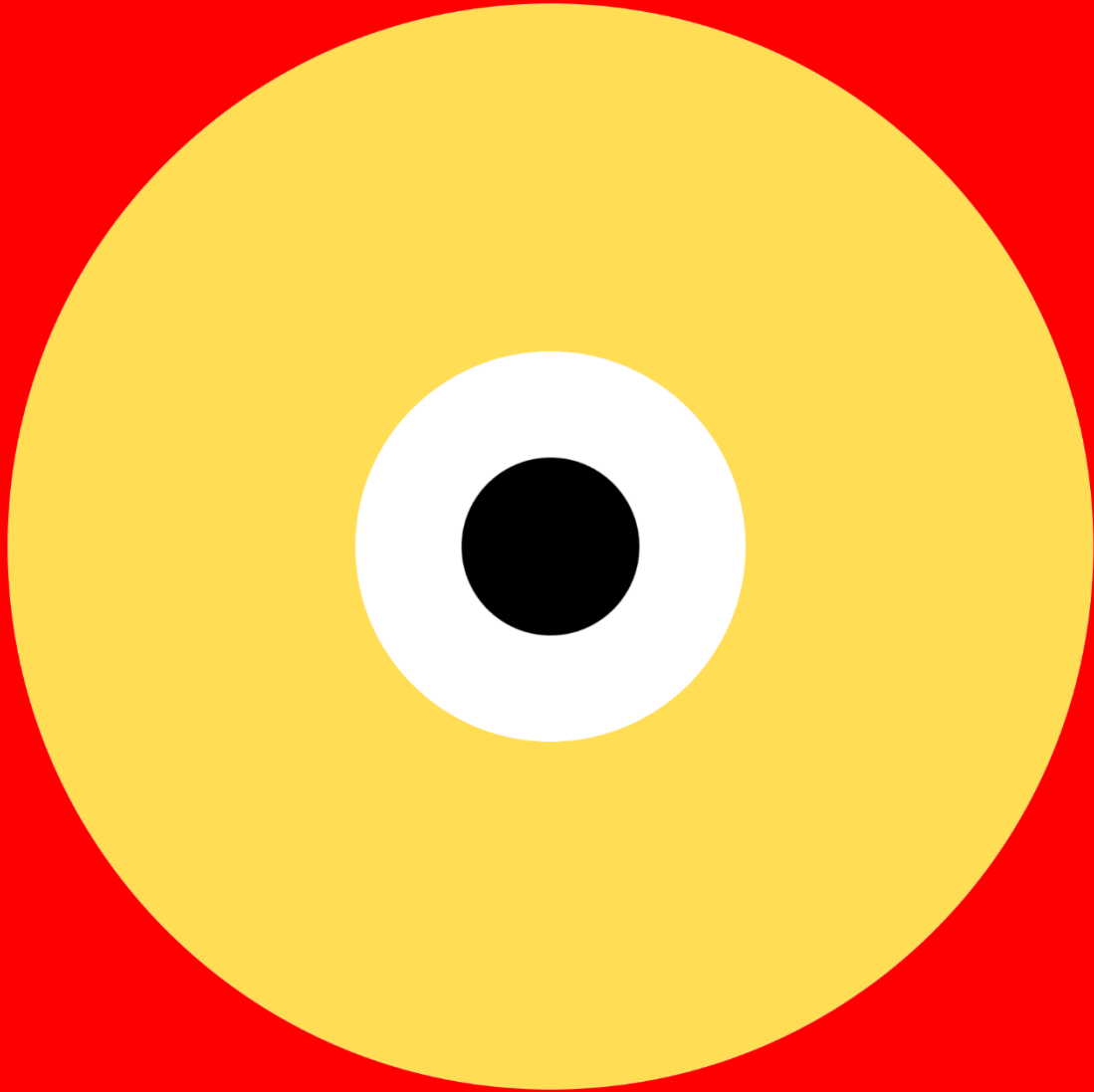


Branding

Een onderzoek naar merkwaarde



Auteur: Evelien Krabbendam

Studentnummer: S1098599

Klas: COM4B

Opleiding: Communicatie

Hogeschool Leiden

Opdrachtgever:

Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh

Bedrijfsbegeleider: Lisa van Kooij & Wouter Hylarides

Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers

Conceptueel model: EBBE (King & Grace, 2010)

Aantal woorden: 17.547

Datum en plaats: 3 juni 2019, Leiden (kans 1)

Voorwoord

Deze scriptie is het eindresultaat van mijn vierjarige studie Communicatie aan Hogeschool Leiden. In de vier maanden waarin ik meeliep op de afdeling marketingcommunicatie van de organisatie en wekelijks met een groepje afstudeerders bijeenzat om mijn voortgang te bespreken, heb ik veel geleerd over de rol van communicatie, managers en medewerkers in branding. Het was een stressvolle, maar ook mooie tijd en ik kijk ernaar uit om mijn loopbaan te beginnen.

Ik wil allereerst graag mijn afstudeerbegeleider Piet Hein bedanken voor zijn support, de wekelijkse feedback en het altijd beschikbaar zijn voor vragen. Ook mijn collega's bij de organisatie waren onder de indruk van de vele feedbackmomenten en mede hierdoor stond ik tijdens het afstudeerproces sterker in mijn schoenen. Daarnaast wil ik mijn bedrijfsbegeleiders vanuit de organisatie, Lisa en Wouter, bedanken voor de fijne samenwerking, het meedenken over problemen en het beschikbaar stellen van de benodigde documenten. En tot slot wil ik ook Martien bedanken voor de snelle, duidelijke antwoorden op mijn vragen over statistiek.

Ik ben blij met het eindresultaat en hoop dat de lezer van deze scriptie ook met plezier meeleest en meer leert over branding.

Leiden, 3 juni 2019

Evelien Krabbendam

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
1. Probleemformulering	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Deelvragen.....	9
1.4 Doelstelling	10
1.5 Doelgroep	10
1.6 Beperkingen/grenzen.....	11
2. Situatieschets	13
2.1 Organisatie- en communicatiestructuur.....	13
2.2 Merkidentiteit de organisatie	14
2.2.1 Verbale identiteit.....	14
2.2.2 Visuele identiteit: the power of three	14
2.3 Keuze voor de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl	14
2.4 Communicatie rebranding.....	14
2.5 Ontwikkelingen in de markt	14
3. Theoretisch kader	16
3.1 Buiten winnen, begint binnen	16
3.2 Internal branding & employee based brand equity	17
3.3 Conceptueel model	20
3.4 Hypotheses	21
4. Methodologie	24
4.1 Methoden	24
4.1.1 Deskresearch.....	24
4.1.2 Kwantitatief onderzoek	25
4.2 Datacollectie	25
4.3 Operationalisatie.....	28
5. Resultaten.....	32
5.1 Deelvragen.....	33
5.2 Schalen & hypotheses.....	34
5.3 Verschil- & associatietoetsen.....	37
6. Conclusies	41

6.1 Deelvragen.....	41
6.2 Hypotheses	42
7. Aanbevelingen.....	45
8. Implementatieplan	48
Literatuurlijst	54
Bijlage A Survey items.....	57
Bijlage B Introductiemail	63
Bijlage C Logboek zoekplan deskresearch	65
Bijlage D Datacleaning.....	67
Bijlage E Tabellenrapport.....	68
Bijlage F Grafieken.....	68
Bijlage H Representativiteit & betrouwbaarheid	72
Bijlage I Woordweb open vraag.....	76
Bijlage J Dummies implementatieplan	77
Bijlage K Survey meting voortgang interne branding (EBBE)	78

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het brandingprobleem van de organisatie. De organisatie wil weten hoe zij de rebranding realiseert om zich te onderscheiden van de concurrentie en professionals aan zich te binden. De aanleiding is dat uit verschillende onderzoeken naar voren komt dat de doelgroep niet goed weet waar ze de organisatie plaatst, de organisatie zich nog niet voldoende onderscheidt van de concurrentie en de professionals nog niet weet te binden. Daarnaast is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt en zijn de verloopcijfers hoog. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven over hoe zij dit brandingprobleem kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft professionals die interim of intern werkzaam zijn bij de organisatie.

De voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden zijn de organisatie- en communicatiestructuur, de merkidentiteit en de markt waarin de organisatie opereert. Analyse van de context laat zien dat de organisatie een onderscheidende merkidentiteit heeft sinds de rebranding, dat de celstructuur een risico vormt voor de realisatie van de branding en dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt.

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe de organisatie de gekozen branding kan realiseren betreft theorie over internal branding en employee based brand equity. Theorie van Barendse-Schijvens (2009) , Elliot & Percy (2007), Winter & Van der Weijden (2008), King & Grace (2009), Schmidt & Baumgarth (2014) , Saleem & Iglesias (2016) en Ind (2017) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het employee based brand equity model (King & Grace, 2010) omdat dit model gebaseerd is op bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent interne branding, dit het enige empirisch geteste model is omtrent EBBE en het een vaste, concrete vragenlijst bevat waarmee het onderzoek kan meten. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door het creëren van een open bedrijfsomgeving, het verzorgen van positieve relaties met haar medewerkers, het ophalen van feedback en daarmee het relevant vertalen van de merkinformatie. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in vier hypothesen.

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat optelbaarheid in dit onderzoek belangrijker is dan diepgang. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een online survey te mailen naar alle medewerkers van de organisatie en achteraf de vertegenwoordiging van het soort medewerker en de business unit waarin die werkzaam is te bekijken.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn geplaatst op een Likertschaal die loopt van 1 (helemaal mee oneens) tot 3 (niet oneens, niet eens) tot 5 (helemaal mee eens). Uit het onderzoek bleek dat medewerkers de organisatie gemiddeld met een 3,21 beoordelen wat betreft de mate van het ophalen van feedback, een 3,23 wat betreft de mate van het relevant vertalen van de merkbeloofte, een 3,65 in de mate waarin medewerkers openstaan voor merkinformatie en met een 3,95 wat betreft het verzorgen van positieve sociale en economische relaties. Alle stellingen die de hypothesen toetsen, hebben een gemiddelde hoger dan 3,5 en zijn positief significant afwijkend van 3, waarmee er reden is aan te nemen dat de respondenten de veronderstelde verbeteringen onderschrijven. Er is geen beduidend verschil in beoordeling tussen interne medewerkers en interim professionals. Er is wel een beduidend verschil in de beoordeling gelet op business unit waarin de respondent werkzaam is. En de afzonderlijke stellingen hebben geen gemiddelde beoordeling die lager is dan 2,5.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Hypothese 1, 2, 3 & 4 zijn aangenomen dus de organisatie kan haar branding realiseren door de theorie van King & Grace (2009) toe te passen. De beoordeling van de mate van feedback ophalen en het relevant en betekenisvol vertalen van de merkbeloofte komt neer op voor verbetering vatbaar. De beoordeling van de mate waarin medewerkers openstaan voor merkinformatie gaat richting positief en de beoordeling van de mate waarin de organisatie positieve sociale en economische relaties verzorgt, is positief. De beleving van de onderdelen die bijdragen aan internal branding is per soort medewerker niet verschillend, maar per business unit wel verschillend.

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: haal vaker feedback op over wat medewerkers vinden van de merkinformatie, besteed meer aandacht aan het relevant vertalen van de merkinformatie, behoud de open bedrijfsomgeving en positieve relaties met medewerkers, communiceer ook intern vaker vanuit één merk, stel een communicatieplan op en begin met de realisatie van de interne branding.

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren is een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het Internal Branding fasemodel van Van Eck et al. (2008). Als communicatiemiddelen zijn onder andere een merkkompas, e-learning, een survey en intranetberichten geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €98.568. De totale (geschatte) immateriële opbrengst is merkwaarde (EBBE), meetbaar door merkambassadeurschap, medewerkerstevredenheid, medewerkers' intentie om bij de organisatie te blijven (lager verloop) en positieve word-of-mouth.

1. Probleemformulering

Deze scriptie onderzoekt een oplossing voor het brandingprobleem van de organisatie. De organisatie wil weten hoe zij de rebranding realiseert om zich te onderscheiden van de concurrentie en professionals aan zich te binden. De aanleiding is dat uit verschillende onderzoeken naar voren komt dat de doelgroep niet goed weet waar ze de organisatie plaatst, de organisatie zich nog niet voldoende onderscheidt van de concurrentie en de professionals nog niet weet te binden. Daarnaast is er sprake van krapte op de arbeidsmarkt en zijn de verloopcijfers hoog. Doelstelling van het onderzoek is om de organisatie advies te geven over hoe zij dit brandingprobleem kan oplossen en welke communicatie daarbij past. De doelgroep van het onderzoek betreft professionals die intern en interim werkzaam zijn bij de organisatie.

1.1 Aanleiding

Naar aanleiding van een onboardingsurvey, een onderzoek naar de ervaring van nieuwe medewerkers, heeft de organisatie besloten in oktober 2018 tot een rebranding over te gaan (Hylarides, 2017). Uit de onboardingsurvey kwam namelijk naar voren dat het beeld dat nieuwe medewerkers van de organisatie hadden, niet overeenkwam met het gewenste imago. In vergelijking met automerken gaven de nieuwe medewerkers aan de organisatie als een Volvo of Volkswagen te zien: betrouwbaarheid & kwaliteit. Het gewenste imago van de organisatie is echter een Tesla: jong, fris & innovatief (Hylarides, 2017). Met de rebranding in oktober 2018 is, zoals genoemd in het jaarverslag over 2018, gekozen voor nieuwe kernwaarden (de organisatie Group N.V., 2019). Deze nieuwe kernwaarden zijn gekozen naar aanleiding van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (Velthoven & De Bruin, 2018).

Ook koos de organisatie voor een andere symboliek en vernieuwde website. Desondanks geven meerdere onderzoeken na de rebranding de organisatie aanleiding te denken dat zij zich nog niet genoeg van de concurrentie onderscheidt en de doelgroep nog niet aan zich weet te binden. Zo blijkt uit een onderzoek van WUA (een bureau voor online customer experience benchmarking), naar de gebruikerservaring van de website in vergelijking met de concurrentie, dat de doelgroep niet goed weet waar ze de organisatie moet plaatsen (Koekoek et al., 2019). Meerdere personen geven aan bij het bekijken van de website niet te weten wie de organisatie is en daar ook na de eerste indruk niet achter te komen. Uit dit onderzoek komt ook naar voren dat de organisatie de doelgroep nog niet aan zich weet te binden en zich nog niet genoeg weet te onderscheiden. De organisatie.nl weet de doelgroep niet voldoende uit te leggen wie de organisatie is en hoe een baan bij de organisatie eruitziet. Het voornaamste kritiekpunt van het sollicitatieproces op de website is volgens dit onderzoek: het onpersoonlijke karakter (Koekoek et al., 2019). Dit terwijl 'persoonlijk' een van de kernwaarden van de organisatie is. Daarbij komt nog dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met een hoge uitstroom

vanwege de verbeterde economie (CBS, 2019) wat het onderscheiden van het merk op de markt een noodzaak maakt.

Uit de hoge verloopcijfers van de interim professionals die bij de organisatie in dienst zijn, blijkt dat de organisatie de doelgroep nog niet aan zich weet te binden (De organisatie Group N.V., 2019). Hierbij wel de opmerking dat verloopcijfers bij dit soort bureaus over het algemeen hoger liggen dan in andere marktsegmenten omdat er sprake is van kortdurende arbeidsverbanden. Als de organisatie zich niet goed genoeg weet te onderscheiden van de concurrentie heeft dit mogelijk tot gevolg dat zij de doelgroep niet aan zich binden en de verkeerde mensen aantrekken, of zelfs helemaal niet aantrekken.

1.2 Probleemstelling

De organisatie wil weten hoe zij de nieuwe branding realiseert zodat zij de doelgroep aantrekt en aan zich bindt. Hoe komt het dat de rebranding nu nog niet op de juiste manier op de doelgroep overkomt en hoe maakt de organisatie het merk wel aantrekkelijk voor de doelgroep? De organisatie weet niet waar de kern van het probleem ligt. Moet de organisatie zich intern of extern gaan focussen om de branding effectief te realiseren? Is de rebranding op zichzelf wel aantrekkelijk voor de doelgroep of is de uitvoering van de branding waar het probleem ligt? Omdat de rebranding inside-out gekozen is en er dus geen onderzoek onder de externe markt is gedaan, weet de organisatie niet of de rebranding zelf het gewenste effect heeft op de doelgroep en daar wellicht het probleem ligt. Is de rebranding wel aantrekkelijk volgens de externe doelgroep; de potentiële klant? Daarnaast bestaat er ook een mogelijkheid dat het probleem bij de interne dan wel externe *uitvoering* van rebranding ligt. De organisatie geeft namelijk aan hier geen actief beleid in te voeren. De -uitvoering van de- rebranding verloopt niet zoals gewenst omdat de kernwaarden, zo blijkt uit meerdere onderzoeken, niet op de doelgroep overkomen. De organisatie weet niet hoe dit kan en waar de knelpunten liggen. Als er geen oplossing komt voor het brandingprobleem blijft intern het verloop hoog en heeft de rebranding extern niet het gewenste effect op de doelgroep. Daarbij heeft de organisatie veel geld geïnvesteerd in het ontwikkelen van de rebranding en het zou zonde zijn als het, door nog onbekende oorzaak, niet het gewenste effect op de doelgroep heeft. De krapte op de arbeidsmarkt maakt het onderscheiden van het merk de organisatie een noodzaak en versterkt daarmee het probleem. De organisatie wil weten hoe zij het merk laadt, de gekozen rebranding op de doelgroep overbrengt en op de doelgroep overkomt als een onderscheidend merk. De centrale vraag van dit onderzoek luidt daarom: *Hoe kan de organisatie de gekozen branding realiseren?*

1.3 Deelvragen

Onderstaande deelvragen helpen om de probleemstelling behapbaar te maken. De toelichting onder de deelvraag geeft aan waarom de deelvraag relevant is voor de probleemstelling.

1. **Wat is de marktomgeving van de organisatie?**

Om in kaart te brengen wat de huidige situatie is, brengt deze deelvraag de marktomgeving van de organisatie in kaart. Onder de marktomgeving vallen de (ontwikkelingen in de) markt waarin de organisatie opereert en de concurrentie in deze markt.

2. **Hoe ziet de (re-)branding van de organisatie eruit?**

Om een advies te geven over het realiseren van de branding moet het onderzoek eerst in kaart brengen hoe de (re-)branding van de organisatie er precies uit ziet. Hierbij is zowel de verbale als de visuele merkidentiteit belangrijk.

3. **Hoe is de rebranding zowel intern als extern gecommuniceerd?**

Om een advies te geven over het realiseren van de branding moet het onderzoek eerst in kaart brengen hoe de organisatie de branding op het moment uitvoert en wie daar verantwoordelijk voor zijn. Hoe is er zowel intern als extern gecommuniceerd en is hier een strategie dan wel communicatieplan voor opgesteld?

4. **Vanuit welke overwegingen is er voor de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl gekozen?**

Om inzichtelijk te krijgen waarom de organisatie de keuze heeft gemaakt voor de nieuwe branding, kijkt het onderzoek naar de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl en waar deze op gebaseerd zijn. Het is belangrijk voor het onderzoek om te bekijken waarop de rebranding gebaseerd is om te begrijpen waarom de organisatie deze keuze heeft gemaakt en waarom de organisatie denkt met de rebranding het merk onderscheidend te maken en volgens de eigen visie te communiceren.

