

FACULTEIT BEDRIJF EN ORGANISATIE
Campus Schoonmeersen Gent
Valentin Vaerwyckweg 1
9000 Gent

**Het ontwikkelen van een employer brand waarbij de medewerker de rol als ambassaeur draagt.**

***Toegepast op E5 fashion***

Bachelorproef door *Simon Geldolf*

Opleiding: Retailmanagement Academiejaar 2022 – 2023

Bachelorproef 1ste lezer: *Piet Bulteel*

**Woord vooraf**

**Abstract**

Inhoudsopgave

[Inleiding 5](#_Toc134457505)

[Aanleiding 5](#_Toc134457506)

[Probleemstelling 5](#_Toc134457507)

[Onderzoeksdoel 6](#_Toc134457508)

[Centrale onderzoeksvraag met bijpassende deelvragen 6](#_Toc134457509)

[Methodologie 6](#_Toc134457510)

[Wat is employer branding? 8](#_Toc134457511)

[Employer branding door de jaren heen 10](#_Toc134457512)

[Waarom is employer branding belangrijk? 11](#_Toc134457513)

[Organisatieattractiviteit 11](#_Toc134457514)

[Retentie 12](#_Toc134457515)

[Klanten 12](#_Toc134457516)

[De huidige situatie van E5 Fashion 13](#_Toc134457517)

[De gewenste situatie van E5 Fashion 13](#_Toc134457518)

[Hoe moet e5 zich zodanig gaan ontwikkelen dat het haar gewenste situatie verkrijgt? 14](#_Toc134457519)

[Literatuurlijst 14](#_Toc134457520)

# Inleiding

Aan de hand van deze inleiding wordt alle achtergrondinformatie verstrekt opdat u, als lezer, de resultaten van het rapport kan verstaan en evalueren zonder eerst andere publicaties hoeft te raadplegen.

## Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is gekomen door een gesprek met mijn op dat moment nog voormalige stageplek “E5 fashion”. Tijdens het gesprek met de HR-afdeling werd al snel duidelijk dat E5 fashion een nieuwe en groeiende onderneming is die nog volop bezig is met het ontwikkelen, uitwerken en vormgeven van hun employer brand.

Aangezien we ons sterk verkeren in een VUCA-wereld,(ik zou eerder spreken van de ware for talent) waarbij menselijk kapitaal steeds hoger in het vaandel komt te liggen, is een positief en onderscheidend werkgeversimago van fundamenteel belang.

Ik werd geprikkeld door het onderwerp en schrijf hier dan ook maar al te graag mijn bachelorproef rond.

De resultaten van het onderzoek zouden bruikbaar moeten zijn voor de groei van de onderneming, meer specifiek de optimalisatie en uitrol van haar employer band.

## Probleemstelling

E5 Fahion draagt tot op de dag vandaag nog niet zo heel lang haar naam. Het begon allemaal in 1979 waarbij het echtpaar Griet Talpe en Etienne Kaesteker E5-Mode oprichtte. De onderneming stond jarenlang garant voor haar stijl met respect voor de mens en natuur. Maar de laatste jaren kleurde de boekhouding van e5 Mode bloedrood. De coronacrisis was de genadeslag voor de keten die beschermd werd tegen zijn schuldeisers. In februari 2021 namen de West-Vlaamse broers Peter (55) en Kristof (51) De Sutter de modeketen in handen.

Aangezien de modeketen nog niet zolang haar nieuwe naam draagt en er toch flink wat geherstructureerd is, is de onderneming druk in de weer met de zoektocht naar haar employer brand. Het employer brand van een onderneming zorgt ervoor dat haar bedrijfscultuur op de kaart wordt gezet en er een meerwaarde voor de doelgroep gecreëerd wordt, met als doel het behouden van huidige medewerkers, het aantrekken van nieuwe medewerkers en een algemeen sterk bedrijfsimago verkrijgen op gebied van werkgeverschap.

E5 Fashion heeft haar employer brand nog niet gevonden en dit vormt onmiddellijk het probleem voor mijn onderzoek.

Door het feit dat de onderneming haar employer brand nog niet gecreëerd heeft, is het moeilijker om de juiste werknemers aan te trekken en te behouden. Het creëren van een goede employer brand vereist een multidisciplinaire aanpak waarbij directieteam, marketing en HR het proces samen moeten vormgeven. Ook hier is nog werk aan de winkel voor E5.

## Onderzoeksdoel

De doelstelling van dit onderzoek is om een aanzet te geven voor het creëren en vormgeven van het employer brand van E5 Fashion. Aangezien het als bachelor student praktisch niet haalbaar is om een volledige employer brand van een onderneming in elkaar te steken, richt ik mij voor dit onderzoek op de aanzet ervan.

