehdotettu brändilähteläiden valjastamisen prosessi	30

1 Johdanto

1.1 Taustakeskustelu

Tämän tutkielman teemana on yrityksen sisäisten brändilähettiläiden valjastaminen. Tutkielmassa syvennytään sisäisen brändäyksen ulottuvuuksiin sekä brändilähettilään ominaispiirteisiin, jotta voidaan tunnistaa se sisäisen brändäyksen prosessi, jolla voidaan valjastaa työntekijöistä brändilähettiläitä.

Yrityksen brändi muodostuu esimerkiksi nimestä, logosta, väreistä, hyödykkeistä ja yrityksen arvoista. Brändiominaisuudet erottavat yritykset toisistaan sekä asettavat odotuksia ja olettamuksia asiakkaille yrityksen liiketoiminnasta. Näiden osa-alueiden määrittämiseen on vaikuttanut vahvasti ulkoiset tekijät, kuten asiakkaat, mutta osa-alueet on kuitenkin rakennettu sisäisesti. Tällöin yrityksen toiminta vastaa paremmin asiakkaiden odotuksiin. Yrityksen brändi voidaan yrittää muodostaa pelkästään asiakaslähtöisesti siten, että yrityksen sisäiset toimijat muokataan vastaamaan brändin ulkoista kuvaa. Tällöin työntekijöiden voi olla haastavaa omaksua brändi, kasvattaa brändin arvoa ja vastata asiakkaan odotuksiin (Binu Raj 2022).

Lähiaikoina sisäiseen brändäykseen liittyvä tutkimus on nostanut päätään ja sen ymmärtäminen tuo ulkoisen eli asiakaslähtöisen brändin kehityksen rinnalle kokonaisuutta. Aiheen tutkiminen mahdollistaa brändin kokonaisvaltaisen kehittämisen ottaen huomioon yrityksen omat kyvyt. Sisäinen brändäys sisältää yrityksen sisäiset toimet, joilla mahdollistetaan yrityksen ulkoinen viestintä vastaamaan todellisuutta (Tuominen ym. 2016). Sisäisen brändäyksen nähdään koostuvan kolmesta pääulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet ovat brändijohtajuus, brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen ja sisäinen brändiviestintä (Barros-Arrieta & García-Cali 2021). Näiden avulla pyritään tiedottamaan yrityksen sisäisille sidosryhmille yrityksen brändistä, kouluttamaan heidät toimimaan brändin mukaisesti ja luomaan yrityksen sisälle johtamiskulttuuri, joka perustuu yrityksen arvoille ja brändille. Sisäisen brändäyksen avulla työntekijät sitoutetaan brändiin, jotta he voivat johdonmukaisesti toteuttaa yrityksen brändilupausta asiakkaille (Punjaisri & Wilson 2011). Tällaista työntekijää voidaan myös kutsua brändilähettilääksi.

Kun ajatellaan brändilähettiläitä, usein ensimmäisenä tulee mieleen yrityksen ulkoiset brändilähettiläät, jotka monesti koostuvat julkisuuden henkilöistä. Näillä brändilähettiläillä on tärkeä tehtävä toimia yrityksen kasvoina ja mainostaa yrityksen hyödykkeitä asiakkaille. Näiden rinnalle on kuitenkin tuotu myös työntekijälähtöinen brändilähettiläisyys. Työntekijöiden sitouttaminen sisäisen brändäyksen avulla mahdollistaa yrityksen työntekijöiden valjastamisen

brändilähettiläiksi, jotka välittävät yrityksen brändilupausta asiakkaille. Erityisesti palveluyrityksissä työntekijöiden rooli korostuu, sillä niissä työntekijät toimivat yrityksen edustajina ja pääsevät käytännön tasolla lähelle asiakasta, mikä mahdollistaa syvemmän ymmärtämisen. Hyvin sitoutunut työntekijä tiedostaa yrityksen brändin ja pyrkii palvelemaan asiakasta sen mukaisesti.

Työntekijäbrändilähettilyyks on tutkimuksissa ollut nouseva teema, mutta tutkimuksissa on pääasiallisesti käsitelty työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaisiin myönteisellä viestinnällä yrityksestä ja sen brändistä. Työntekijäbrändilähettiläitä nähdään vahvasti yrityksen positiivisina mainostajina asiakkaille ja näitä työntekijöitä on otettu esimerkiksi mukaan yrityksen sosiaalisen median markkinointiin. Sosiaalisen median lisäksi kokonaisvaltaisessa kuvassa työntekijäbrändilähettiläitä voidaan kuitenkin hyödyntää yrityksen sisäisessä brändin rakentamisessa. Tätä varten on suoritettava enemmän tutkimusta sisäisistä brändilähettiläistä sekä niiden ominaispiirteistä.

Yksi menestyneiden yritysten piirre on toiminnan jatkuva kehittäminen. Työntekijöiden hyödyntäminen brändin rakentamisessa edesauttaa jatkuvaa kehittämistä. Erityisesti brändilähettiläiden valjastaminen voi pitkällä aikavälillä olla ratkaisevaa yrityksen kilpailukyvylläpitämiselle ja jatkuvalle kehitykselle. Sisäisen brändäyksen tutkimuksissa tuodaan esiin yrityksen sisäiset brändilähettiläät, jotka kykenevät aidosti viestimään yrityksen arvoista sekä kehittämään yrityksen brändiä sisäisesti. Vielä on kuitenkin epäselvää, miten sisäisen brändäyksen ulottuvuudet lisäävät juuri brändilähettiläskäyttäytymistä.

1.2 Tutkimusongelma

Sisäisen brändäyksen mahdollisuuksia brändilähettiläiden valjastamisessa ei ole aiheen tutkimuksissa laajasti käsitelty. Vaikka sisäisellä brändäyksellä voidaan olettaa olevan vahva vaikutus brändilähettilyyteen, aiheen tutkimuksissa on epäselvyyttä siitä, onko brändilähettiläiden valjastaminen sisäisen brändäyksen tavoite. Sisäisen brändäyksen tutkimukset keskittyvät tavoittelemaan brändipääoman ja brändin suorituskyvyn kasvattamista eikä tutkimuksissa syvennyttä brändilähettilyyteen. Aikaisemmat vähäiset tutkimukset brändilähettiläiden valjastamisesta ovat keskittyneet tarkastelemaan asiaa lähtökohtaisesti henkilöstöhallinnon ja koulutuksen näkökulmasta. Tutkimuksissa ei ole tarkasteltu brändilähettiläiden valjastamista kokonaisvaltaisessa sisäisen brändäyksen prosessissa. Sisäiseen brändäykseen kuuluu olennaisesti brändijohtajuus ja

sisäinen brändiviestintä, joiden avulla työntekijöitä sitoutetaan yrityksen brändiin. Näin ollen kyseisillä ulottuvuuksilla voi olla merkittävä vaikutus myös brändilähtöilyyn.

Sisäisen brändäyksen tutkimuksissa mainitaan usein brändilähtöilyä, mutta aiheeseen harvoin syvennytään. Brändilähtöilyyn keskittyvät tutkimukset taas harvoin tuovat esiin brändilähtöilyä sisäisiä mahdollisuuksia yrityksen brändin rakentamisessa. Brändilähtöilyä nähdään vahvasti yrityksen ulkoisina mainostajina, mutta erityisesti työntekijöistä koostuvilla brändilähtöilyillä on myös vaikutusta yrityksessä sisäisesti. Aiheen tutkimuksissa on siis tutkimusaikeko työntekijöistä koostuvien brändilähtöilyiden ominaisuuksien tunnistamisessa. Yritysten on tärkeää tunnistaa työntekijöiden potentiaali brändin kehittämisessä, jotta ne voivat rakentaa brändin, joka perustuu yrityksen osaamiseen ja vastaa todellisuutta. Brändilähtöilyden onnistuminen voidaan myös olettaa edesauttavan yrityksen jatkuvaa toiminnan ja brändin kehittämistä. Tätä varten tutkimuksissa on tuotava esiin keinoja valjastaa työntekijöistä brändilähtöilyä. Näiden pohdintojen pohjalta muodostettiin tälle tutkielmalle seuraavat tutkimuskysymykset.

1.2.1 Tutkimuskysymykset

1. Mitkä ovat sisäisen brändilähtöilyä ominaispiirteet?
2. Mikä on sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien rooli brändilähtöilyä valjastamisen prosessissa?

1.3 Tavoite

Tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä sisäisen brändäyksen merkityksestä työntekijöiden sitouttamisessa ja erityisesti sen vaikutuksesta brändilähtöilyyn. Samalla pyritään tunnistamaan sisäisen brändilähtöilyä ominaispiirteitä, jotta voidaan paremmin tunnistaa prosessi, jolla brändilähtöilyä voidaan valjastaa. Tutkielma pyrkii selvittämään, miten sisäisen brändäyksen ulottuvuudet: brändijohtajuus, brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen ja sisäinen brändiviestintä voivat edistää työntekijöiden valjastamista brändilähtöilyä.

1.4 Rajaukset

Tässä tutkielmassa käsitellään vain sellaisia brändilähettiläitä, jotka ovat yrityksen työntekijöitä. Työntekijöiden brändilähettilästoimintaa tarkastellaan pääasiallisesti yrityksen sisäisesti, pois lukien työntekijöiden vaikutus brändilupauksen toteuttamisessa asiakkaalle. Rajauksen ulkopuolelle jää muista sidosryhmistä, asiakkaista ja julkisuuden henkilöistä koostuvat brändilähettiläät. Sisäistä brändäystä tullaan tarkastelemaan tässä tutkielmassa prosessina. Sisäisen brändäyksen ulottuvuuksista tullaan keskittymään brändijohtajuuteen, brändikeskeiseen henkilöstöjohtamiseen ja brändiviestintään.

1.5 Menetelmät

Tutkielman tutkimusmetodeina käytetään käsiteanalyysia ja teoriakirjallisuuden katsauksia, joihin sisältyvät aihepiiriin liittyvät kirjat sekä tieteelliset artikkelit. Kirjallisuuskatsauksen avulla suoritettu tutkimus toteutetaan olemassa olevan tiedon tunnistamiseksi, tulkitsemiseksi, arvioimiseksi ja yhdistämiseksi (Vilka 2023, 19). Keskeiset tutkielmaan liittyvät käsitteet pyritään määrittelemään teoreettisen tarkastelun pohjalta riittävän kattavasti ja selkeästi, jotta ne voidaan yhdistää toisiinsa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Puusan (2008, 39–43) mukaan käsiteanalyysin prosessi koostuu kahdeksasta vaiheesta: (1) käsitteiden valinta ja tunnistaminen, (2) analyysin tavoitteiden asettaminen, (3) käsitteiden eri tulkintamahdollisuuksien tarkastelu, (4) käsitteiden erityispiirteiden määrittely, (5) esimerkkien havainnollistaminen, (6) lähikäsitteiden analysointi, (7) aiemmin määriteltyjen edellytysten ja vaikutusten tarkentaminen sekä (8) empiiristen korrelaattien eli konkreettisten ilmiöiden määrittely. Nämä vaiheet voivat limittyä toisiinsa, eikä analyysiprosessi välttämättä etene lineaarisesti vaiheesta toiseen (Puusa 2008, 43). Tutkielma ei sisällä empiiristä osuutta, sillä yrityksen työntekijöiden valjastamista brändilähettiläiksi sisäisen brändäyksen avulla tarkastellaan käsiteanalyysin sekä teoriakirjallisuuden katsauksen keinoin.