5. **Hoe ziet de organisatie- en communicatiestructuur van de organisatie eruit?**

Om een advies te geven over de realisering van de branding, is het belangrijk dat het onderzoek bekijkt hoe de bedrijfsvoering van de organisatie eruit ziet, door in kaart te brengen hoe de organisatie- en communicatiestructuur van de organisatie vormgegeven is.

1.4 Doelstelling

Het doel van deze scriptie is: *Inzicht geven in hoe de organisatie de branding realiseert, om de professionals aan te trekken en aan zich te binden, teneinde een communicatieadvies op te leveren.*

de organisatie wil een adviesrapport om met communicatie bij te dragen aan het realiseren van de gekozen branding. De organisatie hoopt namelijk met een sterke branding een onderscheidend merk te zijn in de arbeidsmarkt. De organisatie verlangt een adviesrapport dat de organisatie vertelt waar de knelpunten in de branding zitten. Waar komt de branding juist, dus volgens de intentie van de organisatie, over en waar niet? En waar ligt dit aan? Welke factoren dragen bij aan de bevordering dan wel verzwakking van de branding? Het onderzoek moet in kaart brengen op welk vlak de organisatie tekort schiet, evenals waar de organisatie het goed doet. De organisatie weet niet of het knelpunt intern of extern ligt, daar is inzicht in geboden om een juiste strategie op te stellen. Daarbij wil de organisatie weten hoe zij ervoor kan zorgen dat de doelgroep, professionals, de organisatie als een aantrekkelijk en onderscheidend merk gaan zien door middel van de gekozen branding. Wat vindt de doelgroep van de branding? Komt de branding op de doelgroep over zoals de organisatie bedoeld heeft en waarom wel/niet? Hoeveel mensen uit de doelgroep vinden de branding wel/niet aansluiten en zijn hier grote verschillen tussen aan te wijzen? Het onderzoek moet de rebranding en de uitvoering ervan onder de loep leggen en vervolgens met wetenschappelijke theorie in kaart brengen waar de organisatie dit proces kan verbeteren. Het onderzoek moet daarmee inzichtelijk maken hoe de organisatie de gekozen branding op de doelgroep overbrengt. Het adviesrapport bevat idealiter concrete aanbevelingen omtrent de uitvoering van de branding die de organisatie vervolgens implementeert om het brandingprobleem door middel van communicatie te verbeteren en/of op te lossen. Door implementatie van het advies wil de organisatie middels concrete stappen de gekozen branding realiseren en op die manier een aantrekkelijker merk zijn en de doelgroep daarmee beter aan zich binden.

1.5 Doelgroep

De organisatie is een Nederlands detachingsbureau, gespecialiseerd in het detacheren van professionals binnen zes verschillende sectoren. Detachering betekent loondienst elders vervullen dan bij de werkgever (de organisatie) zelf. Dit houdt in dat de organisatie voor functies en projecten van Nederlandse bedrijven in de sectoren finance & control, banking & insurance, integrated business services, IT, legal en overheid de juiste professionals zoekt. Grote opdrachtgevers van de organisatie zijn onder andere Philips, ING en Douwe Egberts. De organisatie werft professionals en maakt de juiste match met de opdrachtgevers. Daarnaast zijn er diverse andere stakeholders zoals aandeelhouders, beleggers, (financiële) pers en analisten (De organisatie, 2018). Dit betekent dat de organisatie twee hoofddoelgroepen heeft:

organisaties (opdrachtgevers) en werkzoekende professionals. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de professionals; de huidige werknemers van de organisatie. De tweede doelgroep die de organisatie kent, opdrachtgevers, is niet meegenomen in de onderzoeksdoelgroep (De organisatie Group N.V., 2019).

(Young) professionals

De holding De organisatie Group N.V. bestaat anno 2019 uit 1613 Nederlandse professionals. Waarvan 237 interne medewerkers in (vaste) dienst, aangevuld met 1376 zelfstandige (interim) professionals die op uitzendbasis werken. Ook beschikt De organisatie Group over een netwerk aan zzp'ers. Deze professionals zijn hbo- of wo-opgeleid en zijn onder te verdelen in het vakgebied waarin zij werkzaam zijn (de organisatie Group N.V., 2019). De organisatie Group bestaat uit eigen onderdelen en daarnaast uit werkmaatschappijen en participaties. De organisatie kent met de eigen onderdelen volgens het interne systeem een totaal van 761 medewerkers, waarvan 144 interne medewerkers en 617 interim professionals. De doelgroep van de rebranding van de organisatie is young professionals. Deze doelgroep is net afgestudeerd en in de leeftijd van 20 t/m 28 jaar (De organisatie, 2018).

Clusters

De organisatie bestaat uit zes bedrijfsonderdelen, ook wel clusters genoemd, waarin de professionals werkzaam zijn (de organisatie Group N.V., 2019). Deze clusters zijn in figuur 1.1 overzichtelijk weergegeven. De onderdelen beheer, procurement en facility behoren niet tot een cluster, maar zijn wel relevant voor het onderzoek. De cluster finance & control is niet relevant voor het onderzoek omdat deze cluster bestaat uit werkmaatschappijen. Dit zijn opgekochte bv's en dus wezenlijk andere merken die geen beïnvloeding ondergaan van de branding van de organisatie. In tabel H1 zijn de precieze aantallen van interne medewerkers en interim professionals per cluster opgenomen. De verhoudingen zijn van belang voor de bepaling van de representativiteit.

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Figuur 1.1

Overzicht van de clusters van de organisatie

Overgenomen uit De organisatie N.V. jaarverslag 2018 en vormgegeven door auteur

1.6 Beperkingen/grenzen

Het onderzoek vindt plaats van 11 februari tot en met 3 juni 2019. De doelgroep 'opdrachtgevers' neemt dit onderzoek niet mee omdat de onderzoeksdoelgroep anders te breed is en omdat hij minder relevant is. In het tijdsbestek dat dit onderzoek loopt, is het dan ook niet

uitvoerbaar om deze doelgroep mee te nemen. Ook is er niet gekeken naar de merkbeleving van werkmaatschappijen die onder de organisatie vallen. Deze zijn voor dit onderzoek niet relevant genoeg. Een eventueel vervolgonderzoek kan deze doelgroepen wel meenemen. Door de beperkte tijd en mankracht is het ook niet mogelijk om een grootschalig onderzoek op te zetten. Het testen van de theorie beperkt zich daarom tot de kern. In een vervolgonderzoek is de theorie in een breder verband te toetsen. Ook het budget van dit onderzoek is beperkt. Voor het invullen van de enquêtes verloot de organisatie drie keer een beloning (incentive) in de vorm van een cadeaukaart van €100 te besteden bij bol.com. Het onderzoek gebruikt een kwantitatieve onderzoeksmethode, waarmee de diepgang achter de door de respondenten gegeven antwoorden, anders dan in één open vraag, niet in het onderzoek meegenomen is. Optelbaarheid is in dit onderzoek namelijk belangrijker dan diepgang. Een eventueel vervolgonderzoek kan hier invulling aan geven. Een beperking tijdens de duur van het onderzoek is ook het ontbreken van intranet. Dit omdat de doelgroep van dit onderzoek hierop wel goed te stimuleren is aan het onderzoek deel te nemen. Daarnaast kan het gebruik van surveys problemen in de datacollectie opleveren die voortkomen uit een tekort aan respondenten die bereid zijn deel te nemen, verlies van validiteit wanneer questionnaires gestructureerd zijn en de daarbij behorende uitdaging om de stellingen goed te verwoorden. Met name door het maken van een vertaling uit het Engels. Daarentegen is door middel van tests geprobeerd deze beperkingen zoveel mogelijk te ontcrachten.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste krachten die de organisatie beïnvloeden, zijnde de organisatie- en communicatiestructuur, de merkidentiteit en de markt waarin de organisatie opereert. Analyse van de context laat zien dat de organisatie een onderscheidende merkidentiteit heeft geformuleerd sinds de rebranding, dat de celstructuur een risico vormt voor de realisatie van de branding en dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt waardoor de doelgroep lastiger te binden is en de noodzaak voor een onderscheidend merk hoog is.

2.1 Organisatie- en communicatiestructuur

Om onderzoek te doen naar en advies te geven over de branding van de organisatie moet het onderzoek in kaart brengen hoe de organisatiestructuur betreffende de communicatie eruitziet. Daarbij is zowel de communicatieafdeling als de communicatiestructuur belangrijk. Deze hebben namelijk invloed op de realisatie van de branding.

Communicatiestructuur

De marketingcommunicatieafdeling valt onder beheer en bestaat uit twee online marketeers, een digital strategy manager, marketingcommunicatiemanager, grafisch vormgeefster, socialmediamedewerkster en een tekstschrijfster (De organisatie, z.d.). De missie van de afdeling is de positionering van de organisatie versterken en de naamsbekendheid vergroten (De organisatie, z.d.). Het team ondersteunt alle business units met de uitvoering van de marketingcommunicatie, waarbij de marketingcommunicatiemanager verantwoordelijk is voor de naleving van de branding en contact houdt met afgevaardigden van iedere business unit. Marketingcommunicatie-initiatieven komen vanuit de - afgevaardigden van de - business units en de marketingcommunicatieafdeling zorgt voor de uitwerking ervan. De afdeling kent een reactieve werkwijze zonder marketingcommunicatieplan.

Organisatiestructuur

De organisatie is de afgelopen jaren gegroeid en sinds de oprichting zijn er business units toegevoegd en afgesplitst (de organisatie Group N.V., 2019). De organisatie kent een celstructuur (Winter, 2016). Deze structuur is ingericht naar de managementfilosofie van Wintzen en houdt in dat een cel (specialisatie binnen de business unit van de organisatie) uit maximaal 50 medewerkers mag bestaan, waarna het zich opsplitst in twee delen. Met deze celstructuur bepaalt het bestuur van iedere cel de strategie, sfeer en cultuur van de groep, bewaakt het en draagt het uit (Winter, 2016). De business units zijn niet allemaal ontstaan vanuit de organisatie, maar zijn veelal zelfstandige bv's die zijn opgekocht. Zij opereren na opkoping extern onder de naam de organisatie, maar blijven intern hetzelfde bedrijf. Hierdoor kan (de branding van) een business unit sterk afwijken van het merk de organisatie. Zo is een

voormalig business unit van de organisatie verkocht omdat deze business unit 'niet in lijn was met de kernactiviteiten' (De organisatie Group N.V., 2019).

2.2 Merkidentiteit de organisatie

-Verwijderd vanwege anonimisering-

2.2.1 Verbale identiteit

-Verwijderd vanwege anonimisering-

2.2.2 Visuele identiteit: the power of three

-Verwijderd vanwege anonimisering-

2.3 Keuze voor de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl

Om inzichtelijk te krijgen waarom de organisatie de keuze heeft gemaakt voor de nieuwe branding, beschrijft deze paragraaf de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl en waar deze op gebaseerd zijn. Het is belangrijk voor de probleemstelling om te bekijken waarop de rebranding gebaseerd is en dus waarom de organisatie deze keuze heeft gemaakt. Daarbij is het belangrijk te begrijpen waarom de organisatie denkt met de rebranding het merk onderscheidend te maken en volgens de eigen visie denkt te communiceren. Naar aanleiding van de onboardingsurvey, waaruit bleek dat de nieuwe medewerkers het merk de organisatie anders zagen dan het bedrijf wilde uitstralen, is gekozen om over te gaan tot een rebranding (Hylarides, 2017). Daarvoor is een medewerkerstevredenheidsonderzoek ingezet om inside-out op zoek te gaan naar 'de nieuwe rode draad' en welke merkwaarden het meest geschikt zijn voor de organisatie (Velthoven & De Bruin, 2018).

-Verwijderd vanwege anonimisering-

2.4 Communicatie rebranding

-Verwijderd vanwege anonimisering-

2.5 Ontwikkelingen in de markt

Krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het voor de organisatie nog belangrijker is om zich als merk positief te onderscheiden omdat de doelgroep moeilijker te binden is. Aanleiding voor

het onderzoek is onder andere de genoemde krapte op de arbeidsmarkt. Hierbij is het ook belangrijk voor het onderzoek om te kijken naar de concurrentie.

Krapte op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt verandert in snel tempo. Sinds 2014 loopt de spanning op de arbeidsmarkt op en ook in het vierde kwartaal van 2018 is dit verder toegenomen (CBS, 2019). De spanning ligt volgens het CBS op een iets hoger niveau dan voor het uitbreken van de crisis in 2008 en is nu vijf kwartalen op rij gespannen. De vraag naar arbeid is in 2018 verder toegenomen, het aantal banen van werknemers groeide fors en het aantal vacatures steeg opnieuw tot een record. Daarnaast is het arbeidsaanbod (werkloze beroepsbevolking/beroepsbevolking) verder afgenomen (CBS, 2019). Voor de organisatie is dit enerzijds positief, omdat er meer vraag is vanuit opdrachtgevers. Maar anderzijds is het negatief, omdat het binden van professionals/werknemers hierdoor moeilijker is.

Concurrentie

Voor de rebranding heeft de organisatie de concurrentie in kaart gebracht. In figuur 2.7 is te zien waar de organisatie naar eigen inzicht tegenover haar concurrenten stond, waarbij gekeken is naar de assen onderscheidend vs. terughoudend en zakelijk vs. menselijk. Deze assen en de positie van de organisatie en de concurrentie is bepaald middels het de organisatie jaarverslag over 2017 en een rapport van KPMG. De organisatie stond naar eigen zeggen voor de rebranding tussen terughoudend en zakelijk in, maar wil na de rebranding onderscheidend en menselijk zijn. De assen menselijk tegenover zakelijk en onderscheidend tegenover terughoudend lijken geen logische tegenstelling. Dit hoeft echter geen realistische weergave te zijn, daar het voor het onderzoek vooral relevant is waar de organisatie na de rebranding naar eigen zeggen tegenover de concurrentie wil staan. Wat dat betreft, is de matrix geschikt om in het onderzoek mee te nemen. Ter aanvulling is in tabel 2.1 een overzicht te zien dat weergeeft hoe de organisatie zich na de rebranding qua kernwaarden van de concurrentie onderscheidt.

-Verwijderd vanwege anonimisering-

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in theorie over hoe de organisatie de gekozen branding kan realiseren, betreft theorie over internal branding en employee based brand equity. Theorie van Barendse-Schijvens (2009) , Elliot & Percy (2007), Winter & Van der Weijden (2008), King & Grace (2009), Schmidt & Baumgarth (2014), Saleem & Iglesias (2016) en Ind (2017) is kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het employee based brand equity model (King & Grace, 2010) omdat dit model gebaseerd is op bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent internal branding, dit het enige empirisch geteste model is omtrent EBBE en het een vaste, concrete vragenlijst bevat waarmee het onderzoek kan meten. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem kan verbeteren door het creëren van een open bedrijfsomgeving, het verzorgen van positieve relaties met haar medewerkers, het ophalen van feedback en daarmee het relevant vertalen van de merkinformatie. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in vier hypothesen.

3.1 Buiten winnen, begint binnen

Trompenaars & Coebergh (2014) stellen dat effectieve branding, ofwel merkmanagement, de essentie raakt van strategisch management in het positioneren van wat een organisatie te bieden heeft. Daarbij stellen Trompenaars & Coebergh (2014) dat alhoewel merken abstract zijn, ze een zekere impact hebben op de klant zijn ervaren kwaliteit van een product of dienst en ze tegenwoordig vaak een kritiek aspect van een groeistrategie zijn (Trompenaars & Coebergh, 2014). Effectieve branding voegt klantwaarde toe en kan bescherming bieden tegen prijsconcurrentie (Elliot & Percy, 2007). Theorie zegt dat een succesvolle branding sterk afhankelijk is van de interne uitvoering ervan. Namelijk, als een bedrijf ervoor zorgt dat zijn medewerkers intern begaan zijn met en zich inzetten voor de ideologie van een merk, dan brengt het bedrijf de merkboodschappen op extern vlak effectiever over (Ind, 2017). De noodzaak voor het verbeteren van interne branding of intern merkmanagement zit hem in het feit dat terwijl klanten bekend raken met een merk via de externe uitvoering van branding, het juist de *ervaring* met het merk is die de merkperceptie hoofdzakelijk beïnvloedt. En juist in die merkervaring spelen medewerkers een grote rol (King & Grace, 2009). Medewerkers staan regelmatig in direct contact met de klant, met name in de dienstensector. Ongeacht hoe goed een merk gepresenteerd is, niks kan een slechte merkervaring redden (Berry, 2000). Succesvolle branding of merkmanagement hangt direct en indirect af van het overbrengen van de merkbeloofte door de medewerkers (Piehler et al., 2015). Alhoewel er een groeiende erkenning bestaat omtrent de sleutelrol van interne branding, is het nog steeds een opkomende onderzoeksrichting (Ind, 2017). Daardoor is het onderzoeksveld vaag met verschillende begrippen en definities van het concept. Dit is problematisch en zorgt voor uitdagingen in het beter begrijpen van het managen van interne branding (Ind, 2017). Daarom is het belangrijk in

kaart te brengen welke begrippen en definities er precies over bestaan. De volgende auteurs zeggen iets over het goed uitvoeren van internal branding.

3.2 Internal branding & employee based brand equity

Er zijn twee denkscholen over branding die relevant zijn aan de probleemstelling. Dit betreffen theorieën over internal branding en employee based brand equity.

Internal branding

Internal branding betekent het merk gebruiken om de organisatie te sturen; het intern waarmaken van wat de organisatie de klant belooft (Barendse-Schijvens, 2009). Bij internal branding handelen medewerkers in overeenstemming met de merkwaarden, bewust én onbewust (Barendse-Schijvens, 2009). Daarmee verankert het merk in het doen en laten waardoor het merk geen 'kunstje van de afdeling Communicatie' meer is, maar een vliegwiel voor ontwikkelingen op product-, dienst-, en organisatieniveau. Daarmee levert het merk een belangrijke bijdrage aan het behalen van organisatiedoelstellingen (Barendse-Schijvens, 2009). Beperkte aandacht voor internal branding vertaalt zich in de mate waarin medewerkers het merk intern leven en uitdragen (Winter & Van der Weijden, 2008). Het is net zo goed de verantwoordelijkheid van een medewerker om de dienst te leveren als het zijn verantwoordelijkheid is ervoor te zorgen dat hij de merkbelofte op de juiste manier uitdraagt. Dit betekent dat medewerkers het merk van een bedrijf moeten begrijpen en daarbij ook wat het voor hen betekent in relatie tot diens functie en verantwoordelijkheid. Omdat medewerkers een cruciale rol spelen in het overbrengen van een merk is de focus op intern brandmanagement belangrijk (King & Grace, 2009). Daarom is het relevant voor de probleemstelling om te bekijken wat er binnen de organisatie aan interne brandingstrategieën bestaat en hoe haar medewerkers het merk ervaren en uitdragen.

Ind (2017) stelt dat een bedrijf succesvolle interne branding realiseert door ervoor te zorgen dat medewerkers het merk gaan leven: 'living the brand'. Medewerkers moeten zich identificeren met het merk, dus moet een bedrijf ervoor zorgen dat het een merk ontwikkelt dat betekenis heeft voor de medewerker (Ind, 2017). De organisatie moet dus zorgen voor een bepaalde *alignment* van merk en medewerker om de interne branding succesvol te laten verlopen.

