

Employer branding in context van bedrijven met een negatief consumer brand

Een kwalitatieve *case study* bij een internationale
tabaksproducent

Ruys Nele

R0669557

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

Promotor: Prof. dr. Rein De Cooman
Werkleider: Sanne Ghielen

Academiejaar 2018-2019

Inhoud¹

Abstract	A
1 Inleiding	1
2 Literatuuroverzicht	3
2.1 <i>Branding</i>	3
2.1.1 <i>Consumer branding</i>	3
2.2 <i>Employer branding</i>	4
2.2.1 <i>Externe employer branding</i>	4
2.2.2 <i>Interne employer branding</i>	5
2.2.3 <i>Employer branding vanuit het organisatieperspectief</i>	6
3 Methodologie	7
3.1 <i>Procedure</i>	7
3.2 <i>Steekproef</i>	7
3.3 <i>Data-analyse</i>	7
4 Resultaten	8
4.1 <i>Externe employer branding</i>	8
4.1.1 <i>Rising stars</i>	9
4.1.2 <i>Question marks</i>	10
4.1.3 <i>Stop signals</i>	11
4.2 <i>Interne employer branding</i>	12
4.2.1 <i>Stars</i>	13
4.2.2 <i>Exclamation marks</i>	14
4.3 <i>Employer branding vanuit het organisatieperspectief</i>	15
4.3.1 <i>Visie omtrent het interne employer brand</i>	15

¹ Dit document bevat mogelijk stukken tekst uit eerder ingediende documenten binnen dezelfde opleiding, eigen aan het masterproeftraject, van dezelfde auteur als dit werk.

4.3.2	Visie omtrent het externe <i>employer brand</i>	16
5	Discussie	18
5.1	<i>Besluit</i>	21
5.2	<i>Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	22
6	Implicaties voor de praktijk	23
7	Referentielijst	24
	Bijlage 1: Semigestructureerde vragenlijst: extern perspectief	I
	Bijlage 2: Codes, subcodes en citaten: extern perspectief	II
	Bijlage 3: Semigestructureerde vragenlijst: intern perspectief	IV
	Bijlage 4: Codes, subcodes en citaten: intern perspectief	V
	Bijlage 5: Impact van het <i>consumer brand</i> op de persoon	VIII
	Bijlage 6: Semigestructureerde vragenlijst: organisatieperspectief	X
	Bijlage 7: Codes, subcodes en citaten: organisatieperspectief	XI
	Persbericht	XIV

Abstract

In deze masterproef onderzoeken we wat potentiële werknemers motiveert om te kiezen voor een bedrijf met een negatief *consumer brand*, waarom huidige werknemers blijven werken voor een bedrijf met een negatief *consumer brand* en hoe organisaties met een negatief *consumer brand* een positief, geloofwaardig *employer brand* kunnen ontwikkelen. We voerden deze studie uit omdat huidig onderzoek zich voornamelijk focust op bedrijven met een positief *employer brand* en omdat er nog niet veel geweten is omtrent het ontwikkelen van een positief, geloofwaardig *employer brand*. Deze studie werd uitgevoerd aan de hand van een kwalitatieve *case study* bij een internationale tabaksfabrikant. De resultaten van 32 respondenten werden voorgesteld aan de hand van een raamwerk. Uit dit onderzoek is gebleken dat potentiële en huidige werknemers ingedeeld kunnen worden in duidelijk te onderscheiden groepen. Dit enerzijds op basis van hun *mindset* en houding tegenover het *consumer brand*, en anderzijds op basis van organisatiekenmerken waardoor zij aangetrokken worden tot de organisatie of er blijven werken. Daarnaast is ook gebleken dat bedrijven met een negatief *consumer brand* een positief, geloofwaardig *employer brand* kunnen ontwikkelen door ervoor te zorgen dat extern gecommuniceerde kenmerken overeenkomen met intern gecommuniceerde kenmerken. Tot slot toonde dit onderzoek aan dat het inzetten op oprechtheid als werkgever zorgt voor een geloofwaardig *employer brand*.

Dankwoord

In dit dankwoord wens ik in het bijzonder mijn promotor Rein De Cooman en werkleider Sanne Ghielen te bedanken voor de feedback en opvolging gedurende het hele traject. Aanvullend wil ik ook de organisatie bedanken om mee te werken aan deze *case study* en mij alle kansen te bieden tot het verzamelen van rijke informatie. Ten slotte bedank ik ook graag alle 32 respondenten voor hun bereidwilligheid en waardevolle inbreng.

1 Inleiding

Door de krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt ondervinden organisaties steeds meer moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden, kennis en competenties. De oorzaak hiervan ligt enerzijds aan een toenemend kwalitatief probleem, veel werknemers voldoen niet aan de gevraagde profielen door de digitalisering en de snel evoluerende technologie. Anderzijds is er ook sprake van een groeiend kwantitatief probleem, waarbij de vraag naar arbeid het aanbod overtreft. Beide problemen leiden ertoe dat de lijst van knelpuntberoepen alsmaar toeneemt. Daarnaast kan ook de vergrijzing het knelpuntkarakter van onze economie nog aanzienlijk vergroten (Boey, 2011). Het gevolg is een tekort aan werknemers die voldoen aan de gevraagde profielen waardoor organisaties het toenemende belang van werknemers als grootste concurrentievoordeel ondervinden. Omwille van deze schaarste op de arbeidsmarkt is het van belang voor werkgevers om de juiste werknemers aan te trekken, en dit eerder te doen dan de concurrenten (Ployhart, Schmitt, & Tippins, 2017). Daarnaast krijgen de meest getalenteerde en geschikte kandidaten vaak meerdere jobaanbiedingen waardoor ze de mogelijkheid hebben om verschillende werkgevers tegen elkaar af te wegen. Wanneer meerdere organisaties deze kandidaten willen aantrekken resulteert dit in een strijd om de beste arbeidskrachten. Daarbij is het niet alleen moeilijk om talent aan te trekken, maar ook het behoud ervan is tegenwoordig een uitdaging. Deze strijd om het aantrekken van talent en de retentie ervan wordt ook wel *'the war for talent'* genoemd (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005). Door de krapte op de arbeidsmarkt en *'the war for talent'* is traditionele rekrutering voor bepaalde organisaties niet langer een gepaste oplossing. Als reactie hierop gaan werkgevers op zoek naar manieren om zich als uniek en aantrekkelijk te positioneren met als doel onderscheidend te zijn van andere werkgevers. Dit doen ze aan de hand van verschillende aantrekkingsstrategieën waaronder *employer branding* (Rynes & Barber, 1990; Carpentier, Stockman & Van Hoyer, 2018).

Het concept *employer branding* wordt gedefinieerd als 'het promoten van een duidelijk beeld van de organisatie als een unieke en aantrekkelijke werkgever naar huidige en potentiële medewerkers' (Backhaus & Tikoo, 2004). Het wordt gezien als belangrijkste oplossing voor rekruterings- en retentieproblemen en is een proces dat constante zorg, tijd en toewijding vereist (Cascio & Graham, 2016). Tijdens het proces van *employer branding* trachten organisaties een sterk *employer brand* te ontwikkelen. Ambler & Barrow (1996) definiëren een *employer brand* als 'het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen die de identiteit van de werkgever weergeven, en die men geniet wanneer men werkt voor de werkgever'.

Zoals de definitie van *employer branding* stelt, richt men zich zowel op huidige werknemers, als op potentiële werknemers. Daarnaast zit *employer branding* in een ideale situatie geïntegreerd in het organisatiebeleid wil men een succesvolle implementatie bekomen (Mosley, 2007). Dit leidt ons ertoe te stellen dat *employer branding* uit drie perspectieven bestaat; namelijk externe *employer branding*, interne *employer branding* en *employer branding* vanuit het organisatieperspectief.

Tot nu toe werd voornamelijk onderzoek gedaan naar het *employer brand* waarbij besproken wordt wat het *employer brand* is, de relevantie ervan en welke voordelen het met zich meebrengt (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer, Tumasjan, Welpel, & Lievens, 2018; Biswas & Suar, 2016). Daarnaast zijn er verschillende zaken geweten omtrent het aantrekken van potentiële en huidige werknemers. Zo stelden Collins & Han (2004) vast dat het *employer brand* invloed heeft op alle gedachten, associaties en ideeën die een individu heeft bij een organisatie. Deze zaken vormen samen het imago van de werkgever en dat bepaalt bijgevolg de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële en huidige werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). De relatie tussen het *employer brand* en werkgeversaantrekkelijkheid werd reeds onderzocht waarbij vastgesteld werd dat een sterk *employer brand* positieve effecten heeft op werkgeversaantrekkelijkheid (Lievens & Highhouse, 2003; Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Kissel &

Büttgen, 2015; Carpentier et al., 2017; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Wilden, Gudergang & Lings (2010) stellen aan de hand van een kwalitatieve studie vast dat werkgeversaantrekkelijkheid onder meer bepaald wordt door de geloofwaardigheid van de *employer brand*-boodschappen die de organisatie uitstuurt. Er bestaat echter nog onduidelijkheid over de rol die geloofwaardigheid speelt in deze context. Daarnaast werd nooit onderzocht hoe een sterk *employer brand* precies tot stand komt of wat potentiële en huidige werknemers motiveert om voor een werkgever te kiezen.

Tot slot gaat men in huidige literatuur altijd van een ideale situatie uit waarbij bedrijven zowel een positief *employer brand* hebben als een positief *consumer brand*. Maar in werkelijkheid is dit niet altijd het geval. Sommige bedrijven werken met producten waar de maatschappij niet steeds positief tegenover staat, wat maakt dat bedrijven niet altijd een positief *consumer brand* hebben. Zo komen chemiebedrijven bijvoorbeeld vaak in opspraak omtrent milieukwesaties en lopen tabaksproducenten wel eens tegen ethische kwesaties aan omwille van hun bedrijfsactiviteiten. Volgens huidige literatuur zijn deze bedrijven minder aantrekkelijk in ogen van werknemers omwille van hun negatief *consumer brand*. Er werd echter nooit onderzocht of een negatief *consumer brand* implicaties kan hebben op het *employer brand* van organisaties.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat huidige literatuur de toegevoegde waarde en relevantie van *employer branding* aantoont, maar dat er tot op vandaag nog weinig geweten is over wat potentiële en huidige werknemers motiveert om te kiezen voor een werkgever, en hoe een sterk *employer brand* precies tot stand komt. Dit met name voor bedrijven met een negatief *consumer brand*. Tevens bestaat er nog geen duidelijkheid over de rol van geloofwaardigheid in deze context.

Het doel van deze studie is dan ook om na te gaan of bevindingen uit huidige literatuur standhouden wanneer het een organisatie met een negatief *consumer brand* omvat, en om naar aanleiding daarvan huidige literatuur uit te breiden. Daarbij tracht dit onderzoek een volledige kijk op *employer branding* te geven aangezien alle drie de perspectieven van *employer branding* aan bod komen, namelijk interne *employer branding*, externe *employer branding* en *employer branding* vanuit het organisatieperspectief. Meer specifiek willen te weten komen wat potentiële werknemers motiveert om te kiezen voor een bedrijf met een negatief *consumer brand* (extern perspectief), wat huidige werknemers motiveert om te blijven werken voor een bedrijf met een negatief *consumer brand* (intern perspectief), en ten slotte stellen we ons de vraag hoe bedrijven met een negatief *consumer brand* een positief, geloofwaardig *employer brand* kunnen ontwikkelen (organisatieperspectief).

Aan de hand van een *case study* bij een internationale tabaksproducent zullen nieuwe inzichten omtrent de drie perspectieven van *employer branding* naar voor komen. Dit in context van bedrijven met een negatief *consumer brand*. De kwalitatieve aard van het onderzoek laat ons daarnaast toe onderliggende mechanismen zoals geloofwaardigheid bloot te leggen.

2 Literatuuroverzicht

2.1 Branding

De term *branding* komt oorspronkelijk uit het marketingdomein (Cascio & Graham, 2016). Al sinds het begin van marketingactiviteiten zijn merken belangrijk geweest. Bennett (1988) definieert een merk als een “naam, term, teken, symbool, ontwerp, of een ander kenmerk bedoeld om de goederen of diensten van een verkoper te identificeren en te onderscheiden van die van de concurrent”. Kotler (2013) stelt het ruimer en zegt dat merken de perceptie en het gevoel van consumenten over producten en prestaties vertegenwoordigen. Daarmee is een merk tegenwoordig meer dan slechts een herkenningspunt voor consumenten. Zo heeft ieder merk ook een bepaalde merkwaarde (*brand equity*). Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen merkwaarde vanuit het consumentenperspectief en vanuit het financiële perspectief (De Pelsmacker, Geuens, & Van Den Bergh, 2015).

2.1.1 Consumer branding

De merkwaarde vanuit het consumentenperspectief bestaat uit percepties en verwachtingen die consumenten van een merk hebben en in welke mate het merk aan de behoeften en noden van de consument kan voldoen (Aaker & Biel, 1993). Wanneer men deze waarde koppelt aan een merk zal dat een positief effect hebben op de intenties van consumenten richting het merk en bijgevolg de producten (Reynolds, Gengler, & Howard, 1995). Opmerkelijk hierbij is dat de merkwaarde vanuit het consumentenperspectief hoofdzakelijk draait om niet-tastbare zaken. Zo spreekt men van merkpersoonlijkheid en merkgevoelens. Merkpersoonlijkheid kan omschreven worden als de verzameling van persoonlijkheidskenmerken die toepasbaar en relevant zijn voor merken. Zo kan een merk bijvoorbeeld oprecht of competent zijn. Merkgevoelens zijn de emotionele reacties van de consument op het merk, en zijn een belangrijk element van merkwaarde. Deze gevoelens kunnen voortkomen uit ervaringen die de consument heeft met het merk, maar ze kunnen ook voortkomen uit de eigenschappen of voordelen die de consument met het merk associeert (De Pelsmacker et al., 2015; Lievens & Highhouse, 2003). Uiteindelijk gaan consumenten merkrelaties aan met merken die het best bij hun persoonlijkheid passen en waarbij ze positieve gevoelens ervaren. Wanneer deze relatie goed onderhouden wordt door het bedrijf (cfr. relatiemarketing) zal dit uiteindelijk leiden tot merkloyaliteit (De Pelsmacker et al., 2015). Door de komst van deze vrijwel nieuwe marketing concepten kwam het groeiende besef dat één van de meest waardevolle bezittingen van bedrijven hun merken zijn, welke immaterieel van aard zijn (Keller, 2002).

Merkwaarde vanuit het financiële perspectief betreft de inkomstenstromen gegenereerd door de verkoop van producten en/of diensten (De Pelsmacker et al., 2015). Het spreekt dus vanzelf dat deze producten en/of diensten ook onder de aandacht gebracht moeten worden om de interesse van de consument te wekken met als uiteindelijke doel de koopintenties van consumenten stimuleren.

Om deze redenen gingen bedrijven op zoek naar een manier om hun merken en producten/diensten meer onder de aandacht te brengen en om attitudes van de consument tegenover hun producten/diensten en merken positief te beïnvloeden (Keller, Parameswaran, & Jacob, 2011). Het onder de aandacht brengen van merken en producten/diensten noemt men bijgevolg *consumer branding* en wordt gedefinieerd als “een marketingstrategie die herkenning en een positieve reputatie voor een specifiek merk en product/dienst beoogt” (Majken, Mi, & Fabian, 2005). Hierbij tracht men om potentiële en huidige klanten te overtuigen van de waarde, kwaliteit of exclusieve aard van een product/dienst of merk, in functie van de noden en behoeften van de consument. Een positief *consumer brand* impliceert bijgevolg een merk of product/dienst waar de consument doorgaans positief tegenover

staat. Een negatief *consumer brand* is een product waar de consument eerder negatieve gevoelens bij heeft, zoals bijvoorbeeld sigaretten omdat ze schadelijk zijn voor de gezondheid.

2.2 *Employer branding*

Ambler & Barrow (1996) zagen het potentieel van *consumer branding* niet alleen binnen marketing maar ook binnen andere domeinen. Ze plaatsten het concept in een ruimere context waarbij ze stelden dat organisaties niet alleen hun merken en producten/diensten onder de aandacht kunnen brengen, maar ook zichzelf als werkgever. Op die manier zouden ze niet de attitudes van consumenten, maar die van potentiële en huidige werknemers tegenover hun werkgeversmerk positief kunnen beïnvloeden met als uiteindelijke doel het bekomen van een unieke en aantrekkelijke positionering als werkgever. Ambler & Barrow (1996) waren dan ook de eersten om een conceptueel artikel te schrijven over de toepassing van *consumer branding* principes binnen het *Human Resources* domein en ernaar te verwijzen als *employer branding*.