Tutkimuksessa tarkastellaan pääsääntöisesti vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, jotka löytyvät Turun yliopiston Volter tietokannasta. Lähteiden valinnoissa korostuu sisäisen brändäyksen aiheen tutkimuksissa paljon viitattujen tutkijoiden (mm. Punjaisri ja King) perusteelliset teemaan liittyvät teokset kuin myös tuoreimmat aiheen tutkimukset. Tutkimuksessa käytetään muun muassa

seuraavia hakusanoja sekä niiden yhdistelmiä: *internal branding, brand ambassador, brand leadership, brand-centered HRM, brand communication*. Aluksi tarkastellaan sisäistä brändäystä ja sisäisiä brändilähettiläitä erikseen lähteisiin perustuen. Tämän jälkeen lähteitä yhdistetään tutkimuskysymysten analysointia varten. Tutkielmassa hyödynnetään ChatGPT- ja Scopus AI -tekoälysovelluksia sopivien aineistojen kartoitukseen sekä ideointiin.

1.6 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat sisäinen brändäys ja sisäinen brändilähettiläs. Sisäisellä brändilähettiläällä tarkoitetaan työntekijää, joka toteuttaa yrityksen brändilupausta asiakkaalle. Brändilähettiläitä voidaan pitää uskottavina todisteina yrityksestä ja sen vetovoimasta. He pystyvät vaikuttamaan muihin työntekijöihin sekä asiakkaisiin suullisen viestinnän kautta (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016). Brändilähettiläät toimivat yrityksen brändin mukaisesti, esittävät kehitysideoita ja kasvattavat yrityksen brändiä. Brändilähettiläs kommunikoi luotettavasti brändistä, jakaa parhaita toimintatapoja sekä antaa palautetta ja brändin kehitysideoita brändinhallintatiimille (Schmidt & Baumgarth 2018).

Sisäinen brändäys voidaan nähdä poikkitoiminnallisena prosessina, joka kattaa sekä markkinoinnin että henkilöstöhallinnon osastot. Sen avulla hallinnoidaan organisaation brändiä yrityksen sisällä brändikeskeisen henkilöstöhallinnon, sisäisen brändiviestinnän ja brändijohtajuuden avulla. (Barros-Arrieta & Garcia-Cali 2021.) Yksi sisäisen brändäyksen tehtävistä on työntekijöiden sitouttaminen, jolloin se on vahvasti sidoksissa brändilähettiläiden valjastamiseen. Sisäisen brändäyksen avulla pyritään kehittämään yrityksen brändiä sisäisesti.

1.7 Tutkielman sisältö

Tutkielma rakentuu johdannosta, teoriaosuudesta, analyysistä sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Johdannossa esitellään tutkittavan aiheen tausta, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja asetetut tavoitteet sekä tutkielman rajaukset, metodit, tärkeimmät käsitteet ja rakenne. Johdannon jälkeisessä osassa suoritetaan tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa käsitellään sisäistä brändäystä ja sisäisiä brändilähettiläitä sekä termien yhteyksiä toisiinsa. Termien määrittelyn jälkeen käsitteet yhdistetään ja tarkastellaan sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien vaikutusta brändilähettilyyteen. Tämän jälkeen analysoidaan sisäisen brändäyksen ulottuvuuksia

osana brändilähteläiden valjastamisen prosessia. Lopuksi yhteenvedossa ja johtopäätöksissä tiivistetään tutkielman eri osa-alueista saadut tulokset sekä esitetään toiveita tulevaisuuden jatkotutkimuksille.

2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä määritellään tutkielman pääkäsitteet ja niiden keskeiset ominaisuudet. Brändilähettilään tarkastelussa keskitytään tunnistamaan sisäisen brändilähettilään ominaispiirteitä, edellytyksiä ja haasteita, sillä ne ohjaavat brändilähettiläiden valjastamisen prosessia. Sisäisessä brändäyksessä keskitytään termin tarkoitukseen sekä ulottuvuuksiin. Tämän jälkeen tarkastellaan sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien yhteyttä brändilähettilään ominaispiirteiden kasvattamisessa.

2.1 Brändilähettiläs yrityksen brändin sisäisenä kehittäjänä

Brändilähettiläs (*engl. brand ambassador*) termiä ei ole aiheen tutkimuksissa tarkasti määritelty. Termille löytyy useampia vaihtoehtoisia kirjoitustapoja ja samaa tarkoittavia sanoja. *Brand ambassador* -termin kanssa samankaltaisia termejä ovat muun muassa *corporate influencer* (Hesse ym. 2021), *employee advocate* (Thelen 2020; Binu Raj 2022) ja *brand champion* (Morhart ym. 2009; Yakimova ym. 2017; Konecnik Ruzzier ym. 2021). Termit eivät ole täysin identtisiä kaikissa mahdollisissa merkityksissä, mutta niitä käytetään vaihdellen *brand ambassador* -termin kanssa. Esimerkiksi *employee advocate* termiä käytetään paljon erityisesti johtamiseen keskittyneissä tutkimuksissa. *Brand champion* -termin tutkimuksissa tuodaan paljon esiin termin vaikutuksia yrityksessä sisäisesti, jotka ovat samankaltaisia sisäisen brändilähettilään kanssa. Termien ulkoisten vaikutusten näkökulmassa esiintyy kuitenkin eroja. *Brand championia* on käytetty kuvaamaan esimerkiksi franchise-yrittäjää (King ym. 2013), jonka ulkoinen rooli ja vaikutusvalta ovat erilaisia kuin työntekijän. Työntekijästä muodostuvan *brand championin* ensisijaisena tehtävänä ei nähdä brändilupauksen saattamista asiakkaalle vaan termiin liitetään vahvemmin brändin sisäinen kehittäminen. Kaikkia termejä käytetään samankaltaisissa tarkoituksissa kuvaamaan yrityksen brändiin sitoutunutta työntekijää ja positiivista edustajaa. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin brändilähettiläisiin, jotka liitetään vahvasti sisäisessä markkinoinnissa erityisesti sisäiseen brändäykseen.

2.1.1 Brändilähettilään ulottuvuudet

Brändilähettiläs on henkilö, joka toimii brändin nimeen edustamalla brändiä jo pelkällä olemassaolollaan sekä teoillaan (Schmidt & Baumgarth 2018). Tämä määritelmä pätee vahvasti

etenkin yrityksen ulkoisiin brändilähettiläisiin, jotka voivat koostua julkisuuden henkilöistä kuin myös omistautuneista asiakkaista (Fisher Buttinger & Vallaster 2008). Sisäiset brändilähettiläät taas koostuvat yrityksen työntekijöistä, joiden työskentely ylittää työntekijän viralliset työvaatimukset (Xiong ym. 2013). Sisäiset brändilähettiläät ovat siis työntekijöitä, jotka ovat valmiita tekemään enemmän ja kehittämään yrityksen yleistä liiketoimintaa sekä brändiä omalla toiminnallaan. Schmidin ja Baumgarthin (2018) mukaan työntekijöistä koostuvien brändilähettiläiden toimintaa voidaan myös tarkastella vielä erikseen sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisellä näkökulmalla viitataan brändilähettilään rooliin yrityksen sisällä ja ulkoisella sen merkitykseen brändilupauksen toteuttamisessa asiakkaille (Schmidt & Baumgarth 2018). Työntekijöistä koostuvat sisäiset brändilähettiläät voivat siis vaikuttaa yritykseen sisäisesti kuin myös ulkoisesti.

2.1.2 Brändilähettilään ominaispiirteet ja tehtävät

Tutkimuksissa korostuu brändilähettilään keskeisimpinä ominaispiirteinä bränditietoisuus (Xiong ym. 2013; Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016), brändisitoutuneisuus (Xiong ym. 2013; Schmidt & Baumgarth 2018; Wang ym. 2023; Quaratino & Mazzei 2018) ja brändi-identifikaatio (Xiong ym. 2013; Murillo ym. 2024; Schmidt & Baumgarth 2018). Ennen kaikkea työntekijän on tiedostettava yrityksen brändi, jotta hän voi toimia brändilähettiläänä, sillä sitoutumista ja samaistumista brändiin ei tapahdu ilman bränditietoisuutta. Työntekijän on erityisen tärkeää tiedostaa oma roolinsa brändilupauksen toteuttamisessa asiakkaalle, sillä se on yksi brändilähettilään tärkeimmistä tehtävistä. (Xiong ym. 2013; Yuan ym. 2022; Murillo ym. 2024.) Ibrahim Al-Shuaibin ym. (2016) mukaan brändilähettilään tulisi ymmärtää ja hyväksyä yrityksen brändilupaus. Xiongin ym. (2013) mukaan ymmärryksen lisäksi todellinen brändilähettiläs kokee yrityksen brändin myös merkitykselliseksi ja asiaankuuluvaksi.

Kun työntekijä on sitoutunut ja identifioitunut brändiin, hän pystyy paremmin rakentamaan yrityksen brändiä sisäisesti, mikä on toinen sisäisen brändilähettilään tehtävä (Xiong ym. 2013; Wang ym. 2023; Schmidt & Baumgarth 2018). Murillon ym. (2024) mukaan brändinmukainen toiminta on sisäisen brändilähettilään keskeinen piirre. Halukkuutta brändilähettilään tehtäviin lisää työntekijän oma korkea motivaatio, joka myös rinnastetaan brändilähettilään ominaispiirteisiin (Schmidt & Baumgarth 2018; Quaratino & Mazzei 2018). Näitä ominaispiirteitä tulee vaalia, jotta brändilähettilyyden olisi mahdollista. Erityisesti sitoutumisen ja motivaation puute voivat johtaa brändilähettilyyden tehottomuuteen. (Quaratino & Mazzei 2018.)

Tutkimuksissa esiintyy myös termi brändikansalaiskäyttäytyminen (*engl. brand citizenship behavior*), jonka määritelmässä esiintyy samankaltaisuutta brändilähettilään käyttäytymiseen, vaikka termejä ei käytetä laajasti samoissa tutkimuksissa. Brändilähettilään käyttäytymisestä puhuttaessa tuodaan esiin ylimääräisen työn tekeminen yrityksen brändin eteen (Xiong ym. 2013; Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016). Samalla tavalla kuvaillaan myös brändikansalaiskäyttäytymistä (Zhang & Xu 2021; Afshardoost ym. 2023; Kim & Kim 2023). Samoin kuin brändilähettiläskäyttäytymisessä, jatkuvan brändin puolesta työskentelemisen lisäksi brändikansalaiskäyttäytymiseen kuuluu myös oleellisesti positiivinen word-of-mouth yrityksestä sekä brändistä (Hu ym. 2018; Yuan ym. 2022). Brändikansalaiskäyttäytyminen nähdään omaehtoisena käyttäytymisenä, jota ei tunnusteta virallisen palkitsemisen kautta ja se edistää organisaation tehokasta toimintaa (Afshardoost ym. 2023). Sen kasvattamisessa nähdään tärkeänä psykologisen tunnesiteen luominen työntekijän ja organisaation välille (Zhang & Xu 2021). Tunnesiteen muodostaminen on mahdollista silloin, jos työntekijät kokevat brändin tärkeäksi ja välttämättömäksi organisaation menestykselle (Xiong ym. 2013).

Brändilähettiläälle voidaan myös erikseen määrätä tehtäviä yrityksen sisällä. Osana sisäistä brändäystä brändilähettiläälle voidaan määrätä tehtäviä esimerkiksi kasvattamaan brändiä luomalla kehitysideoita ja vahvistamaan brändin tietoisuutta työntekijöiden keskuudessa (Schmidt & Baumgarth 2018). Quaratinon ja Mazzein (2018) mukaan yritysten ei tulisi kuitenkaan määrätä brändilähettilään roolin mukaista käyttäytymistä, vaan yrityksen tulisi mahdollistaa aito ja vapaaehtoinen toiminta erilaisten tukistrategioiden avulla. Yrityksen työntekijöistä koostuvat brändilähettiläät vaikuttavat kuitenkin yrityksen sisällä muihin työntekijöihin toimimalla brändinmukaisesti ja pyrkimällä kehittämään organisaation toimintaa. Heille on ominaista autenttinen ja luotettava yrityksen brändiin liittyvä viestintä, jota he jakavat muille työntekijöille. Tämän lisäksi brändilähettiläs jakaa muille parhaimpia toimintatapoja, antaa ja tiedottaa työntekijöiltä saatua palautetta johdolle. (Schmidt & Baumgarth 2018.) Tällainen toiminta lisää työntekijän sitoutumista entisestään ja vaikuttaa brändin suorituskykyyn myös ulkoisesti (Baca & Reshidi 2023).

