

A STUDY OF INTERNAL BRANDING IN INDIAN SERVICE SECTOR ORGANIZATIONS

POOJA SEHGAL



**DEPARTMENT OF MANAGEMENT STUDIES
INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY DELHI**

JULY 2017

© Indian Institute of Technology Delhi (IITD), New Delhi, 2017

A STUDY OF INTERNAL BRANDING IN INDIAN SERVICE SECTOR ORGANIZATIONS

by

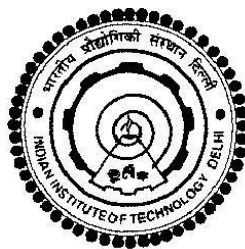
POOJA SEHGAL

Department of Management Studies

Submitted

in fulfilment of the requirements of the degree of Doctor in Philosophy

to the



DEPARTMENT OF MANAGEMENT STUDIES

INDIAN INSTITUTE OF TECHNOLOGY DELHI

July 2017

CERTIFICATE

This is to certify that the thesis titled “**A Study of Internal Branding in Indian Service Sector Organizations**”, which is being submitted by Ms. Pooja Sehgal to the Department of Management Studies, Indian Institute of Technology Delhi, for the award of the degree of Doctor in Philosophy (Ph.D) is a record of bona fide research work carried out by her. She has worked under my guidance and supervision and has fulfilled the requirements for the submission of the thesis, which has attained the standard required for a Ph.D degree of the institute. The results presented in this thesis have not been submitted elsewhere for the award of any degree or diploma.

Dr. Mahim Sagar

Research Supervisor

Department of Management Studies,

Indian Institute of Technology Delhi

Dated:

ACKNOWLEDGEMENTS

This thesis has been written as part of my doctoral study on Internal Branding, at the Department of Management Studies, Indian Institute of Technology, New Delhi, India. This research effort would not have been possible without the help and support from many different people – some who have guided and impacted the direction of the efforts, and many who have provided invaluable data for the research and analysis. And many others who have offered critical and crucial inputs into the study at various stages, significantly enhancing the quality of the work. Sincere appreciation is due to all the participants who have, in their singular unique ways, enabled and made possible this doctoral work.

My deepest and sincerest thanks to my supervisor Dr. Mahim Sagar, who has been a continuous and consistent guiding light and has been instrumental in providing direction, suggestions and important insights, through the course of this research work. He has also been a mentor and guide, and my guru – helping me grow and evolve as an individual, and enabling me to learn to deal with the various challenges life brings. I deeply appreciate your support and guidance, and I am, and will always be, truly grateful to you Sir.

Further, I would also like to thank the members of the Student Research Committee, respected faculty, and various members of the Department of Management Studies, for providing their valuable input, feedback and suggestions for improvement, in addition to patiently advising me on the various aspects of data collection, analysis and presentation. Their help and guidance through the course of my research effort has been extremely helpful.

A big thank you is due to all my colleagues and friends who have reviewed various pieces of my work – questionnaires, research papers, analysis, and chapters - all of your inputs have been extremely valid and useful and have made me improve my approach and deliverables. I would also like to thank all the respondents and participants, who provided important data for this research and responded to my requests with minimal delays.

My sincere appreciation for my family – my parents, my husband and my children - for their unconditional and relentless support throughout the research process, and who continue to be the wind beneath my wings. Thank you.

My deepest and sincerest regards and prayers to God Almighty, for being there with me every step of the way,

Pooja Sehgal

New Delhi

Dated:

Abstract

Internal branding refers to three things: “communicating the brand effectively to the employees; convincing them of its relevance and worth; and successfully linking every job in the organization to delivery of the ‘brand essence’.” (Bergstrom et al., 2002). The fundamental to building a strong corporate brand is developing a customer-centric culture which aligns with the brand values. And an organization’s ability to develop such a culture defines its market success. Is every staff member a brand champion? Do they all appreciate the significance of investing in building the brand? Are they willing to support the effort taken for building the brand from inside out, starting with the employees themselves and then taking that same element of trust, value, and brand commitment to the external customers?

Leading brands typically foster culture of brand building wherein every employee understands their brand’s promise and is ready to lend a helping hand in delivering on it. Underlying this culture is the framework wherein the specific roles and tasks are in place to ensure that the brand management function being carried out successfully. And the underpinning effort is that of a strong and strategic internal branding and communications effort.