Employer branding kan bijgevolg gedefinieerd worden als “het promoten van een duidelijk beeld van de organisatie als een unieke en aantrekkelijke werkgever naar huidige en potentiële medewerkers” (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007). Het is een continue proces waarbij werkgevers een unieke en herkenbare identiteit opbouwen en deze uiteindelijk gaan promoten om zo een aantrekkelijk werkgeversimago op te bouwen (Backhaus & Tikoo, 2004). Daarbij is het *employer brand* hetgeen de organisatie precies gaat *branden* tijdens het proces van *employer branding* en is “het pakket van functionele, economische en psychologische voordelen die de identiteit van de werkgever weergeven, en die men geniet wanneer men werkt voor de werkgever” (Ambler & Barrow, 1996). Een relevant raamwerk in deze context is het instrumenteel-symbolisch raamwerk (Lievens & Highhouse, 2003). Dit raamwerk stelt dat de aantrekkelijkheid van een organisatie bepaald wordt door enerzijds symbolische kenmerken, en anderzijds door instrumentele kenmerken. Symbolische kenmerken zijn subjectieve en onmeetbare eigenschappen van de organisatie waarbij het specifiek gaat om menselijke trekken die sollicitanten toekennen aan de organisatie, zoals bijvoorbeeld prestige of oprechtheid. Instrumentele kenmerken bestaan uit objectieve en concrete karakteristieken van de job/organisatie. Deze kenmerken bieden praktisch nut voor sollicitanten zoals bijvoorbeeld verloning (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens & Schollaert, 2008). Uit onderzoek naar het instrumenteel-symbolisch raamwerk is gebleken dat organisaties zich sterker kunnen differentiëren op basis van symbolische kenmerken. Instrumentele kenmerken bepalen namelijk een groot deel van de aantrekkelijkheid van een organisatie, maar symbolische kenmerken zorgen voor extra aantrekkelijkheid bovenop de instrumentele kenmerken. Voornamelijk wanneer bedrijven nauwelijks verschillen op de instrumentele dimensie (Lievens & Highhouse, 2003).

Employer branding richt zich zowel op potentiële als op huidige werknemers. Enerzijds voor het aantrekken van werknemers en anderzijds voor de retentie ervan. Daarnaast is het van belang dat het *employer brand* doorschijnt in alle bedrijfsactiviteiten opdat men een succesvolle implementatie wil bekomen (Mosley, 2007; Lievens & Schollaert, 2008). Dit leidt ons ertoe te stellen dat *employer branding* uit drie perspectieven bestaat, namelijk externe *employer branding*, interne *employer branding* en *employer branding* vanuit het organisatieperspectief.

2.2.1 *Externe employer branding*

Externe *employer branding* is een eerste belangrijk aspect van het *employer branding* proces en biedt een alternatieve strategie indien klassieke rekrutering niet langer voldoende is om geschikte potentiële werknemers aan te trekken. Zoals reeds eerder aangehaald zorgt de krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt en ‘*the war for talent*’ er namelijk voor dat het alsmear moeilijker wordt voor bedrijven om

werknemers met de juiste kwalificaties te vinden. Waar vroeger organisaties konden kiezen uit werknemers, zijn het nu de (getalenteerde) werknemers die de keuze in handen hebben. Dit impliceert dat werkgevers zich moeten differentiëren op de arbeidsmarkt willen ze gekozen worden door deze werknemers (Carpentier, Stockman, & Van Hoye, 2018). Dit kunnen ze doen door een herkenbare en unieke werkgeversidentiteit op te bouwen en deze vervolgens te promoten bij potentiële sollicitanten (Backhaus & Tikoo, 2004). Externe *employer branding* brengt meerdere voordelen met zich mee, zo zorgt het onder meer voor een hogere werkgeversaantrekkelijkheid. Onderzoek toont aan dat een hogere werkgeversaantrekkelijkheid dan weer zorgt voor een stijging in sollicitatie intenties en acceptatie intenties van kandidaten, en het blijkt ook een grote rol te spelen bij daadwerkelijke jobkeuze (Backhaus & Tikoo, 2004; Ong, 2011). Een job blijkt namelijk aantrekkelijker te zijn voor kandidaten als de job wordt aangeboden door een bedrijf met een positieve reputatie (Cable & Turban, 2003). Tevens is door middel van externe *employer branding* de kans groter dat organisaties kandidaten aantrekken die zich aangetrokken voelen tot de organisatie op basis van hun eigen waarden. Hoe hoger de overeenkomst tussen de waarden van het bedrijf en de waarden van de potentiële werknemer, hoe groter de kans dat het individu zich tot de organisatie aangetrokken voelt (Bhatnagar & Srivastava, 2008). Tot slot stellen Cable & Turban (2003) dat externe *employer branding* niet alleen zorgt voor een toename in de hoeveelheid kandidaten, maar ook voor kandidaten van een gemiddeld betere kwaliteit. Huidig onderzoek gaat daarbij steeds uit van bedrijven met een positief *consumer brand*. In dit onderzoek stellen we ons echter de vraag of deze bevindingen standhouden wanneer het een bedrijf betreft met een negatief *consumer brand*. Dit leidt tot volgende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag 1: Wat motiveert potentiële werknemers om te kiezen voor een bedrijf met een negatief consumer brand?

2.2.2 Interne employer branding

Niet enkel het aantrekken van talent is een strijd, maar ook het behoud ervan blijkt een uitdaging. Daarmee is interne *employer branding* een tweede belangrijk aspect van het *employer branding proces*. Het is een langetermijnstrategie die de retentie van werknemers beoogt. Huidige literatuur stelt dat interne *employer branding* meerdere voordelen heeft: de totstandkoming van het psychologisch contract, jobtevredenheid, werknemersbetrokkenheid en merkambassadeurschap. Deze elementen zijn tevens goede voorspellers van de intentie tot retentie bij werknemers (Tanwar & Prasad, 2016).

Ten eerste is het psychologisch contract de perceptie van een werknemer over de uitwisseling van wederzijdse, op belofte gebaseerde, verplichtingen tussen een werknemer en een werkgever (Rousseau, 1995; Rousseau, 1990; Rousseau 1989). Onderzoek toont aan dat interne *employer branding* bijdraagt aan de totstandkoming van dit psychologisch contract. Het nakomen van beloften als werkgever en het voldoen aan verwachtingen van werknemers helpt bij het creëren van een loyaal en gemotiveerd personeelsbestand (Backhaus & Tikoo, 2004). Wanneer er inconsistenties ontstaan tussen de belofte en de realiteit zal dit zich uiten in een schending van het psychologisch contract. Onderzoek toont aan dat contractbreuk leidt tot hogere verloopintenties, minder tevredenheid, minder vertrouwen, minder betrokkenheid, enzovoort (Schalk, de Jong, & Freese, 2007). Ten tweede vergroot interne *employer branding* jobtevredenheid en de betrokkenheid van werknemers door een sterke organisatiecultuur te verenigen (Backhaus & Tikoo, 2004). Hoe meer werknemers zich kunnen identificeren met de waarden van de organisatie, hoe hoger de jobtevredenheid en de werknemersbetrokkenheid (Tanwar & Prasad, 2016). Ten derde toont huidige literatuur aan dat werknemersbetrokkenheid bijdraagt aan merkambassadeurschap. Verhoeven (2012) definieert merkambassadeurschap als “de mate waarin personen (in dit geval medewerkers) zich gedragen als merkadvocaten of personen die het merk kennen, ervan houden en het spontaan gaan ‘verkopen’ naar de buitenwereld toe.” Merkambassadeurs staan volledig achter het werkgeversmerk en de bedrijfswaarden en gaan de organisatie vrijwillig promoten als ‘*a great place to work*’, wat bij hen opnieuw zal zorgen voor meer jobtevredenheid (Baumgarth & Schmidt, 2010).

Tot slot bepaalden Tanwar & Prasad (2016) nog enkele antecedenten voor een sterk intern *employer brand*: aangename werkomgeving, werk-privébalans, training en ontwikkelingen. Opnieuw stellen we de vraag of deze bevindingen ook standhouden wanneer het bedrijven met een negatief *consumer brand* betreft. Dit leidt tot volgende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag 2: Wat motiveert huidige werknemers om te blijven werken voor een bedrijf met een negatief consumer brand?

2.2.3 Employer branding vanuit het organisatieperspectief

Werknemers ervaren het werkgeversmerk via verschillende kanalen zoals HR-praktijken, sociale media, dagelijkse activiteiten, functioneringsgesprekken, mediacampagnes of productadvertenties. Deze contactmomenten die (potentiële) werknemers met het werkgeversmerk hebben noemt men 'touch points'. Het is daarom van cruciaal belang om in elk 'touch point' het *employer brand* te laten doorschijnen wil men een succesvolle implementatie bekomen (Mosley, 2007). Zo stelde Mosley (2007) het raakpuntenmodel op waarbij hij aantoont dat het *employer brand* aanwezig moet zijn in elk aspect van de organisatie. Bij elk 'touch point' dat medewerkers hebben met de organisatie moet het *employer brand* naar voren komen. Niet enkel de dagelijkse activiteiten en de gedragingen van de werknemers moeten in overeenstemming zijn met het *employer brand* maar ook de kernwaarden en de kerncompetenties moeten afgestemd zijn op het *employer brand*. Het management speelt hierin een zeer belangrijke rol, zij hebben een voorbeeldfunctie en hun communicatie moet afgestemd zijn op het *employer brand*. Een sterk management draagt tevens bij aan de reputatie van de organisatie (Mosley, 2007).

Het gaat echter niet enkel om HR-activiteiten. Zo worden mediacampagnes en productadvertenties bijvoorbeeld opgesteld door de marketingafdeling. Toch zijn dit ook vormen van communicatie naar (potentiële) werknemers toe. Dit benadrukt enerzijds het belang van strategische afstemming tussen het *employer brand* en het *consumer brand*, en anderzijds het feit dat het *employer brand* moet doorschijnen in elk bedrijfsproces (Tilley, 2005; Hajli, 2015). Uiteraard blijft HR een hoofdrol spelen gezien hun expertise op het gebied van werknemers. Wanneer alles in teken staat van het *employer brand* heeft het werkgeversmerk relevantie en een echte betekenis voor werknemers en kan er gesproken worden van 'living the brand'. Dit zal ervoor zorgen dat klanten, externe stakeholders en potentiële werknemers bediend worden op een manier die recht doet aan hun behoeften en duidelijk onderscheidend is.

Zoals eerder kort aangehaald is de afstemming tussen het *consumer brand* en het *employer brand* belangrijk. Wanneer dit niet het geval is kunnen er inconsistenties ontstaan die er mogelijk voor zorgen dat het *consumer brand* een negatieve impact heeft op het *employer brand* en andersom (Moroko & Uncles, 2008). Hiermee is dus geweten dat een negatief *consumer brand* een negatieve impact zal hebben op het *employer brand*, maar wat nog niet geweten is, is hoe bedrijven dan alsnog een positief, geloofwaardig *employer brand* kunnen ontwikkelen. Daarnaast wordt er in huidige literatuur vaak gesproken over een sterk *employer brand* en hoe dit een doelstelling moet zijn voor bedrijven. Er werd echter nog nooit onderzocht hoe een sterk *employer brand* precies tot stand komt. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag 3: Hoe kunnen bedrijven met een negatief consumer brand een positief, geloofwaardig employer brand ontwikkelen?

3 Methodologie

3.1 Procedure

Omwille van het gebrek aan onderzoek omtrent een sterk *employer brand* bij bedrijven met een negatief *consumer brand* is een kwalitatieve onderzoeksmethode gepast. Er wordt gekozen voor een *single case study* waarbij één case (in dit geval één organisatie, nl. een internationale tabaksproducent) grondig bestudeerd zal worden. Op deze manier kunnen onderliggende mechanismen gedetailleerd bestudeerd worden. Het doel van de *case study* methode is om een meer holistisch en contextueel beeld te krijgen van *employer branding* bij bedrijven met een negatief *consumer brand*. De case die bestudeerd zal worden voldoet aan alle condities die besproken worden in de onderzoeksvraag, het gaat daarbij om een internationale tabaksfabrikant met een sterk *employer brand* maar een negatief *consumer brand*, namelijk sigaretten. We kiezen voor semigestructureerde interviews met vooropgestelde, meer algemeen geformuleerde vragen waarbij kan worden afgeweken om zaken te verduidelijken of om bijvoorbeeld dieper in te gaan op een bepaalde vraag. We zijn er ons van bewust dat dit soort interviews ruimte geeft voor het stellen van suggestieve of sturende vragen. Dit zullen we vermijden door concepten op voorhand behoorlijk te definiëren zodat er voldoende duidelijkheid over bestaat. Zo zullen we bijvoorbeeld aan elke respondent op voorhand het concept *employer branding* aan de hand van een duidelijke definitie toelichten, en zullen we vakjargon zoveel mogelijk trachten te vermijden.

3.2 Steekproef

De interviews zullen afgenomen worden bij potentiële werknemers, huidige werknemers en werknemers die betrokken zijn bij het *employer brand* beleid zoals bijvoorbeeld medewerkers van de HR-afdeling. Potentiële werknemers zullen bevraagd worden op jobbeurzen georganiseerd door verschillende universiteiten doorheen België. Er werd gekozen voor deze evenementen aangezien de doelgroep van de organisatie uit jongeren bestaat die bijna afstuderen, of net afgestudeerd zijn (20 tot 25-jarigen). We zullen op drie jobbeurzen aanwezig zijn om interviews af te nemen. Het aantal respondenten hierbij kan niet op voorhand vastgelegd worden, maar representativiteit zal gewaarborgd worden en interviews zullen afgenomen worden tot saturatie bereikt is. Huidige werknemers en werknemers die betrokken zijn bij het *employer brand* beleid worden bevraagd binnen de muren van het bedrijf en tijdens de werkuren. We zijn er ons van bewust dat dit de kans op sociaal wenselijke antwoorden kan verhogen en om die reden zullen we de identiteit van de respondenten niet bekend maken bij de werkgever. Ook hier houden we de norm van theoretische saturatie aan.

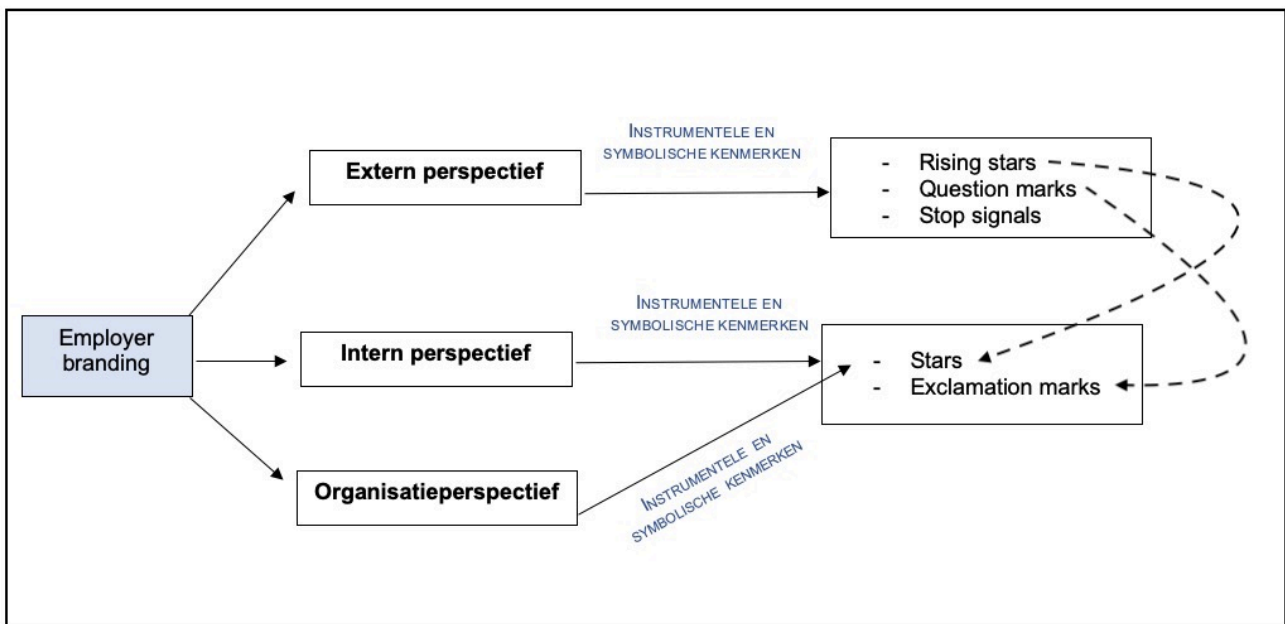
3.3 Data-analyse

Alle interviews zullen, mits toestemming, opgenomen worden en vervolgens volledig uitgeschreven worden. Daarna gaan we over tot het comprimeren van de tekst door relevante antwoorden terug te brengen tot de essentie. Hiervoor zullen we eerst de antwoorden opdelen in fragmenten, waarbij het gaat om delen van zinnen of alinea's. Vervolgens zullen we deze fragmenten coderen waarbij expliciet wordt aangegeven wat het onderwerp is van elk fragment. Een laatste stap in de analyse van de interviews is het vinden van verbanden. Hierbij zullen we exploratief of verklarend te werk gaan (Baarda, De Goede, & Teunissen, 2009). Het doel van deze kwalitatieve *case study* is om een raamwerk op te stellen dat helpt te begrijpen hoe *employer branding* precies tot stand komt bij een bedrijf met een eerder negatief *consumer brand*. In dit raamwerk zullen zowel inzichten verwerkt worden van potentiële als van huidige werknemers wat uiteindelijk een totaalbeeld zal opleveren.

4 Resultaten

De onderzoeksvragen worden beantwoord aan de hand van onderstaand raamwerk dat tot stand is gekomen op basis van de bevindingen uit interviews. Dit is een visuele voorstelling van de drie perspectieven van *employer branding* met per perspectief bijbehorende typologieën. Aan de basis van deze nieuwe typologieën liggen bestaande theorieën die verder in het discussieluik toegelicht zullen worden.