2.1.3 Brändilähettilyyden edellytykset

Työntekijöiden valjastaminen brändilähettiläiksi vie yritykseltä resursseja, koska se vaatii pitkäaikaisia sisäisen brändäyksen toimia, sillä esimerkiksi brändiorientoitunut koulutus vie aikaa ja

vaatii systemaattisuutta (Murillo ym. 2024). Brändilähettiläitä varten yrityksen sisälle tulee luoda rakenne, joka edistää työntekijöiden myönteistä asennetta brändiin, kuten sisäinen brändäys (Xiong ym. 2013). Quaratinon ja Mazzein (2018) mukaan brändilähettilyyttä ei voida kuitenkaan olettaa työntekijöiltä, jotka suhtautuvat kriittisesti organisaation toimintaympäristöön, erityisesti johtamistyyliin ja työntekijöiden motivoinnin hallintaan. Kriittiseen mielipiteeseen on voinut myös vaikuttaa työntekijöiden negatiivinen suhtautuminen yrityksen ulkoiseen viestintään (Quarantino & Mazzei 2018). Esimerkiksi sellainen ulkoinen brändiviestintä, joka ei vastaa organisaation todellisuutta, voi estää työntekijän brändilähettiläskäyttäytymistä.

Iyerin ym. (2018) sekä Saleemin ja Iglesiasin (2016) mukaan sisäisen brändäyksen toimien tulisi kattaa kaikki työntekijät sen sijaan, että se keskittyisi vain asiakasrajapinnassa työskenteleviin. Samaa käytäntöä voidaan soveltaa myös puhuttaessa brändilähettiläistä. Murillon ym. (2024) mukaan on olennaista kohdella kaikkia yrityksen työntekijöitä brändilähettiläinä eikä vain niitä, jotka ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Xiongin ym. (2013) mukaan ei voida kuitenkaan odottaa, että yrityksen jokainen työntekijä olisi luontainen brändilähettiläs, varsinkaan silloin, jos yrityksessä ei toteuteta sisäistä brändäystä. Wang ym. (2023) korostavat, että työpaikkaystävyydellä ja yleisellä työtyytyväisyydellä on vaikutusta työntekijän brändilähettiläskäyttäytymiseen. Samaa mieltä ovat myös Yuan ym. (2022), joiden mukaan työhön tyytyväiset työntekijät toimivat todennäköisemmin brändilähettiläinä.

Työntekijöiden eriävät ominaisuudet ja ystävyyssuhteet yrityksen sisällä voivat vaikuttaa siihen, kuinka luontaista brändilähettiläisyys on heille. Schmidtin ja Baumgarthin (2018) mukaan brändilähettilään tärkeimpiä ominaisuuksia ovat brändi-identifikaatio, motivaatio, sitoutuminen ja ostohalukkuus, ekstroversio ja avoimuus, sosiaalisuus ja kyky osallistaa muita sekä itsensä kehittäminen. Ibrahim Al-Shuaibi ym. (2016) sekä Xiong ym. (2013) tuovatkin esille, että brändiin kohdistuvat asenteet kehittyvät ajan myötä. Brändilähettilään vaatimukset voivat joidenkin työntekijöiden kohdalla olla jyrkkiä, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että kaikkia työntekijöitä ei voida valjastaa brändilähettiläiksi tai prosessi voi tarvita yritykseltä enemmän resursseja.

2.1.4 Brändilähettilään valjastaminen ja haasteet

Brändilähettiläiden valjastaminen on tutkimuksissa todettu olevan sisäisen brändäyksen keskeisimpiä tavoitteita (Braun ym. 2013; Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016; Tuominen ym. 2016; Murillo ym. 2024). Tämä rinnastuu ajatukseen siitä, että sisäisen brändäyksen avulla pyritään

sitouttamaan työntekijöitä yritykseen ja hyödyntämään heitä brändin kehittämisessä (Saleem & Iglesias 2016; Punjaisri & Wilson 2011). Schmidt ja Baumgarth (2018) tuovat myös esiin sisäiseen brändäykseen kuuluvat brändilähettiläsohjelmat (*engl. Brand Ambassador Program*), joiden avulla brändilähettiläitä voidaan valjastaa. BAP on strategisesti suunniteltu ohjelma, jossa selkeän tavoitteen, rakenteellisen hallinnan ja sisäisen brändilähettiläiden verkoston avulla vahvistetaan yrityksen brändiä organisaation sisällä (Schmidt & Baumgarth 2018). Myös Murillo ym. (2024) tutkivat brändilähettiläitä ja loivat muotialaan sopivan brändilähettiläiden prosessin, jossa brändikoulutuksen avulla lisätään työntekijän ymmärrystä brändistä, brändi-identifikaatiota ja brändisitoutuneisuutta, jotka lopulta johtavat brändinmukaiseen käyttäytymiseen.

Brändilähettiläänä toimiminen voi myös olla kuormittavaa ja emotionaalisen työn määrä voi vaihdella eri työntekijöiden välillä (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016), jolloin haasteena voi olla kohdistaa resurssit siten, että työntekijöiden inhimilliset erot on huomioitu. Liiallisen kuormituksen alla voi olla hankalaa puhua positiivisesti brändin puolesta, jolloin työntekijät voivat myös kääntyä brändiä vastaan. Ibrahim Al-Shuaibi ym. (2016) toteavatkin, että ”employees can either be a brand builder or a brand destroyer”, viitaten siihen, että mikäli työntekijöitä kuormitetaan liikaa, tai sisäistä brändäystä ei tueta tarpeeksi, lopputulos voi olla yrityksen tavoitteiden vastainen. Braun ym. (2013) tukevat tätä ajatusta paikkabrändäykseen keskittyvässä tutkimuksessaan, jossa asukkaita käsitellään brändilähettiläinä, jotka voivat kasvattaa tai tuhota kaupungin brändin. Murillon ym. (2021) mukaan haasteena voi olla myös työntekijöiden liiallinen brändääminen siten, että se kaventaa työntekijöiden toiminnallista vapautta ja yksilöllisyyttä, mikä voi johtua siitä, että brändinmukainen käyttäytyminen ei pohjautu työntekijän ymmärrykseen tai brändiin samaistumiseen.

2.1.5 Yhteenveto sisäisen brändilähettilään määritelmästä

Sisäinen brändilähettiläs on työntekijä, jolla on vapaaehtoinen tai määrätty rooli yrityksen sisällä. Brändilähettilään ominaispiirteissä korostuu bränditietoisuus, brändisitoutuminen, brändi-identifikaatio ja brändikansalaiskäyttäytyminen. Sisäinen brändilähettiläs rakentaa yrityksen sisällä brändiä toimimalla brändinomaisesti ja toteuttaa yrityksen brändilupauksen asiakkaalle ulkoisesti. Brändilähettiläisyys voidaan nähdä henkisesti raskaana ja sen tehokkuuteen voivat vaikuttaa yksilölliset erot. Seuraavaksi tarkastellaan sisäistä brändäystä ja sen kytköksiä brändilähettiläytyteen.

2.2 Sisäinen brändäys työntekijöiden sitouttamisen ja brändilähettilyyden perustana

Käsitteenä sisäinen brändäys (*engl. internal branding*) on suhteellisen uusi ja se on helposti sekoitettavissa samankaltaisiin termeihin, kuten sisäiseen markkinointiin, työnantajabrändäykseen ja yritysbrändäykseen. Sisäistä brändäystä pidetään yhtenä sisäisen markkinoinnin osa-alueena (Du Preez & Bendixen 2015) ja sisäistä markkinointia täten sisäisen brändäyksen mahdollistajana (Barros-Arrieta & García-Cali 2021). Sisäistä brändäystä käytetään usein vaihdellen työnantajabrändäyksen (*engl. employer branding*) kanssa (Saleem & Iglesias 2016). Molemmat termit nähdään osana yritysbrändäystä (*engl. corporate branding*) (Foster ym. 2010). Työnantajabrändäyksellä viitataan viestintästrategiaan, jolla pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä yritykseen (Foster ym. 2010; Potgieter 2024), kun taas sisäinen brändäys pyrkii pitämään jo olemassa olevat työntekijät yrityksessä sitouttamalla heidät vahvemmin brändiin (Foster ym. 2010; Punjaisri 2024).

Sisäisen brändäyksen termin kanssa samankaltaisia termejä ovat: sisäinen brändinhallinta, sisäinen brändiorientaatio ja sisäinen markkinaorientaatio. Sisäinen brändinhallinta -termiä käytetään synonyyminä sisäiselle brändäykselle (Afshardoost ym. 2023; Sung & Hu 2021; King & Grace 2010). Iyerin ym. (2018) mukaan sisäinen brändäys on sisäisen brändiorientaation mahdollistaja, kun taas Barros-Arrietan ja García-Calin (2021) mukaan sisäinen markkina- ja brändiorientaatio ovat edellytyksiä sisäiselle brändäykselle. Termien ei kuitenkaan nähdä olevan synonyymejä sisäiselle brändäykselle. Näissä kaikissa korostuu yrityksen brändin sisäinen tarkastelu sekä kehittäminen.

2.2.1 Sisäisen brändäyksen tehtävä

Eri tutkijoiden sisäisen brändäyksen määritelmässä korostuu vahvasti työntekijöiden merkitys. Punjaisrin ja Wilsonin (2011) mukaan sisäinen brändäys pyrkii varmistamaan, että työntekijät muuntavat brändilupauksen todellisuudeksi heijastaen niitä brändiarvoja, jotka luovat asiakkaiden odotukset. Myös King ja Grace (2012) tunnistavat työntekijöiden merkityksen, mutta korostavat sisäisessä brändäyksessä brändin sisäistämisen tärkeyttä, jotta työntekijät voivat lunastaa brändiin liittyvät odotukset. Saleem ja Iglesias (2016) ovat samaa mieltä kahden edellisen määritelmän kanssa, sillä heidän mielestään sisäinen brändäys on prosessi, jonka avulla pyritään edistämään

brändiarvojen sisäistämistä työntekijöiden keskuudessa, jotta heidän käyttäytymisensä vastaisi näitä arvoja brändilupausta toteutettaessa.

Sisäisellä brändäyksellä pyritään varmistamaan, että yrityksen työntekijät johdonmukaisesti toteuttavat brändilupausten asiakkaalle. Murillon ym. (2024) ja Ibrahim Al-Shuaibin ym. (2016) mukaan sisäisen brändäyksen tavoitteena on ennen kaikkea muuntaa yrityksen työntekijät brändilähettiläiksi. Kokonaisvaltaisemmassa kuvassa työntekijöiden rooli on olla myös mukana rakentamassa yrityksen brändiä sisältäpäin ja tämän mahdollistaminen voidaan ajatella olevan sisäisen brändäyksen päätehtävä (Saleem & Iglesias 2016). Sisäisten brändilähettiläiden nähdään edistävän sisäisen brändäyksen tavoitteita. Tutkielman tavoitteiden kannalta sisäinen brändäys voidaan määritellä sisäisen brändinhallinnan prosessiksi, jonka tarkoituksena on kehittää brändiä varustamalla yrityksen työntekijät tarvittavilla resursseilla, jotta he voivat toimia sisäisinä brändilähettiläinä.