Ik zal de huidige situatie onder de loep nemen en een bevraging afnemen naar de gewenste situatie aan zowel medewerkers als directie.

Aan de hand van een vergelijking van de “as is” en “to be” situatie, zal ik enkele adviezen/aanbevelingen in kaart kunnen brengen die van belang zullen zijn voor een goede employer brand van E5 Fashion.

Mijn opdracht zal dan ook geslaagd zijn wanneer de adviezen als bruikbaar voor de onderneming aanschouwd worden.

## Centrale onderzoeksvraag met bijpassende deelvragen

Naar aanleiding van het onderzoek staat één grote vraag centraal, namelijk; **Welke concrete acties/maatregelen moet E5 fashion nemen om ervoor te zorgen dat er een employer brand ontstaat waarin medewerkers de rol als ambassadeur dragen.**

Het antwoord op de centrale vraag zal geformuleerd worden door 3 deelvragen, deze deelvragen vormen dan onmiddellijk ook de bouwstenen van het onderzoek. De deelvragen zullen in chronologische volgorde beantwoord worden doorheen het onderzoek.

Deelvraag 1: Wat is employer branding?

Deelvraag 2: Wat is de huidige situatie van E5? (AS IS)

Deelvraag 3: Wat is de gewenste situatie van E5? (TO BE)

Deelvraag 4: Hoe moet e5 zich zodanig gaan ontwikkelen dat het haar gewenste situatie verkrijgt?

Methodologie??

# Corpus

# Literatuuronderzoek

In de literatuurstudie wordt er al 1 deelvraag beantwoord, hierdoor weet men vòòr de resultaten van het onderzoek besproken worden, waarover de opzet zal gaan en worden enkele begrippen duidelijk voor de lezer.

## Wat is employer branding?

Om zo goed mogelijk te kunnen beantwoorden op de vraag wat employer branding is, gaan we eerst na wat een employer brand op zich is. (?) (Branding is het proces dat een branding oplevert. Misschien beter spreken over wat is branding als marketing instrument en dan verwijzen naar de toepassing binnen HR)

Volgens Van Hoye en Lievens (2020) is de definitie van een employer brand de volgende: “een werkgeversimago, bestaande uit de percepties van individuen omtrent de kenmerkende, centrale en onderscheidende eigenschappen van de organisatie als werkgever.” (Schollaert et al., 2021)

Nu we weten wat een employer brand is kunnen we het begrip empoyer branding beter onder de loep nemen, ook hier zijn heel wat definities rond gevormd. Er wordt toegespitst op 2 definities die uit het boek “de strijd om talent talent” komen.

De eerste definitie is die van Minchington uit 2014: “Employer Branding is een proces waarbij rekruterings-, betrokkenheids-en retentiestrategieën worden ingezet om je employer brand te verbeteren.” (Schollaert et al., 2021)

Definitie nummer 2 is die van Waasdorp, Hemminga & Roest, ze beschrijven employer branding als “een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever verkrijgen en behouden in de mindset van (potentiële) medewerkers en hun beïnvloeders met als doel het aantrekken en behouden van de juisten medewerkers.” (Schollaert et al., 2021)

Er zijn dus heel wat definities rond employer branding, telkens anders verwoord maar steeds met hetzelfde doel; het bekomen van een fantastische werkgever(?) en zich zo onderscheiden op de arbeidsmarkt. (Schollaert et al., 2021)

**Menselijk kapitaal**

Employer branding is een belangrijk aspect van het moderne bedrijfsleven en gaat veel verder dan alleen het uitvoeren van losstaande acties of campagnes. Het is een strategie die wordt gebruikt om het juiste menselijk kapitaal aan te trekken/te behouden dat nodig is om bedrijfsdoelstellingen en een concurrentievoordeel te behalen.

Medewerkers zijn de sleutel tot succes van elk bedrijf en vormen de basis voor het streven naar een competitief voordeel. Zonder gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers is het moeilijk om klanttevredenheid en productiviteit te bereiken.

Een goed doordachte employer brand die in lijn is met de missie, visie en strategie van een organisatie, kan ervoor zorgen dat de organisatie op lange termijn talent kan behouden en/of aantrekken dat zich identificeert met de cultuur van de organisatie.

(Schollaert et al., 2021)

**Multidiciplinaire aanpak**

Employer branding staat niet op zichzelf maar vereist een multidisciplinaire aanpak. Dit omdat het niet alleen betrekking heeft op HR of marketing, maar op alle aspecten van een organisatie die van invloed zijn op de werknemerservaring. Het gaat om het ontwikkelen van een strategie die een samenhangend beeld van het bedrijf uitstraalt en de kernwaarden, cultuur en missie van de organisatie weerspiegelt.