Figuur 1: Raamwerk: De drie perspectieven van employer branding met typologieën



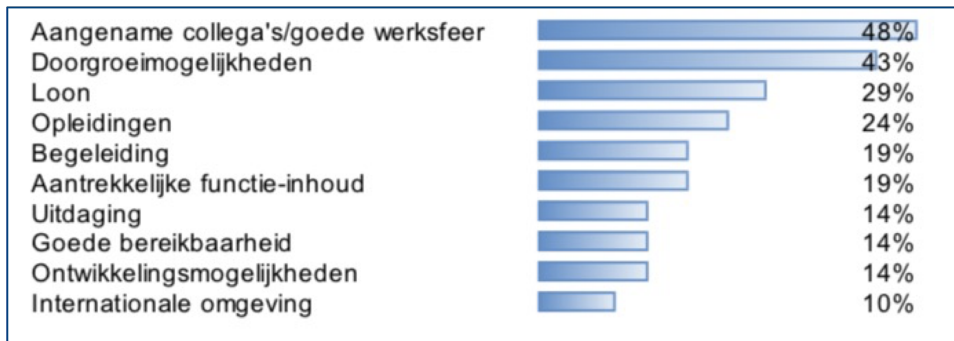
Bron: eigen verwerking

4.1 Externe employer branding

Voor het externe perspectief van *employer branding* onderzochten we wat potentiële werknemers motiveert om te kiezen voor een bedrijf met een negatief *consumer brand*. Voor dit perspectief werden in totaal 21 respondenten bevestigd, waarvan 12 mannelijke respondenten en 9 vrouwelijke respondenten. Belangrijke bevindingen zullen gepresenteerd worden aan de hand van bovenstaand raamwerk. Voor deze bevindingen hebben we ons gebaseerd op de bevestigde factoren, die met codes en subcodes terug te vinden zijn in bijlage 2.

Om te beginnen peilden we bij deze groep potentiële werknemers naar de belangrijkste factoren in een eerste job, met name factoren die zorgen voor jobtevredenheid. In figuur 2 worden deze factoren overzichtelijk weergegeven, gerangschikt naar mate van belangrijkheid volgens de respondenten. Daarbij kunnen we vaststellen dat voornamelijk twee factoren eruit springen, namelijk aangename collega's/goede werksfeer en doorgroeimogelijkheden. Daarnaast zijn loon en opleidingen twee factoren die ook frequent aangehaald werden.

Figuur 2: Belangrijke factoren in een eerste job



Bron: eigen verwerking

Vervolgens stelden we, bij analyse van de overige bevroegde factoren, vast dat de respondenten bevroegd voor het externe perspectief ingedeeld konden worden in drie duidelijk te onderscheiden groepen. Voor deze indeling baseerden we ons op de attitude van de potentiële werknemers tegenover het *consumer brand* dat zich richt op sigaretten en de aantrekkelijkheid van de organisatie. Op basis daarvan kwam de typologie van externe *employer branding*, weergegeven in figuur 1 en hieronder verder toegelicht, tot stand.

4.1.1 Rising stars

Een eerste groep respondenten zag absoluut geen probleem in solliciteren voor een bedrijf waarvan de bedrijfsactiviteiten zo nu en dan in opspraak komen. Dit omwille van milieukwesties of ethische kwesties. Deze respondenten hadden geen tijd nodig om na te denken of ze het wel ethisch vinden om voor een internationale tabaksfabrikant te solliciteren, en zagen hier dan ook geen obstakels in. Ze gaven allemaal aan dat sigaretten voor hen geen probleem vormen. De benaming *rising stars* vloeit voort uit het feit dat deze groep de ideale potentiële sollicitanten zijn voor de organisatie wat betreft hun *mindset* en houding tegenover het *consumer brand*, dat zich in dit geval focust op sigaretten. Het bedrijf is niet genoodzaakt om zijn bedrijfsactiviteiten tegenover deze respondenten te verantwoorden. Deze groep is naar verwachting het meest bereidwillig om aan het werk te gaan bij de organisatie. We kunnen 6 van de 21 respondenten toewijzen aan deze categorie.

Allereerst werd er in het algemeen gepeild naar het feit of bedrijfsactiviteiten een invloed hebben op jobkeuze. 83% van deze groep gaf aan dat bedrijfsactiviteiten geen invloed hebben op hun jobkeuze, en dat zij meer belang hechten aan de functie-inhoud.

"(...) Ik solliciteer niet zo zeer voor het soort bedrijf, maar voor de functie." (Respondent 18)

"(...) Voor mij is jobinhoud veel belangrijker. Het is van belang dat ik mij kan vinden in de functie, en niet zo zeer waar ik op dat moment aan bijdraag." (Respondent 21)

Daaruit zou gesteld kunnen worden dat zij bijgevolg geen problemen hebben met een tabaksfabrikant. Dit werd dan ook bevestigd wanneer er concreet gepeild werd naar hoe deze respondenten tegenover een internationale tabaksfabrikant staan.

"Ik zie geen peen probleem in werken voor een tabaksfabrikant. Ik rook zelf dus ik ben er absoluut niet tegen." (Respondent 21)

Hetzelfde deden we voor de overige 17%. Bij het algemeen peilen naar de invloed van bedrijfsactiviteiten op jobkeuze gaven deze respondenten aan dat deze invloed afhankelijk is van hoe ze zich voelen bij de aard van de activiteiten. Wanneer we vervolgens concreet peilden naar hoe deze respondenten tegenover een internationale tabaksfabrikant staan bleken deze bedrijfsactiviteiten voor hen geen negatieve gevoelens teweeg te brengen.

"(...) Werken voor een internationale tabaksfabrikant schrikt mij niet af, en sigaretten vormen geen probleem voor mij." (Respondent 3)

Tot slot werd er ook gepeild naar de aantrekkelijkheid als werkgever. Alle respondenten binnen deze groep vinden de organisatie een aantrekkelijke werkgever. Specifieke factoren die de organisatie aantrekkelijk maken volgens deze groep respondenten zijn de betaalde stage, de innovatieve verandering waar de organisatie voorstaat en de internationale mogelijkheden die ze aanbieden aan potentiële sollicitanten.

"(...) Ik heb het bedrijf reeds leren kennen tijdens [de betaalde stage] en toen leek het mij een heel leuk bedrijf." (Respondent 3)

"(...) Ik vind uitdaging heel belangrijk en het feit dat ze voor een hele grote verandering staan spreekt mij enorm aan." (Respondent 14)

"(...) Het lijkt mij een aantrekkelijk bedrijf omdat ik internationaal wil werken en zij kunnen mij die kans bieden." (Respondent 5)

4.1.2 Question marks

Een tweede groep respondenten twijfelden of ze wel zouden willen solliciteren voor een tabaksfabrikant. Ze weten niet goed of ze willen bijdragen aan bedrijfsactiviteiten met een negatief imago en zijn niet zeker over hun eigen standpunt en houding wat betreft sigaretten. De benaming *question marks* vloeit voort uit het feit dat deze respondenten nog twifelen over hun *mindset* en houding tegenover sigaretten. Ze hebben het moeilijk met het ethische aspect en laten hun besluit omtrent een eventuele sollicitatie afhangen van de voorgestelde jobinhoud. Het is voor het bedrijf nog een vraagteken of ze met deze groep potentiële sollicitanten verder kunnen. Toch is er nog een reële kans aanwezig dat deze groep gaat solliciteren bij de organisatie indien het een *backoffice* functie betreft. Wat daarnaast wel met zekerheid geweten is, is dat ze niet in een *frontoffice* functie zullen werken bij de organisatie zoals bijvoorbeeld vertegenwoordiger. We kunnen 7 van de 21 respondenten toewijzen aan deze categorie.

Bij het algemeen peilen naar de invloed van bedrijfsactiviteiten op jobkeuze gaf 71% van deze groep aan dat bedrijfsactiviteiten wel degelijk een invloed hebben op hun jobkeuze. Daarbij stelde de meerderheid dat de invloed van de bedrijfsactiviteiten afhankelijk is van het soort functie dat de organisatie aanbiedt.

"(...) Dat kan ik pas beslissen op het moment dat ik weet over welk bedrijf het gaat en weet welke functie ik er zal moeten uitvoeren." (Respondent 8)

"(...) Daar kan ik nu nog niet op antwoorden, daarvoor moet ik eerst een concreet functievoorstel zien." (Respondent 15)

Zo is gebleken dat respondenten uit deze groep enkel willen werken voor bedrijven met beruchte bedrijfsactiviteiten wanneer zij daar een *backoffice* functie mogen uitvoeren. Daarbij komen ze namelijk niet rechtstreeks in contact met het negatieve *consumer brand*.

"(...) Ik zal bijvoorbeeld nooit meedoen aan sluikestorten. Wanneer ik zou werken voor een bedrijf dat dit wel doet maar mijn eigen functie komt daar niet mee in contact, dan vind ik het minder erg." (Respondent 7)

Deze vaststelling houdt stand wanneer we concreet peilden naar de houding van deze respondenten tegenover de bedrijfsactiviteiten van een tabaksfabrikant. De invloed van de bedrijfsactiviteiten hangt opnieuw af van het soort functie dat ze moeten uitoefenen. Zo blijkt dat het uitvoeren van een *frontoffice* functie voor deze respondenten geen optie is omdat ze in dat geval rechtstreeks in contact komen met

sigaretten. Wanneer zij een *backoffice* functie moeten uitvoeren blijkt de invloed van de bedrijfsactiviteiten minder groot te zijn.

"(...) Dat hangt af van de functie die ik moet uitvoeren. Als ik kijk naar een tabaksproducent dan zou ik er wel problemen mee hebben om de producten zelf te gaan verkopen maar als ik de distributie ervan zou regelen dan maakt het voor mij uiteindelijk niet veel uit met wat voor soort product ik werk." (Respondent 9)

Wanneer we ten slotte peilden naar de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever blijkt dat alle respondenten in deze groep eerst nog eens moeten nadenken over het ethische aspect alvorens ze kunnen bepalen of ze de werkgever aantrekkelijk vinden.

"(...) Ik zou eerst voor mezelf moeten uitmaken of het ethisch in orde is of niet om te bepalen of ik de werkgever aantrekkelijk vind." (Respondent 8)

"(...) Toen ze vertelden dat het om tabak ging dacht ik in eerste instantie: 'oei'. Ik zou er misschien nog wel solliciteren maar ik moet daar eerst toch nog eens goed over nadenken."

De overige 29% stelde in eerste instantie dat bedrijfsactiviteiten geen invloed hebben op hun jobkeuze. Bij het concreet peilen naar hun houding tegenover een tabaksfabrikant bleek echter dat bedrijfsactiviteiten wel degelijk een rol spelen aangezien ook zij aangaven dat ze eerst het ethische aspect moeten overwegen. Dat maakt dat alle respondenten uit deze groep hun twijfels hebben bij het *consumer brand* van de organisatie dat zich richt op sigaretten.

4.1.3 Stop signals

Een laatste groep respondenten wil in geen geval solliciteren een voor een tabaksfabrikant. Ze willen niet bijdragen aan bedrijfsactiviteiten met een negatief imago en zijn resoluut tegen sigaretten. Ze hebben een duidelijk standpunt: roken is een ongezonde gewoonte die niet stopt omdat mensen er geld aan kunnen blijven verdienen. Om deze reden zullen zij nooit willen werken voor een internationale tabaksfabrikant. De benaming *stop signals* vloeit voort uit het feit dat het bedrijf deze groep respondenten nooit zal kunnen overtuigen om te solliciteren. Deze respondenten vertonen namelijk totaal geen intentie om hun standpunt omtrent sigaretten te wijzigen. We kunnen 8 van de 21 respondenten toewijzen aan deze categorie.

Bij het algemeen peilen naar de invloed van bedrijfsactiviteiten op jobkeuze gaven alle respondenten uit deze groep (100%) aan dat bedrijfsactiviteiten wel degelijk een invloed hebben op hun jobkeuze. Wanneer we vervolgens concreet peilden naar hun houding tegenover een tabaksfabrikant stelden zij ook allemaal dat ze in geen geval zouden willen werken voor een bedrijf dat sigaretten en tabak produceert.

"(...) Ik zou er niet willen werken, ik ben weggegaan vanaf het moment dat ik hoorde dat ze met sigaretten bezig zijn. Ik ben gewoon echt tegen roken." (Respondent 13)

"(...) Ik ben weggegaan bij hun stand op de jobbeurs vanaf dat ik hoorde dat het een tabaksfabrikant is." (Respondent 13)

Deze groep respondenten geeft aan tegen sigaretten te zijn vanwege de schadelijke aard van het product en omdat ze niet willen bijdragen aan bedrijfsactiviteiten met een negatief imago.

"(...) Ik zou het niet fijn vinden om geld te verdienen aan iets wat veel mensen schaadt." (Respondent 19)

"(...) Ik zou niet graag voor een tabaksproducent willen werken omdat ik niet wil bijdragen aan zaken met een negatief imago." (Respondent 1)

Bij het peilen naar de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever, stellen respondenten uit deze groep bijgevolg dan ook dat ze de werkgever niet aantrekkelijk vinden vanwege de bedrijfsactiviteiten. Wanneer gevraagd wordt om de bedrijfsactiviteiten buiten beschouwing te laten komen we tot een andere conclusie. Zo blijkt dat 60% van deze groep de organisatie als werkgever wel aantrekkelijk vindt,

afgezien van de bedrijfsactiviteiten. Zo halen ze onder meer de betaalde stage en de hoge mate van jobrotatie binnen de organisatie aan als meest aantrekkelijke factoren.

"(...) Afgezien van de bedrijfsactiviteiten lijkt de organisatie mij wel een aantrekkelijke werkgever. Zo vind ik de betaalde stage die ze aanbieden erg interessant." (Respondent 16)

"(...) Als ik de bedrijfsactiviteiten buiten beschouwing laat dan is het zeker geen onaantrekkelijke werkgever. Ze bieden een betaalde stage aan en daarbij kan je intern veel verschillende functies uitvoeren." (Respondent 13)

Toch wegen de bedrijfsactiviteiten voor de respondenten zodanig door dat ze zelfs nooit zullen overwegen om voor de organisatie te gaan werken.

4.2 Interne employer branding

Bij het interne perspectief van *employer branding* onderzoeken we wat huidige werknemers motiveert om te blijven werken voor een bedrijf met een negatief *consumer brand*. Voor dit perspectief werden in totaal 8 respondenten bevroegd, waarvan 3 mannelijke respondenten en 5 vrouwelijke respondenten. Bevindingen zullen gepresenteerd worden aan de hand van het raamwerk weergegeven in figuur 1. Voor deze bevindingen hebben we ons gebaseerd op de bevroegde factoren, die met codes en subcodes worden weergegeven in bijlage 4.

Ten eerste peilden we bij deze groep huidige werknemers welke elementen voor algemene jobtevredenheid zorgen. Daaruit bleek dat alle respondenten aangeven dat een aangename werksfeer en leuke collega's zeer belangrijk zijn en absoluut zorgen voor jobtevredenheid. Daarnaast kwamen doorgroeimogelijkheden en opleidingen het meest aan bod.

Ten tweede vroegen we aan de respondenten wat de redenen waren dat ze destijds besloten hebben om voor de organisatie te gaan werken. Een goede klik met de rekruteerder of een aangenaam contact op de jobbeurs is de meest aangehaalde reden. De betaalde stage was voor twee respondenten een aantrekkelijke manier om in te stromen in het bedrijf en ook de mooie verloning werd aangehaald als motivatie.

Ten derde werd er algemeen gepeild naar de mate waarin geloofwaardigheid een rol speelt. Alle respondenten gaven aan dat het belangrijk is dat een werkgever zijn beloften nakomt. Voor sommige respondenten kan het niet nakomen van belangrijke beloften zelfs leiden tot jobontevredenheid en in een later stadia zelfs tot een eventueel ontslag. Oprechtheid van de werkgever blijkt hier nauw aan verbonden te zijn. Wanneer een werkgever niet oprecht is komt hij ongeloofwaardig over en zal dat opnieuw leiden tot jobontevredenheid volgens de bevroegde respondenten.

"(...) Geloofwaardigheid van de werkgever speelt voor mij een grote rol. Moest een werkgever niet geloofwaardig zijn zou dit ertoe kunnen leiden dat ik minder tevreden ben ik mijn job. Het zou zelfs zo ver kunnen komen dat ik ermee zou stoppen." (Respondent 29)

"(...) Als een werkgever niet eerlijk is leidt dit voor mij tot ongeloofwaardigheid." (Respondent 26)

Ten slotte peilden we naar de attitude van deze respondenten tegenover de bedrijfsactiviteiten en het *consumer brand*, dat zich in dit geval richt op sigaretten. Ook vroegen we wat de organisatie aantrekkelijk maakt voor deze respondenten, en waarom zij er vandaag nog werken. Daarbij stelden we vast dat ook binnen het interne perspectief van *employer branding* respondenten onderverdeeld konden worden in duidelijk te onderscheiden groepen, in dit geval twee groepen. Deze factor werd dan ook uitvoerig geanalyseerd, codes en subcodes hiervan kunnen teruggevonden worden in bijlage 5. Op basis daarvan kwam de typologie van interne *employer branding* tot stand, weergegeven in figuur 1 en hieronder verder toegelicht.

4.2.1 Stars

Een eerste groep respondenten heeft zelf geen probleem met sigaretten. Ze zien zelf geen obstakel in werken voor een tabaksfabrikant. Ze zijn zich er wel van bewust dat hun onmiddellijke omgeving wel kritisch staat tegenover de bedrijfsactiviteiten van de organisatie maar kunnen deze kritiek met eigen argumenten weerleggen. De benaming *stars* vloeit voort uit het feit dat dit de ideale interne medewerkers zijn voor de organisatie wat betreft hun *mindset* en houding tegenover sigaretten. We kunnen 4 van de 8 respondenten toewijzen aan deze groep.

Bij het algemeen peilen naar de invloed van het *consumer brand* op de aantrekkelijkheid van een organisatie gaf 50% van deze groep aan dat het *consumer brand* wel degelijk een invloed heeft. Zij stelden dat ze zichzelf meer kunnen inzetten als ze zich achter het *consumer brand* van de organisatie kunnen zetten.