The services vertical has been rapidly growing across the world over the past few years, and it is known to have the greatest contribution to global business output while also being the sector that offers employment to more people than in any other sector. However, even though the total number of employees is quite large, very often we find that service sector organizations struggle to retain their best employees and ensure that they deliver the brand promise reliably

across the board. For any service organization, how an employee behaves and delivers service at the intersection with the customer is extremely important - a poor customer experience at this interaction can not only harm the specific experience, but can also lead to the organization having to pay a much bigger price, sometimes even about future opportunities of conducting business with that customer (Mishra, 2010).

Typically, organizations find it a challenge to understand what all aspects and elements of internal branding are critical for them to focus on. Very often, the plethora of factors that impact the internal branding approach and strategy are unknown and possibly ignored. Or, alternately, organizations try to work on multiple threads without adequate focus, attention and detailing of the priorities that could significantly impact their internal branding objectives. The success of any internal branding effort depends on ensuring that the organization is aware of potential points of failure, and has plugged any gaps thereof as part of the execution of the internal branding campaign (Mahnert and Torres, 2007). Although, in case of developed economies service sector is the most dominant, still there are very few models which explain services brand building (de Chernatony, et al., 2003).

Knowledge and understanding of a clear set of factors and focus areas would enable a firm to comprehend what all would impact its brand amongst its internal stakeholders, thus helping it take informed decisions regarding its own internal branding approach. Intellectual and emotional buy-in matrix of Thomson et al. (1999), and the model of the power of brand champions by Ind (2001), are two models in literature that provide for helpful tools in internal branding. Further, Mahnert and Torres (2007) have, based on extensive

literature review, put together a list of factors that determine the success or failure of internal branding in a firm.

However, while a lot of information is available on the internal branding techniques and activities, a clear and concise model that underlines the important factors affecting internal branding, is not available. Such a model would, ideally, factor in aspects such as size of the firm, its people policies, industry growth and other such factors, and would greatly enable a firm to determine its policies and techniques regarding internal branding, in different dynamic situations.

This study focuses on explaining internal branding in the context of Indian service sector firms. The aim is to augment the existing body of knowledge regarding the internal brand building process and its entire lifecycle. The internal branding process is studied to first identify the factors that impact internal branding for the service sector firms in India. These factor inter-relationships are then derived, to understand how they impact each other. From the perspective of management and leadership of an organization, this research provides practitioners with suggestions and ideas on how to factor in specific context, complexity and attributes of their organization as they develop their internal branding strategy, and how best to integrate the same with the brand values and their external marketing efforts. Three sectors have been selected, and the relevance of the identified factors in each of these is validated through empirical analysis.

The attempt here is to evolve a simple and practical means for organizations to better understand their own performance on the various factors of internal branding. We believe that if organizations have a way of capturing their own

efforts through their management and decision makers' perspectives, and hear from their employees on how they perceive the efforts of the organization on the same parameters, there would be a clear line of sight into what aspects of the firm's internal branding efforts are considered to be working and where there might be a perceived gap or lack of adequate efforts. That revelation could be a potential first step for organizations to fix the gaps and start to better connect with their employees on the issues that matter to them the most. "The first step is to think expansively about how changing particular work practices would help the business and help employees" (Bailyn et al, 1997).

सार

आंतरिक ब्रांडिंग तीन चीजों को संदर्भित करता है: "ब्रांड को प्रभावी ढंग से कर्मचारियों को संप्रेषित करना, उनकी प्रासंगिकता और मूल्य के बारे में समझना; और 'ब्रांड सार' को देने के लिए संगठन में हर नौकरी को सफलतापूर्वक जोड़ना।" (बर्गस्ट्रॉम एट अल, 2002)। एक मजबूत कॉर्पोरेट ब्रांड बनाने के लिए मौलिक एक ग्राहक-केंद्रित संस्कृति विकसित कर रहा है जो ब्रांड वैल्यू के साथ संरेखित करता है। और ऐसी संस्कृति को विकसित करने की एक संगठन की क्षमता इसकी बाजार की सफलता को परिभाषित करती है क्या हर कोई एक ब्रांड चैंपियन का सदस्य है? क्या वे ब्रांड के निर्माण में निवेश के महत्व की सराहना करते हैं? क्या वे ब्रांड से बाहर करने के लिए, खुद कर्मचारियों से शुरू करने और फिर विश्वास, मूल्य, और ब्रांड ग्राहकों को ब्रांड प्रतिबद्धता के समान तत्व लेने के लिए किए गए प्रयासों का समर्थन करने के लिए तैयार हैं?