Een multidisciplinaire aanpak houdt in dat er samenwerking en afstemming nodig is tussen verschillende afdelingen binnen een organisatie, zoals HR, marketing, communicatie en management. HR is bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het aantrekken en behouden van talent, terwijl marketing en communicatie verantwoordelijk zijn voor het creëren en promoten van het merk. Het management moet ervoor zorgen dat de bedrijfsdoelen en -waarden worden vertaald naar een sterke bedrijfscultuur en dat werknemers worden betrokken en gemotiveerd om bij te dragen aan het succes van de organisatie. (een multidisplinaire aanpak binnen EB slaat op het feit dat iedere afdeling betrokken is bij het proces. Wat je hier beschrijft is hoe een bedrijf werkt.)

Een multidisciplinaire aanpak is essentieel om een samenhangende employer brand te ontwikkelen die werkt voor alle belanghebbenden, zowel intern als extern.
Het gaat erom de juiste boodschap uit te dragen en te zorgen voor consistentie in alle aspecten van de werknemerservaring, van de wervings- en selectieprocedure tot de dagelijkse werkzaamheden en de uitstraling van het bedrijf naar buiten toe.

(Schollaert et al., 2021)

**Employer value proposition (wat is het verschil tussen EVP en EB?)**

Stap 1 is directieteam die evp creert

De employer value proposition (EVP) is de belofte die een bedrijf maakt aan haar (potentiële) medewerkers als ze bij de onderneming in dienst komen. Een sterke EVP omvat niet alleen traditionele voordelen zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook zaken zoals bedrijfscultuur, loopbaanontwikkeling, opleidingsmogelijkheden en werk-privébalans. Het is met andere woorden een mix van instrumentele en symbolische kenmerken waarmee je als bedrijf duidelijk maakt: hier staan we voor!

Het EVP helpt om medewerkers die er zich met associëren aan bord te houden maar ook om potentiële medewerkers aan te trekken. Door een sterke EVP te ontwikkelen die aansluit bij de behoeften en verwachtingen van potentiële werknemers, laat je zien wat je als organisatie te bieden hebt en waarom mensen voor jouw organisatie zouden moeten kiezen. De medewerker weet van tevoren al waar hij/zij aan toe is en kan voor zichzelf uitmaken of er een match is.

Een employer value proposition moet zowel authentiek als onderscheidend zijn. Authenticiteit betekent hierbij dat je eerlijk en waarheidsgetrouw bent in wat je communiceert, zodat je ook daadwerkelijk kunt waarmaken wat je belooft. Het onderscheidende element heeft te maken met het feit dat je als werkgever opvalt in de arbeidsmarkt. Je biedt geen algemene EVP aan, maar een met unieke kenmerken die je als bedrijf onderscheidend maken. (Schollaert et al., 2021)

# Employer branding door de jaren heen

Employer branding is op de dag van vandaag een fundamenteel gegeven om een authentieke en onderscheidende voorkeurspositie als werkgever te verkrijgen en behouden in de mindset van (potentiële) medewerkers. Toch kent employer branding een geschiedenis waarin vele wetenschappers onderzoek naar deden en waarin verschillende stromen zorgden voor employer branding vandaag de dag.

In dit stuk wordt er in chronologische volgorde terug in de tijd gegaan waarbij verschillende wetenschappers hun invloed op employer branding brachten. Er worden slechts enkele belangrijke theorieën besproken.

De eerste verklarende theorie om de aantrekkelijkheid van een werkgeversmerk te verhogen, was het employer brand-model van Ambler en Barrow (1996).

In december 1996 publiceerde Barrow en Ambler de ‘Journal of Brand Management’ Deze academische paper was de eerste gepubliceerde poging om de toepassing van brand managementtechnieken op Humanresourcesmanagement te testen. Ambler en Barrow definieerden het ‘employer brand’ als een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen voor werknemers die zich konden identificeren met de werkgever. (Wikipedia-bijdragers, 2022)
In deze theorie keek men naar het verband tussen de organisatiecultuur, bedrijfsreputatie en de interne marketing van een bedrijf. Het verband bestond uit de relatie tussen een bedrijf en haar werknemers en tussen werkgevers en de identiteit die zij aan de wereld willen presenteren. (Ghielen et al., 2018)