"(...) De aantrekkelijkheid van een bedrijf wordt mee bepaald door het consumer brand. Als je voor een product/merk werkt waar je volledig achter staat is dat veel leuker." (Respondent 24)

De overige 50% geeft aan dat het *consumer brand* geen invloed heeft op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Zij stellen dat job-inhoud, een aangename werksfeer en leuke collega's belangrijker zijn.

"(...) De aantrekkelijkheid van een bedrijf wordt voor mij niet bepaald door het consumer brand. Een bedrijf is een bedrijf in mijn ogen en elk bedrijf heeft positieve en negatieve aspecten. Het product zou daarbij eigenlijk niet mogen uitmaken. Job-inhoud en een aangename bedrijfscultuur zijn voor mij veel belangrijker." (Respondent 26)

Wanneer we vervolgens meer concreet aan deze respondenten vroegen hoe ze dit zien binnen het kader van hun huidige tewerkstelling bij een tabaksfabrikant, gaven ze allemaal aan dat ze zelf geen probleem hebben met sigaretten. Daarmee kan gesteld worden dat sigaretten voor deze groep geen rol spelen bij het bepalen van de aantrekkelijkheid van de organisatie. Wanneer we vervolgens peilden naar wat deze groep dan wel aantrekkelijk vindt aan de organisatie werden de persoonlijke aanpak van de organisatie en het samenhangingsgevoel onder collega's aangehaald.

"(...) In mijn ogen maakt de persoonlijke aanpak hen aantrekkelijk als werkgever." (Respondent 26)
"(...) Als ik de link mag leggen naar het product, je zit al snel in een hoek die negatiever gepercipieerd wordt maar dat creëert ook een zekere interne band. Als je allemaal samen tegen de buitenwereld staat, die een negatief zicht heeft op de industrie, dan creëert dat wel een samenhangingsgevoel en dat maakt de organisatie voor mij uniek een aantrekkelijk."

Daarbij stelden alle respondenten uit deze groep wel dat hun onmiddellijke omgeving vaak kritisch reageert op het feit dat ze werken voor een internationale tabaksfabrikant. Meerdere respondenten benadrukten dan ook dat ze negatieve reacties van hun onmiddellijke omgeving of maatschappij vervelend vinden.

"(...) Ikzelf heb geen probleem met sigaretten, maar mijn vader doet vaak moeilijk over het feit dat ik voor een sigarettenfabrikant werk." (Respondent 26)
"(...) Je weet wel dat je een reactie kan verwachten als je aan anderen gaat vertellen dat je voor [de organisatie] werkt. Maar dit word je gewoon en je hebt ook niet altijd zin om in discussie te gaan." (Respondent 29)

Daarnaast stelden we vast dat de respondenten deze kritiek proberen weerleggen met argumenten over het *consumer brand* van andere bedrijven waar de maatschappij niet negatief tegenover staat zoals bijvoorbeeld Coca-Cola of AB-Inbev. Frisdrank en alcohol worden namelijk meer geaccepteerd door de maatschappij maar zijn volgens deze groep respondenten niet noodzakelijk gezonder of meer verantwoord dan sigaretten.

"(...) Je kan ook voor McDonalds of Martini werken en dat is ook niet gezond." (Respondent 23)
"(...) Ik las onlangs een artikel waarin stond dat de hoeveelheid ongezonde dingen die we eten en drinken, schadelijker zijn voor de gezondheid dan roken. Dus als je voor Coca-Cola werkt vind ik dat nog erger. Zij gaan niets veranderen en blijven gewoon produceren, terwijl wij als tabaksfabrikant minder schadelijke alternatieven bedenken voor onze consument."

Vervolgens peilden we ook naar waarom deze respondenten vandaag nog voor de organisatie werken. Daarbij werd jobrotatie en de interne mogelijkheden aangehaald als belangrijkste factoren.

Ten slotte peilden we naar de geloofwaardigheid van de organisatie als werkgever. Respondenten in deze groep stelden dat de organisatie intern waarmaakt wat ze communiceren. Zo zou bijvoorbeeld de kernwaarde 'open communicatie' gereflecteerd worden in de inrichting van de nieuwe kantoren waarbij open ruimten centraal staan.

4.2.2 Exclamation marks

Een tweede groep heeft zelf wel een probleem met sigaretten. Bij hun aanwerving zorgden sigaretten voor een obstakel en tot op vandaag twijfelen ze nog steeds of ze zich wel volledig achter de organisatie kunnen zetten omwille van het ethische aspect. Deze respondenten besloten uiteindelijk toch voor de organisatie te gaan werken omdat ze ofwel gerustgesteld werden door familie/vrienden of omdat ze een *backoffice* functie aangeboden kregen en daardoor niet rechtstreeks in contact komen met sigaretten. De benaming *exclamation marks* komt voort uit het feit dat de organisatie moet opletten voor deze respondenten wat betreft hun *mindset* en houding tegenover sigaretten. We kunnen 4 van de 8 respondenten toewijzen aan deze groep.

Bij het algemeen peilen naar de invloed van het *consumer brand* op de aantrekkelijkheid van een organisatie gaven alle respondenten in deze groep (100%) aan dat het *consumer brand* wel degelijk een invloed heeft. Vervolgens peilden we meer concreet naar het feit of sigaretten een probleem vormden bij hun aanwerving. Alle respondenten gaven aan dat ze wel degelijk obstakels zagen in werken voor een tabaksfabrikant.

"(...) Het is nu ook niet bepaald een meisjesdroom om voor een tabaksfabrikant te werken. Het consumer brand was voor mij dan ook het grootste hekelpunt. Ik ben zelf tegen roken want ik ben van het gezonde type dat gezond eet en veel sport. Voor mij waren sigaretten dan ook echt een obstakel en ik heb grote twijfels gehad bij sigaretten." (Respondent 27)

Daarnaast haalden ze aan dat zaken zoals doorgroeimogelijkheden, jobrotatie en verloning van de organisatie een aantrekkelijke werkgever maakten.

Vervolgens wilden we te weten komen wat er uiteindelijk voor gezorgd heeft dat deze respondenten toch voor een internationale tabaksfabrikant zijn gaan werken gezien hun twijfels bij het *consumer brand*. De ene helft van deze groep respondenten gaf aan dat ze gerustgesteld werden door derden. Zo stelden familieleden en vrienden dat er aan elk bedrijf nadelen verbonden zijn en dat een functie bij een tabaksfabrikant een functie is zoals elke andere, waardoor de respondenten de situatie konden relativiseren.

"(...) Ik heb moeite gehad met het consumer brand maar na een tijd heb ik dat opzij kunnen zetten. Mijn vriendinnen zeiden toen: "Het is maar een job zoals een andere." En dan sta je misschien niet volledig achter het roken maar het is wel een job die je inhoudelijk graag doet." (Respondent 22)

"(...) Uiteindelijk is het mijn nonkel die mij over de streep heeft getrokken en de twijfels weggenomen heeft. Hij handelde in hout en hij is heel zijn leven afgerekend geweest op het feit dat hij de bomen omkapte in het Amazoneregenwoud. Hij zei dan ook tegen mij dat je aan elk bedrijf wel iets negatief kan vinden en dat heeft ervoor gezorgd dat ik dacht: "Het is een leuk bedrijf met leuke mensen, en eigenlijk wil ik daar wel graag gaan werken." (Respondent 27)

De andere helft van deze groep respondenten kregen een *backoffice* functie aangeboden waarbij ze niet rechtstreeks in contact komen met sigaretten. Op basis daarvan besloten zij dat ze wel voor een tabaksfabrikant willen werken omdat de confrontatie met de sigaretten dan minder groot is.

"(...) En het is niet zo dat ik vertengewoondiger ben, ik doe gewoon back office. En het is belangrijk voor mij dat ik niet rechtstreeks bezig ben met de sigaretten." (Respondent 22)

Daarnaast vroegen we ook waarom deze groep vandaag nog voor de organisatie werkt. Daarbij werden leuke collega's en een aangename sfeer als belangrijkste factoren aangehaald.

Ook peilden we naar verbeterpunten van de organisatie. Volgens deze respondenten is het bedrijf nog te veel *top-down* en zou er meer aandacht besteed moeten worden aan *bottom-up*, waarbij werknemers meer input kunnen leveren. Ook stelt deze groep respondenten dat de vele leermogelijkheden die aanwezig zijn in het bedrijf, verplicht gemaakt zouden moeten worden. Een frequent aangehaald verbeterpunt is tevens carrièreplanning. Bevroegde respondenten hebben sinds de komst van *open sourcing* (d.i. het zowel intern als extern openstellen van vacatures) namelijk het gevoel dat er minder wordt ingezet op carrièreplanning van interne werknemers. De respondenten gaven aan dat wanneer de organisatie meer zou inzetten op deze verbeterpunten, hun jobtevredenheid zou toenemen.

Ten slotte peilden we naar de geloofwaardigheid van de organisatie als werkgever. Respondenten in deze groep stelden dat de organisatie niet altijd waarmaakt wat ze communiceren. Ook hier werd de kernwaarde 'open communicatie' aangehaald. Zij vinden dat de organisatie allesbehalve open communiceert, voornamelijk naar de buitenwereld toe. Deze stelling wordt echter wel genuanceerd door het feit dat externe communicatie een moeilijk gegeven blijkt te zijn vanwege legale kwesties.

4.3 Employer branding vanuit het organisatieperspectief

Bij het organisatieperspectief van *employer branding* onderzoeken we hoe bedrijven met een negatief *consumer brand* een positief, geloofwaardig *employer brand* kunnen ontwikkelen. Voor dit perspectief werden in totaal 3 respondenten bevroegd die betrokken zijn bij het *employer brand* beleid van de organisatie. Onder deze respondenten vallen twee mannelijke, en één vrouwelijke respondent. Bevindingen zullen gepresenteerd worden aan de hand van het raamwerk weergegeven in figuur 1. Voor deze bevindingen hebben we ons gebaseerd op de bevroegde factoren, die met codes en subcodes kunnen worden teruggevonden in bijlage 7.

4.3.1 Visie omtrent het interne employer brand

Om te beginnen peilden we bij deze groep respondenten naar wat het interne *employer brand* van de organisatie momenteel inhoudt. Zo werd aangehaald dat er een enorme focus ligt op persoonlijke ontwikkeling binnen de organisatie en dat er veel leermogelijkheden aangeboden worden. Daarnaast is er een mogelijkheid om zowel horizontaal als verticaal te groeien binnen de organisatie. Ten slotte blijkt oprechtheid ook een rol te spelen, iets waar de organisatie zowel intern als extern naar streeft. Zo leggen ze hun medewerkers intern niets op, maar worden ze net aangemoedigd om hun verhaal extern zo oprecht mogelijk te vertellen. Dit zou volgens de respondenten zorgen voor geloofwaardigheid als werkgever.

"(...) We leggen onze medewerkers niets op, we raden ze altijd aan om hun eigen verhaal over de organisatie te vertellen aan anderen. Wij geloven dat we zo ook het meest geloofwaardig overkomen als werkgever." (Respondent 31)

Daarnaast wordt er momenteel veel aandacht besteed aan het interne *employer brand* volgens deze respondenten. Dit heeft alles te maken met de nieuwe, innovatieve verandering waar het bedrijf voorstaat. Daarmee gaat de organisatie door een transformatie en moet ook het *employer brand* afgestemd worden op deze nieuwe bedrijfsmissie. Om interne medewerkers hiervan op de hoogte te brengen werden er sessies gegeven waarin een individuele vertaalslag gemaakt werd.

"(...) In het kader van [de nieuwe, innovatieve verandering] hebben we sessies gegeven aan werknemers om uit te leggen aan hen wat deze verandering betekent op individueel jobniveau." (Respondent 30)

De respondenten geven verder mee actief bezig te zijn met interne *employer branding* binnen de HR-afdeling. Dit houdt voornamelijk rekrutering in. Daarbuiten zijn zij van de filosofie dat het *employer brand* bepaald wordt door wat de interne medewerkers vinden en hoe zij zich voelen binnen de organisatie en dat er dus niet veel extra aandacht aan besteed moet worden.

"(...) Er wordt veel aandacht besteed aan het employer brand binnen de HR-afdeling. Verder ben ik ervan overtuigd dat uw employer brand een vertaling moet zijn van wat medewerkers vinden, dus daar doen we niet veel aan." (Respondent 31)

Ondanks het feit dat ze buiten de HR-afdeling dus niet actief bezig zijn met interne *employer branding* is merkambassadeurschap zeker een doelstelling. De respondenten benadrukken hierbij wel duidelijk dat ze hun werknemers niets willen opleggen. Zij moedigen hen juist aan hun verhaal te doen met zowel positieve als negatieve elementen om op deze manier zo geloofwaardig mogelijk over te komen.

"(...) Merkambassadeurschap is zeker een doelstelling, werknemers moeten enthousiast zijn maar niet noodzakelijk positief. Dat zou willen zeggen dat ze niets mogen zeggen wat hen niet aanstaat en dat mag wel." (Respondent 31)

Daarbij stellen de respondenten wel dat het belangrijk is dat werknemers volledig achter de bedrijfsactiviteiten van de organisatie staan. Werknemers moeten daarnaast ook geloven in de nieuwe, innovatieve verandering. Volgens de respondenten kunnen werknemers hun functie anders niet met de nodige passie uitvoeren.

"(...) Ik denk dat iedereen de filosofie van het bedrijf moet volgen anders kan je de job niet met uw hart en uw volle passie doen. Je moet echt wel geloven in het product en in het grotere geheel." (Respondent 30)

"(...) We willen enkel mensen die mee achter het product en [de nieuwe, innovatieve verandering] staan, dat is een voorwaarde om uw job goed te doen en om de extra mile te gaan." (Respondent 30)

4.3.2 Visie omtrent het externe *employer brand*

Vervolgens peilden we naar de visie van de respondenten omtrent het externe *employer brand*. Om te beginnen gingen we na wat het externe *employer brand* van de organisatie momenteel inhoudt. De respondenten gaven aan dat ze ook hier de focus leggen op persoonlijke ontwikkeling en oprechtheid. Daarnaast blijkt de nieuwe, innovatieve verandering bovendien een grote rol te spelen het externe *employer brand*. De respondenten geven aan ervan overtuigd te zijn dat deze verandering de organisatie aantrekkelijker kan make, zowel intern als extern.

"(...) We are going to change the world and I think that it's attractive for young people to be part of that change." (Respondent 32)

"(...) Het externe employer brand houdt in dat mensen deel kunnen uitmaken van een revolutionaire periode. Want laat ons eerlijk zijn, dit is iets wat nooit eerder gezien werd en dat is wel aantrekkelijk voor potentiële werknemers." (Respondent 30)

De respondenten geven daarbij allemaal mee dat het zeer moeilijk is om te communiceren naar te buitenwereld vanwege strikte regelgeving omtrent tabak. De organisatie mag niet zomaar adverteren of vertellen over de nieuwe, innovatieve verandering, dit zou namelijk de indruk kunnen wekken dat men reclame maakt voor tabaksproducten en dat is bij wet verboden².

² Art. 7, §2bis, °1 wet 24 januari 1977 betreffende de bescherming van de gezondheid van de gebruikers op het stuk van de voedingsmiddelen en andere produkten, BS 8 april 1977, 4501.

Vervolgens peilden we naar de invloed van deze bedrijfsactiviteiten op het rekruteringsproces. Alle respondenten in deze groep gaven aan dat de bedrijfsactiviteiten wel degelijk van invloed zijn op het rekruteringsproces.

“(…) Mensen haken vaak af als je alleen maar zegt dat het om een tabaksfabrikant gaat. De bedrijfsactiviteiten hebben dus zeker een invloed op het rekruteringsproces.” (Respondent 31)

Naar aanleiding daarvan heeft het HR-management van de organisatie enkele manieren gevonden om de negatieve effecten van de bedrijfsactiviteiten op het rekruteringsproces te minimaliseren. Ten eerste voeren zij een aangepast werving- en selectiebeleid. Ze geven aan tijdens rekrutering rekening te houden met het feit of mensen al dan niet tegen tabak zijn. Volgens hen vallen de mensen die uiteindelijk niet volledig achter het product staan uiteindelijk af.

“(…) We passen onze werving en selectie er zodanig op aan dat we enkel mensen aanwerven met een passie, die mee achter het idee staan. Mensen die echt een bezwaar hebben tegen het product maar toch zouden solliciteren omwille van andere voordelen, die vallen af bij ons.” (Respondent 30)

“(…) We willen mensen die er echt achter staan, dat is een voorwaarde om uw job goed te doen en om de extra mile te gaan. (Respondent 30)

Ten tweede hebben zij een eigen manier van extern communiceren. Zo lieten ze eerder een onderzoek uitvoeren waaruit bleek dat ze meer kandidaten overhouden als ze eerst melden om welke functie het gaat en dan pas het soort bedrijf, dan wanneer ze het andersom doen.

“(…) We hebben een studie laten uitvoeren. Daar is uitgekomen dat we onze boodschap anders moesten formuleren. Als we tegen mensen zeggen: “Wil je voor tabak werken?” dan valt al 70% van de mensen af. Als je eerst zegt welke soort job je aanbiedt, in welk team en in welk soort bedrijf en pas op het einde zegt dat het om een tabaksproducent gaat, dan vallen er veel minder mensen af.” (Respondent 31)

Ten derde wil het bedrijf vooral de kans krijgen om het bedrijfsverhaal te vertellen. Wie zijn ze als organisatie en waar zijn ze mee bezig. Dit onder andere om het zwart-wit beeld in de maatschappij te wijzigen maar ook om meer potentiële sollicitanten aan te trekken.