2.2.2 Sisäisen brändäyksen ulottuvuudet

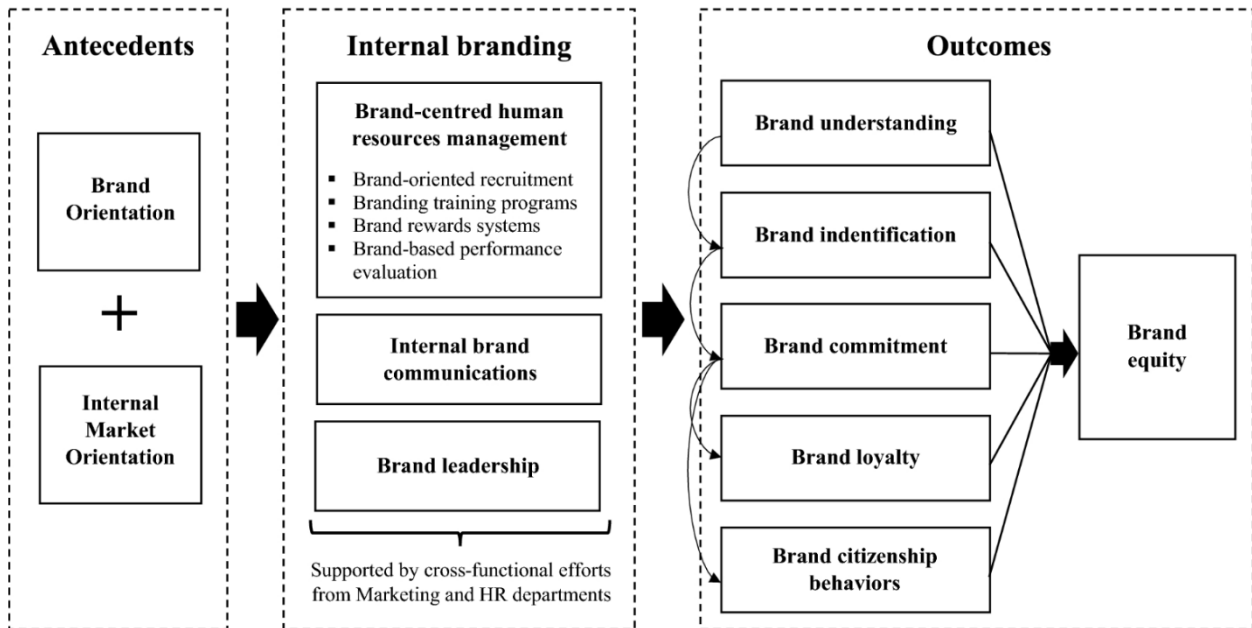
Bacan ja Reshidin (2023) mukaan sisäisessä brändäyksessä tulisi toteuttaa samoja toimia kuin ulkoisessa brändinhallinnassa, mutta kohderyhmänä on vain asiakkaiden sijaan yrityksen työntekijät. Tämän ajatuksen lisäksi on kuitenkin tunnistettu useita sisäisen brändäyksen ulottuvuuksia, joista osa ei ole suoraan rinnastettavissa ulkoisen brändäyksen kanssa. Tutkijat ovat tunnistaneet useampia ulottuvuuksia, joihin kuuluu sisäinen brändiviestintä, brändiorientoituneet koulutusohjelmat työntekijöille, brändiorientoituneet rekrytointiprosessit, brändijohtajuus, brändikeskeinen arviointi, ulkoinen brändiviestintä ja brändilähettiläisohjelmat. Ulottuvuuksista ei olla kuitenkaan päästy tutkijoiden keskuudessa yksimielisyyteen. (Kim & Kim 2023.)

Alkujaan sisäistä brändäystä edistettiin vain sisäisen viestinnän keinoin yrityksen markkinointiosaston toimesta (Punjaisri ym. 2009). Nykyään sisäinen brändäys viittaa monenlaisiin käytäntöihin, kuten viestintään, koulutukseen ja muihin toimiin, jotka liittyvät siihen, miten brändi rakennetaan ja johdetaan organisaation sisällä (Tuominen ym. 2016; Punjaisri ym. 2009). Kokonaisvaltaisessa kuvassa sisäinen brändäys nähdään ylittävän yrityksessä eri toimintojen rajat ja sen tavoitteena on hallita brändiä organisaation sisällä brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen, sisäisen brändiviestinnän ja brändijohtajuuden avulla (Barros-Arrieta & García-Cali 2021; Hu ym. 2018). Ulottuvuuksien nimitykset vaihtelevat ja esimerkiksi brändijohtajuutta on kuvattu myös brändiorientoituneeksi muutosjohtamiseksi (Kashyap & Singh Kang 2025).

Brändijohtajuuden, brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen ja sisäisen brändiviestinnän lisäksi Saleemin ja Iglesiasin (2016) sekä Sungin ja Hun (2021) mukaan sisäiseen brändäykseen kuuluu myös brändi-ideologiat ja sisäiset brändiyhteisöt, joiden voidaan ajatella sisältyvän myös edellä mainittuihin kolmeen ulottuvuuteen. Sisäisessä brändäyksessä brändi-ideologia ei rajoitu pelkästään kirjallisiin tavoitteisiin ja normeihin vaan se sisältää myös brändin organisaatiokulttuurin, joka tukee ja edistää brändin todellista asemointia ja lupausta. Brändiyhteisöt, jotka voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia, auttavat sovittamaan työntekijöiden käyttäytymisen brändin arvoihin. (Saleem & Iglesias 2016.) Brändikeskeiseen henkilöstöjohtamiseen voidaan nähdä kuuluvan myös keskeisesti työntekijöiden palkitseminen, jota Prashar ja Maity (2024a) pitävät jopa yhtenä sisäisen brändäyksen tärkeimmistä ulottuvuuksista. King ja Grace (2010) ovat myös samaa mieltä siitä, että on tärkeää tunnistaa ja palkita niitä työntekijöitä, jotka osoittavat brändin mukaisia tekoja, sillä ilman kannustimia työntekijöiltä ei voida odottaa loputtomasti ylimääräisiä ponnisteluja.

2.2.3 Sisäisen brändäyksen prosessi ja haasteet

Monet tutkijat käsittelevät sisäistä brändäystä prosessina (Punjaisri & Wilson 2011; King & Grace 2010; Tuominen ym. 2016; Murillo ym. 2024). Sisäisen brändäyksen prosessin osa-alueiden painotukset vaihtelevat kuitenkin riippuen eriävistä yritysmuodoista ja toimialoista. Prosessissa nähdään olennaisena organisaation eri osastojen, erityisesti viestinnän ja koulutuksen, jatkuva yhteistyö (Punjaisri ym. 2009; Barros-Arrieta & García-Cali 2021). Barros-Arrieta ja García-Cali (2021) ovat laatineet laajan kirjallisuuskatsauksen pohjalta sisäiselle brändäykselle prosessin, jossa brändiorientaatio ja sisäinen markkinasuuntautuneisuus nähdään sisäisen brändäyksen edellytyksinä. Brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen, sisäisen brändiviestinnän ja brändijohtajuuden kautta vaikutetaan työntekijöiden bränditietoisuuteen, brändi-identifikaatioon, brändisitoutumiseen, brändiuskollisuuteen ja brändikansalaiskäyttämiseen, jotka johtavat brändin arvon kasvuun (Barros-Arrieta & García-Cali 2021). Alla oleva kuvio 1 on Barros-Arrietan ja García-Calin (2021) kirjallisuuskatsauksen pohjalta ehdotettu sisäisen brändäyksen prosessi.



Kuvio 1 Sisäisen brändäyksen prosessi (Barros-Arrieta & García-Cali 2021).

Sisäisen brändäyksen haasteena nähdään työntekijöiden väliset eroavaisuudet. Punjaisrin ja Wilsonin (2011) mukaan henkilökohtaiset tekijät, kuten ikä, koulutustausta ja palvelusvuodet vaikuttavat sisäisen brändäyksen tehoon. Sisäinen brändäys voi kohdata myös vastarintaa ja kyynisyyttä työntekijöiltä, mikäli siitä puuttuu todellinen tuki arjessa (King & Grace 2010). Tämän vuoksi on tärkeää, että sisäinen brändäys ei rajoitu vain esimerkiksi sisäiseen viestintään. Sisäinen brändäys mahdollistaa työntekijöiden toimimisen brändilähteiläinä, mutta työntekijöiden halua tehdä enemmän tulee tukea siten, ettei se tunnu pakotetulta (King & Grace 2010).

2.2.4 Yhteenveto sisäisen brändäyksen määritelmästä

Sisäistä brändäystä voidaan ajatella jatkuvana prosessina, jonka tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen brändilupauksen toteutuminen asiakkaille sitouttamalla yrityksen työntekijöitä brändiin brändijohtajuuden, brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen ja sisäisen brändiviestinnän avulla. Tämän brändilupauksen lunastaa brändilähteiläs, jonka voidaan käsittää olevan prosessin lopputuotos. Seuraavaksi tarkastellaan sisäisen brändäyksen ulottuvuuksia tarkemmin sisäisen brändilähteilään kontekstissa.

2.3 Sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien vaikutus brändilähettilyyteen

Sisäisen brändäyksen merkittävimpinä ulottuvuuksina nähdään siis brändijohtaminen, brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen ja sisäinen brändiviestintä. Brändilähettilään ominaispiirteissä korostuu bränditietoisuus, brändisitoutuneisuus, brändi-identifikaatio ja brändikansalaisyhtäytyminen. Seuraavaksi tarkastellaan näiden tunnistettujen sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien roolia sisäisessä brändäyksessä sekä niiden vaikutusta brändilähettilyyteen.

2.3.1 Brändijohtajuuden mahdollisuudet brändilähettiläiden valjastamiseen

Sisäisen brändäyksen brändijohtajuuden tutkimuksissa korostuu brändiorientoitunut muutosjohtajuus, jonka nähdään olevan jopa ratkaisevaa sisäisen brändäyksen onnistumisessa (Binu Raj 2022). Brändiorientoitunut muutosjohtajuus viittaa johtamistyyliin, jossa johtajan toiminta ja strategia perustuvat brändiin, jolloin yrityksen johto toimii brändin arvojen ja identiteetin esikuvina (Wei 2022). Morhartin ym. (2009) mukaan brändiorientoitunut muutosjohtaminen kannustaa työntekijöitä brändin rakentamiseen. Muutosjohtamiseen perustuva ja brändiorientoitunut johtamistyyli voidaan nähdä tukevan brändilähettiläskäyttäytymistä siksi, että sen avulla voidaan parantaa työntekijöiden bränditietoisuutta, brändisitoutuneisuutta (Prashar & Maity 2024a; Binu Raj 2022; Wei 2022) työntekijän ja brändin yhteensopivuutta sekä psykologisen sopimuksen lunastamista (Terglav ym. 2016). Muutosjohtajuus kannustaa myös työntekijöitä roolin ulkopuoliseen käyttäytymiseen (Morhart ym. 2009). Tämän lisäksi tutkimuksissa on todistettu muutosjohtamisen vahvistavan viestinnän, koetun organisaatiotuen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien vaikutusta työntekijöiden organisaatiositoutumiseen (Prashar & Maity 2024a). Brändin rakentamiseen viittaava käyttäytyminen, bränditietoisuus, brändisitoutuneisuus sekä työntekijän ja brändin yhteensopivuus, joita brändijohtamisella voidaan kasvattaa, ovat linjassa sisäisten brändilähettiläiden ominaispiirteiden kanssa.

Brändiorientoitunut muutosjohtaminen näkyy muun muassa brändin esimerkillisenä noudattamisena johtajien keskuudessa (Morhart ym. 2009). Sisäisen brändäyksen brändijohtamisessa korostuukin tutkijoiden keskuudessa juuri esimerkillä johtaminen (Saleem & Iglesias 2016; Barros-Arrieta & García-Cali 2021; Prashar & Maity 2024a; 2024b). Barros-Arrieta ja García-Cali (2021) korostavat, että yrityksen johtoon kuuluu myös ne henkilöt, jotka eivät välttämättä ole esimiesasemassa, mutta joilla on vaikutusta muihin organisaation sisällä. Terglavin ym. (2016) mukaan yrityksen ylimmän

johdon esimerkin kautta brändi kasvattaa uskottavuuttaan, sillä brändinmukainen esimerkillinen toiminta viestii brändin tärkeydestä. Työntekijät hyväksyvät brändin ja mukauttavat asenteensa sen mukaisiksi, mikäli ylin johto uskoo brändiarvoihin ja toimii niiden mukaisesti (Terglav ym. 2016). Sisäistä brändäystä ja siten myös brändilähettilyyttä tukeva johto nähdään vahvasti perustuvan brändinmukaiseen esimerkilliseen johtamiseen. Yrityksen brändiä edustavat johtajat voivat toimia myös hyvinä esikuvina työntekijöille, jotka toimivat brändilähettiläinä.