Na de theorie van Ambler en Barrow was het aan die van Cable en Turban (2001). Deze theorie keek net als de vorige naar de reputatie van een werkgeversimago. Het verschil was dat de theorie van Cable en Turban zich enkel richtte op externe employer branding.
Men keek naar de overtuigingen die een werkzoekende heeft bij het zoeken naar een potentiële nieuwe werkgever. De theorie bestaat uit 3 aspecten; de werkgeversbekendheid, de werkgeversreputatie en het werkgeversimago. Men gaat van het idee uit dat de reputatie van een organisatie een belangrijk aspect is voor werkzoekenden. Dit omdat het als representatief kan worden aanzien voor de eigenschappen van de job en de organisatie.
Hoe positiever de overtuiging van de werkzoekende is, hoe groter de kans dat hij/zij zich aangetrokken voelt tot de organisatie en hoe beter de kandidaten voorbereid zullen zijn bij het solliciteren naar vacatures. (Soeling et al., 2022)

In 2004 keken Backhaus en Tikoo met het ‘employer branding framework-model’ naar het interne en externe employer brand, om op die manier een concurrentievoordeel te creëren. De theorie gaat uit dat een organisatie zowel intern als extern een aantrekkelijk en duidelijk beeld van zichzelf als werkgever moet ontwikkelen als het een onderscheidende positie wil aannemen op de arbeidsmarkt. Volgens Backhaus en Tikoo waren er 3 stappen bij employer branding. In de eerste stap ontwikkeld de organisatie een beeld of value proposition van wat het te bieden heeft aan huidige en toekomstige (potentiële) medewerkers.
Bij deze stap wordt eigenlijk de centrale boodschap gevormd wat de organisatie als beeld wil meegeven. In de 2de stap zal de centrale boodschap verspreid worden naar de buitenwereld (external branding), dit met als doel om geschikte sollicitanten aan te trekken.
De laatste stap is internal branding waarbij de centrale boodschap die naar de buitenwereld gecommuniceerd wordt ook intern waar te maken. Het centrale beeld wordt hier geïntegreerd in de organisatiecultuur. (Remco Segeren, 2019)

Nog een belangrijke theorie rond employer branding was die van Wilden, Gudergan en Lings (2010). Deze theorie richt zich specifiek op de interne en externe aantrekkelijkheid van een werkgever, meebepaald hoe een organisatie haar employer brand strategie het best kan vertalen op de arbeidsmarkt. In het Employee-Based Brand Equity van Wilden, Gudergan en Lings gaat men uit van een informatieasymmetrie, dat wil zeggen dat de werkgever over meer informatie beschikt dan haar potentiële werknemers. Men zegt dat als men deze informatieasymmetrie verkleind, de aantrekkelijkheid van de organisatie vergroot. (Esmee Both, 2020)

# Waarom is employer branding belangrijk?

Eerder zagen we dat een goede employer branding strategie leidt tot een concurrentievoordeel op de arbeidsmarkt waar menselijk kapitaal hoog in het vaandel staat. Er zijn echter enkele pijlers die aantonen wat employer branding oplevert en waarom dit zo belangrijk is.

Ware for talent en de demografische evolutie

## Organisatieattractiviteit

Uit onderzoek blijkt dat een aantrekkelijke en onderscheidende employer brand een belangrijk gegeven is als het gaat over de organisatieattractiviteit voor sollicitanten. Een sterke employer brand zal dus in meeste gevallen een positieve invloed hebben op de aantrekkelijkheid van een organisatie. De onderzoekers ‘Van Hoye’ en ‘Lievens’ pende in 2020 neer dat een rekruteringsproces bestaat uit 3 opeenvolgende fasen: “eerst identificeer je de doelgroep van de potentiële sollicitanten en overtuig je ze om te solliciteren, vervolgens maak je de sollicitanten warm voor een job in je organisatie en zorg je dat ze niet afhaken tijdens het selectieproces, als laatste overtuig je de geselecteerde sollicitant om zijn/haar jobaanbieding te aanvaarden.” (Schollaert et al., 2021)

In dit proces, wat men instroom noemt, speelt de aantrekkelijkheid van de organisatie een belangrijke rol om het juiste menselijke kapitaal in de organisatie te vestigen. Vacatures zullen in veel gevallen meer kandidaten aanspreken en daarnaast zullen de sollicitanten geschikter zijn. Men spreekt hierbij van een toename in kwaliteit en kwantiteit van sollicitanten voor de openstaande vacature. (Schollaert et al., 2021)

Naast de toename in kwaliteit en kwantiteit van sollicitanten kan een goede employer branding ook de emotionele betrokkenheid bij kandidaten positief beïnvloeden, zowel voor als na de aanwerving. (Schollaert et al., 2021)

Met een duidelijk gecommuniceerde EVP (employer value proposition) kan de potentiële sollicitant, voor dat hij daadwerkelijk gaat solliciteren, zelf al uitmaken of er een mogelijke fit is met de organisatie of niet. De betrokkenheid is van bij moment 1 al hoger dan wanneer de kandidaat pas bij het sollicitatiegesprek te weten zou komen wat hem/haar wordt aangeboden.