“(…) I'm pretty sure if I had the chance to talk to more people about [the organization] more people would see us as a potential employer, but a lot of people don't even want to hear the story anymore after they find out that we are a tobacco company.” (Respondent 32)

Ten slotte peilden we naar factoren die de organisatie volgens de respondenten uniek een aantrekkelijk maken, zowel intern als extern. Opnieuw werd de nieuwe, innovatieve verandering aangehaald. Het management wil, zoals eerder aangehaald, deze verandering inzetten om te zorgen voor een hogere aantrekkelijkheid van het bedrijf. Daarnaast gaven ze ook aan dat de hoge mate van jobrotatie binnen het bedrijf en hun persoonlijke aanpak naar medewerkers toe, uniek en onderscheidend is.

5 Discussie

Het doel van deze masterproef was om inzichten te krijgen in de drie perspectieven in context van bedrijven met een negatief *consumer brand*. De drie perspectieven daarbij zijn: interne *employer branding*, externe *employer branding* en *employer branding* vanuit het organisatieperspectief. Daarbij stelden we drie onderzoeksvragen voorop die, in wat hierop, volgt beantwoord zullen worden.

Voor **het externe perspectief** wilden we te weten komen wat potentiële werknemers motiveert om te kiezen voor een bedrijf met een negatief *consumer brand* (onderzoeksvraag 1). Om te beginnen konden we aan de hand van algemene bevindingen vaststellen dat zowel instrumentele als symbolische kenmerken voor jobtevredenheid zorgen bij deze werknemers, daarmee verwijzen we naar het instrumenteel-symbolisch raamwerk besproken in het literatuuroverzicht. Zo werden leuke collega's en een aangename werksfeer aangehaald, alsook doorgroeimogelijkheden, loon en opleidingen (zie figuur 2). Doorgroeimogelijkheden, loon en opleidingen zijn instrumentele kenmerken omdat ze praktisch nut opleveren voor sollicitanten. Zo zouden deze potentiële werknemers bijvoorbeeld carrière kunnen maken omwille van de doorgroeimogelijkheden, zou een royaal loon hen meer koopkracht geven en zouden ze zichzelf kunnen blijven ontwikkelen omwille van de opleidingen. Leuke collega's en een aangename werksfeer zijn daarentegen symbolische kenmerken omwille van het feit dat 'leuke' en 'aangename' duiden op een subjectieve, onmeetbare situatie.

Wanneer we echter concreet, en niet langer algemeen, peilden naar de situatie bij een internationale tabaksfabrikant kwamen we tot een typologie waarbij we de respondenten kunnen indelen in drie duidelijk te onderscheiden groepen. De bevindingen omtrent de *mindset* en houding van deze respondenten tegenover sigaretten, kunnen verklaard worden op basis van de cognitieve dissonantietheorie (Festinger, 1957). Deze theorie stelt dat er een onprettig gevoel ontstaat wanneer iemand zijn/haar attitude niet overeenstemt met het gestelde gedrag (Ruimschotel, 1989). Wanneer dit het geval is gaat men op zoek naar manieren om dat onprettig gevoel recht te zetten, hiernaar wordt verwezen als reductie van de cognitieve dissonantie, dit kan men op drie manieren doen. Ofwel gaat men het gedrag/de attitude aanpassen, of men gaat extra positieve of negatieve elementen verzamelen om het onprettige gevoel kracht bij te zetten of te ontkennen of men gaat trachten te relativiseren (Voisin, Stone, & Becker, 2013).

Rising stars hebben om te beginnen geen probleem met sigaretten en staan volledig achter de bedrijfsactiviteiten van de organisatie. We kunnen daarmee stellen dat zij geen cognitieve dissonantie ervaren. Daarnaast geven deze respondenten aan dat ze de organisatie aantrekkelijk vinden omwille van instrumentele kenmerken zoals de betaalde stage, de innovatieve verandering en de internationale omgeving waarin het bedrijf actief is.

Question marks daarentegen twijfelen of ze wel zouden willen solliciteren voor een tabaksfabrikant. Ze weten niet goed of ze willen bijdragen aan bedrijfsactiviteiten met een negatief imago en zijn niet zeker over hun eigen standpunt en houding wat betreft sigaretten. Hun attitude tegenover een internationale tabaksfabrikant is dus eerder negatief. Wanneer deze respondenten vervolgens op een jobbeurs informatie krijgen/inwinnen over een mogelijke functie bij een internationale tabaksfabrikant stellen ze een gedrag dat in principe ingaat tegen hun attitude waardoor er cognitieve dissonantie ontstaat. Ze moeten dus op zoek gaan naar manieren om deze cognitieve dissonantie te reduceren. Daarbij stellen *question marks* dat de functie van belang is bij hun keuze of ze al dan niet willen solliciteren bij een internationale tabaksfabrikant. Wanneer het een *sales* functie betreft zullen *question marks* dit zien als een extra negatief element dat hun onprettig gevoel kracht bij zet. Ze komen liever niet rechtstreeks in contact met sigaretten omdat de confrontatie met het product in dat geval te groot is, waardoor ze zichzelf vervolgens extra bewust zullen zijn van het feit dat ze bijdragen aan iets wat ze in eerste

instantie onethisch vonden. Het feit dat *question marks* wel willen solliciteren voor een *backoffice* functie is ook te verklaren aan de hand van reductie van cognitieve dissonantie. Voor hen is het feit dat ze niet rechtstreeks in contact komen met het product een positief element en een manier om te relativiseren. Daarnaast kunnen we afleiden uit de resultaten dat sigaretten een invloed hebben op de bedrijfsaantrekkelijkheid. Zij geven namelijk aan dat ze eerst het ethische aspect nog eens goed moeten overwegen alvorens ze kunnen besluiten of ze de organisatie aantrekkelijk vinden als werkgever.

Ten slotte zijn de bevindingen omtrent *stop signals* ook te verklaren aan de hand van de cognitieve dissonantietheorie. Bij deze groep respondenten is het verschil tussen hun attitude en het gestelde gedrag zodanig groot, dat ze zelfs niet op zoek gaan naar reductie van de cognitieve dissonantie. Er is een te groot verschil tussen wat het bedrijf doet en de sterke ideeën van de respondenten over tabak, waardoor het moeilijk is voor hen een internationale tabaksfabrikant als aantrekkelijke werkgever te beschouwen. Een andere theorie die hier ook van toepassing is, is *confirmation bias*. Deze theorie wordt ook wel de 'voorkeur voor bevestiging' genoemd en verwijst naar de neiging van mensen om meer aandacht te besteden aan informatie die de eigen ideeën bevestigt. Daarnaast zullen ze ook minder aandacht besteden aan informatie die hun eigen ideeën tegensprekt, en zullen ze nieuwe informatie op een manier interpreteren die wel in lijn is met hun eigen ideeën. *Confirmation bias* gaat dus over de neiging van mensen om selectief informatie te verzamelen of te onthouden (Allahverdyan & Galstyan, 2014). Zo is de organisatie momenteel bezig met een nieuwe, innovatieve verandering waardoor ze in de toekomst een minder schadelijk alternatief kunnen aanbieden aan hun consumenten. Wanneer we dit voorlegden aan de respondenten uit de *stop signals* categorie merkten we dat deze informatie weinig invloed had. Zoals de *confirmation bias* theorie zegt, nemen respondenten deze nieuwe informatie niet objectief op maar eerder subjectief. Hun diepgewortelde idee is dat een tabaksproducent negatief is, dus alles wat zij ondernemen of ontwikkelen is in hun ogen bijgevolg ook negatief. Wat betreft de aantrekkelijkheid van de organisatie geven deze respondenten aan het bedrijf niet aantrekkelijk te vinden omwille van de sigaretten. Daarmee kunnen we opnieuw besluiten dat het *consumer brand* een invloed heeft op de aantrekkelijkheid van de organisatie.

Voor **het interne perspectief** onderzochten we wat huidige werknemers motiveert om te blijven werken voor een bedrijf met een negatief *consumer brand* (onderzoeksvraag 2). Daarbij werd, aan de hand van algemene bevindingen, vastgesteld dat zowel instrumentele als symbolische kenmerken zorgen voor jobtevredenheid. Zo werden opnieuw opleidingen, doorgroeimogelijkheden, leuke collega's en een aangename sfeer aangehaald. Zoals eerder aangehaald zijn opleidingen en doorgroeimogelijkheden instrumentele kenmerken, en leuke collega's en een aangename sfeer symbolische kenmerken.

Bij het interne perspectief kwam in de resultaten daarnaast tevens een typologie tot stand waarbij de respondenten ingedeeld konden worden in twee groepen: *stars* en *exclamation marks*. De bevindingen omtrent de *mindset* en houding van deze respondenten tegenover sigaretten, kunnen verklaard worden op basis van de *theory of reasoned action*. Deze theorie stelt dat de intentie tot een bepaald gedrag de beste voorspeller is van het werkelijk gestelde gedrag van een individu (Berry, Berry, Poortinga, Segall, & Dasen, 2002). Daarbij zijn twee factoren van belang: attitudes en waargenomen sociale normen (Ajzen & Fishbein, 1975). Sociale normen verwijzen naar de manier waarop we denken dat we ons moeten gedragen. 'Waargenomen' duidt weliswaar op een subjectieve situatie, wat het individu denkt dat van hem/haar verwacht wordt. Daarbij kunnen we stellen dat de omgeving dus een belangrijke factor speelt. Daarbij spreekt men in de *theory of reasoned action* ook van de *motivation to comply*, ofwel de bereidheid tot schikken naar de sociale normen.

Stars stellen geen intentie tot het aanpassen van hun gedrag aan de sociale normen. Ze staan volledig achter het bedrijf en zien geen probleem in werken voor een tabaksfabrikant. Hun onmiddellijke omgeving is zo nu en dan kritisch wat betreft de bedrijfsactiviteiten van de organisatie, maar deze respondenten vertonen geen *motivation to comply*. Zij zijn overtuigd van hun eigen standpunt en hebben geen behoefte om zich te schikken naar de sociale normen. Daarnaast geven deze respondenten aan de organisatie aantrekkelijk te vinden omwille van symbolische factoren zoals de persoonlijke aanpak

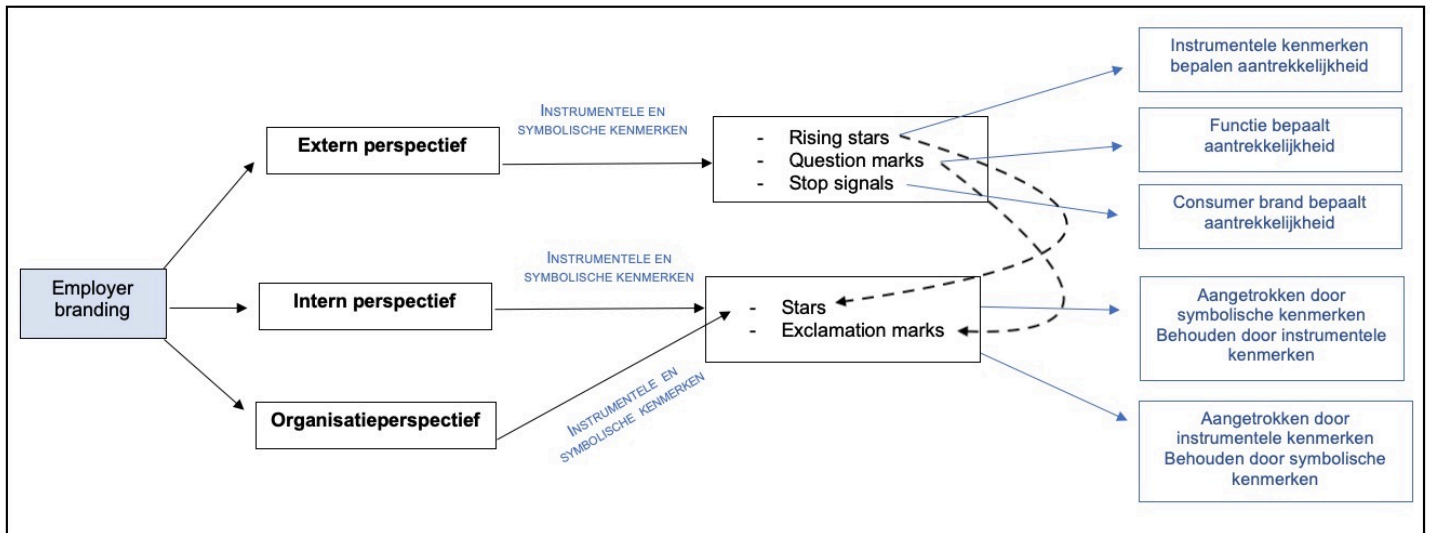
van de organisatie en het samenhangsgevoel onder collega's. Ze werken vandaag nog voor de organisatie omwille van instrumentele kenmerken zoals de hoge mate van jobrotatie. Ten slotte stellen zij de organisatie wel als geloofwaardig te percipiëren. Hieruit kunnen we besluiten dat er veel overeenkomsten zijn tussen *rising stars* en *stars* wat betreft hun *mindset* en houding tegenover sigaretten. Dat leidt ons er volgens toe te stellen dat wanneer *rising stars* solliciteren bij de organisatie en vervolgens aangeworven worden, zij intern *stars* zullen worden. Dit verklaart dan ook meteen de link in het raamwerk tussen de *rising stars* en de *stars*.

Exclamation marks gaven ook aan dat hun onmiddellijke omgeving vaak kritisch reageert op het feit dat ze voor een tabaksfabrikant werken. Enkele respondenten uit deze groep stelden dat ze het beu zijn zichzelf te moeten verantwoorden. Ook deze respondenten worden geconfronteerd met de mening van anderen. Omdat *exclamation marks* in eerste instantie al twijfelden aan het ethische aspect vertonen zij intentie om hun gedrag aan te passen, en te schikken naar de sociale norm. Daarmee is er dus bij deze groep wel sprake van *motivation to comply*. Daarnaast geven deze respondenten aan de organisatie aantrekkelijk te vinden omwille van instrumentele kenmerken zoals doorgroei mogelijkheden en de verloning. Ze werken vandaag nog voor de organisatie omwille van symbolische factoren zoals leuke collega's en een aangename werksfeer. Ten slotte percipiëren zij de organisatie als minder geloofwaardig. Hieruit kunnen we besluiten dat er veel overeenkomsten zijn tussen *question marks* en *exclamation marks* wat betreft hun *mindset* en *houding* tegenover sigaretten. Dat leidt ons er volgens toe te stellen dat wanneer *question marks* toch besluiten om te solliciteren bij de organisatie en vervolgens aangeworven worden, zij intern *exclamation marks* zullen worden. Dit verklaart dan ook meteen de link in het raamwerk tussen de *question marks* en de *exclamation marks*.

Voor **het organisatieperspectief** keken we naar hoe bedrijven met een negatief *consumer brand* een positief, geloofwaardig *employer brand* kunnen ontwikkelen (onderzoeksvraag 3). Zo zien we in de resultaten dat er overeenkomsten bestaan tussen het interne en externe *employer brand*, wat inhoudt dat deze goed afgestemd zijn op elkaar. Ook de visie van het management op het *employer brand* stemt hiermee overeen. Zo zien we dat de organisatie zowel intern als extern wil promoten dat ze opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden, waarmee ze inzetten op instrumentele kenmerken. Daarnaast willen ze aantonen dat ze een oprechte werkgever zijn, zowel intern als extern. Hiermee halen ze een symbolisch kenmerk aan. De organisatie zet in op oprechtheid doordat zij werknemers niets opdragen. Werknemers zijn vrij om hun eigen verhaal te vertellen en hoeven daarbij geen rooskleurig beeld te schetsen. Daarnaast zien we in de resultaten dat de organisatie zichzelf onderscheidt omwille van hun persoonlijke aanpak naar werknemers toe, opnieuw een symbolisch kenmerk. Uit de resultaten is daarnaast ook gebleken dat de organisatie alleen werknemers aanwerft die achter de bedrijfsactiviteiten staan en die geloven in het grotere geheel. Dat zou een voorwaarde zijn om de functie met passie te kunnen uitoefenen. Zo bleek zelfs dat de organisatie hun rekrutering zodanig aanpast zodat ze enkel werknemers aanwerven met passie die achter het idee van de organisatie staan. Daarmee kunnen we dus stellen dat de organisatie zich voornamelijk focust op de *stars* en dat zij de ideale sollicitanten blijken wat betreft hun *mindset* en houding tegenover sigaretten. Dit verklaart de link in het raamwerk tussen het organisatieperspectief en de *stars*.

5.1 Besluit

Figuur 3: Uitgebreid raamwerk



Bron: eigen verwerking

Op figuur 3 kan een uitgebreid raamwerk teruggevonden worden. Deze figuur is een overzichtelijke weergave van wat reeds eerder in de discussie werd aangehaald. Op basis hiervan kunnen we de vooropgestelde onderzoeksvragen concreet beantwoorden.

Onderzoeksvraag 1: Wat motiveert potentiële werknemers om te kiezen voor een bedrijf met een negatief *consumer brand*? Potentiële werknemers kiezen een bedrijf met een negatief *consumer brand* op basis van instrumentele en symbolische kenmerken. We stellen daarbij echter vast dat er drie soorten potentiële werknemers bestaan met elk een andere voorkeur. Zo worden potentiële werknemers die geen probleem hebben met het *consumer brand* aangetrokken door instrumentele kenmerken. Werknemers die nog twijfelen over hun *mindset* en houding omtrent het *consumer brand* laten de functie bepalen of ze de werkgever al dan niet aantrekkelijk vinden. Zo wordt een *backoffice* functie wel als aantrekkelijk beschouwd, en een *frontoffice* functie niet. Potentiële werknemers die negatief tegenover het *consumer brand* staan laten dit aspect doorwegen en beschouwen de werkgever bijgevolg niet als aantrekkelijk.