Esimerkillä johtamisen lisäksi ylimmän johdon nähdään olevan myös ensisijaisesti vastuussa sisäistä brändäystä tukevien rakenteiden ja järjestelmien luomisesta (Terglav ym. 2016; Saleem & Iglesias 2016; Barros-Arrieta & García-Cali 2021). Prasharin ja Maityn (2024a) mukaan sisäisen brändäyksen tukeva työympäristö on todistetusti voimakkain tekijä työntekijöiden sitoutumisen edistämässä. Rakenteellisen tuen lisäksi Kashyapin ja Kangin (2025) mukaan organisaation johdon tulee myös kehittää laaja sosiaalisen tuen järjestelmä, joka kattaa organisaation eri tasot. Tähän kuuluu sekä organisaation ylin johto että työntekijöiden lähimmät esimiehet (Kashyap & Kang 2025). Tähän kuuluu myös myönteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen, mikä edistää vahvaa kiintymystä, yhteenkuuluvuutta ja sitoutumisen tunnetta työntekijöiden ja brändin välillä (Baca & Reshidi 2023). Organisaation rakenteellinen ja henkinen tuki luovat tukevan organisaatiokulttuurin sisäiselle brändäykselle ja sitä kautta myös brändilähettilyydelle. Schmidt ja Baumgarth (2018) myös korostavat, että johdolla on tärkeä rooli varmistaa brändilähettiläiden prosessin nivoutuminen osaksi yrityksen strategiaa ja brändi-identiteettiä, jota brändiorientoitunut organisaatiokulttuuri tukee. Brändilähettilyyttä kuvailtiin suhteellisen raskaana, jolloin johdon henkinen kuin myös rakenteellinen tuki voidaan nähdä merkittävänä brändilähettiläiden valjastamisessa. Johdon brändiorientoituneisuutta voidaan pitää edellytyksenä sisäiselle brändäykselle ja brändilähettilyydelle, sillä sen myötä organisaatio voi saada tarvittavan tuen sisäisen brändäyksen toimille.

2.3.2 Brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet brändilähettiläiden valjastamiseen

Henkilöstöjohtamisen piiriin kuuluvat prosessit ja rakenteet ovat olennaisia työntekijöiden käyttäytymisen yhdenmukaistamisessa brändin arvojen kanssa (Saleem & Iglesias 2016), jolloin toteuttamalla brändikeskeisiä HR-käytäntöjä, voidaan myös lisätä todennäköisyyttä brändilähettilyydelle. Henkilöstöjohtamisen avulla organisaatio voi tutkimusten mukaan auttaa työntekijöitä samaistumaan vahvasti brändiin ja herättämään epäitsekästä henkeä sekä ylimääräistä

brändikäyttäytymistä. Käänteentekevässä nähdään erityisesti psykologinen omistajuus brändiä kohtaan. (Chang ym. 2012.) Tutkimusten perusteella vahva side viestinnän ja henkilöstöjohtamisen välillä on tärkeää sisäisessä brändäyksessä (Punjaisri ym. 2008), mikä tukee siten myös brändilähettilyyttä.

Barros-Arrietan ja García-Calin (2021) sekä Saleemin ja Iglesiasin (2016) mukaan brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen koostuu rekrytoinnista, koulutuksesta, palkitsemisesta ja arvioinnista. Henkilöstöjohtaminen alkaa rekrytoinnista, jossa tulee rekrytoida työntekijöitä, jotka sopivat hyvin yrityksen brändiin, mikä vähentää tulevaisuuden kustannuksia (Hu ym. 2018). Rekrytoinnissa on mahdollista arvioida työntekijän brändilähettiläskäyttäytymisen mahdollisuuksia. Ibrahim Al-Shuaibin (2016) mukaan brändikeskeisen organisaation henkilöstövalinnoissa tulisi edellyttää yhteensopivuutta henkilön ja brändin välillä. Tämä tarkoittaa vahvaa henkilökohtaisten arvojen ja brändiarvojen yhdenmukaisuutta, mikä vähentää osaamispuutteita ja mahdollistaa työntekijöiden toimimisen brändilähettiläinä (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016). Myös Schmidt ja Baumgarth (2018) näkevät, että työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen brändilähettiläskäyttäytymiseen on tärkeää jo alkuvaiheessa. On myös tärkeää pyrkiä tunnistamaan ja poistamaan vastarinnan mahdollisuudet varhain (Schmidt & Baumgarth 2018). Rekrytoinnissa on mahdollista valita työntekijöitä, jotka samaistuvat yrityksen brändiin, mikä lisää heidän todennäköisyyttään toimia brändilähettiläinä ja tekee työntekijöiden valjastamisesta kustannustehokkaampaa.

Henkilöstöjohtamisella on hyvä tukea työntekijöiden hyvinvointia, jotta he voivat tehdä enemmän eli toimia brändilähettiläinä. Wangin ym. (2023) mukaan yhteisöllisyyden tunne ja sosiaalinen tuki edesauttavat brändilähettiläskäyttäytymistä, jolloin valjastamisen prosessissa olisi hyvä vahvistaa työntekijäsuhteita, tukea hyvinvointia ja kannustaa sisäiseen viestintään työntekijöiden välillä. Tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista brändiin ja tehostaa sisäistä brändäystä (Wang ym. 2023). Koska brändilähettiläisyys voidaan kokea raskaana, on johdon tuen lisäksi myös tärkeää vahvistaa työntekijäsuhteita, jotka tukevat brändilähettilyyttä.

Henkilöstöjohtamisen rooli sisäisessä brändäyksessä nähdään ennen kaikkea olevan brändikoulutuksen järjestäminen (Murillo ym. 2024). Brändikoulutuksella voidaan myös rakentaa pohja brändilähettiläille. Changin ym. (2012) mukaan henkilöstöhallinnon johtajat voivat muokata työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja brändikeskeisen koulutuksen avulla, mikä edistää brändikansalaiskäyttäytymistä. Brändikoulutuksessa työntekijät oppivat ja sisäistävät brändin arvot sekä alkavat käyttäytyä brändin mukaisesti. Koulutuksen suunnittelussa on tärkeää painottaa sen

soveltuvuutta käytännön työrooleihin ja brändilupauksen toteuttamiseen. (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016.) Murillo ym. (2024) esittävät brändilähettiläiden koulutuksen prosessin, joka alkaa yrityksen brändilupauksen, brändi-identiteetin ja asiakaskokemuksen selkeällä jäsentämisellä työntekijöille. Koulutuksen toimenpiteillä pyritään kasvattamaan työntekijän brändiymmärrystä, joka tukee brändi-identifikaatiota, mikä taas vahvistaa tunnepohjaista sitoutumista. Koulutuksen pohjalta työntekijät alkavat suorittaa brändinmukaista käyttäytymistä ja tietoisesti pohtivat brändin vaikutusta ennen viestimistä asiakkaille. (Murillo ym. 2024.) Henkilöstöjohtamisen toimilla nähdään olevan erityisesti vaikutusta työntekijöiden brändi-identifikaatioon, joka on tunnistettu brändilähettilään ominaispiirteeksi. Tätä ominaisuutta voidaan kasvattaa brändikoulutuksen avulla.

Brändikeskeisessä henkilöstöjohtamisessa on tärkeää myös osata arvioida työntekijöitä ja heidän brändisuoriutumistaan (Quarantino & Mazzei 2018) kuin myös koulutuksen vaikuttavuutta ajan kuluessa (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016). Myös brändilähettiläiden valjastamisen prosessi voisi hyötyä arviointijärjestelmästä, jonka avulla pystytään seuraamaan koulutusta ja brändikäyttäytymistä. Tähän kuuluisi brändinmukaisen toiminnan huomioiminen ja palkitseminen, jonka avulla organisaatio voisi motivoida työntekijöitä toimimaan brändilähettiläinä (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016; Saleem & Iglesias 2016; Prashar & Maity 2024a). Koulutuksen ja palkitsemisen nähdään myös edesauttavan brändiin liittyvien epämukavuuksien sietämistä työntekijöiden keskuudessa (Chang ym. 2012). Schmidtin ja Baumgarthin (2018) mukaan palkintoihin voi kuulua esimerkiksi tunnustukset, sertifikaatit ja kannustepalkinnot. Samoin kuin sisäinen brändäys, myös brändilähettiläiden valjastaminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa brändimukaisen toiminnan arvioiminen ja palkitseminen voisi lisätä brändilähettilyyden säännönmukaisuutta.

2.3.3 Sisäisen brändiviestinnän vaikutus brändilähettilyyteen

Sisäinen brändiviestintä nähdään sisäisen brändäyksen tärkeimpänä ulottuvuutena (Du Preez & Bendixen 2015) ja sen tehtävänä on vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä brändistä ja sen merkityksestä heidän työssään (Barros-Arrieta & García-Cali 2021). Se on osa sisäistä viestintää, joka keskittyy brändiaiheisen tiedon välittämiseen sisäisille sidosryhmille. Brändiviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen brändiviestintään (Prashar & Maity 2024a). Schmidtin ja Baumgarthin (2018) mukaan yrityksen työntekijöitä tulee ajatella brändilähettiläinä ja pyrkiä viestimään heille selkeästi brändistä sekä sen kytköksistä työntekijän työhön, mikä edistää brändiarvojen omaksumista ja välittämistä muille työntekijöille ja asiakkaille. Schmidtin ja Baumgarthin (2018)

mukaan on myös keskeistä, että työntekijöille viestitään brändilähettilyyden tarkoituksesta ja hyödyistä organisaatiolle kuin myös yksilölle.

Ulkoiseen brändiviestintään verrattuna sisäinen brändiviestintä nähdään konkreettisempänä ja käytännönläheisempänä (Herhausen ym. 2020). Sisäinen brändiviestintä sisältää kaikki brändistä viestittävät sanalliset ja kirjalliset viestit (Konecnik Ruzzier ym. 2021). Saleemin ja Iglesiasin (2016) mukaan se kattaa kaikki viestinnän suunnat organisaatiossa ulottuen keskitetystä viestinnästä ketjuviestintään ja horisontaaliseen viestintään. Brändiviestintää voidaan tarkastella kokonaisvaltaisena viestintäprosessina, jonka tehtävänä on välittää organisaation brändi-identiteettiä työntekijöille ja samaistuttaa heidät brändiin (Kim & Kim 2023) tai sisäisen brändiviestinnän voi integroida osaksi laajempaa sisäisen brändäyksen prosessia (Konecnik Ruzzier ym. 2021). Saleem ja Iglesias (2016) korostavat, että sisäinen brändiviestintä ei rajoitu pelkästään markkinointiosastoon vaan sitä voivat toteuttaa myös yrityksen työntekijät, kuten sisäiset brändilähettiläät. Tähän liittyen Sharman ja Kamalanabhan (2012) mukaan brändikoulutukseen voi kuulua myös esimerkiksi viestintätaitojen kehittäminen ja manuaalit, jotka tukevat bränditiedon sisäistämistä sekä antavat työntekijöille resurssit osallistua brändiviestintään, jonka avulla työntekijät sitouttavat itseään sekä muita työntekijöitä.