Hierdoor is de slaagkans van het nieuwe talent groten aangezien hij/zijn in een cultuur komt werken die bij hem/haar past. Dit bespaart niet enkel de kans op mismatches, maar drukt ook de kosten als werkgever. Volgens een studie van de Society for Human Resource Management kost een werknemer, die na enkele maanden beseft dat hij/zij toch niet bij de organisatie past en het bedrijf verlaat, zo een 6 tot 9 maanden salaris. Denk hierbij maar aan de opleidingskosten, de uren die een collega investeert bij het opleiden van de nieuwe werkkracht en de rekrutering zelf. (Deurpel, 2022)

## De impact van EB op retentie en de impact op engagement, motivatie en welzijn

Uit onderzoek blijkt dat een goede employer brand kan zorgen voor een verhoogde retentie van medewerkers binnen een organisatie. Dit omdat het een positief beeld van de organisatie creëert en de waarde van het werken voor die organisatie benadrukt. Wanneer medewerkers een sterke verbinding voelen met de waarden, cultuur en missie van hun werkgever, kunnen ze zichzelf daar met identificeren. Als medewerkers zich kunnen identificeren en zich betrokken voelen met de werkgever waarbij ze werken, zullen diezelfde medewerkers in meeste gevallen zich op hen plek voelen in het bedrijf. De medewerker zal hierdoor een sterker gevoel ontwikkelen om te blijven bij de organisatie waardoor er loyaliteit ontstaat. Daarnaast zullen medewerkers die zich thuis voelen in de onderneming productiever, tevredener en gemotiveerder zijn.

Uit onderzoek blijkt ook dat organisaties met een positief extern employer brand een lager ziekteverzuim melden. Medewerkers die de instrumentele aspecten van hun organisatie beter beoordelen, zijn over het algemeen minder vaak afwezig op het werk. Bovendien heeft het externe imago van een organisatie, het zogenaamde "externe employer brand", directe gevolgen voor haar eigen medewerkers. (Schollaert et al., 2021)

Retentie van werknemers kan men eigenlijk vergelijken met het aantrekken en behouden van klanten. Om zich als bedrijf aantrekkelijk te profileren op de arbeidsmarkt zal het haar kwaliteitsstandaard die het naar de buitenwereld communiceert ook moeten leveren en behouden. Hierdoor zouden de klanten (werknemers) hun product (de job) blijven kopen. (Remco Segeren, 2019)

## Klanten

Als laatste blijkt een goede employer branding ook invloed te hebben op de klant. Werknemers die over het zich betrokken en gelukkig voelen bij de organisatie waar ze voor werken zullen dit ook uiten aan derden. Ze zullen bijvoorbeeld meer positieve berichten en lovende woorden plaatsen op sociale media waardoor de naam van de organisatie in een positief daglicht geplaatst wordt. Dit kan leiden tot meer klanten en dus ook tot een hogere omzet.

Daarnaast kan een sterke employer branding bijdragen aan mond-tot-mondreclame en een positief imago van de organisatie. Dit kan medewerkers stimuleren om hun vrienden en kennissen aan te bevelen om voor dezelfde organisatie te werken, wat men het spill-over effect noemt. Dit kan weer bijdragen aan het aantrekken van nieuw talent, het behouden van huidige medewerkers het creëren van nieuwe klanten en leiden tot een hogere omzet.

(Schollaert et al., 2021).

Het is van cruciaal belang voor bedrijven om een sterke employer brand uit te stralen, te communiceren en vooral ook waar te maken. Andersom kan het namelijk ook gebeuren dat een sollicitant die een slechte sollicitatie-ervaring heeft gehad bij een bedrijf besluit om geen producten meer te kopen of negatieve mond-tot-mondreclame te verspreiden. Bovendien hebben zowel medewerkers als sollicitanten een eigen netwerk, waarin potentiële klanten kunnen zitten. Dit onderstreept het belang van een goede employer brand voor de reputatie en het succes van een bedrijf.

(Schollaert et al., 2021)

De huidige situatie van E5 Fashion (begint dat hier??)