प्रमुख ब्रांड्स आमतौर पर ब्रांड निर्माण की संस्कृति को बढ़ावा देते हैं, जिसमें प्रत्येक कर्मचारी अपने ब्रांड के वादे को समझता है और इस पर पहुंचने में सहायता करने के लिए तैयार है। इस संस्कृति का अंतर्निहित सिद्धांत रूपरेखा है जिसमें विशिष्ट भूमिकाएं और कार्यों को सुनिश्चित किया जाता है ताकि ब्रांड प्रबंधन कार्य सफलतापूर्वक किया जा सके। और अंडरपिनिंग प्रयास एक मजबूत और रणनीतिक आंतरिक ब्रांडिंग और संचार प्रयासों की है।

पिछली कुछ वर्षों में सेवाओं की ऊर्ध्वाधर दुनिया भर में तेजी से बढ़ रही है, और यह किसी भी अन्य क्षेत्र की तुलना में अधिक लोगों को रोजगार प्रदान करने वाला क्षेत्र भी है जबकि वैश्विक व्यापार उत्पादन में सबसे बड़ा योगदान है। हालांकि, हालांकि कर्मचारियों की कुल संख्या काफी बड़ी है, हम अक्सर यह पाते हैं कि सेवा क्षेत्र के संगठनों को अपने सर्वश्रेष्ठ कर्मचारियों को बनाए रखने और यह सुनिश्चित करने के लिए संघर्ष करते हैं कि वे पूरे बोर्ड में ब्रांड वादे को विश्वसनीय तरीके से प्रदान करते हैं। किसी भी सेवा संगठन के लिए, ग्राहक के प्रति चौराहे पर एक कर्मचारी कैसे व्यवहार करता है और उद्धार करता है, यह अत्यंत महत्वपूर्ण है - इस बातचीत में एक खराब ग्राहक अनुभव न केवल विशिष्ट अनुभव को नुकसान पहुंचा सकता है, बल्कि संगठन को भी बहुत बड़ा भुगतान करने के लिए नेतृत्व कर सकता है मूल्य, कभी-कभी उस ग्राहक (मिश्रा, 2010) के साथ व्यापार करने के भविष्य के अवसरों के बारे में भी।

आमतौर पर, संगठनों को यह समझना एक चुनौती मिलती है कि आंतरिक ब्रांडिंग के सभी पहलुओं और तत्वों पर ध्यान केंद्रित करने के लिए क्या महत्वपूर्ण हैं। अक्सर, आंतरिक ब्रांडिंग दृष्टिकोण और रणनीति को प्रभावित करने वाले कारकों की अधिकता अज्ञात होती है और संभवतः अनदेखी की जाती है। या, वैकल्पिक रूप से, संगठन कई श्रेड्स पर पर्याप्त फोकस, ध्यान और उन प्राथमिकताओं के विवरण के बिना काम करने

की कोशिश करते हैं जो अपने आंतरिक ब्रांडिंग उद्देश्यों पर काफी प्रभाव डाल सकते हैं। किसी भी आंतरिक ब्रांडिंग प्रयास की सफलता सुनिश्चित करने पर निर्भर करती है कि संगठन विफलता के संभावित बिंदुओं से अवगत है, और आंतरिक ब्रांडिंग अभियान (महर्नर्ट और टॉरेस, 2007) के निष्पादन के भाग के रूप में किसी भी अंतराल को दूर किया है। हालांकि, विकसित अर्थव्यवस्थाओं के मामले में सेवा क्षेत्र सबसे प्रभावशाली है, फिर भी वहां बहुत कम मॉडल हैं जो सेवाओं के ब्रांड निर्माण (डे चेर्नेटनी, एट अल, 2003) की व्याख्या करते हैं।

कारकों और फोकस क्षेत्रों के एक स्पष्ट सेट के बारे में ज्ञान और समझने के लिए एक फर्म को यह समझने में सक्षम होगा कि सभी अपने आंतरिक हितधारकों के बीच अपने ब्रांड को किस प्रकार प्रभावित करेंगे, इस प्रकार अपनी आंतरिक ब्रांडिंग दृष्टिकोण के बारे में उचित निर्णय लेने में मदद करता है। थॉमसन एट अल के बौद्धिक और भावनात्मक खरीद-इन मैट्रिक्स (1999), और इंडस्ट्रीज़ (2001) द्वारा ब्रांड चैंपियन की शक्ति का मॉडल, साहित्य में दो मॉडल हैं जो आंतरिक ब्रांडिंग में उपयोगी उपकरण प्रदान करते हैं। इसके अलावा, महर्नर्ट और टॉरेस (2007) व्यापक साहित्य समीक्षा के आधार पर, एक फर्म में आंतरिक ब्रांडिंग की सफलता या असफलता को निर्धारित करने वाले कारकों की एक सूची एकत्र करते हैं।