Yleisesti tehokas sisäinen viestintä lisää työntekijän sitoutuneisuutta (Maczuga 2025). Erityisesti sisäisen brändiviestinnän avulla varmistetaan, että yrityksen työntekijät ymmärtävät ja omaksuvat brändin identiteetin, arvot ja lupaukset. Tämä mahdollistaa johdonmukaisen brändikokemuksen tarjoamisen asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Vallaster & Lindgreen 2013.) Myös Barros-Arrietan ja García-Calin (2021) sekä Konecnik Ruzzierin ym. (2021) mukaan sisäisen brändiviestinnän tehtävänä on vahvistaa työntekijöiden kuvaa brändistä ja parantaa heidän ymmärrystään ja tietämystään roolistaan brändilupauksen toteuttamisessa, mikä edistää myös brändilähettilyyttä. Xiong ym. (2013) määrittelevät työntekijän brändisitoutuneisuuden psykologiseksi kiintymykseksi tai kuuluvuuden tunteeksi brändiä kohtaan. Wein (2022) mukaan sisäisellä viestinnällä on mahdollista vahvistaa työntekijöiden ja organisaation välistä psykologista suhdetta. Siksi Konecnik Ruzzier ym. (2021) korostavatkin, että johdon on tärkeää viestiä työntekijöille teknisen informoinnin lisäksi myös tunnetasolla merkityksellistä brändisisältöä, jolloin työntekijät kehittävät vahvemman tunneperäisen siteen yrityksen brändiin, mikä edesauttaa heidän toimimistaan brändilähettiläinä.

Koska brändisitoutuminen ja asenteet yleisesti kehittyvät ajan myötä, tulee brändilähettiläiden kehittämisen kannalta altistaa työntekijät jatkuvasti brändiarvoille erityisesti viestinnän avulla (Ibrahim Al-Shuaibi ym. 2016; Xiong ym. 2013). Eri viestintäkanavilla, kuten uutiskirjeillä, yrityksen intranetillä ja tiimipalavereilla voi altistaa työntekijät säännöllisesti yrityksen brändille. Sisäisessä brändäyksessä kuten myös brändilähettiläiden valjastamisessa korostuu johdonmukaisuus viestinnässä. Konecnik Ruzzierin ym. (2021) mukaan johdonmukaiset ja koko organisaation kattavat viestit brändin identiteetistä luovat yhtenäisen ymmärryksen ja varmistavat, että työntekijöiden arvot ja asenteet ovat linjassa brändin kanssa. Myös Maczuga (2025) mukaan johdonmukaisuus viestinnässä on tärkeää, sillä viestinnän virheet, kuten palautteen puute ja ristiriitaiset viestit, heikentävät työntekijöiden sitoutumista, kun taas vähäisemmät viestinnän virheet johtavat korkeampaan sitoutumiseen. Brändilähettiläiden valjastamiseksi sisäistä brändiviestintää olisi todennäköisesti hyvä toteuttaa jatkuvasti koko prosessin ajan, sillä jatkuva altistaminen brändiarvoille tekee brändistä enemmän osa arkea, jolloin ylimääräisen työn tekeminen brändin eteen voidaan olettaa tulevan luontaisemmin. Kimin ja Kimin (2023) mukaan viestinnän on oltava strategisesti suunniteltua viestimään työntekijän roolista brändilupauksen toteuttamisessa prosessin eri vaiheissa, kuten rekrytoinnissa, koulutuksessa ja päivittäisessä viestinnässä.

Sisäinen brändiviestintä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta brändiin (Sharma & Kamalanabhan 2012; Konecnik Ruzzier ym. 2021; Kim & Kim 2023). Kashyapin ja Kangin (2025) mukaan työntekijä samaistuu organisaatioon, kun hänellä on tarvittavat tiedot omasta roolistaan ja organisaation arvoista. Myös Sharman ja Kamalanabhanin (2012) mukaan luomalla yhteisen kuvan yrityksen brändin arvoista, brändiviestintä auttaa työntekijää sovittamaan brändiasenteensa työnantajabrändin kanssa. Kimin ja Kimin (2023) mukaan brändiviestintä lisää työntekijän brändi-identifikaatiota, mikä puolestaan kasvattaa työntekijän roolin mukaista käyttäytymistä ja innovatiivista toimintaa. Näin ollen onnistuneen sisäisen brändiviestinnän myötä työntekijöistä tulee brändin positiivisia edustajia (Sharma & Kamalanabhan 2012; Konecnik Ruzzier ym. 2021; Kim & Kim 2023), jollaisiksi voidaan kuvata myös sisäisiä brändilähettiläitä.

3 Viitekehyksen analysointi

Teoreettinen viitekehys osoitti, että sisäisellä brändäyksellä ja sisäisillä brändilähettiläillä on vahva yhteys. Molemmat kuuluvat yrityksen sisäisiin tapoihin kasvattaa ja kehittää brändiä ja ovat osa yrityksen sisäistä markkinointia. Vaikka käsitteet luokitellaankin yrityksen sisäisen näkökulman käsitteiksi, on niiden tavoitteena kuitenkin vaikuttaa yritykseen myös ulkoisesti. Molemmille käsitteille voidaan määrittää samat tehtävät eli brändilupauksen lunastaminen asiakkaille sekä brändin sisäinen kehittäminen. Viitekehyksen mukaan sisäinen brändilähettiläs on bränditietoinen ja sitoutunut työntekijä, joka osoittaa brändikansalaiskäyttäytymistä. He kokevat yrityksen brändin arvot omikseen ja heillä on vahva tunneside brändiin. Perustuen sisäisen brändilähettilään ominaisuuksiin ja tehtäviin, työntekijän valjastaminen brändilähettilääksi voidaan ajatella onnistuneen silloin, kun työntekijä johdonmukaisesti lunastaa yrityksen brändilupausta asiakkaille ja toteuttaa normaalin työkuvan ylittäviä ponnisteluja yrityksen brändin eteen. Tutkimusten mukaan tämän toteuttaminen on mahdollista sisäisen brändäyksen avulla, sillä sisäinen brändäys koetaan brändilähettilyyden edellytykseksi ja mahdollistajaksi. Sen avulla kasvatetaan työntekijöiden sitoutuneisuutta brändiin ja varustetaan yrityksen työntekijät tarvittavilla resursseilla, jotta työntekijät voivat toimia brändilähettiläinä.

Viitekehyksessä tarkasteltiin tarkemmin sisäisen brändäyksen ulottuvuuksia ja havaittiin niillä olevan vaikutusta brändilähettilyyteen. Johdon brändiorientoituneisuus ja tuki sisäiselle brändäykselle sekä rakenteellisesti että psykologisesti, luovat ympäristön, jossa brändilähettiläiden on mahdollista kukoistaa. Sisäinen brändäys nähdään perustuvan brändiorientoituneeseen muutosjohtamiseen, jossa johtajat toimivat työntekijöiden esikuvina ja noudattavat esimerkillisesti yrityksen brändiä. Tämä kasvattaa erityisesti työntekijöiden bränditietoisuutta ja brändisitoutuneisuutta, jotka ovat sisäisen brändilähettilään ominaispiirteitä. Tämän lisäksi sen voidaan olettaa vaikuttavan myös työntekijän halukkuuteen rakentaa yrityksen brändiä.

Henkilöstöjohtamisen keinoilla, kuten rekrytoinnilla, koulutuksella ja palkitsemisella, voidaan vaikuttaa työntekijän brändilähettiläskäyttäytymiseen. Rekrytoinnissa voidaan valita organisaation brändiin samaistuneita ehdokkaita, jotka todennäköisemmin voivat toimia myös yrityksen sisäisinä brändilähettiläinä. Brändikoulutuksella kasvatetaan työntekijöiden brändi-identifikaatiota yhdistämällä työntekijän arvot brändin arvojen kanssa entisestään. Näiden lisäksi myös brändinmukainen palkitseminen nähdään kasvattavan työntekijöiden motivaatiota brändilähettilyyteen.

Sisäisen brändäyksen ja sitä mukaa myös brändilähettiläiden valjastamisen kannalta nähdään tärkeänä johdonmukainen ja jatkuva brändiarvoille altistava brändiviestintä. Tähän pohjautuen sisäisellä brändiviestinnällä voidaan yhdistää sisäisen brändäyksen ulottuvuudet keskenään, mikä lisää sisäisen brändäyksen sekä brändilähettiläiden valjastamisen tehokkuutta. Sisäisellä brändiviestinnällä ennen kaikkea tiedotetaan yrityksen brändistä, mikä lisää työntekijöiden bränditietoisuutta, joka on välttämätöntä brändilähettiläskäyttäytymiselle. Koska brändisitoutuminen voidaan määritellä työntekijän psykologiseksi kiintymykseksi brändiä kohtaan, hyödyntämällä tunneperäistä sisältöä viestinnässä voidaan kasvattaa työntekijän sitoutuneisuutta ja samaistumista brändiin, mikä lisää työntekijän brändilähettilyyttä.

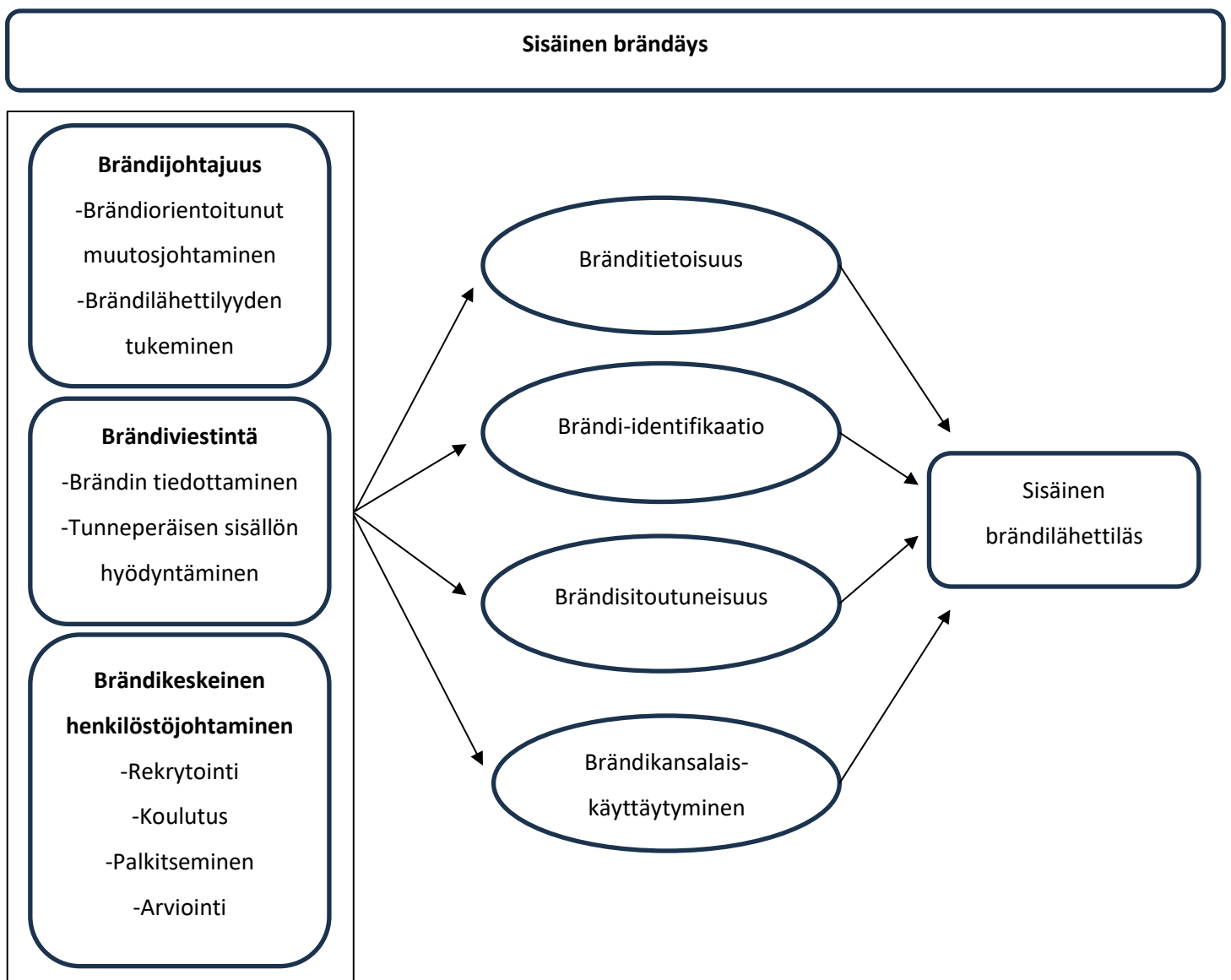
3.1 Sisäisen brändäyksen brändilähettiläiden valjastamisen prosessi

Sisäinen brändäys nähdään vahvasti eri osastojen rajojen ylittävänä jatkuvana prosessina, jonka pääulottuvuuksina korostuu brändijohtajuus, brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen ja sisäinen brändiviestintä. Jatkuvana prosessina pidettiin Schmidtin ja Baumgarthin (2018) toimesta myös brändilähettiläsohjelmaa. Sisäisen brändäyksen toteuttaminen yrityksessä tukee vahvasti brändilähettilyyttä, jota ilman brändilähettiläsohjelmaa olisi vaikea suorittaa. Tämän vahvistaa tutkimuksessa havaitut jo olemassa olevat brändilähettiläiden valjastamisen prosessit kuten Murillon ym. (2024) muotialaan perustuva brändilähettiläiden koulutusprosessi. Havaintojen pohjalta voidaan muodostaa kuva sisäisen brändäyksen toimista, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta ja vaikuttavat brändilähettiläiden ominaispiirteisiin.