Schmidt & Baumgarth (2014) stellen dat een bedrijf daarvoor een merkgerichte organisatiestructuur moet ontwikkelen. *The model of brand-orientation* weergeeft uit welke componenten zo'n cultuur moet bestaan, namelijk uit de lagen brand-related culture en brand-related behaviour. Waarbij vooral cultuur het gedrag beïnvloedt, maar het ook een wisselwerking kan hebben. Voor de probleemstelling is het dus belangrijk te kijken naar de cultuur van de organisatie en hoe die van invloed is op de interne branding. Brand-related

behaviour bestaat volgens Schmidt & Baumgarth (2014) uit gedrag dat onder te verdelen is in analyse (van bijvoorbeeld *brand equity*) en andere merkgerelateerde activiteiten zoals keuzes omtrent de marketingmix. Om brand-related behaviour te ontwikkelen, dient de organisatie haar interne brandmanagement in een ondersteunende cultuur in te laten (Schmidt & Baumgarth, 2014). Door middel van het living brand orientation framework (LBO-F) kan de organisatie brand-orientation opbouwen (Schmidt & Baumgarth, 2014).

Elliot & Percy (2007) noemen interne communicatie als deel van de oplossing voor succesvolle interne branding. Het bouwen van een sterk merk vraagt veel aandacht voor de medewerkers. Die moet een bedrijf meenemen in de merkstrategie zodat ze het begrijpen, geloven en uitvoeren in hun gedrag richting klanten en andere stakeholders. Daarbij stellen Elliot & Percy (2007) in overeenstemming met Schmidt & Baumgarth (2014) en Ind (2017) dat 'living the brand', het transformeren van elk medewerker tot merkambassadeur, geboden is. Daarom is het belangrijk voor de probleemstelling om te bekijken hoe de communicatiestructuur van de organisatie eruitziet en daarbij in kaart te brengen hoe zij de nieuwe branding zowel intern als extern communiceert.

Volgens Barendse-Schijvens (2009) verloopt succesvolle internal branding daarbij niet top-down maar speelt het een rol in de bedrijfsvoering waarbij de afdelingen HR, Interne Communicatie en het management intensief moeten samenwerken. Een langdurig proces dat uit veel kleine stapjes bestaat (Barendse-Schijvens, 2009). Dit vormt een probleem voor de organisatie, omdat er geen afdeling Interne Communicatie of HR is. Daarom is het relevant voor de probleemstelling om te bekijken waar en bij wie de verantwoordelijkheid ligt voor het intern uitvoeren en communiceren van de branding.

Volgens Winter & Van der Weijden (2008) verloopt succesvolle interne branding volgens de veranderketen: mobiliseren van energie, bemensing en beweging, kern en koers & activering en verankering (de 5B's). Bij de 5B's van verankering gaat het om het daadwerkelijk tot leven wekken van een merk na de branding in de gehele organisatie. In overeenstemming met Elliot & Percy (2007) stellen Winter & Van der Weijden (2008) dat de medewerkers het merk daarvoor moeten leren kennen en begrijpen, het vervolgens omarmen, ernaar handelen, om het uiteindelijk (in het ideale geval) als ware merkambassadeurs uit te dragen. Om dat voor elkaar te krijgen, benadrukken Barendse-Schijvens (2009), Winter & Van der Weijden (2008) en King & Grace (2009) dat er meer nodig is dan alleen een presentatie over het nieuwe merk, zoals het geval is bij de organisatie. Relevant voor de probleemstelling is om uit te zoeken of de organisatie de branding aan haar nieuwe medewerkers communiceert en hoe zij dat doet. Daarbij is het essentieel in kaart te brengen of het merk de organisatie verankerd is in de organisatie; in hoeverre medewerkers zich gedragen als merkambassadeurs.

Saleem & Iglesias (2016) stellen dat de componenten van een succesvol intern brandingproces bestaan uit een ondersteunende bedrijfscultuur waarin merkideologieën, merkleiderschap, merkgefocuste HRM, interne merkcommunicatie en interne merkgemeenschappen een rol spelen. Ook Saleem & Iglesias (2016) noemen dat een sterke merkideologie alleen mogelijk is met de betrokkenheid van merkleiders die het delen en implementeren van de merkwaarden aanmoedigen. Hierbij stellen zij namelijk net als Barendse-Schijvens (2009) dat succesvolle interne branding een samenspel is van management, interne communicatie en HRM. Saleem & Iglesias (2016) verdelen de uitkomsten van een succesvolle internal branding in een piramide die loopt van brand compliance en brand identification tot brand commitment en brand citizenship behaviour. Ook King & Grace (2009) noemen brand citizenship behaviour als uitkomst, maar voegen daar employee satisfaction, intention to stay en positive word-of-mouth aan toe. Het is relevant voor de probleemstelling te bekijken in hoeverre het management van de organisatie betrokken is bij de uitvoering van de interne branding. En hoe de beleving van de medewerkers daarin is. Ook is het belangrijk te bekijken hoe een goede uitvoering van interne branding en de voordelen die de organisatie daarvan heeft, te meten zijn.

Employee based brand equity

Door middel van branding creëert een merk brand equity (merkwaarde). Brand equity bestaat in drie vormen: financial based-, customer based- en employee based brand equity (EBBE). Omdat de situatieschets daar aanleiding toe geeft, is onderzoek omtrent de probleemstelling van de organisatie gericht op de interne uitvoering van de rebranding. Daarom kijkt het onderzoek naar de employee based brand equity. EBBE betekent het differentiële effect dat merkkennis heeft op de reactie van een medewerker op zijn werkomgeving (King & Grace, 2009). Dit vraagt om een vertaling van de merkidentiteit op een manier die betekenisvol is voor de medewerker in de context van zijn rol en verantwoordelijkheid (King & Grace, 2009). King & Grace (2009) stellen dat een organisatie het merk betekenisvol en relevant moet maken, zodat de klant de waarde ervan inzielt en achtereenvolgens positief consumptiegedrag vertoont. Ook stellen King & Grace (2009), in overeenstemming met Barendse-Schijvens (2009), Elliot & Percy (2007), Winter & Van der Weijden (2008), Schmidt & Baumgarth (2014), Saleem & Iglesias (2016) en Ind (2017), dat een organisatie het merk eveneens betekenisvol en relevant moet vertalen om de medewerkers de waarde ervan in te laten zien zodat zij positief werk gerelateerd gedrag vertonen, dat achtereenvolgens weer zorgt voor het ontstaan van merkwaarde: employee based brand equity. De organisatie kan volgens King & Grace (2009) succesvolle interne branding realiseren door het meten en opbouwen van employee based brand equity. Waarbij de voordelen van een goede uitvoering van interne branding van de organisatie te meten zijn door middel van de EBBE (King & Grace, 2009).

3.3 Conceptueel model

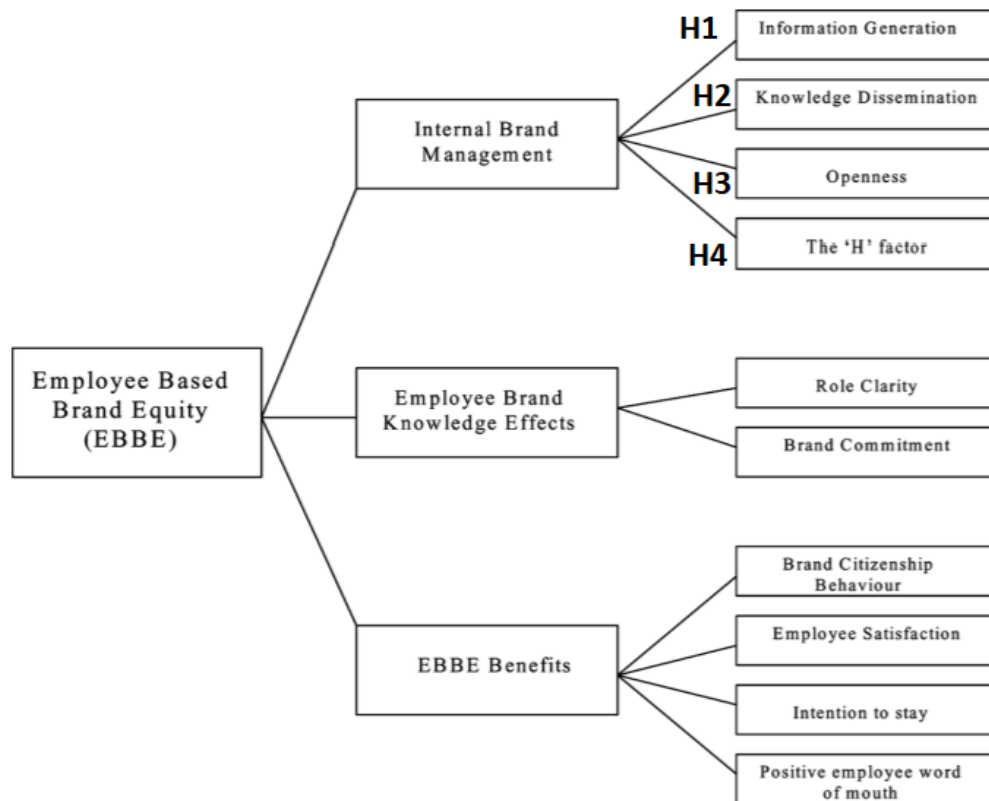
Het conceptueel model, weergegeven in figuur 3.1, is het Employee Based Brand Equity (EBBE) model van King & Grace (2010). Het model is een handleiding voor het bouwen, meten en managen van EBBE, waar internal brand management de basis van is.

Het Employee Based Brand Equity (EBBE) model

King & Grace (2010) stellen dat er drie hoofdgebieden zijn waarop een bedrijf het proces van het bereiken van employee based brand equity meet, namelijk op internal brand management practices, brand knowledge effects & internal brand management benefits. Dit onderzoek kijkt alleen naar het hoofdgebied internal brand management, dat is opgebouwd uit information generation, knowledge dissemination, openness en the 'h' factor. Brand knowledge effects en EBBE Benefits neemt het onderzoek niet mee, omdat deze onderdelen volgen op internal branding en de status hiervan het focuspunt is. In het tijdsbestek dat dit onderzoek loopt, is dit ook niet uitvoerbaar. Idealiter bekijkt een vervolgonderzoek de daaropvolgende onderdelen. Voor dit model is gekozen omdat er een complete lijst met stellingen bij hoort waarmee het onderzoek concreet kan meten. Daarnaast is dit het enige empirisch geteste model omtrent interne branding en EBBE. Uit kwantitatieve analyses blijkt dat elk onderdeel een samenhang/verband kent betreft de door King & Grace (2010) gestelde hypothesen, waardoor het relevant en betrouwbaar is voor dit onderzoek (King & Grace, 2010). Dit model levert daarbij de meeste waarde voor de organisatie omdat de organisatie met het model de ontwikkeling van de interne branding en de daaropvolgende EBBE bij kan houden wanneer zij dit herhaaldelijk meet.

Internal brand management

Information generation (het ophalen van feedback) en knowledge dissemination (het relevant vertalen van merkinformatie) zijn nodig voor het overdragen van merkbetekenis/merkkennis. De uitvoering van interne branding verbetert volgens dit model door het creëren van een omgeving die ontvankelijk is voor informatieverstrekking (openness) en een omgeving die positieve sociale en economische relaties verzorgt (the 'h' factor of 'human' factor) die op hun beurt weer het succes van zo'n overdracht in het ontwikkelen van gepaste merkkennis van een medewerker verzekeren (King & Grace, 2010). Een organisatie kan wel zorgen dat zij precies weet welke informatie haar medewerkers nodig hebben om de merkinformatie te begrijpen (information generation) en dit vervolgens relevant en betekenisvol voor hen vertalen (knowledge dissemination), maar als haar medewerkers niet ontvankelijk zijn voor deze informatie (openness) of de relatie met haar medewerkers is niet positief (the 'h' factor) dan zijn de medewerkers niet bereid om de merkbelofte over te dragen en kan de organisatie alsnog niet op een effectieve manier intern branden. Deze onderdelen dienen dus allemaal aanwezig te zijn voor de realisatie van de branding (King & Grace, 2009).



Figuur 3.1

Employee Based Brand Equity (EBBE) model

Aangepast overgenomen uit de literatuur van King & Grace, 2010

3.4 Hypotheses

De volgende hypothesen beschrijven de veronderstelde effecten op de probleemstelling bij toepassing van het conceptueel model; het EBBE model (King & Grace, 2010).

Hypothese 1: Als een organisatie feedback ophaalt over de merkbeloofte, dan bevordert zij de interne branding.

Effectieve interne branding betekent het creëren van brand knowledge bij de medewerkers zodat ze de merkbeloofte kunnen overbrengen, waarvan information generation een belangrijk onderdeel is: *“To enable employees to hold appropriate brand knowledge so as to be able to deliver the brand promise. It is from this perspective that information generation is concerned*

with guiding organizational actions through enhanced understanding of existing employee brand knowledge structures (King & Grace, p. 131, 2009)."

De organisatie kan ervoor zorgen dat de medewerkers brand knowledge ofwel merkkennis krijgen door gebruik te maken van information generation. Dat wil zeggen: informatie vergaren via de feedback van medewerkers. De organisatie moet namelijk op de hoogte zijn van de informatie en meningen die haar medewerkers bezitten over de merkbeloofte en daarop inspelen. Op deze manier weet de organisatie of haar medewerkers de benodigde merkkennis hebben om de merkbeloofte uit te dragen.

Hypothese 2: Als een organisatie de merkinformatie relevant vertaalt, dan bevordert zij de interne branding.

Effectieve interne branding vraagt om het creëren van brand knowledge bij de medewerkers zodat ze de merkbeloofte kunnen overbrengen, waarvan knowledge dissemination een belangrijk onderdeel is: *"Conversely, at a knowledge dissemination level, the focus is on translating brand information in a manner that is relevant and meaningful to the employee's job. Such facilitation of information is considered essential for employees to be able to understand their role in delivering the brand promise (King & Grace, pp. 131-132, 2009)."*

Knowledge dissemination (kennisverspreiding) houdt in dat de organisatie een vertaling maakt van merkinformatie naar iets wat relevant en betekenisvol is voor haar medewerkers en zij dit ook op die manier aan hen overbrengt. Als de organisatie zorgt voor knowledge dissemination, dan heeft dit tot gevolg dat haar medewerkers hun rol begrijpen in het uitdragen van de merkbeloofte, waardoor de organisatie haar interne branding effectief realiseert.

Hypothese 3: Als een organisatie een open bedrijfsomgeving bewerkstelligt, dan bevordert zij de interne branding.

Effectieve interne branding betekent het creëren van brand knowledge bij de medewerkers zodat ze de merkbeloofte kunnen overbrengen, waarvan openness een belangrijk onderdeel is: *For information to be transmitted effectively and interpreted as the sender intended, the receiver (in this case, the employee) must be prepared to receive the information. Openness, therefore, represents aspects of the organizational climate that are considered important contributors to employees being responsive to both the organization and, subsequently, the organization's customers (King & Grace, p.134, 2009)."*

Een open bedrijfsomgeving, een omgeving die ontvankelijk is voor informatieverstrekking, ontstaat wanneer medewerkers vinden dat de organisatie sociaal is, het management voldoende ondersteunend is, medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van hun

werk voor de organisatie en de medewerkers betrokken zijn. Want om ervoor te zorgen dat een medewerker (merk-) informatie effectief overdraagt en zoals door de organisatie bedoeld interpreteert, moet die medewerker bereid zijn om de informatie te ontvangen. Als de organisatie ervoor zorgt dat haar medewerkers ontvankelijk zijn voor informatieverstrekking (merkkennis) dan kan de organisatie haar branding effectief intern realiseren.

Hypothese 4: Als een organisatie een omgeving creëert die positieve relaties verzorgt, dan bevordert zij de interne branding.

Effectieve interne branding betekent het creëren van brand knowledge bij de medewerkers zodat ze de merkbeloofte kunnen overbrengen, waarvan the 'h' factor (de menselijke factor) een belangrijk onderdeel is: *"Without due consideration being given to the drivers of successful relationships, any attempt to realize successful organizational outcomes as enabled through internal relationships, is likely to be futile. As such, the human factor or the 'h' factor is concerned with organizations treating employees like human beings e.g. with respect, is cooperative, communicates well, is trustworthy, encourages working towards a common goal. From the perspective of this conceptualization, the 'h' factor is the conduit through which profitable organization–employee exchanges are realized (King & Grace, p.135, 2009)."*

Als de organisatie the 'h' factor of menselijke factor heeft, betekent dit dat zij haar medewerkers als mens behandelt: met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan om naar een gemeenschappelijk doel toe te werken. The 'h' factor is belangrijk omdat de relatie tussen de organisatie en haar medewerkers positief moet zijn om de interne branding succesvol te realiseren. Wanneer de organisatie positieve relaties verzorgt met haar medewerkers, draagt dit bij aan de wil van haar medewerkers om de merkkennis over te brengen en dus aan succesvolle interne branding.

4. Methodologie

Als methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwantitatief onderzoek ingezet. Deskresearch ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast is kwantitatief onderzoek ingezet om de hypothesen te testen. De reden is dat optelbaarheid in dit onderzoek belangrijker is dan diepgang. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door een online survey via de mail uit te sturen naar alle interne medewerkers en interim professionals en achteraf te bepalen of de bruikbare respons groot en representatief genoeg is om uitspraak te doen over de populatie.

4.1 Methoden

Iedere deelvraag en hypothese kent zijn eigen onderzoeksmethode. Deze paragraaf verantwoordt de keuze van de verschillende methoden.

4.1.1 Deskresearch

Voor een betrouwbaar en volledig onderzoek is literatuuronderzoek/deskresearch onmisbaar. Deskresearch is belangrijk voor een onderzoek, omdat het helpt om theorieën en relevante informatie te vinden over een onderwerp (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is deskresearch ingezet voor de beantwoording van de deelvragen in de situatieschets. Bij alle deelvragen gaat het namelijk om het analyseren van interne, bestaande gegevens (Baarda et al., 2012) die binnen de organisatie voor handen zijn. Voor de duur van het onderzoek is daar via interne systemen beschikking over te krijgen. Enkel bij deelvraag 1 is ook gekeken naar externe gegevens, daar het de markt analyseert. Daarnaast zet het onderzoek deskresearch in voor het theoretisch kader. Het theoretisch kader bestaat namelijk uit wetenschappelijke bronnen die de basis voor een oplossing zoeken voor de probleemstelling en helpen bij de analyse ervan. Met deskresearch brengt het onderzoek de situatie en belangrijkste factoren omtrent de probleemstelling in kaart, resulterend in het hoofdstuk situatieschets. Vervolgens test het onderzoek door middel van een kwantitatieve onderzoeksmethode hoe de organisatie deze situatie met behulp van de centrale theorie verbetert. Deskresearch gaat in dit onderzoek dus vooraf aan het kwantitatieve onderzoek, omdat het de fundering ervoor legt. Enerzijds fungeert het als de theoretische onderbouwing voor de uit te voeren analyses en anderzijds is deskresearch geschikt voor het analyseren van interne bestanden. In het zoekplan in Bijlage C is voorafgaand aan de uit te voeren deskresearch overzichtelijk weergegeven welke databases en bronnen gebruikt zijn. Daarbij zijn ook de zoektermen die gehanteerd zijn bijgehouden om aan te geven op welke manier de informatie verkregen is. Een zoekplan is een gestructureerde methode om de dataverzameling vorm te geven. Hiermee is de in het onderzoek verkregen informatie ook achteraf te valideren en is te begrijpen hoe er in het onderzoek te werk gegaan is om bepaalde informatie boven water te krijgen.