Onderzoeksvraag 2: Wat motiveert huidige werknemers om te blijven werken voor een bedrijf met een negatief *consumer brand*? Huidige werknemers blijven werken voor een bedrijf met een negatief *consumer brand* omwille van instrumentele en symbolische factoren. We stellen daarbij echter vast dat er twee soorten huidige werknemers bestaan met elk een andere voorkeur. Zo worden huidige werknemers die volledig achter het *consumer brand* staan aangetrokken door symbolische kenmerken en blijven ze er werken omwille van instrumentele kenmerken. Huidige werknemers die nog twijfelen over hun *mindset* en houding omtrent het *consumer brand* worden aangetrokken door instrumentele kenmerken en blijven werken voor de organisatie omwille van symbolische kenmerken.

Onderzoeksvraag 3: Hoe kunnen bedrijven met een negatief *consumer brand* een positief, geloofwaardig *employer brand* ontwikkelen? Bedrijven met een negatief *consumer brand* kunnen een positief, geloofwaardig *employer brand* ontwikkelen door in te zetten op instrumentele en symbolische kenmerken om werknemers aan te trekken en te behouden. Daarbij moeten de extern gecommuniceerde kenmerken overeenkomen met de intern gecommuniceerde kenmerken. Enkel zo

kan een *employer brand* geloofwaardig zijn. Deze geloofwaardigheid wordt binnen de organisatie benadrukt door werknemers hun eigen verhaal te laten doen. Zij hoeven de waarheid niet te verbloemen en worden aangemoedigd om hun persoonlijke ervaringen te delen met elkaar en met de buitenwereld. Daarmee verwacht de organisatie oprechtheid van de werknemers, maar zijn ze zelf ook oprecht door intern aan te bieden wat extern beloofd wordt. Uit dit onderzoek is gebleken dat een oprechte werkgever gepercipieerd wordt als geloofwaardig, deze oprechtheid/geloofwaardigheid kan vervolgens opnieuw uitgespeeld worden als symbolisch kenmerk. Daarnaast speelt ook aangepaste werving en selectie een rol in de totstandkoming van een sterk *employer brand*. Zo legt de organisatie tijdens werving en selectie voornamelijk de focus op werknemers die volledig achter het *consumer brand* staan en geloven in het grotere verhaal dat de organisatie voor ogen heeft. Zo wordt een intern samenhangsgevoel gecreëerd en worden er enkel mensen tewerkgesteld met een bepaalde passie.

Het doel van deze studie was ten slotte om na te gaan of bevindingen uit huidig onderzoek standhouden wanneer het een organisatie met een negatief *consumer brand* betreft. Zo werd, zoals eerder aangehaald in de inleiding, de relatie tussen het *employer brand* en werkgeversaantrekkelijkheid reeds onderzocht waarbij vastgesteld werd dat een sterk *employer brand* positieve effecten heeft op werkgeversaantrekkelijkheid (Lievens & Highhouse, 2003; Berthon, Ewing, & Hah, 2005; Kissel & Büttgen, 2015; Carpentier et al., 2017; Leekha Chhabra & Sharma, 2014). Door middel van deze studie kunnen we bevestigen dat deze bevindingen wel degelijk standhouden voor een bedrijven met een *negatief consumer brand*. Daarnaast werd ook reeds eerder aangetoond dat werkgeversaantrekkelijkheid onder meer bepaald wordt door de geloofwaardigheid van de *employer brand*-boodschappen die de organisatie uitstuurt (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). Ook dit kunnen we aan de hand van deze studie bevestigen voor bedrijven met een negatief *consumer brand*.

5.2 Beperkingen van de studie en aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit onderzoek, dat zich focust op de drie aspecten van *employer branding* in context van bedrijven met een negatief *consumer brand*, beantwoordt aan bepaalde hiaten in huidig onderzoek. Desalniettemin heeft deze studie ook beperkingen. Zo leidt allereerst de aard van deze kwalitatieve studie ertoe dat bevindingen niet generaliseerbaar zijn. Een *case study* laat namelijk toe uitspraken te doen omtrent een welbepaalde organisatie waardoor resultaten niet veralgemeenbaar zijn. Om die reden zou verder onderzoek zich enerzijds kunnen focussen op meer bedrijven met een negatief *consumer brand*, of op andere bedrijven met een negatief *consumer brand* zoals bijvoorbeeld aardoliebedrijven.

Hoewel er daarnaast gestreefd werd naar objectiviteit en het beperken van sociale wenselijkheid bij de interpretatie van bepaalde quotes, is een subjectieve interpretatie niet altijd te vermijden.

Vervolgens werd het onderliggend mechanisme 'geloofwaardigheid' enkel bekeken bij het interne perspectief en het organisatieperspectief. Verder onderzoek zou zich dus kunnen focussen op de rol van geloofwaardigheid bij het externe perspectief van *employer branding*.

Ten slotte werden, bij het bepalen van de typologieën, competenties en persoonlijkheidskenmerken volledig buiten beschouwing gelaten. Verdere studies kunnen zich daarom richten op de competenties van respondenten en zouden zo bijvoorbeeld kunnen nagaan of *stars* ook de sterren onder werknemers zijn wat betreft kennis en competenties.

6 Implicaties voor de praktijk

Allereerst moeten organisaties met een negatief *consumer brand* zich bewust zijn van het feit dat er zowel intern als extern duidelijk te onderscheiden groepen werknemers zijn. Dit is voornamelijk belangrijk omdat elke groep aangeeft belang te hechten aan verschillende zaken, wat dus voor organisaties ook een andere aanpak inhoudt.

Voor het extern perspectief van *employer branding* is het aangewezen voor organisaties om tijdens het contact met potentiële sollicitanten te peilen naar de *mindset* en houding van sollicitanten tegenover het *consumer brand*. Op basis daarvan zal snel duidelijk worden in welke groep zij in te delen zijn. Wanneer het sollicitanten betreft die geen probleem hebben met het *consumer brand* kan de organisatie in eerste instantie best inspelen op instrumentele kenmerken. Deze kenmerken bepalen de aantrekkelijkheid van een bedrijf. Zo dient men aan te halen welke kenmerken binnen hun bedrijf zorgen nut opleveren voor sollicitanten, zoals bijvoorbeeld opleidingen of doorgroeimogelijkheden. Op deze manier zal men de aandacht trekken van deze sollicitanten. Vervolgens kunnen organisaties bij deze groep best inzetten op symbolische kenmerken waarbij men dient aan te halen welke menselijke trekken toegekend kunnen worden aan de organisatie zoals bijvoorbeeld oprechtheid. Wanneer het sollicitanten betreft die twijfelen aan hun eigen *mindset* en houding tegenover het *consumer brand* is het aangewezen voor organisaties om in eerste instantie de functie-inhoud toe te lichten. Deze sollicitanten zullen zich namelijk daarop baseren om vervolgens te bepalen of ze de werkgever als aantrekkelijk beschouwen. Wanneer het om een *frontoffice* functie gaat zullen deze respondenten de organisatie zien als minder aantrekkelijk, maar wanneer het om een *backoffice* functie gaat zullen ze verdere interesse tonen in de organisatie. Om deze reden is het belangrijk dat organisaties vervolgens inspelen op instrumentele en symbolische kenmerken. Wanneer het ten slotte sollicitanten betreft die negatief staan tegenover het *consumer brand* raden wij organisaties aan om zichzelf verdere tijd en moeite te besparen. Deze sollicitanten zijn zodanig overtuigd van hun eigen standpunt dat ze de organisatie niet eens overwegen als potentiële werkgever.

Wat betreft het interne perspectief van *employer branding* kunnen we algemeen stellen dat zowel instrumentele als symbolische kenmerken zorgen voor jobtevredenheid bij deze werknemers. Maar om specifieker te weten waarop ze moeten inzetten is het aangewezen voor organisaties om doorheen het jaar, bijvoorbeeld bij evaluatiemomenten, te peilen naar de *mindset* en houding van werknemers tegenover het *consumer brand*. Op basis daarvan zal opnieuw duidelijk worden in welke groep zij ingedeeld kunnen worden. Wanneer het werknemers betreft die geen probleem hebben met het *consumer brand* is belangrijk dat organisaties weten dat deze werknemers aangetrokken worden door symbolische kenmerken. Wat betreft retentiemanagement moet de organisatie focussen op instrumentele kenmerken. Dit ligt anders voor werknemers die twijfelen aan hun eigen houding en *mindset* en houding tegenover het *consumer brand*. Om deze werknemers aan te trekken kunnen organisaties best inzetten op instrumentele kenmerken. Wat betreft retentiemanagement zijn symbolische kenmerken belangrijk.

Ten slotte kunnen we organisaties adviseren om hun intern *employer brand* af te stemmen op hun *extern employer brand*. Daarbij moeten de extern gecommuniceerde kenmerken overeenkomen met de intern gecommuniceerde kenmerken. Dit, in combinatie met het feit dat organisaties werknemers best niets kunnen opleggen wanneer het gaat om het delen van ervaringen met de werkgever, zal zorgen voor een geloofwaardig *employer brand*. Deze geloofwaardigheid kan vervolgens ingezet worden als symbolisch kenmerk van de organisatie, wat voor hogere jobtevredenheid en werkgevers aantrekkelijkheid zal zorgen bij zowel potentiële als huidige werknemers. Daarbij kunnen organisaties tijdens rekrutering en selectie zichzelf best focussen op werknemers die 100% achter het *consumer brand* staan. Dit zorgt een samenhangigheidsgevoel en gedeelde passie onder werknemers.

7 Referentielijst

- Aaker, D. A., & Biel, A. L. 1993. **Brand equity and advertising: An overview**: Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. 1975. **Belief, attitude, intention and behavior : an introduction to theory and research**: Reading (Mass.) : Addison-Wesley.
- Allahverdyan, A. E., & Galstyan, A. 2014. Opinion Dynamics with Confirmation Bias.(Research Article). **PLoS ONE**, 9(7).
- Ambler, T., & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. **The Journal of Brand Management**, 4.
- Anholt, S. 2007. What is competitive identity?, **Competitive identity**: 1-23: Springer.
- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. 2009. **Basisboek kwalitatief onderzoek** Noordhoff Uitgevers B.V.
- Backhaus, K. 2016. Employer Branding Revisited. **Organization Management Journal**, 13(4): 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. **Career development international**, 9(5): 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. 2005. **The employer brand**: John Wiley and Sons Ltd.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. **Industrial Marketing Management**, 39(8): 1250-1260.
- Bennett, P. D. 1988. **Dictionary of Marketing Terms** NTC Business Books
- Berry, J. W., Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., & Dasen, P. R. 2002. **Cross-cultural psychology: Research and applications**: Cambridge University Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. **International journal of advertising**, 24(2): 151-172.
- Bhatnagar, J., & Srivastava, P. 2008. Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. **Indian Journal of Industrial Relations**: 35-48.
- Biswas, M. K., & Suar, D. 2016. Antecedents and Consequences of Employer Branding. **Journal of Business Ethics**, 136(1): 57-72.
- Boey, R. 2011. Krap Vlaanderen: In de greep van knelpuntberoepen en -vacatures. **Tijdschrift van het steunpunt WSE**.
- Breaugh, J. A., & Billings, R. S. 1988. The realistic job preview: Five key elements and their importance for research and practice. **Journal of business and psychology**, 2(4): 291-305.

- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. 2009. Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3): 390-397.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11): 2244-2266.
- Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. 2006. Managing Job Seekers' Organizational Image Beliefs: The Role of Media Richness and Media Credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91(4): 828-840.
- Carpentier, M., Stockman, S., & Van Hoyer, G. 2018. *Rekrutering via sociale media: Een kwalitatief onderzoek bij HR-managers en medewerkers*.
- Carpentier, M., Van Hoyer, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. 2017. Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11): 2696-2708.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13(4): 182-192.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of applied psychology*, 90(5): 928.
- Collins, C. J., & Han, J. 2004. Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57(3): 685-717.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. 2002. The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1121-1133.
- Cromheecke, S. 2016. Employer branding: testen van enkele sleutelassumpties.
- De Chernatony, L. 2002. Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate reputation review*, 5(2-3): 114-132.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van Den Bergh, J. 2015. *Marketing communicatie*: Pearson Benelux BV.
- Einwiller, S., & Will, M. 2008. Towards an integrated approach to corporate branding-Findings from an empirical study, *Kommunikationsmanagement im Wandel*: 231-247: Springer.
- Farr, J. L., O'leary, B. S., & Bartlett, C. 1973. Effect of work sample test upon self-selection and turnover of job applicants. *Journal of Applied Psychology*, 58(2): 283.
- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*: Evanston : Row, Peterson.
- Fisher, C., Ilgen, D., & Hoyer, W. 1979. Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal (pre-1986)*, 22(1): 94.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6): 401-409.

- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. 2008. Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1: 48.
- Hajli, N. 2015. *Handbook of research on integrating social media into strategic marketing*: IGI Global.
- Hoppe, D. 2018. Linking employer branding and internal branding: establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *The Journal of Product and Brand Management*, 27(4): 452-467.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. 1953. Communication and persuasion; psychological studies of opinion change.
- Hur, W.-M., Kim, H., & Woo, J. 2014. How CSR Leads to Corporate Brand Equity: Mediating Mechanisms of Corporate Brand Credibility and Reputation. *Journal of Business Ethics*, 125(1): 75-86.
- Keller, K. L. 2002. Branding and Brand Equity: 86: Marketing Science Institute.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. 2011. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*: Pearson Education India.
- King, S. 1973. *Developing new brands*. London: Pitman Publishing.
- Kissel, P., & Büttgen, M. 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9): 755-777.
- Kotler, P. 2013. *Principes van Marketing* (14e ed.). Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1): 48-60.
- Lievens, F. 2007. Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1): 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. 2003. THE RELATION OF INSTRUMENTAL and SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER. *Personnel Psychology*, 56(1): 75-102.
- Lievens, F., & Schollaert, E. 2008. Employer branding: het belang van instrumentele en symbolische kenmerken. *2008Tijdschrift van het Steunpunt WSE*: 105-109.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 3: 4-1.
- Majken, S., Mi, A. Y., & Fabian, C. F. 2005. *Corporate Branding*. Denemarken: Copenhagen Business School Press.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3): 160.
- Mosley, R. 2007. *Customer experience, organisational culture and the employer brand*.

- Murphy, J. M. 1987. 1 What Is Branding?, **Branding: A key marketing tool**: 1-12: Springer.
- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E. 2001. The development of a scale to measure perceived corporate credibility. **Journal of Business Research**, 52(3): 235-247.
- O' Connor, J. 2017. 4 Tips For Employer Branding: Why it's essential. **Talent Acquisition Excellence Essentials**.
- Ong, L. D. 2011. Employer branding and its influence on potential job applicants. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(9): 1088-1092.
- Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. 2017. Solving the Supreme Problem : 100 Years of Selection and Recruitment at the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, 102(3): 291-304.
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. 2018. Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. **Business Horizons**, 61(4): 643-651.
- Reynolds, T. J., Gengler, C. E., & Howard, D. J. 1995. A means-end analysis of brand persuasion through advertising. **International Journal of Research in Marketing**, 12(3): 257-266.
- Rousseau, D. 1995. **Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee responsibilities and rights journal**, 2(2): 121-139.
- Rousseau, D. M. 1990. New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. **Journal of organizational behavior**, 11(5): 389-400.
- Ruimschotel, D. 1989. **Explanation, causation, and psychological theories : a methodological study illustrated by an analysis of Festinger's theory of cognitive dissonance and Newell and Simon's theory** (2nd ed. ed.): Amsterdam : Swets en Zeitlinger.
- Russell, S., & Brannan, M. J. 2016. "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. **European Management Journal**, 34(2): 114-124.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. 1990. Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. **The Academy of Management Review**, 15(2): 286-310.
- Schalk, R., de Jong, J., & Freese, C. 2007. Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. **Tijdschrift voor HRM**: 24.
- Tanwar, K., & Prasad, A. 2016. Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. **Global Business Review**, 17(3_suppl): 186S-206S.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. 2018. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, 20(1): 155-179.
- Tilley, C. 1999. Built-in branding: how to engineer a leadership brand. **Journal of Marketing Management**, 15(1-3): 181-191.

Van Hove, G., & Lievens, F. 2005. Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 13(3): 179-187.

Verhoeven, J. 2012. Medewerkers als merkambassadeurs. *Clou*, 56.

Voisin, D., Stone, J., & Becker, M. 2013. The Impact of the Antitobacco Norm on the Selected Mode of Cognitive Dissonance Reduction. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(1): 57-67.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2): 56-73.

Bijlage 1: Semigestructureerde vragenlijst: extern perspectief

Goedemiddag, hebt u even tijd om enkele vragen te beantwoorden? Mijn naam is Nele Ruys, ik ben een studente Handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar employer branding. Ik zal eerst en vooral even kort toelichten wat employer branding precies is. Employer branding is het promoten van een duidelijk beeld van de organisatie als unieke en aantrekkelijke werkgever naar huidige en potentiële werknemers. Hetgeen wat men gaat promoten zijn de voordelen die de identiteit van de werkgever weerspiegelen en die men geniet wanneer men werkt voor de werkgever, zoals bijvoorbeeld salaris, opleiding, etc.