Sisäisen brändäyksen prosessissa brändijohtajuuden, brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen ja brändiviestinnän avulla kasvatetaan työntekijöiden bränditietoisuutta, brändi-identifikaatiota, brändisitoutumista, brändiuskollisuutta ja brändikansalaiskäyttäytymistä, jotka johtavat brändin kasvuun. Brändilähettiläiden valjastamisen prosessi edellyttää sisäistä brändäystä ja prosessit ovat siten myös samankaltaisia. Tiettyjen sisäisen brändäyksen toimien voidaan kuitenkin olettaa korostuvan brändilähettiläiden valjastamisen prosessissa. Brändiorientoituneeseen muutosjohtamiseen perustuva johto lisää työntekijöiden bränditietoisuutta, brändisitoutuneisuutta sekä halukkuutta rakentaa yrityksen brändiä. Brändiorientoitunut johto myös tukee sisäistä brändäystä ja brändilähettilyyttä rakenteellisesti ja henkisesti. Rekrytoinnin, brändikoulutuksen ja palkitsemisen avulla brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen kasvattaa työntekijöiden brändi-identifikaatiota ja brändikansalaiskäyttäytymistä. Sisäisellä brändiviestinnällä johdonmukaisesti

altistetaan työntekijöitä brändin arvoille yli organisaation rajojen, mikä kasvattaa bränditietoisuutta ja brändisitoutuneisuutta. Näiden lisäksi hyödyntämällä tunneperäistä sisältöä viestinnässä voidaan kasvattaa työntekijän ja organisaation välistä tunnesidettä.

Brändilähettiläiden valjastamisen prosessissa näiden sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien kautta kasvatetaan brändilähettiläiden ominaispiirteitä työntekijöissä, mikä kasvattaa heidän taipumusta brändilähettilyyteen. Alla oleva kuvio 2 on kirjallisuuskatsauksen pohjalta ehdotettu sisäisen brändäyksen brändilähettiläiden valjastamisen prosessi.



Kuvio 2 Kirjallisuuskatsauksen pohjalta ehdotettu brändilähettiläiden valjastamisen prosessi

4 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkielma kokonaisuudessaan sekä tuodaan esiin tutkimuksessa tehtyjä havaintoja. Ensin käydään läpi yhteenveto tutkimuksesta, jonka jälkeen siirrymme keskeisiin havaintoihin ja tulkintoihin. Tämän jälkeen esitetään johtopäätökset ja suositukset sekä tarkastellaan tutkimusta kriittisesti ja tuodaan esiin mahdolliset rajoitukset ja tutkielman luotettavuus. Lopuksi vielä annetaan ehdotuksia jatkotutkimukselle.

4.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman tehokkaasti ulkoisesti, on ensin suunnattava katse yrityksen sisälle. Asiakaslähtöisyys markkinoinnissa on tärkeää, mutta jos yrityksen brändin rakentamisessa otetaan vain asiakkaan tarpeet huomioon, voi brändi vaikuttaa päälle liimatulta. On tärkeää hyödyntää yrityksen sisäisiä resursseja, kuten työntekijöitä brändin kehittämisessä, jolloin brändistä tulee todellinen. Erityisesti palveluyrityksissä yrityksen sisäisten brändilähteläiden merkitys on suuri ja heitä tarvitaan, jotta yrityksen ulkoisen brändäyksen lupaukset voidaan johdonmukaisesti lunastaa. On yrityksen edunmukaista toteuttaa sisäistä brändäystä, sillä sen avulla rakennetaan yrityksen brändiä ja sitoutetaan sisäisiä sidosryhmiä brändiin.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esiin sisäisen brändäyksen mahdollisuuksia työntekijöiden sitouttamisessa ja sitä kautta brändilähteläiden valjastamisessa. Tavoitteen vuoksi viitekehys keskittyikin tarkastelemaan sisäistä brändäystä ja sisäisiä brändilähteläitä sekä niiden kytköksiä toisiinsa. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille näiden termien sisäisten vaikutusten lisäksi myös niiden merkitys yrityksen ulkoisten tavoitteiden saavuttamisessa, kuten brändilupauksen toteuttamisessa. Erityisesti haluttiin tunnistaa sisäisen brändäyksen ulottuvuuksien vaikutus brändilähtelilyteen sekä brändilähteläiden ominaispiirteet. Sisäisen brändäyksen ulottuvuuksilla havaittiin olevan vaikutusta brändilähtelilyteen ja brändilähtelään ominaispiirteitä tunnistettiin.

Analyysiosassa tarkasteltiin tutkimuksissa korostuneita brändilähtelään ominaispiirteitä sekä sisäisen brändäyksen pääulottuvuuksia eli brändijohtajuutta, brändikeskeistä henkilöstöjohtamista sekä sisäistä brändiviestintää osana brändilähteläiden valjastamisen prosessia. Tämän pohjalta ehdotettiin sisäisen brändäyksen prosessi, jonka avulla työntekijöistä voidaan valjastaa brändilähteläitä. Sisäinen brändäys nähtiin vahvasti sisäisten brändilähteläiden edellyttäjänä ja

mahdollistajana. Sisäisen brändäyksen prosessi tukee vahvasti brändilähteläskäyttäytymistä ja brändilähteläitä voidaan pitää prosessin lopputuotoksena.

Brändilähtelään ominaispiirteiksi havaittiin bränditietoisuus, brändisitoutuneisuus ja brändi-identifikaatio. Myös brändikansalaiskäyttäytyminen huomattiin muistuttavan vahvasti brändilähteläskäyttäytymistä. Brändijohtajuudella, brändikeskeisellä henkilöstöjohtamisella ja sisäisellä brändiviestinnällä havaittiin olevan vaikutusta työntekijöiden brändilähteläskäyttäytymiselle. Brändilähteläiden valjastamisen kontekstissa brändijohtajuudessa korostuu johdon brändiorientoituneisuus, muutosjohtaminen sekä henkinen ja rakenteellinen tuki brändilähtelilyydelle. Brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen rooli prosessissa havaittiin koostuvan rekrytoinnin, koulutuksen, palkitsemisen ja arvioinnin hyödyntämisestä erityisesti työntekijän organisaatioon samaistumisen sekä brändikansalaiskäyttäytymisen kasvattamisessa. Sisäisen brändiviestinnän rooli on johdonmukaisesti altistaa yrityksen työntekijöitä brändiarvoille yli organisaation rajojen. Prosessissa viestinnän sitouttamisen keinoissa korostuu tunneperäisen sisällön hyödyntäminen työntekijän ja organisaation tunnesiteen kasvattamisessa.

4.2 Keskeiset havainnot ja tulkinnot

Tutkimus tuo esiin yrityksen sisäisiä toimia brändin kasvattamisessa ja korostaa sisäisten brändilähteläiden roolia yrityksen brändin kehittämisessä sekä brändilupauksen lunastamisessa. Tämän lisäksi se vahvistaa sisäiseen brändäykseen liittyvää teoriaa. Tutkimuksessa tunnistettiin sisäisen brändäyksen merkittävimmiksi ulottuvuuksiksi brändijohtajuus, brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen ja sisäinen brändiviestintä, mikä on linjassa muun muassa Barros-Arrietan ja García-Calin (2021) tutkimuksen kanssa. Tutkimus tukee myös Ibrahim Al-Shuaibin ym. (2016) sekä Murillon ym. (2024) tutkimuksien ajatusta siitä, että sisäisen brändäyksen toimien tulisi keskittyä brändilähteläiden valjastamiseen yrityksen työntekijöistä. Sisäinen brändäys havaittiin myös olevan keskeinen yrityksen sisäisten brändilähteläiden mahdollistaja ja edellytys brändilähteläskäyttäytymiselle. Havaintojen pohjalta ehdotettiin malli brändilähteläiden valjastamiselle osana sisäistä brändäystä, jota hyödyntäen voidaan kasvattaa todennäköisyyttä brändilähteläskäyttäytymiselle organisaation sisällä. Brändilähteläiden valjastamisen prosessissa on hyvä huomioida samat päätekijät kuin sisäisessä brändäyksessä, sillä brändijohtajuudella, brändikeskeisellä henkilöstöjohtamisella ja brändiviestinnällä on vaikutusta työntekijöiden toimimiseen brändilähteläinä.

4.3 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimus osoittaa, että sisäisen brändäyksen ja brändilähettiläiden valjastaminen linkittyvät vahvasti toisiinsa, jolloin sisäistä brändäystä suorittavien organisaatioiden on mahdollista ajatella sisäisen brändäyksen lopputuotoksena brändilähettiläitä ja korostaa tutkimuksessa esiin tulleita keinoja niiden valjastamiseen. Toteuttamalla sisäistä brändäystä organisaatio voi lunastaa työntekijöiden potentiaalin ja hyödyntää sitä brändin rakentamisessa sekä mahdollistaa yrityksen brändin yhdenmukaisuus ulkoisen brändiviestinnän kanssa.

Yrityksen sisäiset brändilähettiläät tuovat arvoa yrityksen brändille sisäisesti kuin myös ulkoisestikin, joten niiden valjastaminen työntekijöistä on suositeltavaa varsinkin palveluyrityksissä, joissa brändilähettiläs johdonmukaisesti lunastaa brändilupauksen asiakkaalle. Sisäinen brändilähettiläs rakentaa yrityksen brändiä sisäisesti olemalla motivoitunut ja bränditietoinen työntekijä, joka käyttäytyy brändinmukaisesti ja kannustaa myös muita siihen.

4.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Tähän tutkimukseen liittyy rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa sen luotettavuuteen. Tutkimuksessa ei pystytty tarkastelemaan sisäistä brändäystä kokonaisvaltaisesti käsitteen laajuuden vuoksi. Sisäinen brändäys tiivistettiin kolmeen ulottuvuuteen, jolloin ulkopuolelle jäi ulottuvuuksia, joiden vaikutusta brändilähettiläskäyttäytymiseen ei tässä tutkimuksessa laajasti tutkittu. Kyseessä oli teoreettinen tutkimus, jossa pyrittiin luomaan johtopäätöksiä kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Koska tutkimus ei ollut empiirinen, pohjautuu tutkimuksessa ehdotettu brändilähettiläiden valjastamisen prosessi teoriaan. Tämä prosessi käsittelee lähtökohtaisesti palvelukeskeistä organisaatiota eikä siinä ole otettu huomioon eri alojen eroavaisuuksia, jolloin sen soveltuvuutta eri organisaatiotyyppeihin ei ole varmistettu.