# Methodologie

Om het onderzoek zo accuraat en gestaafd mogelijk te maken, zullen er enkele onderzoeksmethodes gehanteerd worden. De methodes zijn de volgende;

**Literatuuronderzoek:** om meer informatie/kennis op te doen over het onderwerp ‘employer branding’, zal het boek “de strijd om talent, employer branding in theorie en praktijk” onder de loep genomen worden. Dit boek was de ondergrond en ruggengraad van het onderzoek.

**Deskresearch:** deze methode zal gebruikt worden om feitelijke secundaire gegevens te verzamelen over het onderwerp, waardoor er een zo goed mogelijk antwoord op de onderzoeksvragen zal geformuleerd worden.

**Fieldresearch**

*Enquête/audit:*

Er zal een imago-audit afgenomen worden bij zowel HR-management/directie als bij de werknemers binnen het bedrijf, zowel bedienden als arbeiders. De enquête/audit zal zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. Kwalitatief, aangezien in de audit open vragen verspreid zullen worden onder de respondenten. Kwantitatief, aangezien de meeste vragen aan de hand van de Likertschaal zullen verspreid worden.

In chronologische volgorde zal het volgende uitgevoerd worden.

Eerst zal het managementteam/directie moeten nadenken en overleggen over wat de kernwaarden zijn van het bedrijf en over wat het management wil uitstralen als werkgever.

Vervolgens zal één vertegenwoordiger vanuit het management de vragenlijst invullen vanuit de besproken en verkozen mindset/visie/imago. De vertegenwoordiger zal dus de vragenlijst invullen vanuit de visie wat het beleid voor ogen heeft en niet vanuit wat hij/zij denkt over de huidige situatie.

Met andere woorden zal de imago-audit worden ingevuld op basis van het employer brand die e5 wil uiten.

Daaropvolgend zal de imago-audit verspreid worden naar de medewerkers binnen E5 fashion. Ieder individu vult op basis van zijn/haar mening over de organisatie de vragenlijst in. Dit gebeurt volledig anoniem.

Aan de hand van de imago-audit, waarbij medewerkers door middel van stellingen en vragen, die zowel intrumentele als symbolische kenmerken bevatten, hun werkgever (e5) percipieren. Uit de cijfers van de imago-audit, zal men kunnen uitwijzen welk beeld de medewerkers van e5 over hun werkgever hebben en in welke mate dit overeenstemt met het imago die e5 wil uitstralen.

De imago-audit wordt geinterpreteerd door middel van de Likertschaal. In de audit komen er stellingen en/of vragen voor waarbij de correspondent telkens de keuze heeft tussen 5 mogelijkheden.

De mogelijkeden worden gepercipieerd alsvolgt:

1=helemaal niet akkoord

2=akkoord

3=neutraal

4=akkoord

5=helemaal akkoord

Het is echter belangrijk om ook te kijken naar de spreiding van de scores om te bepalen hoe consistent of verdeeld de meningen van de respondenten zijn.

Het is de bedoeling dat er aan de hand van de verkregen antwoorden een vergelijking kan gemaakt worden tussen het employer brand die het management wil uiten en hoe dit op vandaag de dag ervaren wordt door de medewerkers.

Met andere woorden zal de gewenste situatie eerst afgetoetst worden, waarna de huidige situatie in kaart gebracht wordt.

Op basis van deze vergelijking zullen er enkele adviezen worden geschreven die e5 in staat moet stellen om van haar medewerkers ambassadeurs te maken waarbij ze het employer brand bezitten en uitdragen.

# Resultaten

In dit stukje van het corpus zal enerzijds dieper ingegaan worden op de huidige en de gewenste situatie van e5. Dit wordt onderbouwd met gegevens die voortkwamen uit de afgelegde imago-audit bij zowel het directieteam als de medewerkers. Eerst zal de gewenste situatie in kaart gebracht worden door middel van de antwoorden uit de audit en het reeds uitgewerkte EVP die e5 begin dit jaar bekend maakte.

Aan de audit hebben een 75-tal medewerkers deelgenomen, zowel arbeiders als bedienden, waarbij de 75-tal correspondenten representatief zullen zijn voor alle werknemers binnen e5.

# De gewenste situatie van E5 Fashion

Om de gewenste situatue van e5 zo goed mogelijk in kaart te brengen, zullen er enkele gegevens in rekening genomen worden. De gewenste situatie zal voortkomen uit een mix van het evp, de waarden van e5 en de data uit de imago-audit. Op deze manier zal achterhaald worden wat het management van e5 hoog in het vaandel stelt, waar het voor wil staan in de toekomst, zowel intern als extern en welke employer brand zij willen genereren.

Gepercipieerd uit de toekomstvisie van e5 door het directieteam.