Daarbij zijn er tijdens het interview geen goede of foute antwoorden, ik ben voornamelijk geïnteresseerd in uw mening omtrent dit onderwerp. Ten slotte is de vragenlijst ook volledig anoniem.

Wat is uw leeftijd?

Algemene jobkeuze

Welke elementen zijn voor u van belang in uw eerste job, waarin moet het bedrijf zeker voorzien?
- En qua bedrijfscultuur?

Zou, algemeen gesteld, de aard van de bedrijfsactiviteiten invloed kunnen hebben op uw jobkeuze?

Of is jobinhoud en het aanbod van het bedrijf belangrijker?

Bekendheid van [de organisatie]

Had u voor vandaag ooit al gehoord van [de organisatie]? Zo ja, van waar kent u het bedrijf?

Bent u bekend met de bedrijfsactiviteiten van [de organisatie], met andere woorden weet u wat ze doen?

Hoe weet u dit, via welk kanaal bent u op de hoogte van hun bedrijfsactiviteiten? (Kennissen, sociale media, krant, etc.)

[de organisatie] als werkgever

Lijkt [de organisatie] u een aantrekkelijk bedrijf om voor te werken?

- Zo ja, wat trekt u precies aan?
- Zo nee, waarom niet?

Zou u overwegen om zelf te solliciteren bij [de organisatie]?

Bijlage 2: Codes, subcodes en citaten: extern perspectief

Code	Subcode	Citaat	Aantal
(1) Belangrijke factoren in een eerste job			
	(1.1) Aangename collega's/ goede werksfeer	<i>"(...) Collega's zijn heel belangrijk, in mijn ogen maakt of kraakt dat alles. Als je met iedereen goed overweg kunt dan ga je liever naar u werk en doe je automatisch u job beter denk ik."</i> (Respondent 21)	10
	(1.2) Doorgroeimogelijkheden	<i>"(...) Doorgroeimogelijkheden zijn belangrijk voor mij."</i> (Respondent 12)	9
	(1.3) Loon	<i>"(...) Een goed verloningspakket of andere toegemoetkomingen vind ik belangrijk."</i> (Respondent 19)	6
	(1.4) Opleiding	<i>"(...) Opleidingen vind ik belangrijk, zowel op korte als lange termijn."</i> (Respondent 1)	5
	(1.5) Begeleiding	<i>"(...) Bij een eerste job is het ook belangrijk dat je vragen mag, en kan stellen."</i> (Respondent 16)	4
	(1.6) Aantrekkelijke functie-inhoud	<i>"(...) De functie is het allerbelangrijkste voor mij, ik wil graag iets doen wat mij echt interesseert."</i> (Respondent 5)	4
	(1.7) Uitdaging	<i>"(...) Genoeg uitdaging is de job is wel belangrijk."</i> (Respondent 2)	3
	(1.8) Goede bereikbaarheid	<i>"(...) Een goede bereikbaarheid is voor mij belangrijk."</i> (Respondent 14)	3
	(1.9) Opportuniteiten	<i>"(...) Voor een startersjob zijn sowieso de kansen die ik krijg heel belangrijk."</i> (Respondent 8)	3
	(1.10) Internationale omgeving	<i>"(...) Het bedrijf moet voor mij ook sowieso internationaal gericht zijn, dit vind ik belangrijk in termen van het opbouwen van mijn carrière."</i> (Respondent 5)	2
(2) Invloed aard bedrijfsactiviteiten			
	(2.1) De bedrijfsactiviteiten hebben een invloed	<i>"(...) Ja, het is toch wel belangrijk dat ik achter de bedrijfsactiviteiten kan staan."</i> (Respondent 2)	10
	(2.2) De bedrijfsactiviteiten hebben geen invloed	<i>"(...) Neen, jobinhoud is belangrijker voor mij."</i> (Respondent 5)	8
	(2.3) Afhankelijk van de precieze bedrijfsactiviteiten	<i>"(...) Dat hangt er vanaf wat de bedrijfsactiviteiten juist zijn."</i> (Respondent 3)	3

(3) Bekendheid van de organisatie			
	(3.1) Kennis van de organisatie	<i>"(...) Ik ben bekend met de bedrijfsactiviteiten, het is een tabaksproducent." (Respondent 2)</i>	11
	(3.2) Geen kennis van de organisatie	<i>"(...) Ik ben niet bekend met de bedrijfsactiviteiten." (Respondent 6)</i>	9
(4) Aantrekkelijkheid van het bedrijf als mogelijke werkgever			
	(4.1) Ik zou voor de organisatie willen werken	<i>"(...) Ja, het is zeker een aantrekkelijke werkgever." (Respondent 13)</i>	6
	(4.2) Ik zou niet voor de organisatie willen werken	<i>"(...) Ik zou niet graag voor een tabaksproducent willen werken omdat ik niet wil bijdragen aan zaken met een negatief imago." (Respondent 1)</i>	8
	(4.3) Geen idee	<i>"(...) Ik weet niet genoeg over het bedrijf om daar een eerlijk antwoord op te kunnen geven." (Respondent 7)</i>	3
	(4.4) Nog eens goed over nadenken/ hangt af van functie	<i>"(...) Ik zou eerst voor mezelf moeten uitmaken of het ethisch in orde is of niet om voor een tabaksproducent te werken." (Respondent 8)</i>	3
(5) Redenen waarom men er wel wil werken			
	(5.1) [de betaalde stage]	<i>"(...) Het lijkt mij een aantrekkelijke werkgever omdat ze een betaalde stage aanbieden." (Respondent 17)</i>	3
	(5.2) Internationale omgeving	<i>"(...) Het lijkt mij een aantrekkelijk bedrijf omdat ik internationaal wil werken en zij kunnen mij die kans bieden." (Respondent 5)</i>	1
	(5.3) [de nieuwe, innovatieve verandering]	<i>"(...) Het lijkt mij een aantrekkelijk bedrijf om voor te werken. Ze staan net voor een grote verandering en dat spreekt mij wel aan want dat is een uitdaging." (Respondent 14)</i>	1
(6) Redenen waarom men er niet wil werken			
	(6.1) Tabaksproducent	<i>"(...) Ik zou er niet willen werken, ik ben weggegaan vanaf het moment dat ik hoorde dat ze met sigaretten bezig zijn. Ik ben gewoon echt tegen roken." (Respondent 13)</i>	7
	(6.2) Open functies passen niet bij gevolgde opleiding	<i>"(...) Ik zou er niet gaan werken omdat ze enkel sales functies in de aanbieding hebben en ik studeer Rechten." (Respondent 21)</i>	1

Bijlage 3: Semigestructureerde vragenlijst: intern perspectief

Goedemiddag. Mijn naam is Nele Ruys, ik ben een studente Handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar employer branding. Ik zal eerst en vooral even kort het concept employer branding toelichten. Employer branding is het promoten van een duidelijk beeld van de organisatie als unieke en aantrekkelijke werkgever naar huidige en potentiële werknemers. Hetgeen wat men gaat promoten zijn de voordelen die de identiteit van de werkgever weerspiegelen en die men geniet wanneer men werkt voor de werkgever zoals bijvoorbeeld salaris, opleiding, etc. en dit noemt men het employer brand.

Daarbij zijn er geen goede of foute antwoorden, ik ben voornamelijk geïnteresseerd in uw mening omtrent dit onderwerp. Ten slotte is de vragenlijst ook volledig anoniem.

Algemene vragen

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw functie binnen [de organisatie]?

Wat zijn, volgens u, essentiële elementen die jobtevredenheid creëren?

- Welke rol speelt geloofwaardigheid voor u in dit verhaal?

Wat maakt een werkgever aantrekkelijk voor u?

Wordt, volgens u, de aantrekkelijkheid van een bedrijf voor een stuk mee bepaald door het *consumer brand*? (Consumer brand: de producten die verhandeld worden door het bedrijf)

- Zo ja, hoe dan?

- Zo nee, kan u verklaren waarom niet?

[de organisatie] als werkgever

Wat waren de redenen waarom u destijds besloten hebt om voor [de organisatie] te gaan werken?

Hoe ervaart u [de organisatie] als werkgever?

- Wat maakt hen uniek en aantrekkelijk als werkgever?

- Hoe zorgen zij er vandaag voor dat u er nog steeds werkt? (M.a.w.: Welke inspanningen doen zij ter behoud van werknemers?)

- Zijn er, volgens u, nog verbeterpunten voor [de organisatie] als werkgever?

De ervaring met [de organisatie] als werkgever die u zonet omschreef, komt die overeen met het employer brand dat [de organisatie] intern communiceert?

- Zo ja of nee, kan u dit kort toelichten?

Via welke kanalen bent u bekend geraakt met het *employer brand* van [de organisatie]?

Hoe zou [de organisatie] het *employer brand* nog beter kunnen ontwikkelen?

Bijlage 4: Codes, subcodes en citaten: intern perspectief

Code	Subcode	Citaat	Aantal
(7) Jobtevredenheid			
	Aangename sfeer tussen collega's (7.1)	<i>"(...) Een leuk team vind ik heel belangrijk. Het is namelijk zo dat je meer tijd op je werk doorbrengt dan thuis dus dan is het leuker als je goed overeenkomt met je collega's." (Respondent 27)</i>	7
	Doorgroeimogelijkheden (7.2)	<i>"(...) Er moeten steeds vooruitzichten en doorgroeimogelijkheden zijn, dit zowel horizontaal als verticaal." (Respondent 22)</i>	5
	Opleidingen (7.3)	<i>"(...) Opleidingen zijn voor mij zeer belangrijk. Ik ben zeer leergierig en als ik nooit kan bijleren is het voor mij echt niet meer interessant." (Respondent 24)</i>	5
(8) Geloofwaardigheid			
	Het nakomen van beloften (8.1)	<i>"(...) Het is voor mij heel belangrijk dat een werkgever zijn beloften nakomt. In deze organisatie is dat niet altijd het geval geweest wat bij mij voor heel veel frustraties gezorgd heeft." (Respondent 24)</i>	5
	Oprechtheid van de werkgever (8.2)	<i>"(...) Als een werkgever niet eerlijk is leidt dit voor mij tot ongeloofwaardigheid." (Respondent 26)</i>	3
	Overeenkomst persoonlijke ervaring en intern gecommuniceerde employer brand (8.3)	<i>"(...) Een kernwaarde van [de organisatie] is open communicatie, en onze nieuwe open kantoren reflecteren dat idee zeker wel." (Respondent 28)</i>	4
(9) Werkgevers-aantrekkelijkheid			
	Goede werksfeer (9.1)	<i>"(...) De werksfeer onder collega's is voor mij ook heel belangrijk." (Respondent 25)</i>	3
	Eerlijkheid (9.2)	<i>"(...) Een werkgever moet eerlijk zijn tegenover zijn werknemers." (Respondent 24)</i>	3
	Verloningspakket (9.3)	<i>"(...) Natuurlijk is een goed verloningspakket ook belangrijk." (Respondent 27)</i>	3
	Flexibiliteit/ work-life balance (9.4)	<i>"(...) Flexibiliteit: thuiswerken en glijdende uren zijn voor mij wel belangrijk." (Respondent 22)</i>	2
	Appreciatie (9.5)	<i>"(...) Appreciatie kan een werkgever tonen door informeel eens te zeggen dat je het goed doet, of dat je goed werk geleverd hebt. Daar hecht ik wel waarde aan." (Respondent 27)</i>	3

(10) Motivatie om voor de organisatie te gaan werken			
	Goede klik met de rekruteerder/aangenaam contact op de jobbeurs (10.1)	<i>"(...) Ik heb op de jobbeurs met iemand gesproken waar ik een zeer goede klik mee had en dat is vrij bepalend geweest." (Respondent 29)</i>	3
	Persoonlijke aanpak (10.2)	<i>"(...) Het is een multinational, maar ze behandelen hun werknemers niet als een nummer en dat is voor mij belangrijk."</i>	2
	Betaalde stage (10.3)	<i>"(...) Het feit dat ze een betaalde stage aanboden was voor mij zeer aantrekkelijk want ik sta zelf in voor mijn levensonderhoud." (Respondent 26)</i>	2
	Loon (10.4)	<i>"(...) Er is natuurlijk ook een mooi verloningspakket." (Respondent 25)</i>	2
(11) Motivatie om voor de organisatie te blijven werken			
	Financiële voordelen (11.1)	<i>"(...) Je krijgt een flex reward plan. Zo kan je een bepaald bedrag krijgen om te sporten, je kan een fiets leasen, etc. Er zijn enorm veel benefits qua geld." (Respondent 22)</i>	1
	De mogelijkheid tot het uitvoeren van totaal verschillende functies (11.2)	<i>"(...) De mogelijkheid om te blijven verschuiven, zowel verticaal als horizontaal. Zo kan je in verschillende domeinen kennis opbouwen." (Respondent 23)</i>	4
	Opleiding en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling (11.3)	<i>"(...) [de organisatie] investeert veel in zijn werknemers, zo kan ik ook stappen blijven zetten in mijn persoonlijke ontwikkeling en dat zorgt er echt wel voor dat ik er vandaag nog werk." (Respondent 24)</i>	4
	Collega's (11.4)	<i>"(...) Ik zelf werk hier nog vanwege mijn collega's. Daar kan ik het echt goed mee vinden." (Respondent 27)</i>	3
(12) Uniekheid van de organisatie			
	Doorgroeimogelijkheden en opleidingen (12.1)	<i>"(...) Ze bieden enorm veel leeropportunities en wat hen daarnaast echt uniek maakt is het feit dat je hier kan beginnen in Finance, doorgroeien naar Sales en vervolgens naar HR, enzovoort." (Respondent 27)</i>	2
	Persoonlijke aanpak (12.2)	<i>"(...) In mijn ogen maakt de persoonlijke aanpak hen uniek als multinational." (Respondent 26)</i>	2
	Collega's (12.3)	<i>"(...) Dat klinkt misschien vreemd, maar voor mij maken de mensen die hier werken [de organisatie] uniek." (Respondent 25)</i>	2
	Nieuwe, innovatieve verandering (12.4)	<i>"(...) Wat [de organisatie] uniek maakt is het feit dat ze bezig zijn met [de nieuwe, innovatieve verandering]."</i>	3

(13) Verbeterpunten organisatie			
	Te veel top-down (13.1)	<i>"(...) Het bedrijf moet meer inzetten op bottom-up, momenteel is het nog te veel top-down." (Respondent 24)</i>	2
	Geen (13.2)	<i>"(...) Verbeterpunten zullen er altijd zijn maar op dit moment kan ik geen verbeterpunten aanhalen." (Respondent 22)</i>	3
	Meer inzetten op <i>career planning</i> (13.3)	<i>"(...) In het verleden ontwikkelde de [de organisatie] zijn eigen mensen, dus het was een kleine wereld en je groeide door van op de baan naar een hogere functie. Er was eer <i>career planning</i> en dat is nu niet meer." (Respondent 29)</i>	3
	Leermogelijkheden (13.4)	<i>"(...) Er moet nog aan de leermogelijkheden gewerkt worden. Er zijn zeker genoeg opleidingen, maar deze zijn vrijwillig te volgen terwijl sommige opleidingen verplicht zouden moeten worden, in mijn ogen." (Respondent 27)</i>	2
(14) Verbeterpunten voor het employer brand			
	Moeilijk vanwege regelgeving omtrent bedrijfsactiviteiten (14.1)	<i>"(...) Er wordt nog te weinig aan het externe employer brand gedaan vanwege de strikte regels." (Respondent 27)</i>	4
	(Omslachtige) interne communicatie (14.2)	<i>"(...) Er zijn te veel verschillende tools binnen de organisatie, werknemers weten soms niet waar ze informatie kunnen terugvinden." (Respondent 28)</i>	2
(15) Interne bekendheid van het employer brand			
	Via intranet, LinkedIn, e-mail (15.1)	<i>"(...) Dit doen ze via intranet, daar communiceren ze heel veel over het employer brand. Maar ze sturen ook vaak mails over bepaalde aspecten van de organisatievisie en hoe we daar zelf in mee kunnen gaan". (Respondent 23)</i>	8
(16) Consumer brand			
	Impact van het consumer brand op aantrekkelijkheid van het bedrijf (16.1)	<i>"(...) De aantrekkelijkheid van een bedrijf wordt mee bepaald door het consumer brand. Als je voor een product/merk werkt waar je volledig achter staat is dat veel leuker." (Respondent 24)</i>	7
	Impact van het consumer brand op de persoon (16.2)	<i>"(...) Het consumer brand was voor mij dan ook het grootste hekelpunt." (Respondent 27)</i>	8

Bijlage 5: Impact van het *consumer brand* op de persoon

Uitgebreide analyse code 4, subcode 4.2.