4.1.2 Kwantitatief onderzoek

Om de hypotheses te testen, is een kwantitatieve methode gekozen. Bij een kwantitatieve methode maakt het onderzoek gebruik van cijfermatige informatie. Vervolgens gebruikt het onderzoek statistische technieken om een beschrijving van de resultaten te geven en om verwachtingen over de resultaten te toetsen (Verhoeven, 2014). Bij kwantitatief onderzoek is optelbaarheid belangrijker dan diepgang (Baarda et al., 2012). Het is voor dit onderzoek belangrijker om te meten hoeveel medewerkers van de organisatie iets vinden, dan de gedachten erachter. Middels het onderzoek naar medewerkerstevredenheid (Velthoven & De Bruin, 2018) is ook al het een en ander aan diepgang te verkrijgen, dat mee te nemen is in de deskresearch. Dit onderzoek meet niet waarom, maar of er sprake is van effectieve interne branding aan de hand van de onderdelen information generation, knowledge dissemination, openness en the 'h' factor. De keuze hiervoor is met name gebaseerd op het conceptuele model, dat met 83 vaste stellingen de totale perceptie van interne branding meet. Een onderzoek dat al deze stellingen met een kwalitatieve methode meet, neemt daarnaast teveel tijd in beslag. King & Grace (2010) hebben het EBBE model daarnaast in het eigen onderzoek ook getest middels een kwantitatieve methode, waarbij King & Grace (2010) gebruikmaakten van een panel met mensen die werkzaam waren in de dienstensector. Daarom is deze methode ook in dit onderzoek het meest geschikt. De bijbehorende vragenlijst (King & Grace, 2010) is daarmee ook op een manier opgezet die voor vervolgonderzoeken kwantitatief te hanteren is. Met de kwantitatieve methode realiseert het onderzoek concrete, cijfermatige resultaten omtrent de interne branding van de organisatie. Onderdelen van het conceptuele model waar de organisatie laag op scoort, vertalen zich op die manier in heldere aanbevelingen. Kwantitatief meten, maakt het makkelijker voor de organisatie om vergelijkingen te maken in de voortgang van het interne brandingproces, wanneer zij bijvoorbeeld jaarlijks opnieuw meet.

4.2 Datacollectie

Deze paragraaf licht toe op welke wijze de data per deelvraag en hypothese verzameld is.

Surveyonderzoek

Een surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelmethode om met behulp van enquêtes (vragenlijsten) meningen, houdingen en kennis bij grote groepen personen te meten (Verhoeven, 2014). De vragen staan van tevoren vast dus er is geen ruimte voor flexibiliteit. De ondervraagde kan uit een klein aantal antwoordmogelijkheden kiezen. Daarna vindt kwantitatieve analyse van de dataset plaats (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek kiest voor een internetenquête, dat wil zeggen dat de survey online te beantwoorden is. De keuze voor de verstrekking ervan is via de mail, aangezien de mailadressen van alle medewerkers van de organisatie bekend zijn. Daarmee bereikt het onderzoek de gehele populatie. Bij een lage respons kan het onderzoek aanvullend op de internetenquête een face-to-face enquête inzetten

als methode om de data te verzamelen. Door middel van reminder e-mails (gericht op mensen die niet geklikt hebben), persoonlijke e-mails aan managers met het verzoek de survey te verspreiden onder hun team en het face-to-face uitnodigen tot deelname is geprobeerd de benodigde respons te behalen. In de periode van onderzoek was er door de overgang van interne systemen geen intranet beschikbaar, wat de mogelijkheden beperkte. In tabel 4.1 is overzichtelijk weergegeven hoe de datacollectie per deelvraag en hypothese geschiedt.

Tabel 4.1

Datacollectie per deelvraag en hypothese (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Populatie

De populatie bestaat uit alle eenheden waarover het onderzoek uitspraken doet (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek doet uitspraak over de 761 interne en interim medewerkers van de organisatie. Voordat de survey begint, zijn vier achtergrond-/classificatievragen gesteld om in kaart te brengen welke medewerkers aan het onderzoek deelnemen en of zij kans willen maken op een bol.com cadeaukaart (zie Bijlage A). Met deze vragen zijn achteraf verbanden te analyseren. Deze vragen betreffen: 'Ben je een interne medewerker of interim professional?' 'Bij welke unit van de organisatie ben je werkzaam?' en 'Hoe lang ben je al werkzaam voor de organisatie?'

Steekproefkader en onderzoekseenheden

Het steekproefkader bestaat uit de onderzoekseenheden waaruit de steekproef getrokken is. Een onderzoekseenheid is een element van de verzameling uit de populatie (Schriemer, 2017). De eenheden van het onderzoek zijn interne medewerkers (144) & interim professionals (617). Het steekproefkader bestaat daarnaast uit eenheden die onder te verdelen zijn in een van de zeven bedrijfsonderdelen (integrated business services, facility & procurement, beheer, banking & insurance, legal, overheid en IT). Het overzicht hiervan is opgenomen in tabel H1. Het steekproefkader bestaat dus uit interne medewerkers en interim professionals die werkzaam zijn voor een van de zeven bedrijfsonderdelen van de organisatie. De steekproefgrootte is gelijk aan de populatie $n=761$ omdat de mailadressen van alle medewerkers bekend zijn. Daarop ontvangen zij een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek.

Betrouwbaarheid, steekproefgrootte en responspopulatie

Een steekproef is een al dan niet willekeurige selectie uit de populatie die de mogelijkheid heeft aan het onderzoek mee te doen (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is de steekproef aselekt: zoveel mogelijk willekeurig. Iedere persoon uit de populatie heeft een berekenbare ('gelijke')

kans om mee te doen. Personen die deelnemen aan de vragenlijst krijgen verderop in het onderzoek de benaming respondenten. De interne medewerkers en interim professionals zijn samen een populatie. Er is sprake van een heterogene verzameling met pluriforme elementen (Schriemer, 2017). De verzameling is heterogeen omdat het medewerkers van de organisatie betreft en pluriform omdat er verschil is in bedrijfsonderdeel en soort dienstverband. Voor de steekproef is een betrouwbaarheid van 95% gewenst. In Bijlage H is de steekproefberekening opgenomen, waarbij gebruikgemaakt is van een formule voor proporties (19% interne medewerkers en 81% interim professionals) met correctiefactor voor kleine populaties. De berekende steekproefgrootte/buikbare respons is $n=196$ en de werkelijke bruikbare respons is $n=212$. Dit betekent dat er met deze steekproef een 95% betrouwbare uitspraak te doen is over de populatie met een foutmarge van 5%.

Representativiteit

Naast betrouwbaarheid van de steekproef is het van belang dat de verhouding waarin de eigenschappen in de populatie voorkomen op dezelfde wijze in de steekproef verdeeld zijn (Schriemer, 2017). Dan is de steekproef representatief. Als de populatie goed vertegenwoordigd is dan is er een uitspraak te doen over zowel het geheel als de afzonderlijke onderdelen van de populatie. Om dit te bepalen is een chi-kwadraattoets uitgevoerd. Dit is gedaan voor zowel het soort medewerker, dus de verhouding interim professionals/ interne medewerkers als voor het bedrijfsonderdeel (de cluster) waarin de respondent werkzaam is. De populatie bestaat uit 19% interne medewerkers en 81% interim professionals. In tabel E63 is te zien dat het waargenomen aantal interne medewerkers en interim professionals in de steekproef verschilt van het verwachte aantal. Het procentuele aandeel van de bruikbare respons uit de steekproef ligt idealiter zo dicht mogelijk bij dat van de populatie (Schriemer, 2017). Figuur F2 en F3 zijn een grafische weergave van de verhoudingen in de steekproef.

Soort medewerker, intern vs. interim, niet representatief

De representativiteit van het soort dienstverband van de medewerker is bekeken met een chi-kwadraattoets. In Bijlage H, tabel H1 & H2 zijn de verhoudingen overzichtelijk weergegeven. In tabel E64 is een chi-kwadrat van 4,959 met een Asymp. Sig. van 2,6% af te lezen. Wanneer Asymp. Sig. kleiner is dan 5% is de verdeling van het soort medewerker significant verschillend (Memelink, 2007). Dat is nu het geval en dit betekent dat de steekproef niet representatief is voor de populatie wat betreft soort dienstverband van de medewerker. Het percentage interne medewerkers is met 6% oververtegenwoordigd en het percentage interim professionals met 6% ondervertegenwoordigd. Het is dus van belang hier rekening mee te houden in de uitspraken die met volgende toetsingen verband houden.

Cluster waarin respondent werkzaam is wel representatief

In tabel H3 is de responspopulatie en het procentuele aandeel van de respondent in het bedrijfsonderdeel waar hij/zij werkzaam is af te lezen. Het procentuele aandeel van de bruikbare respons is bij alle bedrijfsonderdelen minder dan 3,8% afwijkend van het procentuele aandeel van de populatie. De verwachting is daarom dat de verdeling van respondenten per bedrijfsonderdeel wel representatief is. Om de representativiteit van de cluster waarin de respondent werkzaam is te bekijken, is ook gebruikgemaakt van een chi-kwadraattoets. In tabel E65 is af te lezen wat het waargenomen aantal respondenten is dat in een bepaalde cluster werkzaam is en het verwachte aantal bij eenzelfde procentuele verhouding. In tabel E66 is te zien dat de chi-kwadraat 2,206 is met een Asymp. Sig van 90%. Dit betekent dat het niet significant verschillend is en dus is de steekproef representatief voor de vertegenwoordiging van de populatie wat betreft de clusters waarin de respondenten werkzaam zijn. De steekproef is dus deels representatief.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf licht toe hoe de verschillende onderdelen meetbaar zijn gemaakt

Totstandkoming survey

De survey (zie Bijlage A) is tot stand gekomen aan de hand van de originele literatuur van King & Grace (2010). De oorspronkelijke survey items zijn vertaald vanuit het Engels in het onderzoek opgenomen. Bij vertaling bestaat wel het risico dat de formulering iets afwijkt van de betekenis die er in de originele taal aan toegekend is (Baarda et al., 2012). Door middel van tests met medewerkers is dit zoveel mogelijk voorkomen. Ook zijn de stellingen aangepast aan de specifieke situatie van de organisatie. Omdat ook interim professionals de vragenlijst beantwoorden, is het noodzaak te verduidelijken dat iedere vraag over werk, collega's en management de organisatie betreft en niet de organisatie waar de interimmer op dat moment werkzaam is. Ook is de benaming van 'het management' verandert naar 'mijn manager' of 'de managers' omdat medewerkers van de organisatie, zo blijkt uit de tests, 'het management' interpreteren als 'de directie'. Het onderzoek wil echter de beleving met de businessunitmanagers dan wel fieldmanagers meten. Tot slot zijn er naast de vaste stellingen uit de theorie van King & Grace (2010) per onderdeel twee stellingen toegevoegd die meten of de theorie volgens de respondent opgaat.

Hypothesen

Het onderzoek beantwoordt de probleemstelling 'Hoe kan de organisatie de gekozen branding realiseren?' aan de hand van de theorie van King & Grace (2010) die is uitgewerkt in vier hypothesen.

Hypothese 1: Als een organisatie feedback ophaalt over de merkbeloofte, dan bevordert zij de interne branding. Het onderzoek test hypothese 1 door te meten of er sprake is van het ophalen van feedback binnen de organisatie, gelijk aan het onderdeel information generation (King & Grace, 2010). Dit gebeurt aan de hand van stelling 1 t/m 7 in de online survey. Het onderzoek test de betrouwbaarheid van deze stellingen als 1 schaal aan de hand van Cronbachs alfa. Wanneer Cronbachs alfa hoger is dan 0,7 heeft het onderzoek de mogelijkheid te stellen of er binnen de organisatie al dan niet sprake is van informatievergaring via de feedback van medewerkers (King & Grace, 2010). Daarnaast test het onderzoek met item 8: *Als de organisatie luistert naar wat ik vind van de informatie die ik over het merk de organisatie krijg en daar haar acties (bijv. communicatie) op aanpast, dan verbetert dit mijn kennis over het merk de organisatie* en 9: *Als de organisatie luistert naar wat ik vind van de informatie die ik over het merk de organisatie krijg en daar haar acties (bijv. communicatie) op aanpast, dan ben ik beter in staat om de merkbeloofte over te brengen* de verwachte verbetering van de interne branding bij toepassing van de theorie over het begrip information generation. De bevordering van de interne branding betekent in het geval van information generation *dat de medewerker beter in staat is om de merkbeloofte over te brengen*. Als de beantwoording van de gehypothetiseerde stellingen een gemiddelde kent dat hoger is dan 3,5 en positief significant afwijkt van 3 (dus score 'mee eens') dan is de hypothese aan te nemen.

Hypothese 2: Als een organisatie de merkinformatie relevant vertaalt, dan bevordert zij de interne branding. Het onderzoek test hypothese 2 door te meten of er sprake is van het relevant vertalen van de merkinformatie door de organisatie, gelijk aan het onderdeel knowledge dissemination (King & Grace, 2010). Dit gebeurt aan de hand van item 10 t/m 16 in de online survey. Het onderzoek test de betrouwbaarheid van deze stellingen als één schaal aan de hand van Cronbachs alfa. Wanneer Cronbachs alfa hoger is dan 0,7 heeft het onderzoek de mogelijkheid te stellen of er binnen de organisatie al dan niet sprake is van het relevant en betekenisvol vertalen van de merkinformatie. Daarnaast test het onderzoek met item 17 *Als de organisatie de merkinformatie vertaalt op een manier die relevant en betekenisvol voor mij is, dan begrijp ik mijn rol in het overbrengen van de merkbeloofte beter* & 18 *Als de organisatie de merkinformatie vertaalt op een manier die relevant en betekenisvol voor mij is, dan ben ik beter in staat om de merkbeloofte over te brengen* de verwachte verbetering van de interne branding bij toepassing van de theorie over het begrip knowledge dissemination (King & Grace, 2010). De bevordering van de interne branding betekent in het geval van knowledge dissemination *dat de medewerker beter in staat is de merkbeloofte over te brengen*. Als de beantwoording van de gehypothetiseerde stellingen een gemiddelde kent dat hoger is dan 3,5 en positief significant afwijkt van 3 (dus score 'mee eens') dan is de hypothese aan te nemen.

Hypothese 3: Als de organisatie een open bedrijfsomgeving bewerkstelligt, dan bevordert zij de interne branding. Het onderzoek test hypothese 3 door te meten of er sprake is van een open bedrijfsomgeving binnen de organisatie, gelijk aan het onderdeel openness (King & Grace, 2010). Dit gebeurt aan de hand van vier onderdelen; management support (geoperationaliseerd in item 19 t/m 25 in de survey), organizational socialization (geoperationaliseerd in item 27 t/m 35 in de survey), employee attitude towards the job (geoperationaliseerd in item 34 t/m 40 in de survey) & employee involvement (geoperationaliseerd in item 42 t/m 46 in de survey). Het onderzoek test de betrouwbaarheid van deze stellingen per onderdeel als één schaal aan de hand van Cronbachs alfa, om uitspraak te mogen doen over de verschillende onderdelen. De onderdelen met een Cronbachs alfa vanaf 0,7 zijn te beschouwen als betrouwbaar om een uitspraak over te doen en enkel over deze onderdelen doet het onderzoek een uitspraak omtrent 'openness'. Dat wil zeggen of er binnen de organisatie al dan niet sprake is van een omgeving die ontvankelijk is voor informatieverstrekking (King & Grace, 2010). Daarnaast test het onderzoek met gehypothetiseerde stellingen (de items 26, 33, 41, 47 & 48 in de survey) de verwachte verbetering bij toepassing van de theorie over de verschillende onderdelen van het begrip openness, namelijk de bevordering van de interne branding (King & Grace, 2010). De bevordering van de interne branding betekent in het geval van openness dat *de ontvankelijkheid voor informatie vanuit de organisatie toeneemt* (King & Grace, 2010). Als de beantwoording van de gehypothetiseerde stellingen een gemiddelde kent dat hoger is dan 3,5 en positief significant afwijkt van 3 (dus score 'mee eens') dan is de hypothese aan te nemen.

Hypothese 4: Als de organisatie een omgeving creëert die positieve relaties verzorgt, dan bevordert zij de interne branding. Het onderzoek test hypothese 4 allereerst door te meten of er binnen de organisatie sprake is van een omgeving die positieve relaties verzorgt. Dit meet het onderzoek door te kijken of de respondenten vinden dat de organisatie hen als mens behandelt, gelijk aan het onderdeel the 'h' factor uit de theorie van King & Grace (2010). Dit gebeurt aan de hand van stelling 49 t/m 57 in de online survey. Het onderzoek test de betrouwbaarheid van deze stellingen als één schaal aan de hand van Cronbachs alfa. Wanneer Cronbachs alfa hoger is dan 0,7 heeft het onderzoek de mogelijkheid te stellen of er binnen de organisatie al dan niet sprake is van een omgeving die positieve relaties verzorgt. Met de gehypothetiseerde stelling 58. *Als de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken), dan heb ik een positievere relatie met de organisatie* test het onderzoek of the 'h' factor volgens de respondenten ook daadwerkelijk leidt tot positievere relaties. Daarnaast test het onderzoek met item 59 de verwachte verbetering, de bevordering van de interne branding, bij toepassing van de theorie over het begrip the 'h' factor (King & Grace, 2010). De bevordering van de interne branding betekent in het geval van the 'h' factor dat *de bereidheid om de merkbefORTE over te brengen toeneemt* (King & Grace, 2010). Dit

meet het onderzoek met de gehypothetiseerde stelling 59. *Als de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken), dan ben ik meer bereid om de merkbeloofte over te brengen.* Als de beantwoording van de gehypothetiseerde stellingen een gemiddelde kent dat hoger is dan 3,5 en positief significant afwijkt van 3 (dus score 'mee eens') dan is de hypothese aan te nemen.

Likertschaal

De begrippen uit het conceptuele model zijn geoperationaliseerd door middel van enquêtevragen in de vorm van stellingen, waarbij de antwoordmogelijkheden gebaseerd zijn op een vijfpuntsschaal (Likertschaal) die loopt van helemaal mee oneens (1) tot niet oneens, niet eens (3), tot helemaal mee eens (5). De stellingen vallen steeds onder een schaal, met uitzondering van de gehypothetiseerde stellingen.

Operationalisatie begrippen

In tabel 4.2 is te zien welke items in de survey zijn opgenomen om de dimensies dan wel indicatoren te operationaliseren. Het begrip dat het onderzoek meet is internal branding, gedefinieerd als het creëren van brand knowledge bij de medewerkers zodat zij in staat zijn de merkbeloofte over te brengen (King & Grace, 2009). Dit begrip bestaat uit de dimensies information generation, knowledge dissemination, openness & the 'h' factor, gelijk aan hypothese 1 tot en met 4. Openness kent vier indicatoren (Baarda et al., 2012).