## Employee value proposition van e5

e5 heeft haar employee value proposition alsvolgt beschreven;

e5 is een gezond, waardengedreven Belgisch familie-bedrijf met een sterke cultuur en een goede teamsfeer.

Er is een frisse wind door e5 gewaaid en gaan voor een ambitieus groeiplan door te investeren in:

* Een verbreding en verjonging van de collecties
* Een omnichannel aanpak
* Een verniewing van e5 als merk

We zetten in op samenwerking en inversteren in de ontwikkeling van onze medewerkers die de passie voor mode, klanten en excellente service met ons willen delen.

We zoek geëngageerde collega’s die deze uitdaging willen aangaan om samen aan dit succes te bouwen

Waarden

Audit

Enkele zaken pakken waar manangement hoog op scoort, staven waarom dit zo is

Dan bij medewerkers kijken hoe goed zij daar op scoren en zo kan ik aantonen waar de noden liggen van het managament

**Symbolische items**

**Insrumentele items**

# De huidige situatie van E5 Fashion

Om de huidige situatie van e5 Fashion in kaart te brengen, zal eerst worden nagegaan wie of wat e5 Fashion is, wat hun missie is en hoe zij in de markt liggen. Daaropvolgend zal er aan de hand van een imago-audit, waarbij medewerkers aan de hand van vragen, die zowel intrumentele als symbolische kenmerken bevatten, hun werkgever (e5) percipieren. Uit de cijfers van de imago-audit, zal men kunnen uitwijzen welk beeld de medewerkers van e5 over hun werkgever hebben en in welke mate dit overeenstemt met imago die e5 wil uitstralen.

Gepercipieerd uit de huidige situatie die de medewerkers van e5 ervaren.

e5

In 1979 werd E5-Mode opgericht door het echtpaar Griet Talpe en Etienne Kaesteker, met als uitgangspunt een stijlvolle kledinglijn die respect toont voor mens en natuur. Hoewel het bedrijf jarenlang bekend stond om deze waarden, kende de boekhouding van e5 Mode de laatste jaren financiële problemen en verliezen. De coronacrisis bleek uiteindelijk de genadeslag te zijn voor de keten, die in bescherming werd genomen tegen zijn schuldeisers. In februari 2021 werd e5 Mode overgenomen door de West-Vlaamse broers Peter (55) en Kristof (51) De Sutter.

Uit de resultaten van het management en hun toekomstvisie kwamen volgende gegevens naar voren…

Nu dit geweten is, is het ook interessant om te weten wat de medewerkers vinden van e5.

Er zullen enkele variabelen besproken worden om het onderzoek als zo betrouwbaar mogelijk te pecipieren.

**Algemene aantrekkelijkheid**

Uit cijfers van de afgelegde imago-audit werd duidelijk dat de medewerkers van e5 over het algemeen de organisatie als aantrekkelijk beschouwen. Met een gemiddelde van 4,03 op 5 kan men stellen dat de correspondenten (werknemers van e5) positief antwoorden bij de vragen/stellingen over de aantrekkelijkheid van e5. Bij de stellingen ‘de organisatie is voor mij een goede organisatie om te werken” en “ik werk graag bij deze organisatie”, kan er worden vastgesteld dat het grootste deel van de correspondenten deze stelling als akkoord aanschouwt. Aangezien de antwoorden grotendeel verdeeld zijn bij 4 (akkoord) en 5 (helemaal akkoord)”, kan men zelfs zeggen dat de meerderheid over het algemeen graag bij de organisatie werkt en deze goed is voor hen.

Voor de stelling “ik zou deze organisatie aanraden aan anderen als werkgever”, zien we een gemiddelde van 3,83. Dit wil zeggen dat medewerkers neutraler zijn over deze stelling, maar dat de meerderheid nog altijd akkoord gaat. We zien dit ook in de spreiding van de antwoorden, correspondenten blijken eerder een 3 (neutraal) dan een 5 (helemaal akkoord) aan te duiden.

We kunnen dus stellen dat de medewerkers van e5 tevreden zijn van hun werkgever, maar neutraleler zijn in het promoten van e5 bij anderen en dus nog geen ambassadeur zijn.



**Symbolische factoren**

Symbolische factoren omvatten de subjectieve, abstracte en niet-tastbare eigenschappen van zowel de functie als de organisatie. Deze factoren kunnen gezien worden als de 'persoonlijkheid' van een bedrijf en omvatten eigenschappen zoals sociale betrokkenheid, innovatie, ondernemerschap en trends.

Ondernemend

Rationeel

**Instrumentele factoren**

De instrumentele factoren van een baan of bedrijf zijn meetbare en tastbare eigenschappen, zoals salaris, verlofmogelijkheden, managementkwaliteit en de sfeer tussen collega's.