4.5 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

On hyvä käydä läpi oleellisia lisätutkimusta tarvitsevia aiheita liittyen sisäiseen brändäykseen ja brändilähettiläisiin, joihin ei tässä tutkimuksessa syvennytty. Viitekehyksen tarkastelu toi esiin sen, että sisäisille brändilähettiläille on olemassa monta samankaltaista ja sekoittavaa termiä tieteellisessä kirjallisuudessa, kuten *brand champion*, *brand advocate*, ja *brand influencer*. Tulevaisuuden tarkempi tarkastelu näiden termien ominaisuuksista ja eroista olisi tarpeen aiheen

tutkimuksessa. Termin *brand ambassador* käyttäminen sisäisistä brändilähettiläistä luo sekaannusta ulkoisten brändilähettiläiden kanssa. *Brand ambassador* -termin tarkempi määritelmä yrityksen sisäisessä kontekstissa voisi vähentää sen sekaannusta ulkoiseen brändilähettiläeseen. Termi voitaisiin myös mahdollisesti korvata jollain toisella käsitteellä, joka paremmin kuvastaa työntekijän roolia yrityksen sisällä (ks. Hesse ym. 2021). Termin *brand citizenship behavior* ja brändilähettiläskäyttäytymisen yhteyttä olisi myös hyvä tutkia lisää. Termien yhteyttä toisiinsa ei ole tuotu aiheen tutkimuksissa selvästi esille, vaikka niissä ilmenee selkeitä samankaltaisuuksia. Nämä luetellut esimerkit vahvistavat tarvetta sisäisiin brändilähettiläisiin liittyvän terminologian kokonaisvaltaiselle vahvistamiselle tai uudelleen määrittämiselle.

Sisäinen brändäys on laaja käsite eikä tässä tutkimuksessa voitu huomioida sen kaikkia osa-alueita kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa määriteltiin sisäinen brändäys kolmeen ulottuvuuteen, jolloin muiden ulottuvuuksien tarkastelu jäi vähäisemmäksi. Sisäiseen brändäykseen voidaan nähdä myös vahvasti kuuluvan brändi-ideologiat ja sisäiset brändiyhteisöt, joihin ei tässä tutkimuksessa syvennytty. Näiden vaikutusta brändilähettilyyteen olisi hyvä tutkia enemmän tulevaisuuden tutkimuksissa. Myös vapaaehtoisen ja organisaation määräävän brändilähettilyyden eroavaisuuksia olisi hyvä tutkia tulevaisuuden tutkimuksissa. Vapaaehtoinen brändilähettilyyden voidaan olettaa olevan mielekkäämpää sekä organisaatiolle että työntekijälle, mutta hyvä olisi tutkia erityisesti sitä, miten brändilähettiläskäyttäytyminen näissä kahdessa eri kontekstissa näyttää ja kuinka se voidaan saavuttaa.

Sisäisen brändäyksen ja brändilähettiläiden tutkimusta tulee jatkaa myös tulevaisuudessa, sillä aiheeseen liittyviä tutkimuksia esiintyy tieteellisessä kirjallisuudessa suhteellisen vähän. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi tärkeää testata tämän teoreettisen tarkastelun paikkansapitävyyttä empiirisillä menetelmillä, erityisesti tarkastelemalla, miten sisäisen brändäyksen ulottuvuuksia voidaan hyödyntää brändilähettiläiden valjastamisessa. Lisäksi tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta olisi hyödyllistä arvioida brändilähettiläiden valjastamisen prosessin käytännön soveltuvuutta.

Lähteet

- Afshardoost, Mona – Eshaghi, Mohammad Sadegh – Bowden, Jana Lay-Hwa (2023) Internal brand management, brand understanding, employee brand commitment, and brand citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 31(5), 983–1011.
- Baca, Granit – Reshidi, Nail (2023) Developing internal marketing strategies for measuring and managing employee-based brand equity. *Qualitative market research*, Vol. 26(5), 687–704
- Barros-Arrieta, David – García-Cali, Ernesto (2021) Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *The Journal of Brand Management*, Vol. 28(2), 133–151.
- Binu Raj, Asha (2022) Internal branding, employees' brand commitment and moderation role of transformational leadership: an empirical study in Indian telecommunication context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 14(3), 285–308
- Braun, Erik – Kavaratzis, Mihalis – Zenker, Sebastian (2013) My city - my brand: The different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 6, 18–28.
- Chang, Aihwa – Chiang, Hsu-Hsin – Han, Tzu-Shian (2012) A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 626–662.
- Du Preez, Rose – Bendixen, Michael Thomas (2015) The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33, 78–91.
- Fisher-Buttinger, Claudia – Christine, Vallaster (2008) Brand ambassadors: Strategic diplomats or tactical promoters? *Marketing metaphors and metamorphosis*, 132–145.
- Foster, Carley – Punjaisri, Khanyapuss – Cheng, Ranis – Abimbola, Temi – Lim, Ming (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol.19(6), 401–409.
- Herhausen, Dennis – Henkel, Sven – Kipfelsberger, Petra (2020) One size does not fit all: How construal fit determines the effectiveness of organizational brand communication. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 23(4), 305–318.
- Hesse, Andreas – Schmidt, Holger J. – Baumgarth, Carsten (2021) How a Corporate Influencer Co-creates Brand Meaning: The Case of Pawel Dillinger from Deutsche Telekom. *Corporate Reputation Review*, Vol. 24(4), 191–204.

- Hu, Yaou – Ma, Zihui – Kim, Hyun Jeong (2018) Examining Effects of Internal Branding on Hospitality Student Interns' Brand-Supportive Behaviors: The Role of Value Congruence. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, Vol. 30(3), 144–153.
- Ibrahim Al-Shuaibi, Ahmad Said – Shamsudin, Faridahwati Mohd – Aziz, Norzalita Abd (2016) Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centred HRM. *International Review of Management and Marketing*, Vol.6(7S).
- Iyer, Pramod – Davari, Arezoo – Paswan, Audhesh (2018) Determinants of brand performance: the role of internal branding. *The Journal of Brand Management*, Vol. 25(3), 202–216.
- Kashyap, Sonia – Kang, Lakhwinder Singh (2025) Identity-based effect of internal branding on brand performance: the contingent role of co-worker support. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol.17, 46–69.
- Kashyap, Sonia – Singh Kang, Lakhwinder (2025) Unraveling the effects of "living the brand": a resource generating outlook. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 33, 132–150.
- Kim, Sojeong – Kim, Jarim (2023) How Does Internal Brand Communication Affect Organizational Outcomes? The Mediating Roles of Brand Identification and Employee Behaviors. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 35(4), 259–280.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2010) Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, Vol.44(7/8), 938–971.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2012) Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, Vol.46(3/4), 469–488.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra – Weaven, Scott (2013) Developing brand champions: A franchisee perspective. *Journal of Marketing Management*, Vol.29(11–12), 1308–1336.
- Konecnik Ruzzier, Maja – Terglav, Katja – Kaše, Robert (2021) Internal Brand Communication for Transforming Employees into Brand Champions: The Role of Knowledge and Value Congruence. *Tržište*, Vol.33(SI), 9–27.
- Maczuga, Nadia (2025) Internal communication management as a tool for employee engagement and enterprise quality policy enhancement. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, Vol.2025(218), 467–488.
- Morhart, Felicitas M. – Herzog, Walter – Tomczak, Torsten (2009) Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, Vol.73(5), 122–142.
- Murillo, Enrique – Sádaba, Teresa - Mir-Bernal, Pedro - Terán-Bustamante, Antonia - López-Sánchez, Oziel (2024) Internal Branding Processes in a Fashion Organization: Turning Employees into Brand Ambassadors. *Mercados y Negocios*, Vol.25(52), 3–30.

- Potgieter, Adele (2024) Employer branding. Teoksessa: *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication*, toim. Podnar, Klement, 167–174. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Prashar, Atul – Maity, Moutusy (2024a) Building employee commitment through internal branding – a meta-analytic study. *European Journal of Marketing*, Vol.58(5), 1241–1274.
- Prashar, Atul – Maity, Moutusy (2024b) Integrated community-based internal branding - A holistic approach to internal branding for B2B organizations. *Industrial Marketing Management*, Vol.120, 62–77.
- Punjaisri, Khanyapuss (2024) Internal branding. Teoksessa: *Elgar Encyclopedia of Corporate Communication*, toim. Podnar, Klement, 160–166. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan (2011) Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol.45(9/10), 1521–1537.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan – Evanschitzky, Heiner (2008) Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing (Binghamton, N.Y.)*, Vol.7(4), 407–424.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan – Evanschitzky, Heiner (2009) Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand. *Journal of Service Management*, Vol.20(5), 561–579.
- Puusa, Anu (2008) Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi*. Vol. 3 (4), 36–43.
- Quaratino, Luca – Mazzei, Alessandra (2018) Managerial strategies to promote employee brand consistent behavior: The new frontier for brand building strategies. *EuroMed Journal of Business*, Vol.13(2), 185–200.
- Saleem, Fathima Zahara – Iglesias, Oriol (2016) Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *The Journal of Product & Brand Management*, Vol.25, 43–57.
- Schmidt, Holger – Baumgarth, Carsten (2018) Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: development and testing of a success factor model. *The Journal of Brand Management*, Vol.25(3), 250–265.
- Sharma, Neha – Kamalanabhan, T.J. (2012) Internal corporate communication and its impact on internal branding. *Corporate Communications*, Vol.17(3), 300–322.
- Sung, Yung-Kun – Hu, Hsin-Hui Sunny (2021) The impact of airline internal branding on work outcomes using job satisfaction as a mediator. *Journal of Air Transport Management*, Vol.94, 102063-.

- Terglav, Katja – Konečnik Ruzzier, Maja – Kaše, Robert (2016) Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.54, 1–11.
- Thelen, Patrick D. (2020) Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, Vol.46(4), 101946-.
- Tuominen, Sasu – Hirvonen, Saku – Reijonen, Helen – Laukkanen, Tommi (2016) The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *The Journal of Brand Management*, Vol.23(3), 306–326.
- Vallaster, Christine – Lindgreen Adam (2013) The role of social interactions in building internal corporate brands: Implications for sustainability. *Journal of World Business : JWB*, Vol.48(3), 297–310.
- Vilkka, Hanna (2023) *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House. Helsinki.
- Wang, Haihong – Sha, Hongxia – Wang, Yi – Cheng, Lijie – Yu, Qifan – Jia, Deyun – Lu, Liuting (2023) How Does Friendship Motivate Frontline Employees to Exhibit Brand Ambassador Behavior: The Important Role of Well-Being and Helping Behavior. *Sustainability*, Vol.15(8), 6859-.
- Wei, Zhang (2022) Impact of Organizational Brand-Building Strategies on Organizational Brand Equity: A Moderating Role of Brand-Oriented Leadership. *Frontiers in Psychology*, Vol.13, 919054-
- Xiong, Lina – King, Ceridwyn – Piehler, Rico (2013) “That’s not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.35, 348–359.
- Yakimova, Raisa – Mavondo, Felix – Freeman, Susan – Stuart, Helen (2017) Brand champion behaviour: Its role in corporate branding. *The Journal of Brand Management*, Vol.24(6), 575–591.
- Yuan, Ruizhi – Luo, Jun – Liu, Martin J. – Yannopoulou, Natalia (2022) “I am proud of my job”: Examining the psychological mechanism underlying technological innovation's effects on employee brand ambassadorship. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.182, 121833-.
- Zhang, Hui – Xu, Honggang (2021) Improving internal branding outcomes through employees' self-leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol.46, 257–266.