Meetniveau

Het meetniveau van de afzonderlijke items is ordinaal en daarmee categoriaal (Baarda et al., 2012). Ieder begrip is in de online survey uitgewerkt in items in de vorm van stellingen die door middel van een likertschaal een bepaalde score geven. De codes hebben een logische ordening, een hoger cijfer betekent dat de respondent hoger op de variabele (het item) scoort, maar er is geen sprake van gelijke verschillen tussen antwoordcategorieën. Echter, bij het samennemen van de verschillende stellingen vormt zich een schaal, die wel metrisch te benaderen is (Boone & Boone, 2012). Uitspraken over en toetsen met de verschillende schalen geschiedt dus aan de hand van gemiddelden. De gehypothetiseerde stellingen zijn niet samen te nemen en hebben daarom eigenlijk een ordinale benadering (Boone & Boone, 2012). Echter, om uitspraak te doen over het al dan niet aannemen van de hypothese is het bekijken van een significante afwijking in dit geval toepasselijk. Daarom is een metrische benadering ook in dit geval gehanteerd. Verschillende theorieën ondersteunen deze benadering (Joshi et al., 2015).

Betrouwbaarheid: Cronbachs alfa

Cronbachs alfa is de gekozen manier om de betrouwbaarheid van de items per opgestelde hypothese te toetsen. Hiermee stelt het onderzoek vast of de verschillende items samen één schaal mogen vormen. Dus of de items 1 t/m 7 uit de survey samengenomen betrouwbaar zijn als één schaal: information generation (hypothese 1) enzovoorts. Deze toetsing is ook gebruikt door King & Grace (2010) om de interne consistentie van de begrippen uit het EBBE model te toetsen en is in de literatuur bevestigd. Het onderzoek hanteert de maatstaf dat Cronbachs alfa hoger dan 0,7 acceptabel is, dat wil zeggen dat de schaal dan betrouwbaar is (Tavakol & Dennick, 2011).

Vertegenwoordiging onderzoek interne branding

De literatuur van King & Grace (2010) is de enige gevonden empirisch geteste en instructieve literatuur voor het meetbaar maken van de uitvoering en effecten van interne branding. Als gevolg hiervan, is er door King & Grace (2010) geen schaling gegeven bij het EBBE model (King & Grace, 2010). Verschillende bedrijven zouden de literatuur moeten toepassen, om door middel van vergelijking een schaling te ontwerpen. In die zin is dit onderzoek dus een toevoeging aan de bestaande onderzoeken omtrent interne branding.

Tabel 4.2

Operationalisatie begrippen (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn geplaatst op een Likertschaal die loopt van 1 (helemaal mee oneens) tot 3 (niet oneens, niet eens) tot 5 (helemaal mee eens). Uit het onderzoek bleek dat medewerkers de organisatie gemiddeld met een 3,21 beoordelen wat betreft de mate van het ophalen van feedback, een 3,23 wat betreft de mate van het relevant vertalen van de merkelbelofte, een 3,65 in de mate waarin medewerkers openstaan voor merkinformatie en met een 3,95 wat betreft het verzorgen van positieve sociale en economische relaties. Alle stellingen die de hypothesen toetsen, hebben een gemiddelde hoger dan 3,5 en zijn positief significant afwijkend van 3, waarmee er reden is aan te nemen dat de respondenten de veronderstelde verbeteringen onderschrijven. Er is geen beduidend verschil in beoordeling tussen interne medewerkers en interim professionals. Er is wel een beduidend verschil in de beoordeling gelet op business unit waarin de respondent werkzaam is. En de afzonderlijke stellingen hebben geen gemiddelde beoordeling die lager is dan 2,5.

5.1 Deelvragen

Deelvraag 1, 2, 3, 4 en 5 zijn beantwoord in de situatieschets. Hieronder volgt een korte samenvatting.

Krapte op arbeidsmarkt zorgt voor bemoeilijking binding professionals

Deelvraag 1 is 'Wat is de marktomgeving van de organisatie?' Uit deskresearch komt in paragraaf 2.5 naar voren dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt. Daardoor is er meer vraag vanuit opdrachtgevers, maar is het binden van professionals/werknemers moeilijker voor de organisatie.

The power of three

Deelvraag 2 is 'Hoe ziet de (re-)branding van de organisatie eruit?' Uit deskresearch komt in paragraaf 2.2 naar voren dat de nieuwe kernwaarden -verwijderd vanwege anonimisering- zijn. Daarbij is de payoff -verwijderd vanwege anonimisering-. De hoofdkleur is rood en door middel van 'the power of three' heeft de organisatie met gebruik van cirkels en de steunkleuren lichtgeel en lichtblauw een nieuwe visuele branding. Ook is gekozen voor een nieuwe communicatiestijl; niet meer per cluster, maar vanuit het merk de organisatie.

Nog niet alle communicatie-uitingen conform branding

Deelvraag 3 is 'Hoe is de rebranding zowel intern als extern gecommuniceerd?' Uit deskresearch komt in paragraaf 2.4 naar voren dat er intern een presentatie over het nieuwe merk is gegeven. Er is een brandguide en socialmediakit opgesteld, maar er is geen communicatieplan. Nog niet alle communicatie-uitingen zijn conform de rebranding.

Nieuwe kernwaarden op basis van medewerkerstevredenheidsonderzoek

Deelvraag 4 is 'Vanuit welke overwegingen is er voor de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl gekozen?' Zoals verantwoord in paragraaf 2.3 komt uit deskresearch naar voren dat de rebranding is gebaseerd op een medewerkerstevredenheidsonderzoek dat tegelijk een onderzoek was naar 'de nieuwe rode draad voor de organisatie'. Uit dit onderzoek zijn de nieuwe kernwaarden naar voren gekomen. Medewerkers hadden niet helder wat de centrale visie en doelen van de organisatie waren. De organisatie werd vooral ervaren als losse business units met verschillende managers. Daarom is met de rebranding gekozen voor een andere, vanuit het merk afkomstige communicatiestijl.

Marketingcommunicatieafdeling kent reactieve werkwijze zonder plan

Deelvraag 5 is 'Hoe ziet de organisatie- en communicatiestructuur van de organisatie eruit?' Zoals verantwoord in paragraaf 2.1 blijkt uit deskresearch dat de organisatie een celstructuur

kent; het bestuur van iedere cel bepaalt de strategie, sfeer en cultuur van de groep, bewaakt het en draagt het uit. De marketingcommunicatieafdeling kent een reactieve werkwijze zonder plan of communicatiestrategie rondom de branding.

5.2 Schalen & hypothesen

Schalen zijn gevormd na het meten van de interne consistentie door middel van de betrouwbaarheidscoëfficiënt Cronbachs alfa. Wanneer de waarde 0,7 of hoger is, is Cronbachs alfa beschouwd als acceptabel (Tavakol & Dennick, 2011). Uit de toets blijkt dat de interne consistentie/ betrouwbaarheid goed tot uitstekend is (zie Bijlage H, tabel H4). Dit betekent dat alle samenstellende items nagenoeg hetzelfde concept meten en alle onderdelen als een afzonderlijke schaal te beschouwen zijn. Belangrijke gegevens om te bekijken bij de afzonderlijke schalen zijn gemiddelde en standaardafwijking (Boone & Boone, 2012). Om hypothese 1, 2, 3 en 4 te toetsen zijn gehypothetiseerde stellingen toegevoegd aan de survey. Deze staan los van de schalen maar zijn likert-achtige gehypothetiseerde stellingen. Om de hypothesen met behulp van de gehypothetiseerde stellingen aan te nemen dan wel te verwerpen zijn de resultaten geanalyseerd middels het gemiddelde, een t-test en boxplots.

Hypothese 1: Als een organisatie feedback ophaalt over de merkbeloofte, dan bevordert zij de interne branding. Item 8 en 9 uit de survey meten de verwachte verbetering van de interne branding bij een positieve beoordeling van de schaal information generation. Item 8 is: *Als de organisatie luistert naar wat ik vind van de informatie die ik over het merk de organisatie krijg en daar haar acties (bijv. communicatie) op aanpast, dan verbetert dit mijn kennis over het merk de organisatie.* Item 9 is: *Als de organisatie luistert naar wat ik vind van de informatie die ik over het merk de organisatie krijg en daar haar acties (bijv. communicatie) op aanpast, dan ben ik beter in staat om de merkbeloofte over te brengen.* Uit de one sample t-test in tabel E67 blijkt dat item 8 en 9 positief significant afwijken van score 3 en dat item 8 een gemiddelde heeft van 3,67 met een standaardafwijking van 0,91 en item 9 een gemiddelde heeft van 3,73 met een standaardafwijking van 0,89. Het gemiddelde is met de positief significante afwijking van 3 te interpreteren als voldoende. Er is reden om aan te nemen dat de respondenten de veronderstelde verbeteringen, dus het beter in staat stellen de merkbeloofte over te brengen, onderschrijven. In de boxplot in figuur F15 is echter grafisch weergegeven dat de spreiding van de antwoorden groot is. Dit betekent dat de respondenten het niet per se met elkaar eens zijn; de gemiddelden zijn verdeeld. Beide items kennen wel een mediaan (de rode streep) van 4.

Schaal information generation

Na het samennemen van de stellingen die bij de schaal information generation en dus hypothese 1 horen, blijkt uit tabel E69 dat het gemiddelde van de schaal 3,21 is en de standaardafwijking 0,79. In figuur F4 is de antwoordverdeling in percentages grafisch

weergegeven. Ook hier is de standaardafwijking groot, wat betekent dat respondenten het niet per se met elkaar eens zijn.

Hypothese 2: Als een organisatie de merkinformatie relevant vertaalt, dan bevordert zij de interne branding. De items 17 en 18 meten de verwachte verbetering van de interne branding bij een positieve beoordeling van de schaal knowledge dissemination. Item 17 is: *Als de organisatie de merkinformatie vertaalt op een manier die relevant en betekenisvol voor mij is, dan begrijp ik mijn rol in het overbrengen van de merkbeloofte beter.* Item 18 is: *Als de organisatie de merkinformatie vertaalt op een manier die relevant en betekenisvol voor mij is, dan ben ik beter in staat om de merkbeloofte over te brengen.* Uit de one sample t-test in tabel E67 blijkt dat item 17 en 18 positief significant afwijken van score 3 en dat item 17 een gemiddelde heeft van 3,71 met een standaardafwijking van 0,86 en item 18 een gemiddelde heeft van 3,80 met een standaardafwijking van 0,84. Het gemiddelde is met de positief significante afwijking van 3 te interpreteren als voldoende. Er is reden om aan te nemen dat de respondenten de veronderstelde verbeteringen, dus het beter in staat stellen de merkbeloofte over te brengen, onderschrijven. In de boxplot in figuur F16 is echter grafisch weergegeven dat de spreiding van de antwoorden groot is. Dit betekent dat de respondenten het niet per se met elkaar eens zijn; de gemiddelden zijn verdeeld. Beide items kennen wel een mediaan (de rode streep) van 4.

Schaal knowledge dissemination

Na het samennemen van de stellingen die bij de schaal knowledge dissemination en dus hypothese 2 horen, blijkt uit tabel E70 dat het gemiddelde 3,23 is en de standaardafwijking 0,78. In figuur F5 is de antwoordverdeling in percentages grafisch weergegeven. Ook hier is de standaardafwijking groot, wat betekent dat respondenten het niet per se met elkaar eens zijn.

Hypothese 3: Als een organisatie een open bedrijfsomgeving bewerkstelligt, dan bevordert zij de interne branding. De items 26, 33, 41, 47 & 48 in de survey meten de verwachte verbetering van de interne branding bij een positieve beoordeling van de vier schalen onder openness, namelijk management support (item 26), organizational socialization (item 33), employee attitude towards the job (item 41) en employee involvement (item 47 & 48). Gezamenlijk meten deze items de verwachte verbetering van de interne branding bij een positieve beoordeling van de schaal openness. Item 26 is: *Als de organisatie de moeite die ik als medewerker doe, erkent en ondersteunt, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.* Item 33 is: *Als de organisatie mij helpt om de waarden, overtuigingen en verwachtingen van de organisatie te leren en identificeren, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.* Item 41 is: *Als ik een positieve houding heb tegenover mijn werk voor de organisatie, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.* Item 47 is: *Als ik de mogelijkheid heb om deel te nemen aan initiatieven van de organisatie, dan voel*

ik me meer verbonden aan de organisatie. En item 48 is: Als ik me verbonden voel aan de organisatie, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.

Uit de one sample t-test in tabel E67 blijkt dat de items 26, 33, 41, 47 & 48 positief significant afwijken van score 3 en dat item 26 een gemiddelde heeft van 4,07 met een standaardafwijking van 0,79, item 33 een gemiddelde heeft van 3,66 met een standaardafwijking van 0,86, item 41 een gemiddelde heeft van 4,07 met een standaardafwijking van 0,70, item 47 een gemiddelde heeft van 3,93 met een standaardafwijking van 0,82 en item 48 een gemiddelde heeft van 4,01 met een standaardafwijking van 0,78. Het gemiddelde van alle stellingen is met de positief significante afwijking van 3 te interpreteren als voldoende. Er is reden om aan te nemen dat de respondenten de veronderstelde verbeteringen, dus dat de ontvankelijkheid voor informatie vanuit de organisatie toeneemt, onderschrijven. In de boxplot in figuur F17 is grafisch weergegeven dat de spreiding van de antwoorden bij item 33 en met name item 47 groot is. Wat betreft item 47 betekent dit dat het effect van employee involvement op de verbondenheid met de organisatie betwifelbaar is. Dit betekent dat de respondenten het niet met elkaar eens zijn; de gemiddelden zijn verdeeld. Alle items kennen wel een mediaan (de rode streep) van 4.

Schaal openness

Na het samennemen van de stellingen die bij de schaal openness en dus hypothese 3 horen, blijkt uit tabel E71 dat het gemiddelde 3,65 is en de standaardafwijking 0,95. In Bijlage F, figuur F6 t/m F9 is de antwoordverdeling in percentages grafisch weergegeven. Omdat Openness uit vier verschillende schalen bestaat, is het ook interessant om te bekijken of er binnen deze schaal een verschil zit in de beoordeling van de respondenten. Uit tabel E73 blijkt dat de schaal management support een gemiddelde heeft van 3,79 en een standaardafwijking van 0,77. Uit tabel E74 blijkt dat de schaal organizational socialization een gemiddelde heeft van 3,46 en een standaardafwijking van 0,75. Uit tabel E75 blijkt dat de schaal employee attitude towards the job een gemiddelde heeft van 3,78 en een standaardafwijking van 0,61. En uit tabel E76 blijkt dat de schaal employee involvement een gemiddelde heeft van 3,51 en een standaardafwijking van 0,81. Het verschil tussen de hoogste beoordeelde schaal (management support) en laagst beoordeelde schaal (organizational socialization) is 0,33, dus niet groot te noemen.

Hypothese 4: Als een organisatie een omgeving creëert die positieve relaties verzorgt, dan bevordert zij de interne branding. De items 58 en 59 in de survey meten de verwachte verbetering van de interne branding bij een positieve beoordeling van de schaal the 'h' factor. Item 58 is: *Als de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken), dan heb ik een positievere relatie met de organisatie.* Item 59 is: *Als de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken), dan ben*

ik meer bereid om de merkbelfte over te brengen. Uit de one sample t-test in tabel E67 blijkt dat item 58 en 59 positief significant afwijken van score 3 en dat item 58 een gemiddelde heeft van 4,26 met een standaardafwijking van 0,70 en item 59 een gemiddelde heeft van 4,13 met een standaardafwijking van 0,78. Het gemiddelde is met de positief significante afwijking van 3 te interpreteren als voldoende. Er is reden om aan te nemen dat de respondenten de veronderstelde verbeteringen, dus dat de bereidheid om de merkbelfte over te brengen toeneemt, onderschrijven. In de boxplot in figuur F18 is grafisch weergegeven dat de spreiding van de antwoorden niet zo groot is. Dit betekent dat de respondenten het redelijk met elkaar eens zijn; de gemiddelden zijn niet zo verdeeld. Beide items kennen een mediaan (de rode streep) van 4.

Schaal the 'h' factor

Na het samennemen van de stellingen die bij de schaal the 'h' factor en dus hypothese 4 horen, blijkt uit tabel E72 dat het gemiddelde 3,95 is en de standaardafwijking 0,75. In figuur F10 is de antwoordverdeling in percentages grafisch weergegeven.

5.3 Verschil- & associatietoetsen

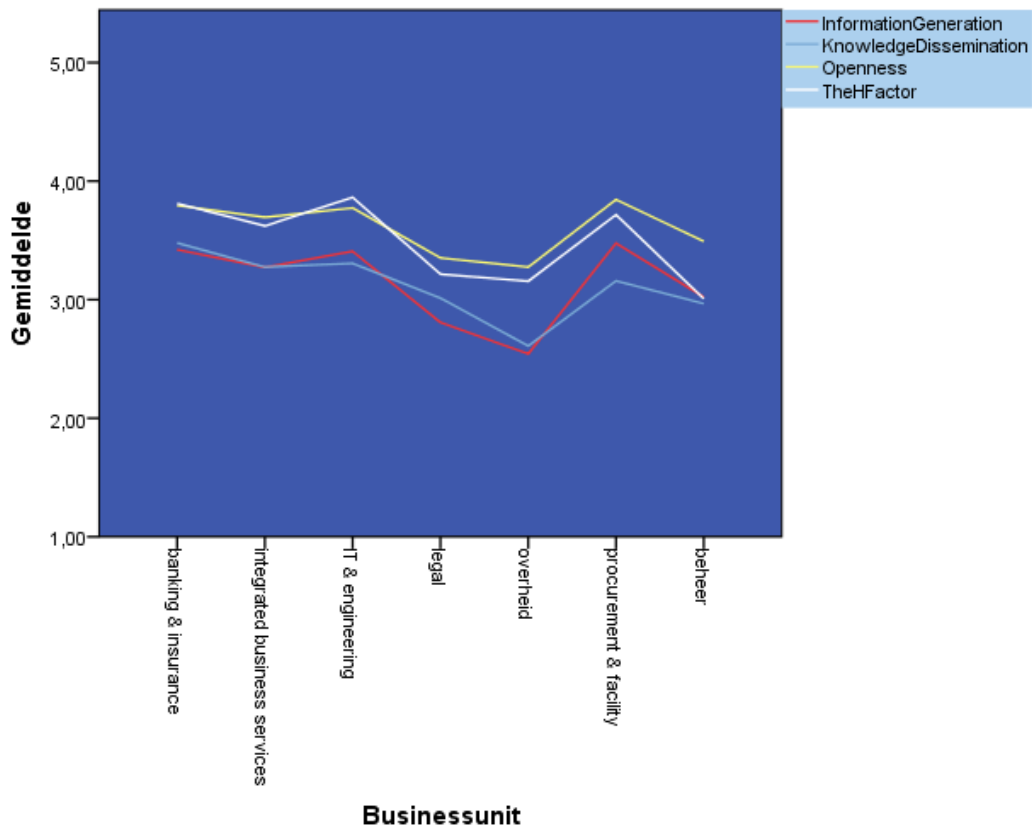
Om te kijken of er een significant verschil is in de beoordeling van de verschillende schalen door het soort medewerker is gebruikgemaakt van een independent sample t-test. Deze toets is gebruikt omdat de schalen metrische variabelen zijn en de variabele die respondenten opdeelt in interne medewerkers en interim professionals, een uit twee groepen bestaande nominale variabele is. Vervolgens is om te kijken of er een significant verschil is in de beoordeling van de verschillende schalen door de business units waarin de respondenten werkzaam zijn, gebruikgemaakt van ANOVA. Deze toets is gebruikt omdat de schalen metrische variabelen zijn en de variabele die respondenten opdeelt in cluster een nominale, uit meer dan twee groepen bestaande variabele is. Om al dan niet een significant verschil aan te tonen tussen de beoordeling van de schalen (metrische variabelen) en de tijd dat iemand in dienst is (ordinaire variabele) is gebruikgemaakt van correlatiecoëfficiënt Spearmans rho. Hierbij is gekeken of naarmate iemand langer bij de organisatie werkt, diegene de schalen positiever dan wel negatiever beoordeelt. Tot slot is, om te beoordelen hoe de afzonderlijke stellingen door de respondenten beantwoord zijn, allereerst gekeken naar de frequentietabellen (zie Bijlage E, tabel E1 t/m E62). Uit de frequentietabellen blijkt dat de beantwoording veelal rond score 3, niet oneens niet eens, hangt. Er is dus vrij onverschillig geantwoord. Om uitspraak te doen over de beoordeling van afzonderlijke stellingen is daarom gebruikgemaakt van een one sample t-test, die bekijkt welke stellingen significant afwijken van score 3.