Samenwerken in team

Kwaliteit management

Takenpakket

Werksfeer

Loon

Work-life

**Open vragen**

**Rapport van randstadt**

# Hoe moet e5 zich zodanig gaan ontwikkelen dat het haar gewenste situatie verkrijgt?

Hier plak ik 2 grafieken die verschilpunten aantonen

# Literatuurlijst

Bhandari, P. (2022, 17 oktober). *Een introductie tot kwantitatief onderzoek | Uitleg & voorbeelden*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwantitatief-onderzoek/>

Bhandari, P. (2022a, oktober 17). *Een introductie tot kwalitatief onderzoek*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-onderzoek/>

Benders, L. (2022, 17 oktober). *Enquêtes correct gebruiken in je scriptie*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/enquete-in-je-scriptie/>

Both, E.B. (2020). Uitgroeien tot een sterk employer brand (afstudeerscriptie, hogeschool Leiden). Kennisbank. Geraadpleegd op 26 april 2023 van [https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit\_hsleiden:oai:surfsharekit.nl:2eb033e8-fcd2-4e45-a15b-c6cbc31140d7](https://hbo-kennisbank.nl/details/sharekit_hsleiden%3Aoai%3Asurfsharekit.nl%3A2eb033e8-fcd2-4e45-a15b-c6cbc31140d7)

Deurpel. (2022). Waarom is employer branding belangrijk? *Doorstep*. <https://doorstep.be/waarom-is-employer-branding-belangrijk/>

Dingemanse, K. (2021, 26 oktober). *Observatie als onderzoeksmethode in je scriptie*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observaties/>

Dingemanse, K. (2022, 31 januari). *Stappenplan voor interviews in je scriptie*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/stappenplan-interview/>

e5. (z.d.). *Over e5 | Wil je meer weten over ons verhaal?* <https://www.e5.be/nl/over-e5>

Ghielen, S.G., Francken, Y.F. Cooman, R.C., Sels, L.S. (2018). Het effect van employer branding op financiële bedrijfsresultaten (scriptie, Kuleuven). Lirias. Geraadpleegd op 22 april 2023, van <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjhiqLA6b3-AhVUhf0HHcUgCNkQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Flirias.kuleuven.be%2Fretrieve%2F586761&usg=AOvVaw2kaU7L0AiQ3FUjJNilU4tj>

*HOGENT | HR*. (z.d.). <https://www.werkgeversimago.com/steps02bis.html>

Scharwächter, V. (2022, 1 december). *Literatuuronderzoek of literatuurstudie doen in 4 stappen*. Scribbr. <https://www.scribbr.nl/scriptie-structuur/literatuuronderzoek/>

Schollaert, E., & Van Hoye, G. (z.d.). *De strijd om talent: Employer branding in theorie en praktijk*. Amsterdam University Press.

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/73578887/PPM_2021_03_Staniec-libre.pdf?1635151600=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DInternal_employer_branding_as_a_way_to_i.pdf&Expires=1682089506&Signature=UfEJDyflEmgxsBlDnbmGPVvKHwKjLr7LWgTILHeFcQj1A2Hc0X~f9FUleO2MZ6LRuyMJXQg-XJYFcPUY6oPquQI~RKE7m9Rf7Ke7ScjrIM04tmQNpFa3HiHlgWmhWL2Ik1j8UhMIb2RiTQGmd7qgDn7bLRwGiv6x6YZi58BprFhY-~4bMBzI2Tovw3EUf1ZqzAApZs72tmaL5AhxugvadQPRCMZjbqDTc4bd540dlPTNr-hpZ~iNNSkfpT-TMXVjN~KRJa-8J7xWyHfqqxSsDl2tzJWrZGJ7S6eFukssFh0bWU~I5uKajLQiu1lU-xpHnC8e9wGsvltbaOP0K3BTGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811121000011>

Soeling, P. D., Arsanti, S., & Indriati, F. (2022). Organizational Reputation: Does it mediate the effect of Employer Brand Attractiveness on Intention to Apply in Indonesia? *Heliyon*, *8*(4), e09208. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>

Segeren, R.S. (2019). Het effect van employer branding op retentie (bachelorthesis, Universiteit van Tilburg). Tilburg University. Geraadpleegd op 26 april 2023 van <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=150008>

Schollaerts, E., Van Hoye, G., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2021). De strijd om Talent. Employer Branding in theorie en prakijk (2de editie).

Wikipedia-bijdragers. (2022). Employer Branding. *Wikipedia*. <https://nl.wikipedia.org/wiki/Employer_Branding>