हालांकि, आंतरिक सूचनाओं और गतिविधियों पर बहुत सारी जानकारी उपलब्ध है, एक स्पष्ट और संक्षिप्त मॉडल जो आंतरिक ब्रांडिंग को प्रभावित करने वाले महत्वपूर्ण कारकों को रेखांकित करता है, उपलब्ध नहीं है। ऐसा मॉडल, फर्म का आकार, इसकी जनता की नीतियां, उद्योग विकास और अन्य ऐसे कारकों के रूप में आदर्श रूप में कारक होगा, और विभिन्न गतिशील स्थितियों में, आंतरिक ब्रांडिंग के संबंध में अपनी नीतियों और तकनीकों को निर्धारित करने के लिए एक फर्म को सक्षम कर सकता है।

यह अध्ययन भारतीय सेवा क्षेत्र की कंपनियों के संदर्भ में आंतरिक ब्रांडिंग को समझने पर केंद्रित है। इसका लक्ष्य आंतरिक ब्रांड निर्माण प्रक्रिया और उसके पूरे जीवन चक्र के बारे में ज्ञान के मौजूदा शरीर को बढ़ाने है। आंतरिक ब्रांडिंग प्रक्रिया का अध्ययन पहले उन कारकों की पहचान करने के लिए किया गया है जो भारत में सेवा क्षेत्र की कंपनियों के लिए आंतरिक ब्रांडिंग को प्रभावित करते हैं। ये कारक अंतर-रिश्तों को प्राप्त होता है, यह समझने के लिए कि वे एक-दूसरे को कैसे प्रभावित करते हैं। संगठन के प्रबंधन और नेतृत्व के परिप्रेक्ष्य से, इस शोध में चिकित्सकों को विशिष्ट संदर्भ, जटिलता और उनके संगठन की विशेषताओं में कारगर होने के सुझावों और विचारों के साथ प्रदान किया जाता है क्योंकि वे अपनी आंतरिक ब्रांडिंग रणनीति विकसित करते हैं और साथ ही साथ एकीकरण करने के लिए ब्रांड मूल्य और उनके बाह्य विपणन प्रयास तीन क्षेत्रों का चयन किया गया है, और इनमें से प्रत्येक में पहचाने गए कारकों की प्रासंगिकता अनुभवजन्य विश्लेषण के माध्यम से मान्य है।

आंतरिक ब्रांडिंग के विभिन्न कारकों पर अपने स्वयं के प्रदर्शन को बेहतर ढंग से समझने के लिए संगठनों के लिए एक सरल और व्यावहारिक साधन विकसित करने का प्रयास यहां है। हम मानते हैं कि यदि संगठनों को अपने प्रबंधन और निर्णय निर्माताओं के दृष्टिकोण के माध्यम से अपने स्वयं के प्रयासों को कैप्चर करने का एक तरीका है, और अपने कर्मचारियों को एक ही पैरामीटर पर संगठन के प्रयासों को समझने के तरीके के बारे में सुनाते हैं, तो इसमें स्पष्ट रूप से दृष्टि की एक स्पष्ट रेखा होगी फर्म के आंतरिक ब्रांडिंग प्रयासों के किन पहलुओं को काम करना माना जाता है और जहां पर्याप्त नजरिया या पर्याप्त प्रयासों की कमी हो सकती है यह रहस्योद्घाटन संगठनों के अंतराल को ठीक करने के लिए एक संभावित पहला कदम हो सकता है और अपने कर्मचारियों से उन मुद्दों पर बेहतर रूप से जुड़ना शुरू कर सकता है जो उनके लिए सबसे महत्वपूर्ण हैं। "पहला कदम यह है कि विशेष कार्य प्रथाओं को बदलने से व्यवसाय को मदद मिलेगी और कर्मचारियों की मदद करने के बारे में विस्तार से सोचें" (बैलेन, एट अल, 1997)।