Geen significant verschil in beoordeling schalen soort medewerkers

In tabel E81 is onder groepsstatistieken af te lezen dat de gemiddelden dicht bij elkaar liggen. In de t-test eronder is onder 'Levene's test for equality of variance' af te lezen dat enkel de schaal management support een significant verschil kent in de verdeling, in de groepsstatistieken is dan ook een verschil in standaardafwijking te zien. Echter is er bij geen enkele schaal een significant verschil af te lezen onder de daadwerkelijke t-test; 't-test for equality of means'. Dit betekent dat er geen significant verschil is in de beoordeling van de schalen bij vergelijking van de groepen 'interim medewerkers' en 'interne medewerkers'.

Significant verschil in beoordeling schalen door business units

In tabel E85 is af te lezen dat er een significant verschil is (0,000) in de gemiddelde beoordeling van de schaal information generation onder de verschillende business units. In figuur F11 is een grafische weergave van deze verdeling te zien. De laagste gemiddelde score is een 2,50 door business unit overheid en de hoogste gemiddelde score is 3,47 door procurement & facility. In tabel E86 is af te lezen dat er ook een significant verschil is (0,002) in de gemiddelde beoordeling van de schaal knowledge dissemination onder de verschillende business units. In figuur F12 is een grafische weergave van deze verdeling te zien. De laagste gemiddelde score is een 2,61 door business unit overheid en de hoogste gemiddelde score is een 3,47 door banking & insurance. In tabel E87 is af te lezen dat er een significant verschil is (0,001) in de gemiddelde beoordeling van de schaal openness onder de verschillende business units. In figuur F13 is een grafische weergave van deze verdeling te zien. De laagste gemiddelde score is een 3,27 door business unit overheid en de hoogste gemiddelde score is een 3,84 door business unit procurement & facility. In tabel E88 is af te lezen dat er een significant verschil is (0,000) in de gemiddelde beoordeling van de schaal the 'h' factor onder de verschillende business units. In figuur F14 is een grafische weergave van deze verdeling te zien. De laagste gemiddelde score is een 3,01 door beheer en de hoogste gemiddelde score is een 3,86 door business unit IT & engineering. In figuur 5.1 is grafische weergegeven hoe de gemiddelde beoordeling van de schalen per cluster verdeeld is. Er is te zien dat de lijnen in deze grafiek ongeveer dezelfde vorm hebben. Dit patroon geeft aan dat wanneer een business unit in vergelijking met andere business units laag scoort op het ene onderdeel, bijvoorbeeld overheid op information generation, deze business unit in vergelijking met de andere business units ook op de andere onderdelen laag scoort.



Figuur 5.1

Gemiddelde beoordeling schalen per cluster

(bron: auteur)

Zeer zwak verband tussen information generation en duur dienstverband

Uit een van de tests bleek dat er een correlatie bestond tussen de tijd dat iemand in dienst is en de schaal information generation. In tabel E89 is namelijk te zien dat er sprake is van een negatief verband, op basis van 212 waarnemingen (betrouwbare steekproef) en een significantieniveau van 0,049. Daarbij is de coëfficiënt echter niet kleiner dan -0,6, die is namelijk maar -0,14. Er is dus een zeer zwak negatief verband tussen de beoordeling van de schaal information generation en de tijd dat iemand in dienst is. Figuur F1 is ter verduidelijking een grafische weergave van de verdeling van de respondenten op tijd van dienstverband.

Beoordeling stellingen

In tabel E68 zijn de uitkomsten van de t-test opgenomen. De one sample t-test kijkt allereerst of het gemiddelde van de beoordeling van alle stellingen afzonderlijk afwijkt van de standaard 3 ofwel 'niet oneens, niet eens'. In het overzicht zijn alleen de stellingen behouden die significant van 3 afwijken. Gemiddelden lager dan 2,5 krijgen een rode markering, gemiddelden tussen 2,5

en 3,5 krijgen een blauwe markering en gemiddelden hoger dan 3,5 krijgen een groene markering. Dus wat met 0,5 onder en boven de 3 schommelt, is voor verbetering vatbaar. De interpretatie is opgenomen in figuur 5.2. Gemiddelden lager dan 2,5 en daarmee negatief beantwoorde stellingen zijn niet gevonden. 20 stellingen zijn voor verbetering vatbaar en 22 stellingen zijn positief beantwoord. De overige stellingen zijn niet significant afwijkend van 3 of gehypothetiseerde stellingen.

<2,0 = donkerrood (negatief)
>2,0 en <2,5 = lichtrood (richting negatief)
>2,5 en < 3,5 = blauw (voor verbetering vatbaar)
>3,5 en <4,0 = lichtgroen (richting positief)
>4,0 = donkergroen (positief)

Figuur 5.2

Kader interpretatie gemiddelden t-test

(bron: auteur)

Beantwoording open vraag

Op de afsluitende, open vraag 'heb je nog opmerkingen op of suggesties over de interne branding, laat dit dan hieronder weten' kwamen 36 reacties zoals te zien in tabel E83. In Bijlage I zijn de zelfstandig naamwoorden in een woordweb gezet. Hoe frequenter het woord voorkomt, hoe groter en donkerder het woord weergegeven is. De woorden de organisatie, branding en medewerkers zijn niet meegenomen omdat deze woorden niets zeggen. Wat opvalt is dat het woord 'business units' of 'BU's' het vaakst voorkomt. Gekeken naar de reacties zijn combinaties gemaakt met de woorden samenwerking, verbondenheid en communicatie. In tabel E84 is een overzicht te zien van de opmerkingen die de woorden BU, BU's of business units bevatten. Hieruit is op te maken dat er nog aandacht te besteden is aan de samenwerking, communicatie en verbondenheid tussen business units als suggestie vanuit medewerkers om de interne branding te verbeteren.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Hypothese 1, 2, 3 & 4 zijn aangenomen dus de organisatie kan haar branding realiseren door de theorie van King & Grace (2009) toe te passen. De beoordeling van de mate van feedback ophalen en het relevant en betekenisvol vertalen van de merkbeloofte, komt neer op voor verbetering vatbaar. De beoordeling van de mate waarin medewerkers openstaan voor merkinformatie gaat richting positief en de beoordeling van de mate waarin de organisatie positieve sociale en economische relaties verzorgt, is positief. De beleving van de onderdelen die bijdragen aan internal branding is per soort medewerker niet verschillend, maar per business unit wel verschillend.

6.1 Deelvragen

Krapte op arbeidsmarkt maakt binden professionals noodzaak

Uit de resultaten van deelvraag 1 komt naar voren dat er sprake is van krapte op de arbeidsmarkt, wat het binden van professionals/werknemers moeilijker, maar ook noodzakelijker maakt voor de organisatie. Dit omdat de kernactiviteit van de organisatie het detacheren van professionals inhoudt.

Rebranding is onderscheidend en goed doordacht

Uit de resultaten van deelvraag 2 blijkt dat de organisatie een goed uitgedachte, onderscheidende branding heeft. Met de rebranding is onder andere gekozen voor een nieuwe communicatiestijl; niet meer per cluster, maar vanuit het merk de organisatie. Dit betekent dat er zowel extern als intern aandacht moet uitgaan naar het goed uitvoeren hiervan.

Naleving rebranding laat te wensen over

Uit de resultaten van deelvraag 3 blijkt dat er intern slechts een presentatie gegeven is over het nieuwe merk. De celstructuur vormt een risico voor de uniformiteit in de communicatie. Dat er intern nog een slag te halen valt omtrent de communicatie blijkt ook uit de voorbeelden van het niet naleven van de rebranding. Hier ligt nog geen duidelijk communicatieplan voor.

Medewerkers ervaren de organisatie nog steeds als losse business units

Uit de resultaten van deelvraag 4 blijkt dat de rebranding inside-out bedacht is. In samenspraak met de medewerkers zijn de nieuwe kernwaarden bedacht. De overweging was dat medewerkers niet helder hadden wat de centrale visie en doelen van de organisatie waren en dat de organisatie vooral ervaren werd als losse business units met verschillende managers. Daarom is met de rebranding gekozen voor een andere, vanuit één merk afkomstige

communicatiestijl. Opvallend is dat uit het resultaat van de open vraag nog steeds naar voren komt dat medewerkers de business units los ervaren. Hier valt dus nog het een en ander te verbeteren.

Combinatie celstructuur en reactieve werkwijze opvallend

Uit de resultaten van deelvraag 5 blijkt dat de organisatie een celstructuur kent waarbij het bestuur van iedere cel de strategie, sfeer en cultuur van de groep bepaalt, het bewaakt en uitdraagt. Dit is een uitdaging voor de uniformiteit in de communicatie van de rebranding. Echter, de marketingcommunicatieafdeling kent een reactieve werkwijze zonder communicatiestrategie rondom de branding. In combinatie met de celstructuur is dit opvallend.

6.2 Hypotheses

Hypothese 1 t/m 4 zijn met de gehypothetiseerde stellingen die elk een gemiddelde hoger dan 3,5 en een positief significante afwijking van 3 kennen, aangenomen. De probleemstelling is: *Hoe kan de organisatie de gekozen branding realiseren?* Uit het aannemen van de hypotheses blijkt dat de organisatie de branding kan realiseren door de theorie van King & Grace (2010) toe te passen.

Mate van ophalen van feedback voor verbetering vatbaar

Op de schaal information generation scoort de organisatie gemiddeld een 3,21. Dit komt neer op het antwoord 'niet oneens, niet eens'. Deze onverschillige beoordeling betekent dat dit onderdeel voor verbetering vatbaar is. De conclusie is dat er nog niet echt sprake is van het ophalen van feedback onder medewerkers, dit is wel nodig om de merkinformatie relevant te vertalen. Voor de probleemstelling betekent dit dat de organisatie de branding kan realiseren door wat betreft de interne branding aandacht te besteden aan het onder medewerkers ophalen van feedback over de merkinformatie. Met deze feedback kan de organisatie de merkinformatie relevanter voor haar medewerkers vertalen. Op die manier zijn de medewerkers beter in staat om de merkbelofte van de organisatie over te brengen, waardoor de organisatie haar branding ook extern beter realiseert.

Mate van relevante vertaling merkinformatie voor verbetering vatbaar

Op de schaal knowledge dissemination scoort de organisatie gemiddeld een 3,23, wat neerkomt op het antwoord 'niet oneens, niet eens'. Deze onverschillige beoordeling betekent dat dit onderdeel net als information generation voor verbetering vatbaar is. Dit is volgens de theorie van King & Grace (2010) een logisch resultaat, omdat een relevante vertaling van merkinformatie te maken is door het ophalen van feedback. De conclusie is dat er nog niet echt sprake is van het voor medewerkers relevant vertalen van merkinformatie. Daardoor zijn de

medewerkers nog niet goed in staat om de merkbeloofte van de organisatie over te brengen. De relevante vertaling van de merkbeloofte is belangrijk voor de organisatie, omdat door middel van deze relevante vertaling een gehechtheid aan het merk ontstaat (King & Grace, 2010). Op die manier kan de organisatie de professionals dus beter aan zich binden.

Medewerkers staan redelijk open voor (merk-)informatie vanuit de organisatie

Op de schaal openness scoort de organisatie gemiddeld een 3,65. Dit neigt het meest naar het antwoord 'mee eens'. Dit betekent dat dit onderdeel redelijk goed scoort, de beoordeling is te interpreteren als 'richting positief'. De conclusie is dat er redelijk sprake is van een open bedrijfsomgeving, wat inhoudt dat medewerkers redelijk openstaan voor informatie vanuit de organisatie en dus merkkennis. De organisatie hoeft met deze score niet veel te doen om het gemiddelde naar score 4 te krijgen. Enkel het onderdeel organizational socialization van openness is met score 3,46 voor verbetering vatbaar. Dit betekent dat de omgeving van de organisatie haar medewerkers iets meer kan helpen om de waarden, overtuigingen en verwachtingen van de organisatie te leren en identificeren.

de organisatie zorgt voor positieve relaties met medewerkers

Op de schaal the 'h' factor scoort de organisatie gemiddeld een 3,95. Dit komt neer op het antwoord 'mee eens', er is positief op de stellingen gereageerd. Dit betekent dat dit onderdeel goed scoort en ook in vergelijking met de andere schalen de hoogste score heeft. De conclusie is dat de organisatie haar medewerkers als mens behandelt en dus positieve sociale en economische relaties verzorgt. Dit draagt bij aan de bereidheid van haar medewerkers om de merkbeloofte over te brengen.

Opvallende verschillen in de beoordeling tussen clusters

Opvallend is dat er geen significant verschil is in de beoordeling tussen soort medewerker. De verwachting was dat interne medewerkers dicht bij het merk staan en daardoor een hogere beoordeling geven. Dit is niet het geval. Daarbij is het ook opvallend dat er wel een significant verschil is in de beoordeling tussen business units. Dit was enerzijds wel te verwachten, aangezien de organisatie een celstructuur kent en iedere unit zijn eigen sfeer/cultuur en strategie kent. Anderzijds was dit niet te verwachten omdat de organisatie met de rebranding besloten heeft als één merk te willen gaan communiceren. Opvallend is ook dat de grafieken ongeveer dezelfde vorm kennen, de business units die in vergelijking lager/hoger scoren op het ene onderdeel scoren ook lager/hoger op het andere onderdeel. Dat de beoordeling significant verschillend is, betekent dat de medewerkers de organisatie intern niet als één merk ervaren. De beleving in business unit overheid is bijvoorbeeld anders dan die van business unit procurement & facility. De een maakt bijvoorbeeld een betere vertaalslag van de merkinformatie

naar haar medewerkers dan de andere. Voor de probleemstelling betekent dit dat de interne doorvoering van de rebranding voor verbetering vatbaar is. Dit blijkt ook uit de beantwoording van deelvraag 3: Hoe is de rebranding zowel intern als extern gecommuniceerd? Er is intern namelijk enkel een presentatie gegeven over het nieuwe merk. De marketingcommunicatieafdeling kent verder een reactieve werkwijze zonder communicatiestrategie rondom de branding.

7. Aanbevelingen

Gelet op de resultaten en conclusies van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd: haal vaker feedback op over wat medewerkers vinden van de merkinformatie, besteed meer aandacht aan het relevant vertalen van de merkinformatie, behoud de open bedrijfsomgeving en positieve relaties met medewerkers, communiceer ook intern vaker vanuit één merk, stel een communicatieplan op en begin met de realisatie van de interne branding.

Haal vaker feedback op over wat medewerkers vinden van informatie

Om de branding te realiseren, is het advies aan de organisatie om merkkennis te creëren bij haar medewerkers. Dit kan de organisatie doen door te luisteren naar wat de medewerkers vinden van de verstrekte merkinformatie, zo blijkt uit het aannemen van hypothese 1 en de bijbehorende theorie over dit onderwerp van King & Grace (2009). Uit de algemene beoordeling van dit onderwerp, behorend bij de resultaten van hypothese 1, blijkt namelijk dat de organisatie dit nog niet voldoende doet. Vervolgens kan de organisatie hier haar acties en communicatie-uitingen op aanpassen. Dan verbetert de kennis van de medewerkers over het merk de organisatie en daarmee zijn ze beter in staat om de merkbeloofte over te brengen. Alleen als de organisatie weet wat medewerkers van de merkinformatie vinden, kan zij deze informatie relevant voor haar medewerkers vertalen.

Besteed meer aandacht aan het relevant vertalen van de merkinformatie

Advies aan de organisatie is om de merkinformatie relevant en betekenisvol voor haar medewerkers te vertalen. Dan begrijpen zij hun rol in het overbrengen van de merkbeloofte beter en daarmee zijn ze beter in staat om de merkbeloofte over te brengen, zo blijkt uit het aannemen van hypothese 2 en de bijbehorende theorie over dit onderwerp (King & Grace, 2009). Uit de algemene beoordeling van dit onderwerp, behorend bij de resultaten van hypothese 1, blijkt namelijk dat de organisatie dit nog niet voldoende doet. Het is dus zaak om niet alleen de merkbeloofte vanuit de organisatie naar medewerkers en externe doelgroepen te communiceren, maar er ook voor te zorgen dat medewerkers begrijpen hoe zij met de merkbeloofte merkgericht kunnen handelen.

Behoud de open bedrijfsomgeving en positieve relaties met medewerkers

Advies aan de organisatie is om de open bedrijfsomgeving te behouden, dus ervoor te zorgen dat haar medewerkers ontvankelijk blijven voor merkinformatie. Uit de algemene beoordeling van dit onderwerp, behorend bij de resultaten van hypothese 3, blijkt namelijk dat de medewerkers de bedrijfsomgeving van de organisatie al redelijk open ervaren. De organisatie kan dit behouden door de moeite die medewerkers doen te blijven erkennen en ondersteunen, de medewerkers te blijven helpen de waarden overtuigen en verwachtingen van de

organisatie te leren en identificeren, te zorgen dat haar medewerkers een positieve houding behouden tegenover hun werk en ervoor te zorgen dat medewerkers de mogelijkheid houden om deel te nemen aan initiatieven en ze zo een met de organisatie verbonden gevoel te geven (King & Grace, 2009). Dit blijkt ook uit het aannemen van hypothese 3. Ook is het advies de positieve sociale en economische relaties die de organisatie met haar medewerkers heeft te onderhouden. Dit kan de organisatie doen door haar medewerkers met respect te blijven behandelen, zich meewerkend en betrouwbaar op te blijven stellen, goed te communiceren en aan te moedigen naar een gemeenschappelijk doel toe te werken (King & Grace, 2009). Dit blijkt ook uit het aannemen van hypothese 4 en zorgt ervoor dat medewerkers bereid blijven om de merkbeploofte over te brengen. Deze bereidheid is erg belangrijk. Als de organisatie namelijk zorgt dat haar medewerkers op de hoogte zijn van merkinformatie en deze relevant voor ze vertellen, maar de bereidheid om hem over te brengen is er niet, dan mist de organisatie de boot alsnog. Dat uit dit onderzoek blijkt dat de bereidheid er bij de medewerkers is, is dus voor de organisatie een mooi, gunstig resultaat. Maar evengoed moet er aandacht blijven uitgaan naar de open bedrijfsomgeving en de positieve relaties om deze bereidheid te behouden.