Respondent	De mate waarin het <i>consumer brand</i> een obstakel vormt	Conclusie
22	<p>“(...) Ik heb moeite gehad met het <i>consumer brand</i> maar na een tijd heb ik dat opzij kunnen zetten. Mijn vriendinnen zeiden toen: “Het is maar een job zoals een andere.” En dan sta je misschien niet volledig achter het roken maar het is wel een job dat je graag doet.”</p> <p>“(...) En het is niet zo dat ik vertengewoordiger ben, ik doe gewoon back office. En het is belangrijk voor mij dat ik niet rechtstreeks bezig ben met de sigaretten.”</p>	De respondent heeft zelf een probleem met het <i>consumer brand</i> , o.a. haar vriendinnen hebben haar overtuigd. Ze wenst enkel een <i>back-office</i> functie uit te voeren.
23	<p>“(...) Sinds ik voor [de organisatie] werk stellen heel veel mensen mij de vraag of ik achter het bedrijf sta.”</p> <p>“(...) Je kan ook voor McDonalds of Martini werken en dat is ook niet gezond.”</p>	De respondent heeft zelf geen probleem met het <i>consumer brand</i> maar haar onmiddellijke omgeving stelt zich vragen.
24	<p>“(...) Het <i>consumer brand</i> vormt voor mij wel een probleem. Het feit dat ze nu bezig zijn met [de nieuwe, innovatieve verandering] speelt hier ook wel een grote rol in voor mij, ik denk dat ik anders al gestopt was met werken voor [de organisatie].”</p> <p>“(...) Ik voel mij comfortabeler in een <i>back-office</i> functie, dan kom ik niet in contact met de verkoop van sigaretten.”</p>	De respondent heeft zelf een probleem met het <i>consumer brand</i> en wenst enkel een <i>back-office</i> functie uit te voeren.
25	<p>“(...) 18,5 jaar geleden toen ik hier begon te werken waren sigaretten totaal nog geen probleem in de maatschappij, het was toen zelfs stoer om te roken. Vandaag de dag ligt dat wel helemaal anders.”</p>	De respondent laat zich niet uit over het <i>consumer brand</i> maar geeft aan dat roken vroeger geen taboe was en dat zij destijds daarom geen probleem zag in werken voor een tabaksfabrikant.
26	<p>“(...) Een bedrijf is een bedrijf in mijn ogen en elk bedrijf heeft positieve en negatieve aspecten, het product zou daarbij niet mogen uitmaken.”</p> <p>“(...) Mijn vader doet vaak moeilijk over het feit dat ik voor een sigarettenfabrikant werk.”</p> <p>“(...) Ik las onlangs een artikel waarin stond dat de hoeveelheid ongezonde dingen die we eten en drinken, schadelijker zijn voor de gezondheid dan roken. Dus als je voor Coca-Cola werkt vind ik dat nog erger. Zij gaan niets veranderen en blijven gewoon produceren, terwijl wij als tabaksfabrikant minder schadelijke alternatieven bedenken voor onze consument.”</p>	De respondent heeft zelf geen probleem met het <i>consumer brand</i> maar haar onmiddellijke omgeving wel. Daarnaast wordt ook de link gelegd met andere bedrijven die mogelijks producten produceren die even of nog schadelijker zijn dan sigaretten.
27	<p>“(...) Het is nu niet meteen een meisjesdroom om voor een tabaksfabrikant te gaan werken. Het <i>consumer brand</i> was voor mij dan ook het grootste hekelpunt.”</p> <p>“(...) Toen ik op zoek was naar een job heb ik ook met andere bedrijven gesproken zoals AB-INBEV en Coca-</p>	Het <i>consumer brand</i> vormt een obstakel voor de respondent, haar nonkel heeft haar overtuigd. Daarnaast wordt de link gelegd naar bedrijven die mogelijks producten

	<p><i>Cola, bij zulke bedrijven kan je jezelf ook vragen stellen. Alleen is hun product maatschappelijk wel aanvaard.</i></p> <p><i>"(...) Uiteindelijk is het mijn nonkel die mij over de streep heeft getrokken en de twijfels weggenomen heeft. Hij handelde in goud en hij is heel zijn leven afgerekend geweest op het feit dat hij de bomen omkapte in het Amazoneregenwoud. Hij zei dan ook tegen mij dat je aan elk bedrijf wel iets negatief kan vinden en dat heeft ervoor gezorgd dat ik dacht: "Het is een leuk bedrijf met leuke mensen, en eigenlijk wil ik daar wel graag gaan werken."</i></p>	<p>produceren die even of nog schadelijker zijn dan sigaretten.</p>
28	<p><i>"(...) De aantrekkelijkheid van een bedrijf zou niet bepaald mogen worden door het consumer brand, maar het speelt wel."</i></p> <p><i>"(...) Ik ga u eerlijk vertellen, 10 jaar geleden kreeg ik ook aanbiedingen van tabaksproducenten en ik ben daar nooit op ingegaan. Ik heb de aanbiedingen niet eens deftig bekeken. Ik dacht enkel: "Nee, ik wil echt niet voor een tabaksfabrikant gaan werken." Ik heb mijn standpunt later veranderd door [de nieuwe, innovatieve verandering]."</i></p>	<p>De respondent had ik eerste instantie problemen met het <i>consumer brand</i>, maar dankzij de [nieuwe, innovatieve verandering] heeft hij dit naast zich kunnen neerleggen.</p>
29	<p><i>"(...) Toen ik hier kwam werken heb ik eerst goed moeten nadenken, en dat moet je ook zeker doen als je hier begint te werken. Even bij jezelf te rade gaan of het strookt met waar je zelf in gelooft."</i></p> <p><i>"(...) Je weet wel dat je een reactie kan verwachten als je aan anderen gaat vertellen dat je voor [de organisatie] werkt. Maar dit word je gewoon en je hebt ook niet altijd zin om in discussie te gaan."</i></p>	<p>De respondent heeft goed moeten nadenken over het feit of hij wel achter het <i>consumer brand</i> zou kunnen staan. Hij heeft uiteindelijk zelf geen probleem met het product maar ondervindt wel reacties van zijn onmiddellijke omgeving.</p>

Bijlage 6: Semigestructureerde vragenlijst: organisatieperspectief

Goedemiddag. Mijn naam is Nele Ruys, ik ben een studente Handelswetenschappen en in het kader van mijn masterproef doe ik onderzoek naar employer branding. Er zijn geen goede of foute antwoorden, ik ben voornamelijk geïnteresseerd in uw mening omtrent dit onderwerp. Daarbij is de vragenlijst ook volledig anoniem.

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw functie binnen [de organisatie]?

Wat is de visie van [de organisatie] omtrent *employer branding*?

Kunt u beschrijven hoe het *employer brand* van [de organisatie] er op dit moment uitziet?

Interne inspanningen

Wordt er intern veel aandacht besteed aan het *employer brand*?

- Zo ja, wat wordt er concreet ondernomen?
- Zo nee, zou dit beter wel gedaan worden denkt u, en waarom?
- Hoe communiceren jullie het *employer brand* intern?

Wat houdt het *employer brand* in voor huidige medewerkers?

Is merkambassadeurschap een doelstelling in kader van het interne *employer brand*?

- Zo ja, hoe zorgen jullie ervoor dat huidige werknemers de eigen organisatie gaan promoten?

Externe inspanningen

Wat houdt het *employer brand* in voor potentiële medewerkers?

Hoe wordt het *employer brand* extern gecommuniceerd? Via welke kanalen? Hebben de bedrijfsactiviteiten invloed op het rekruteringsproces?

- Zo ja, hoe dan? En hoe trachten jullie deze effecten vervolgens te minimaliseren?
- Zo nee, hoe hebben jullie dit kunnen realiseren?

Organisatie inspanningen

Wat maakt het *employer brand* van [de organisatie] uniek en aantrekkelijk? Hoe merkt u de effecten van uw *employer brand*? (intern/extern bijvoorbeeld)

Hoe hebben de bedrijfsactiviteiten van [de organisatie] invloed op het *employer brand*?

- Hoe zorgen jullie er vervolgens voor dat jullie een positief *employer brand* creëren (ondanks de bedrijfsactiviteiten)?

Huidige en potentiële werknemers komen niet enkel in contact met het bedrijf via de HR- afdeling maar ook via bijvoorbeeld productadvertenties, social media, mediacampagnes, etc. Komt het *employer brand* terug in alle bedrijfsactiviteiten?

- Zo ja, hoe zorgen jullie daarvoor?
- Zo nee, waarom niet?

Bijlage 7: Codes, subcodes en citaten: organisatieperspectief

Code	Subcode	Citaat	Aantal
(17) Interne employer brand			
	(17.1) Focus op persoonlijke ontwikkeling	<i>"(...) Wat wij vertellen qua verhaal is dat we een bedrijf zijn met veel mogelijkheden waarbij je jezelf kan ontwikkelen." (Respondent 31)</i>	2
	(17.2) Oprechtheid	<i>"(...) We leggen onze medewerkers niets op, we raden ze altijd aan om hun eigen verhaal over de organisatie te vertellen aan anderen. Wij geloven dat we zo ook het meest geloofwaardig overkomen als werkgever." (Respondent 31)</i>	2
(18) Aandacht aan interne employer brand			
	(18.1) HR-afdeling	<i>"(...) Er wordt veel aandacht besteed aan het employer brand binnen de HR-afdeling. Verder ben ik ervan overtuigd dat uw employer brand een vertaling moet zijn van wat medewerkers vinden, dus daar doen we niet veel aan." (Respondent 31)</i>	2
	(18.2) Implementatie van [de nieuwe, innovatieve verandering]	<i>"(...) In het kader van [de nieuwe, innovatieve verandering] hebben we sessies gegeven aan werknemers om uit te leggen aan hen wat deze verandering betekent op individueel jobniveau." (Respondent 30)</i>	3
(19) Merkambassadeurschap			
	(19.1) Doelstelling	<i>"(...) Ik denk dat iedereen de filosofie moet volgen anders kan je de job niet met uw hart en uw volle passie doen. Je moet echt wel geloven in het grotere geheel." (Respondent 30)</i> <i>"(...) Merkambassadeurschap is zeker een doelstelling, werknemers moeten enthousiast zijn maar niet noodzakelijk positief. Dat zou willen zeggen dat ze niets mogen zeggen wat hen niet aanstaat en dat mag wel." (Respondent 31)</i>	3
(20) Externe employer brand			
	(20.1) [de nieuwe, innovatieve verandering]	<i>"(...) Het externe employer brand houdt in dat mensen deel kunnen uitmaken van een revolutionaire periode. Want laat ons eerlijk zijn, dit is iets wat nooit eerder gezien werd en dat is wel aantrekkelijk voor potentiële werknemers." (Respondent 30)</i>	2

	(20.2) Focus op persoonlijke ontwikkeling	<i>"(...) Het externe employer brand is hetzelfde als het interne: een bedrijf met veel mogelijkheden waar je jezelf kan ontwikkelen."</i>	1
	(20.3) Oprechtheid	<i>"(...) Op jobbeurzen laten we de werknemers hun eigen verhaal vertellen en we bereiden hen daar niet op voor. We willen dat het spontaan is en oprecht, dus ze mogen gewoon hun ervaringen delen." (Respondent 30)</i>	3
(21) Aandacht aan externe employer brand			
	(21.1) Beperkte communicatiekanalen	<i>"(...) We hebben wel wat beperkingen als tabaksfabrikant, we kunnen bijvoorbeeld niet zomaar reclame maken." (Respondent 30)</i> <i>"(...) Voornamelijk op jobbeurzen en contactmomenten op scholen, extern communiceren is niet zo eenvoudig als tabaksproducent." (Respondent 31)</i>	3
(22) Invloed van de bedrijfsactiviteiten			
	(22.2) Rekruteringsproces	<i>"(...) Veel mensen vallen af tijdens ons rekruteringsproces omdat ze tegen tabak zijn." (Respondent 30)</i> <i>"(...) Mensen haken vaak af als je alleen maar zegt dat het om een tabaksfabrikant gaat. De bedrijfsactiviteiten hebben dus zeker een invloed op het rekruteringsproces." (Respondent 31)</i> <i>"(...) We have difficulties finding new employees. As you know we have a very notorious product, and there are some people who say: "Working for tobacco? No way!" (Respondent 32)</i>	3
(23) Manieren om negatieve effecten te minimaliseren			
	(23.1) Aangepaste werving en selectie	<i>"(...) We passen onze werving- en selectie er zodanig op aan dat we enkel mensen aanwerven met een passie, en die mee achter het idee staan. Als je daarop let, dan blijven er uiteindelijk enkel nog mensen over die merkambassadeur kunnen worden." (Respondent 30)</i> <i>"(...) We passen onze werving en selectie er zodanig op aan dat we enkel mensen aanwerven met een passie, die mee achter het idee staan. Mensen die echt een bezwaar hebben tegen het product maar toch zouden solliciteren omwille van andere voordelen, die vallen af bij ons." (Respondent 30)</i>	1
	(23.2) Manier van extern communiceren	<i>"(...) We hebben een studie laten uitvoeren. Daar is uitgekomen dat we onze boodschap anders moesten formuleren. Als we tegen</i>	1

		mensen zeggen: "Wil je voor tabak werken?" dan valt al 70% van de mensen af. Als je eerst zegt welke soort job je aanbiedt, in welk team en in welk soort bedrijf en pas op het einde zegt dat het om een tabaksproducent gaat, dan vallen er veel minder mensen af." (Respondent 31)	
	(23.3) Het verhaal brengen	<p>"(...) I'm pretty sure if I had the chance to talk to more people about [the organization] more people would see us as a potential employer, but a lot of people don't even want to hear the story anymore after they find out that we are a tobacco company." (Respondent 32)</p> <p>"(...) Ik merk dat veel mensen afhaken omdat het over tabak gaat. Maar als we ze dan eenmaal aan de telefoon hebben of ze komen hier op kantoor dan zijn ze stuk voor stuk positief verrast." (Respondent 30)</p>	3
(24) Aantrekkelijkheid van het bedrijf			
	(24.1) [de nieuwe, innovatieve verandering]	<p>"(...) Het externe employer brand houdt in dat mensen deel kunnen uitmaken van een revolutionaire periode. Want laat ons eerlijk zijn, dit is iets wat nooit eerder gezien werd en dat is wel aantrekkelijk voor potentiële werknemers." (Respondent 30)</p> <p>"(...) With [the new, innovative change] we have a new proposition which allows us to become more attractive." (Respondent 33)</p>	3
	(24.2) Persoonlijke aanpak	"(...) Je bent geen nummer bij ons en mensen worden constant aangezet om zich te ontwikkelen." (Respondent 31)	2

Persbericht



Nele Ruys
Faculteit economie en bedrijfswetenschappen
KU Leuven, campus Carolus Antwerpen
Korte Nieuwstraat 33, 2000 Antwerpen
nele.ruys@student.kuleuven.be

PERSBERICHT

10/05/2019

Sterk *employer brand* beperkt nadelige impact negatief *consumer brand*

Antwerpen – Roken is taboe in de maatschappij van vandaag. Het is schadelijk voor de gezondheid en voor velen ethisch niet verantwoord. Deze publieke opinie zorgt er niet alleen voor dat tabaksfabrikanten moeite hebben met het vinden van geschikte werknemers, maar ook dat interne medewerkers voortdurend geconfronteerd worden met de sociale norm. Een kwalitatieve case study aan de KU Leuven heeft uitgewezen dat het loont voor bedrijven met een negatief *consumer brand* om in te zetten op *employer branding*.

Het spreekt vanzelf dat het voor tabaksfabrikanten niet eenvoudig is om werknemers te vinden, veel mensen worden afgeschrikt door sigaretten waardoor deze bedrijven in eerste instantie vaak niet de meest aantrekkelijke werkgevers lijken. Inzetten op *employer branding* blijkt een antwoord te bieden op deze problematiek.

Onderzoek aan de KU Leuven toont aan dat wanneer bedrijven met een negatief *consumer brand* inzetten op een sterk *employer brand*, zij toch voldoende instroom kunnen genereren en daarbij ook tevreden en gemotiveerde werknemers tewerk kunnen stellen. Daarvoor moeten organisaties in eerste instantie een positief, geloofwaardig *employer brand* ontwikkelen. Dit kan bekomen worden door de externe *employer brand*-communicatie af te stemmen op de interne *employer brand*-communicatie. Het onderzoek toont tevens aan dat oprechtheid van de werkgever ook een grote rol speelt in de totstandkoming van een positief, geloofwaardig *employer brand*. Wanneer organisaties werknemers aanmoedigen om zowel positieve als negatieve ervaringen te delen met de buitenwereld zal dit ervoor zorgen dat werkgevers als oprecht aanzien worden, wat vervolgens zal leiden tot geloofwaardigheid.

Daarnaast kwam men in het onderzoek tot een raamwerk waarbij zowel potentiële werknemers als huidige werknemers ingedeeld kunnen worden in duidelijk te onderscheiden groepen op basis van hun *mindset* en houding tegenover het *consumer brand*. Dit onderscheid blijkt van belang te zijn bij het aantrekken van potentiële werknemers, maar ook bij het behoud van huidige werknemers. Zo kunnen bedrijven bijvoorbeeld bij huidige werknemers die positief staan tegenover het *consumer brand* best inzetten op instrumentele kenmerken zoals opleidingen en verloning. Maar voor huidige werknemers die twijfelen over hun eigen *mindset* en houding tegenover het *consumer brand* spelen organisaties dan weer best in op symbolische kenmerken, zoals oprechtheid.

----- EINDE PERSBERICHT-----

Over de KU Leuven

De Katholieke Universiteit van Leuven werd opgericht in 1425 en is daarmee één van de oudste universiteiten van Europa. Met 50 000 studenten en bijna 10 000 medewerkers is het tevens de grootste universiteit van België. Onderzoek gebeurt aan de KU Leuven in departementen en onderzoeksgroepen. De onderwijsactiviteiten worden georganiseerd op vijftien faculteiten opgedeeld in drie groepen: Humane Wetenschappen, Wetenschap & Technologie en Biomedische Wetenschap. Campus Carolus in Antwerpen is een subfaculteit Handelswetenschappen en maakt deel uit van de faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen.

Contactgegevens

Voor meer informatie:

Nele Ruys
Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen KU Leuven, Campus Carolus Antwerpen
Korte Nieuwstraat 33, 2000 Antwerpen
nele.ruys@student.kuleuven.be

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN
CAMPUS CAROLUS ANTWERPEN
KORTE NIEUWSTRAAT 33
2000 ANTWERPEN
TEL. + 32 3 201 18 40
FEB.ANTWERPEN@KULEUVEN.BE