Table of Contents

Abstract.....	iv
संक्षेप	viii
List of Figures	xiv
List of Tables	xv
List of Appendices.....	xvii
Chapter 1: Introduction	1
Chapter 2: Literature Review	7
Defining Internal Branding	8
Need for Internal Branding	14
Internal Branding Models and Approaches.....	19
Internal Branding Tools and Techniques	27
Internal Branding Outcomes.....	30
Internal Branding Challenges	33
Indian Service Sector	37
Chapter 3: Research Design and Methodology	41
Research Objectives	42
Research Questions.....	43
Scope of Research.....	44
Research Methodology	45
Research Techniques	46
Literature Review	46
Focus Group Discussion	46
Grounded Theory	47
Total Interpretive Structural Modelling.....	48
Exploratory Factor Analysis.....	49
Sampling	50
Sector 1: Banking.....	52
Sector 2: Information Technology	54
Sector 3: Healthcare	57
Chapter 4: Identification of Factors and Framework Development	60
Research Design and Methodology.....	60
Applying Grounded Theory.....	61
Questionnaire Development.....	67
Literature Review on the Factors identified.....	69
Organization size	70

Change or continuity	71
Marketing approach	72
Management style	73
Organizational empathy	73
Organizational protocols.....	74
Customer connect	76
Industry potential.....	77
Internal branding tools.....	78
Development of Framework	79
Research Design and Methodology.....	80
Application of Total Interpretive Structural Modelling	81
Understanding the diagram	91
Inverted pyramid	95
Chapter 5: Relevance of Factors for Selected Verticals.....	98
Proposition and Hypothesis.....	99
Research Methodology	100
Applying ANOVA.....	101
Data collection and analysis	103
Chapter 6: Empirical Validation of Factors across different industries	112
Propositions and Hypothesis	112
Hypothesis Formulation and Testing	119
Applying Regression	120
Results for predictive model for Banking	121
Results for predictive model for Information Technology	124
Results for predictive model for Healthcare.....	127
Analysis and Implications	132
Chapter 7: Case Studies.....	138
Case Study 1: IPE Infotech	138
About the company	138
Company Growth	139
The Challenge.....	140
Linking back to the research	144
Case Study 2: ABC Bank	145
About the company	145
Company growth	145
The Challenge.....	146

Linking back to the research	153
Chapter 8: Implications of the study	155
Chapter 9: Limitations and Future Research	159
Future research.....	161
References	164
Appendix A	186
Questionnaire for gathering initial thoughts on factors impacting internal branding from experts in the field	186
Appendix B	189
Questionnaire for Factor Analysis, to reduce the factors emerging from Grounded Theory	189
Appendix C	193
Questionnaire for application of Total Interpretive Structural Modeling, to determine inter-relationships between the factors	193
Appendix D	196
Questionnaire for empirical validation of factors across the chosen sectors ...	196

List of Figures

- Figure 1: Stages of internal branding
- Figure 2: Steps in the research process
- Figure 3: TISM for Factors impacting internal branding in Indian service sector companies
- Figure 4: Typical hierarchy pyramid for an external facing marketing function
- Figure 5: Hierarchy pyramid for internal branding factors

List of Tables

Table 1:	The four schools of thought on internal branding
Table 2:	The 5C approach towards internal branding
Table 3:	Comprehensive internal branding framework
Table 4:	Internal branding tools and techniques
Table 5:	Factors of failure and Success in Internal Branding
Table 6:	Communication Satisfaction Questionnaire
Table 7:	List of factors impacting Internal Branding
Table 8:	Value of Cronbach's alpha
Table 9:	Self-Structural Interaction Matrix
Table 10:	Transitivity Matrix
Table 11:	Partitioning matrix as part of application of TISM
Table 12:	Final list of factors and their levels
Table 13:	One-way ANOVA Analysis Results
Table 14:	Post Hoc Analysis Results
Table 15:	Summary of ANOVA and Post-Hoc Results
Table 16:	Model Summary, for Banking
Table 17:	ANOVA, for Banking
Table 18:	Coefficients, for Banking
Table 19:	Model Summary, for Information Technology
Table 20:	ANOVA, for Information Technology
Table 21:	Coefficients, for Information Technology
Table 22:	Model Summary, for Healthcare
Table 23:	ANOVA, for Healthcare
Table 24:	Coefficients, for Healthcare
Table 25:	Summary of results for Banking

Table 26: Summary of results for Information Technology

Table 27: Summary of results for Healthcare

List of Appendices

Appendix A: Questionnaire for gathering initial thoughts on factors impacting internal branding from experts in the field

Appendix B: Questionnaire for Factor Analysis, to reduce the factors emerging from Grounded Theory

Appendix C: Questionnaire for application of Total Interpretive Structural Modelling, to determine inter-relationships between the factors

Appendix D: Questionnaire for empirical validation of factors across the chosen sectors