Communiqueer ook intern vaker vanuit één merk

Zoals blijkt uit de beantwoording van deelvraag 2 en 4 is met de rebranding besloten dat de organisatie meer één merk wil zijn omdat de organisatie vooral ervaren werd als losse business units met verschillende managers. Daarom heeft de organisatie gekozen voor een vanuit één merk afkomstige, externe communicatiestijl. Maar omdat uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er een significant verschil is in de beoordeling tussen business units over de interne branding en uit het resultaat van de open vraag nog steeds naar voren komt dat medewerkers de business units los ervaren, is het advies aan de organisatie om ook intern meer als één merk te communiceren, dus vanuit de organisatie algemeen.

Begin met de realisatie van de interne branding

Zoals genoemd in de aanleiding en doelstelling wist de organisatie niet of het brandingprobleem zich intern of extern voordeed. Naar aanleiding van dit onderzoek is de aanbeveling om intern te beginnen met het versterken van de branding, omdat in de resultaten en conclusies naar voren komt dat hier nog een slag te halen valt. Daarbij maakt de organisatie zoals genoemd in de situatieschets gebruik van employer branding. Omdat de organisatie een detachingsbureau is, vloeit de interne branding door in de externe branding. Stappen die de organisatie intern onderneemt om haar professionals meer te binden, werpen ook op extern vlak zijn vruchten af. Advies is dus om intern te beginnen om ook extern te winnen.

Stel een communicatieplan op gericht op de interne branding

Uit de beantwoording van deelvraag 1 blijkt dat de marketingcommunicatieafdeling een reactieve werkwijze kent zonder marketingcommunicatieplan. Omdat uit de beantwoording van deelvraag 2 blijkt dat verschillende medewerkers de rebranding niet naleven en de celstructuur een risico vormt voor de uniformiteit van de communicatie, is het advies om een communicatieplan op te stellen voor de interne branding. Dit betekent een plan gericht op het creëren van merkkennis bij de medewerkers.

8. Implementatieplan

Om de aanbevelingen van dit onderzoek te realiseren, is een implementatiestrategie geformuleerd aan de hand van het Internal Branding fasemodel van Van Eck et al. (2008). Als communicatiemiddelen zijn onder andere een merkkompas, e-learning, een survey en intranetberichten geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen €98.568. De totale (geschatte) immateriële opbrengst is merkwaarde (EBBE), meetbaar door merkambassadeurschap, medewerkerstevredenheid, medewerkers' intentie om bij de organisatie te blijven (lager verloop) en positieve word-of-mouth.

Het Internal Branding fasemodel

Het tot leven brengen en verankeren van het merk de organisatie in de organisatie kent volgens het fasemodel van Van Eck et al. (2008) de vier fases: verklaren, laden, beleven en verankeren. Aan de hand van dit model zijn de volgende concrete stappen beschreven om de genoemde aanbevelingen te implementeren.

Leiders van het proces

Voordat de organisatie kan beginnen met de implementatie van het fasemodel moet zich een stuurgroep van de interne branding vormen. Deze bestaat uit een aantal managers van de business units en idealiter ook een directielid van de organisatie en is verantwoordelijk voor de bewaking van de voortgang van het interne brandingproces. Ook heel belangrijk zijn de medewerkers die zich bij deze stuurgroep voegen die de rol van merkambassadeur op zich nemen. De groep die de stuurgroep leidt, de werkgroep of ook wel 'bruggenbouwers' genoemd, bestaat uit een afgevaardigde van de afdeling Interne Communicatie, HRM en Marketing. De werkgroep is verantwoordelijk voor het uitzetten en bewaken van de grote lijnen van het interne brandingproces, het organiseren van belangrijke interventies en zorg dragen voor de interne communicatie en afstemming binnen de organisatie. Zij communiceren in overleg namens de stuurgroep. De organisatie moet hiervoor een medewerker aannemen op HRM en een medewerker op Interne Communicatie. Een medewerker die zich specifiek op interne communicatie richt is er nu niet en momenteel bestaat HRM uit één persoon die enkel over de loonadministratie gaat. De werk- en stuurgroep maken voorafgaand aan het interne brandingproces een mindmap van alle werkprocessen die lopen en gaan lopen en bepalen welk van deze processen te gebruiken zijn voor het interne brandingproces. Hiermee is een verbinding te maken tussen business as usual en interne branding. De mindmap blijft gedurende het hele proces belangrijk en is maandelijks te herzien.

Fase 0: Definiëren merkkompas

Fase 0 gaat vooraf aan het fasemodel en houdt in het definiëren van de merkbeloofte en merkwaarden. Dit heeft de organisatie met de rebranding gedaan.

Fase 1: Verklaren van het merk

De eerste fase, het verklaren van het merk, betekent dat de organisatie aan haar medewerkers uitlegt waar het merk voor staat. Daarbij is ook belangrijk te vertellen waarom de organisatie tot deze keuzes is gekomen en waarom ze van plan is deze met haar medewerkers waar te maken. Tot nu toe is er slechts een presentatie gegeven over de rebranding. Belangrijk is dat de organisatie benadrukt dat de keuze voor de kernwaarden in samenspraak met de medewerkers gemaakt is. Het is zaak een zekere sense of urgency te verspreiden zodat medewerkers geïnspireerd raken en het gevoel hebben dat zij ertoe doen. Deze fase kan de organisatie allereerst concreet maken tijdens de onboarding van nieuwe medewerkers met een presentatie over het merk inclusief brand video, een onboardingsdocument met informatie over het merk en gedragsregels die passen bij de merkwaarden: een merkkompas. Een dummie hiervan is weergegeven in figuur J2 t/m J5. Deze bestanden moeten daarnaast digitaal vindbaar zijn via het intranet, ook voor de medewerkers die op dit moment al on board zijn. Daarnaast is het toevoegen van een training aan de academy van de organisatie die medewerkers informatie over het merk verstrekt en hen leert hoe zij de merkbeloofte in hun werk kunnen doorvertalen zinvol. Bij deze training zit bijvoorbeeld een merkquiz of e-learning. Tot slot is het door de copywriter van de afdeling marketingcommunicatie laten schrijven van een corporate story over de organisatie een goede invulling voor deze fase.

Fase 2: Laden in gedrag

In deze tweede fase krijgt het merk voor de medewerkers van de organisatie betekenis en energie. Medewerkers gaan het merk ontdekken, eigen maken en invulling geven aan wat is bedacht. De organisatie staat voor 'slogan', maar dit heeft voor de verschillende medewerkers (intern/interim) en de verschillende business units net weer andere associaties. Het organiseren van een sessie per business unit, waaraan zowel interne medewerkers als interim professionals en de manager(s) deelnemen, is de manier om samen met de medewerkers een juiste vertaling te maken van de merkbeloofte. Dit geschiedt per business unit omdat de beleving en invulling van het merk de organisatie hierin verschilt. Tijdens deze sessies werken de medewerkers zelf mee aan de vertaling van de merkbeloofte omdat ze over en weer kunnen sparren over de invulling van zowel het eigen gedrag als het teamgedrag dat volgens hen bij de merkbeloofte en de merkwaarden hoort. De werkgroep legt dit vast in een document per business unit en vult het onboardingsdocument hiermee aan. De sessies zijn eenmalig, maar omdat de organisatie hoge verloopcijfers kent, is het belangrijk dit te herhalen in de vorm van een workshop. Kort samengevat ziet de workshop er als volgt uit. In de inleiding krijgen medewerkers te horen waar

de organisatie voor staat en de waarden en merkbelofte die hierbij horen. De groep gaat vervolgens ontdekken waar de kernwaarden nu eigenlijk voor staan en legt associaties; in welke werksituaties vinden zij deze waarden wel of niet passen. Tot slot volgt een vertaling van wat het merk de organisatie in praktische zin voor haar medewerkers betekent. De medewerkers geven hun team per merkwaarde een score en gaan daarna in overleg hoe ze dit gaan verbeteren. Ter ondersteuning van het effect van de workshops deelt de werkgroep via het intranet regelmatig foto's en leuke uitkomsten van of reacties op deze workshops. Een dummie hiervan is opgenomen in figuur J1. Ook een periode van een aantal weken op intranet aandacht besteden aan een van de merkwaarden is toepasbaar. Na deze fase weten de medewerkers van de organisatie wat het merk voor hen in hun werk betekent, hoe ze de merkbelofte kunnen overbrengen en begint de organisatie met het bijhouden van de voortgang in het interne brandingproces. Dit kan door eens per jaar specifieke vragen over de interne branding te stellen in een medewerkerstevredenheidsonderzoek. De organisatie kan hiervoor de (dummie) survey gebruiken in Bijlage K. Deze survey is gebaseerd op de theorie van King & Grace (2010). In tabel 8.1 is weergegeven hoe de organisatie de voortgang van het interne brandingproces (de baten) vanaf fase 2 meet.

Fase 3: Beleven in de praktijk

Na deze fase komt het merk echt tot leven. Medewerkers van de organisatie krijgen uitnodiging en uitdaging om het merk te herkennen en betekenis te geven in hun dagelijkse praktijk. Hierin spelen interne communicatie en de businessunitmanagers een grote rol. Het is belangrijk om het proces consequent en consistent in beweging te houden. Er moet een jaarplan komen waarmee via het intranet te communiceren is over hoe zowel managers als medewerkers invulling geven aan het merk. Door via intranet en in een maandelijkse interne nieuwsbrief voorbeelden te delen, inspireert men elkaar én leren de verschillende business units elkaar beter kennen. De medewerkers van alle business units uit de werkgroep die zich als merkambassadeur presenteren, krijgen nu de taak om via intranet te inspireren. Daarmee is het makkelijker maken van cross selling een bijkomend voordeel voor de organisatie. Interne communicatie houdt de interactie onder posts op intranet bij als graadmeter. Als het merk de organisatie doorwerkt in alles wat directie, managers en medewerkers doen, ontstaat een organisatiecultuur die in lijn is met het merk.

Fase 4: Verankeren in de organisatie

Wanneer het proces van fase 4 lang genoeg is volgehouden, verankert het in de organisatie. Het steeds opnieuw kijken op welke manieren het merk allemaal te gebruiken is, verandert langzaam van patroon in gewoonte. Om het merk ook letterlijk te verankeren in de organisatie moet de organisatie haar managementsystemen, werkprocedures en HRM-instrumenten tegen het licht houden en waar nodig aanpassen. Het managementsysteem van de organisatie is

tijdens de loop van het onderzoek overgezet naar AFAS, waarbij de extensie voor intranet nog niet toegevoegd is. Dit is wel nodig tijdens alle fases. De werkprocedures zijn conform branding in een handleiding vast te leggen die bij de onboarding mee te geven is en op intranet altijd beschikbaar moet zijn, zoals ook bij fase 1 al van belang is. Wat betreft HRM-instrumenten is het formuleren van competenties per functie die direct zijn afgeleid van de merkwaarden uit het merkkompas toepasbaar. Zo krijg je competentieprofielen die een briefing zijn voor het selecteren, beoordelen en trainen van medewerkers. Recruiters van de organisatie gebruiken dit vervolgens bij het aannemen van zowel interne medewerkers als interim professionals (waar passend). Ook de werkomgeving is naar het merk aan te passen. Voor de organisatie is het zaak om het oude logo op de deur van het hoofdkantoor aan te passen. De vormgeving van de verschillende panden in één stijl is niet noodzakelijk, daar iedere business unit zijn eigen ding is. Maar kleine toepassingen kunnen net dat beetje extra merkbeleving meegeven. Voorbeeld van een best practice is Coolblue, die haar branding intern doorvoert in alles wat je kunt verzinnen. Van pen tot deurpost tot bestelbus tot kantoorruimtes. De organisatie kan haar creativiteit hierop loslaten. Het verankeren van het merk zet de rebranding vast, zodat deze niet weer wegslipt. Niets vouwt zich immers zo gemakkelijk weer terug als gedrag naar de oude gewoonte. Tabel 8.2 weergeeft een overzicht van de kosten en baten die tijdens het eerste jaar voortkomen uit de implementatie.

Tabel 8.1*Metten voortgang interne brandingproces EBBE (bron: auteur)*

Baten	Metten voortgang interne branding
Binding medewerkers aan DPA	Metten door jaarlijks de verloopcijfers te bekijken. Zolang de cijfers dalen, verbetert de interne branding 0-punt: 59% verloop in 2018
Medewerkers hebben kennis van het merk en weten hoe ze zich conform kernwaarden in hun functie moeten gedragen	Metten door een jaarlijks MTO te combineren met vragen omtrent merkbeleving (zie dummie survey Bijlage K). Zolang de positiviteit van de beoordeling stijgt, verbetert de interne branding 0-meting: uitkomsten onderzoek, na fase 2 opnieuw meten. 0-punt mate feedback ophalen: 3,21 0-punt mate merkbeforte relevant vertalen: 3,23 0-punt ondersteuning management: 3,79 0-punt socialisatie organisatie: 3,46 0-punt houding tegenover werk: 3,78 0-punt involvement medewerkers: 3,51 0-punt positieve relaties medewerkers: 3,95 doel: alle scores tussen 4,0 en 5,0
Merkwaarde (EBBE) bestaande uit: Merkambassadeurschap Medewerkerstevredenheid Medewerkers' intentie om te blijven Positieve word-of-mouth medewerker	Metten door na fase 2 vragen toe te voegen aan survey MTO (zie dummie survey Bijlage K) doel: alle scores tussen 4,0 en 5,0 Na fase 4: toevoegen aan KPI-metingen

Tabel 8.2

Kosten-batenoverzicht van implementatieplan op jaarbasis (bron: auteur)

Fase 1 & 2: Periode sept 2019- sept 2020

Communicatiemiddelen	Kosten	Baten	Bron
Fase 1 t/m 4: medewerker interne communicatie	€2.812 x 12 maanden = €33.744 bron: gemiddeld salaris Indeed	Consistente naleving interne branding	gemiddeld salaris Indeed.nl
Fase 1 t/m 4: medewerker HRM	€3.101 x 12 maanden = €37.212 bron: gemiddeld salaris Indeed	Consistente naleving interne branding	gemiddeld salaris Indeed.nl
Fase 1: merkquiz/e-learning onboarding	merkquiz: gratis via eigen academy e-learning: ongeveer €21.600	Medewerkers hebben kennis van het merk, binding van professionals	e-learning.nl
Fase 1: corporate story	gratis via eigen copywriter	Merk wordt persoonlijker, binding van professionals	
Fase 1/2: merkkompas met gedragsregels en informatie over het merk	digitaal: gratis geprint: hardcover pocketboekje van 20 paginas (€7,82) keer 761 medewerkers is €5.951	Medewerkers hebben kennis van het merk en weten hoe ze zich conform branding in hun werk moeten gedragen	pumbo.nl
Fase 1: sessies & workshops	gratis via eigen academy	Medewerkers hebben kennis van het merk, binding van professionals	
Fase 2: posts intranet n.a.v. workshops	gratis	Binding professionals, medewerkers weten beter hoe ze zich conform branding in hun werk gedragen	
Fase 2/3: bijhouden voortgang door eens per jaar een MTO af te nemen met merk- gerelateerde vragen (feedback), zie	gratis via typeform	Merk kan relevanter voor medewerkers vertaald worden. Medewerkers voelen zich gehoord --> binding.	
Fase 3: jaarplan voor intranetberichten ter inspiratie vertaling van merkbeloofte in werk	gratis via intranet	Binding professionals, medewerkers weten beter hoe ze zich conform branding in hun werk gedragen	
Fase 3: maandelijkse nieuwsbrief ter inspiratie vertaling van merkbeloofte in werk	gratis via Mailchimp	Binding professionals, medewerkers weten beter hoe ze zich conform branding in hun werk gedragen	
Fase 4: HRM-instrument competentieprofielen	gratis	Binding professionals, lager verloop	
Fase 4: communicatiemiddelen branding van werkomgeving	bijvoorbeeld 2x sticker op de deur met nieuw logo: €61,10	Bevordering interne branding door consistente doorvoering	drukwerkdeal.nl
	Totale kosten: €98.568 inclusief optionele e-learning en geprint merkkompas €71.017 exclusief optionele e-learning en geprint merkkompas	Totale baten: EBBE Benefits (King & Grace, 2010) Een meetbaar sterk merk in de vorm van merkambassadeurschap, medewerkerstevredenheid, een lager verloop (binding professionals) en positieve word-of-mouth	

Literatuurlijst

- Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity. *Capitalizing on the value of a brand name*. New York, London, Toronto, Sydney: The free press.
- Baarda, B., Bakker, E., Van der Hulst, M., Fischer, M., Julsing, M., Van Vianen, M., De Goede, M. (2012). Basisboek methoden en technieken. *Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Barendse-Schijvens, S. (2009). Van medewerkers naar medemerkers. *Internal branding in de praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 128-137. doi: 10.1177/0092070300281012
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. *Journal of extension*, 50(2), 1-5.
- CBS. (2019). *Spanningsmeter arbeidsmarkt*. Opgevraagd op 22 februari 2019 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt>
- De organisatie Group N.V. (2019). Jaarverslag 2018. Amsterdam: De organisatie Group N.V.
- De organisatie. (2018, juli). *Brand manual V3.0* [handleiding]. Amsterdam: De organisatie.
- De organisatie. (z.d.). Handleiding marketingcommunicatie bij de organisatie [handleiding]. Amsterdam: De organisatie.
- Elliot, R. & Percy, L. (2007). Strategic brand management. New York, United States: Oxford University Press Inc.
- Hylarides, W. (2017). *De organisatie Onboarding survey*. Amsterdam: De organisatie.
- Ind, N. (2017). Branding inside out. *Internal branding in theory and practice*. London, UK: Kogan page.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396. doi: 10.9734/BJAST/2015/14975

- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of marketing*, 44(7/8), 938-971. doi: 10.1108/03090561011047472
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147. doi: 10.1080/15332960802619082
- Koekoek, O., Folkersma, M., Hartzema, S., Kroezen, H. (2019). *Rapport Digital Sales Scan Recruitment*. Amsterdam: WUA.
- Memelink, R. (2007). SPSS voor marktonderzoek. *Praktisch gebruik van SPSS bij kwantitatief marktonderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Piehler, R., Hanisch, S., & Burmann, C. (2015). Internal branding: Relevance, management and challenges. *Marketing Review St. Gallen*, 32(1), 52-61. doi: 10.1007/s11621-015-0506-8
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57. doi: 10.1108/JPBM-11-2014-0751
- Schmidt, H., & Baumgarth, C. (2014). Introducing a conceptual model of brand orientation within the context of Social Entrepreneurial Businesses. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 1(1), 37-50. doi:10.15556/IJSIM.01.01.004
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53. doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Today. (2018). *Presentatie nieuwe merkidentiteit* [PowerPointpresentatie]. Today: Utrecht.
- Trompenaars, F. & Coebergh, P.H. (2014). 100+ Management Models. *How to understand and apply the world's most powerful business tools*. Oxford, UK: Infinite Ideas Limited.
- Van Eck, M., Willems, N. F. C., & Leenhouts, E. (2008). Internal Branding in de Praktijk: het merk als kompas. FT Prentice Hall.

Velthoven, S. & De Bruin, J. (2018, 2 mei). Het vinden van de nieuwe rode draad voor de organisatie. *Inzicht in medewerkerstevredenheid en welke kernwaarden het beste passen voor communicatie*.

Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Winter, E.D. (2016, oktober 27). De celfilosofie anno 2016: *hoe het werkt bij de organisatie*. Geraadpleegd op 8 maart 2019 van <https://www.deorganisatie.nl/blog/celfilosofie-anno-2016-hoe-werkt-de-organisatie/>

Winter, E. & Van der Weijden, W. (2008). Authentieke organisaties. Echte merken. *Hoe internal branding wél werkt*. Zutphen: Koninklijke Wöhrmann.

Bijlage A Survey items

Onder iedere stelling kan de respondent op een vijfpuntsschaal, lopend van geheel mee oneens tot niet oneens, niet eens tot geheel mee eens, aangeven in hoeverre hij/zij het ermee eens is.

Introductie

Goed dat je meedoet! De survey zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen. Je helpt ons de interne branding te verbeteren en maakt ook nog eens drie keer kans op een bol.com cadeaukaart van €100. Wij verwerken de gegevens anoniem. Om de representativiteit van het onderzoek te garanderen, willen we voordat je begint met het invullen van de vragen graag een aantal dingen van je weten.

Classificatievraag: Ben je een interne medewerker of interim professional van de organisatie?

- Ik ben een interne medewerker
- Ik ben een interim professional

Achtergrondvraag: Geef aan bij welke unit van de organisatie je werkzaam bent

- finance & control
- banking & insurance, benkis
- supply chain, supply chain management, supply chain logistics, compliance & risk, digital
- IT, engineering
- legal, privacy, tax
- sociaal domein, public finance, ruimtelijke ordening
- procurement, facility
- beheer (intern personeel: hr, control, treasury, backoffice/administratie, ICT, marketingcommunicatie, academy)

Achtergrondvraag: Hoelang ben je al werkzaam bij de organisatie?

- Minder dan een jaar
- 1-2 jaar
- 2-3 jaar
- 3-4 jaar
- 4-5 jaar
- Meer dan 5 jaar

Classificatievraag: Wil je kans maken op een van de drie bol.com cadeaukaarten van €100?

Laat dan hieronder je mailadres achter.

Onderdeel 1. Feedback

Nu begint de vragenlijst. Er volgen zeven onderdelen met stellingen. Dit eerste onderdeel gaat over feedback: In hoeverre vind jij als medewerker dat de organisatie informatie vergaart via de feedback van medewerkers (formeel en informeel)? Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

1. De organisatie gebruikt data die verzameld is van medewerkers om hun werk te verbeteren en een strategie te ontwikkelen voor de organisatie.
2. Bij de organisatie komen managers vaak bijeen met de medewerkers om uit te zoeken welke verwachtingen zij voor de toekomst hebben van hun baan.
3. Bij de organisatie hebben we personeelsbesprekingen waarin we discussiëren over wat medewerkers willen.
4. Bij de organisatie hebben managers directe interactie met de medewerkers om erachter te komen hoe zij ze meer tevreden kunnen maken.
5. Bij de organisatie doen we veel onderzoeken onder medewerkers.
6. Wanneer ik aan het werk ben, probeert mijn manager uit te zoeken wat we als medewerkers van de organisatie willen.
7. De organisatie verzamelt informatie uit de feedback van medewerkers.
8. Als de organisatie luistert naar wat ik vind van de informatie die ik over het merk de organisatie krijg en daar haar acties (bijv. communicatie) op aanpast dan verbetert dit mijn kennis over het merk de organisatie.
9. Als de organisatie luistert naar wat ik vind van de informatie die ik over het merk de organisatie krijg en daar haar acties (bijv. communicatie) op aanpast dan ben ik beter in staat om de merkbeloofte over te brengen.

Onderdeel 2. Merkinformatie

Dit onderdeel gaat over merkinformatie: In hoeverre vind jij als medewerker dat merkkennis (kennis van het merk de organisatie) van de organisatie op haar medewerkers wordt overgebracht in een relevante en betekenisvolle manier. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

10. De organisatie communiceert de merkbeloofte goed aan haar medewerkers.
11. Vaardigheden- en kennisontwikkeling van medewerkers is een doorlopend proces binnen de organisatie.
12. De organisatie leert ons waarom we dingen doen en niet alleen hoe we dingen doen.
13. De organisatie communiceert de belangrijkheid van mijn rol in het overbrengen van de merkbeloofte.
14. Mijn manager vanuit de organisatie brengt regelmatig verslag aan mij uit over zaken die mijn werkomgeving (binnen de organisatie) beïnvloeden.

15. Mijn manager komt vaak bijeen met al zijn of haar medewerkers om verslag uit te brengen over zaken die gerelateerd zijn aan de gehele organisatie van de organisatie.

Toelichting: dus niet enkel gerelateerd aan het cluster.

16. De informatie waar ik van voorzien ben toen ik aangenomen werd, hielp me om mijn rol te begrijpen in de context van wat de organisatie als organisatie probeert te bereiken.

17. Als de organisatie de merkinformatie vertaalt op een manier die relevant en betekenisvol voor mij is, dan begrijp ik mijn rol in het overbrengen van de merkbeloofte beter.

18. Als de organisatie de merkinformatie vertaalt op een manier die relevant en betekenisvol voor mij is, dan ben ik beter in staat om de merkbeloofte over te brengen.

Onderdeel 3. Ondersteuning van het management

Dit onderdeel gaat over de ondersteuning van het management van de organisatie: In hoeverre vind je dat de organisatie de moeite die haar medewerkers doen, erkent en ondersteunt. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

19. De organisatie waardeert mijn bijdrage aan haar welzijn.

20. De organisatie kijkt sterk naar mijn doelen en waarden.

21. Er is hulp beschikbaar vanuit de organisatie als ik een probleem heb.

22. De organisatie probeert mijn baan zo interessant mogelijk te maken.

23. Mijn manager (de organisatie) is bereid om moeite te doen om mij te helpen zo goed mogelijk

te presteren in mijn baan.

24. Mijn manager (de organisatie) begrijpt mijn problemen en behoeften.

25. De organisatie erkent de moeite/inspanningen die medewerkers doen.

26. Als de organisatie de moeite die ik als medewerker doe, erkent en ondersteunt, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.

Onderdeel 4. Socialisatie

Dit onderdeel gaat over de socialisatie van de organisatie: In hoeverre vind je dat de omgeving van de organisatie haar medewerkers helpt om de waarden, overtuigingen en verwachtingen van de organisatie te leren en identificeren. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

27. De organisatie voorziet mij van uitstekende werktrainingen.

28. De training binnen de organisatie heeft mij in staat gesteld om mijn werk goed te doen.

29. Mijn de organisatie collega's zijn doorgaans bereid om hun hulp of advies aan te bieden.

30. De instructies die mijn manager (de organisatie) me gegeven heeft, zijn waardevol geweest om me mijn werk beter te laten uitvoeren.

- 31. Mijn de organisatie collega's hebben veel gedaan om me te helpen me aan te passen/conformereren/gewennen aan de organisatie.
- 32. Mijn de organisatie werkomgeving helpt me te begrijpen hoe ik me moet gedragen in mijn werk.
- 33. Als de organisatie mij helpt om de waarden, overtuigingen en verwachtingen van de organisatie te leren en identificeren, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.

Onderdeel 5. Houding tegenover het werk

Dit onderdeel gaat over de houding van medewerkers tegenover hun werk bij de organisatie: In hoeverre heb je als medewerker een positieve houding ten opzichte van je werk voor de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

- 34. Ik beschouw mijn werk over het algemeen als interessant en stimulerend.
- 35. Ik heb het gevoel dat ik een belangrijke bijdrage lever aan de organisatie.
- 36. Ik voel me belemmerd in mijn werk.
- 37. Ik heb teveel te doen in mijn werk.
- 38. Ik heb plezier in het werk dat ik doe.
- 39. Dit is mijn ideale baan.
- 40. Ik voel me erg positief ten opzichte van mijn werk.
- 41. Als ik een positieve houding heb tegenover mijn werk voor de organisatie, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.

Onderdeel 6. Mogelijkheid tot deelname

Dit onderdeel gaat over mogelijkheid tot deelname: In hoeverre vind je dat je de mogelijkheid hebt om deel te nemen aan initiatieven van de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

- 42. Ik heb de mogelijkheid om deel te nemen aan de ontwikkeling van nieuwe initiatieven, bijvoorbeeld het ontwikkelen van innovatieve projecten.
- 43. Ik heb de mogelijkheid om me in te mengen met een scala aan organisationele initiatieven. Bijvoorbeeld nieuwe projecten en personeelsbijeenkomsten.
- 44. Ik heb de mogelijkheid om feedback te geven over organisationele activiteiten toelichting: zoals trainingssessies.
- 45. Ik heb de mogelijkheid om issues van de werkplek te discussiëren met het de organisatie management.
- 46. Inbreng van medewerkers wordt verwelkomd binnen de organisatie.

47. Als ik de mogelijkheid heb om deel te nemen aan initiatieven van de organisatie, dan voel ik me meer verbonden aan de organisatie.

48. Als ik me verbonden voel aan de organisatie, dan ben ik ontvankelijker voor informatie vanuit de organisatie.

Onderdeel 7. Menselijkheid

Dit laatste onderdeel gaat over menselijkheid: In hoeverre vind je dat de organisatie jou als mens behandelt (dat wil zeggen met respect, is meewerkend, communiceert goed en moedigt aan om naar een gemeenschappelijk doel toe te werken). Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

49. Ik heb het gevoel dat er behoorlijk wat samenwerking plaatsvindt tussen de managers van de organisatie en de medewerkers.

50. Over het algemeen zou ik zeggen dat er sprake is van uitstekende communicatie binnen de organisatie.

Toelichting: zowel vanuit de business unit als vanuit de organisatie centraal

51. De organisatie heeft duidelijke doelen en waarden die iedereen samen nastreeft om te bereiken. Toelichting: niet per cluster, maar van de organisatie als geheel.

52. Ik heb het gevoel dat ik een gewaardeerd en gerespecteerd onderdeel ben van de organisatie.

53. Ik heb het gevoel dat ik het management van de organisatie kan vertrouwen.

54. Ik heb het gevoel dat de organisatie er vertrouwen in heeft dat ik mijn werk goed uitvoer.

55. Ik heb het gevoel dat de organisatie rekening houdt (zoveel als mogelijk) met de impact die haar keuzes op mij hebben.

56. Ik heb het gevoel dat de organisatie rekening houdt (zoveel als mogelijk) met de impact die haar keuzes hebben op mijn functie.

57. Ik heb het gevoel dat de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken)

58. Als de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken), dan heb ik een positievere relatie met de organisatie.

59. Als de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend & betrouwbaar, communiceert goed en moedigt aan naar een gemeenschappelijk doel toe te werken), dan ben ik meer bereid om de merkbefoelde over te brengen.

Opmerkingen, vraag 60: Heb je nog opmerkingen of suggesties omtrent de interne branding van de organisatie? Laat het dan hieronder weten.

Bijlage B Introductiemail

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Bijlage C Logboek zoekplan deskresearch

Tabel C1

Zoekvraag met gebruikt zoekmiddel, zoekterm en informatiebron (bron: auteur)

Zoekvraag	Databank/zoekmiddel	Zoektermen	Informatiebron
Deelvraag 1: Wat is de marktomgeving van de organisatie?	Jaarverslag, intranet, databanken, internetbronnen	de organisatie OR De organisatie AND markt OR concurrentie OR detachering Arbeidsmarkt OR situatie arbeidsmarkt OR detachering arbeidsmarkt	Jaarverslag 2019 (de organisatie Group N.V., 2019), CBS (CBS, 2019), bedrijfswebsites concurrenten.
Deelvraag 2: Hoe ziet de (re-)branding van de organisatie eruit?	Intranet, interne rapporten, socialmediakanalen	Rebranding OR brandguide OR huisstijlgids OR merk de organisatie OR branding OR merkidentiteit	Brand guide (De organisatie, 2018) presentatie merkidentiteit (Today, 2018)
Deelvraag 3: Hoe is de rebranding zowel intern als extern gecommuniceerd?	Intranet, jaarverslag	Rebranding OR brandguide OR huisstijlgids OR merk de organisatie OR branding OR merkidentiteit	Jaarverslag 2019 (de organisatie Group N.V., 2019),
Deelvraag 4: Vanuit welke overwegingen is er voor de nieuwe kernwaarden en communicatiestijl gekozen?	Onderzoeksrapport, jaarverslag	Aanleiding rebranding OR rebranding OR brandguide OR huisstijlgids OR merk de organisatie OR branding OR merkidentiteit	Jaarverslag 2019 (de organisatie Group N.V., 2019), onderzoeksrapport/M TO (Velthoven & De Bruin, 2018)
Deelvraag 5: Hoe ziet de organisatie-	Intranet, jaarverslag	Organisatiestructuur OR clusteroverzicht	Jaarverslag 2019 (de organisatie Group

en communicatiestructuur van de organisatie eruit?		OR organisatie OR communicatie OR interne communicatie OR externe communicatie OR marketingcommunicatie	N.V., 2019), Handleiding marketingcommunicatie (De organisatie, z.d.)
Welke wetenschappelijke informatie bestaat er over interne branding?	Google Scholar, HL Vinden,	Internal branding OR interne branding OR branding employees OR branding service company OR internal branding research OR internal branding theory	Wetenschappelijke artikelen, boeken
Welke wetenschappelijke informatie bestaat er over employee based brand equity?	Google Scholar, HL Vinden	Employee based brand equity OR brand equity employees OR brand equity internal	Wetenschappelijke artikelen, boeken
Welke wetenschappelijke informatie bestaat er over kwantitatief onderzoek?	Google Scholar, HL Vinden	Kwantitatief onderzoek OR quantitative research OR quantitative methods OR statistical methods research OR SPSS research OR SPSS onderzoek	Wetenschappelijke artikelen, boeken

Bijlage D Datacleaning

In deze bijlage is kort besproken hoe de verkregen data geschoond is zodat de data vervolgens te analyseren is.

Steekproef, looptijd survey & totstandkoming data entry

De steekproef is aselekt getrokken door alle medewerkers een e-mailuitnodiging tot deelname aan de online survey te sturen en achteraf te berekenen of de steekproef representatief is per cluster en soort medewerker. De enquête had een looptijd van 11 dagen, namelijk van maandag 29 april tot en met donderdag 9 mei. Op donderdag 9 mei om 23:00 is de respons gedownload en in SPSS gezet. Het respondentnummer is de identificatiecode van het bestand, namelijk de variabele ID, en is gebruikt om data op te schonen. Bij het opschonen van data zijn respondenten gefilterd die niet bij de doelgroep horen en toch aan de survey hebben deelgenomen. Allereerst is gefilterd door het bekijken van de emailadressen. Medewerkers van participaties en werkmaatschappijen hebben een specifiek e-mailadres. Daarnaast is ervoor gekozen respondenten die horen bij werkmaatschappijen niet mee te nemen omdat dit wezenlijk andere merken zijn en de interne branding daarbij niet relevant is. Dit betekent dat het onderzoek de gehele finance cluster niet meeneemt. Alle respondenten met het antwoord 'Finance en control' op de vraag 'Bij welke business unit werk je' zijn opgeschoond.

Schaling

Variabele- en waardelabels zijn toegevoegd om de output eenvoudiger te interpreteren en leesbaar te maken. Alle stellingen zijn gemeten met een Likertschaal en zijn dus ordinaal geschaald (variabele 5 t/m 63). De eerste twee variabelen zijn nominale achtergrondvragen (soort dienstverband en unit waarin respondent werkzaam is), variabele 3 is een ordinale achtergrondvraag (duur dienstverband) en variabele 4 is een nominale, alfanumerieke vraag die de respondent invult om kans te maken op een bol.com cadeaukaart. De laatste variabele, variabele 64, is een nominale, alfanumerieke (string) vraag voor opmerkingen/suggesties omtrent de branding.

Missing values

Ook zijn de rijen met afhakers (3 respondenten) en missing values uit het bestand verwijderd, daar elke rij die missing values bevatte uit meer dan 5% missing values bestond. Voor het opschonen van het bestand bedroeg het aantal respondenten 276, na het opschonen komt dat aantal neer op 212 respondenten.

Bijlage E Tabellenrapport

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Bijlage F Grafieken

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Bijlage G Analyseplan

Deze bijlage weergeeft het analyseplan. De verschillende fasen zijn uiteengezet en doorlopen.

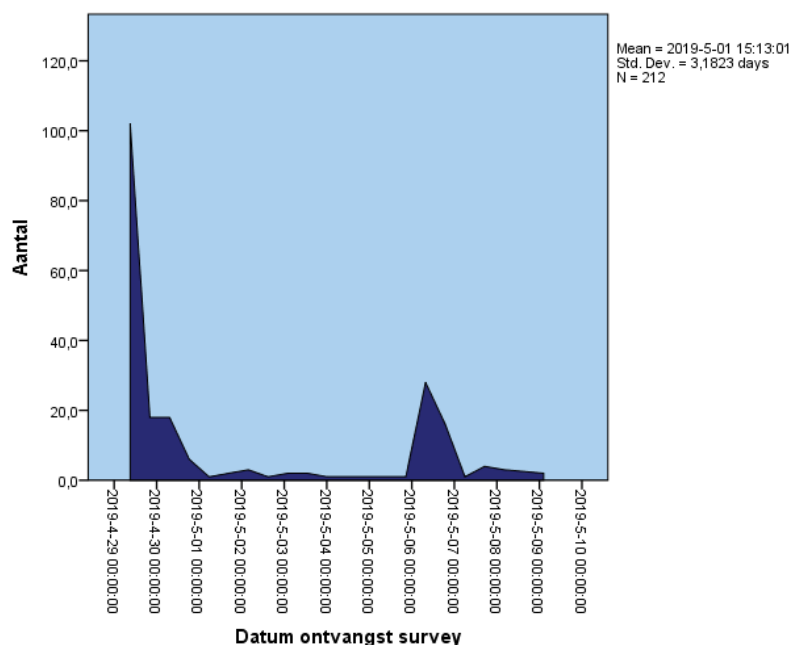
Tabel G1

Analyseplan (bron: auteur)

Fase	Nr. item survey	Soort gegeven, doel van de vraag	soort analyse
A		Systeem- & responsgegevens	Responsanalyse
B		Achtergrondgegevens	Representativiteitsanalyse, vergelijking verhouding populatie (chikwadraattoets)
C		Analyse achtergrondgegevens	Frequentietabellen, pie charts, samenhangtoetsen (independent sample t-test, ANOVA, Spearmans rho)
D	5 t/m 11, 14 t/m 20, 23 t/m 29, 31 t/m 36, 38 t/m 44, 46 t/m 50, 53 t/m 61	Onderzoeksafhankelijke vraag	Beantwoording centrale vraag en hypothesen (Cronbachs alfa, daarna schalen bekijken op gemiddelde)
	8, 9, 17, 18, 26, 33, 41, 47, 48, 58, 59	Onderzoeksafhankelijke vraag	Beantwoording centrale vraag en hypothesen (hypothesen aannemen op gemiddelde $\geq 3,5$ en positief significant afwijkend van 3 met one sample t-test)
E	60	Opmerkingen	Tekstanalyse van de open vraag

Responsperiode

In figuur G1 is een grafische weergave van de responsperiode te zien. Hierin is alleen de bruikbare respons meegenomen. De meeste respons is binnengekomen op de dag waarop de eerste verzoekmail tot deelname uitgestuurd is. Om de respons te bevorderen is op maandag 6 mei 2019 een reminder uitgestuurd en een mail aan field- en businessmanagers met het verzoek hun team te stimuleren de survey in te vullen.



Figuur G1

Frequentiepolygoon cumulatieve respons (bron: auteur)

Toetsen

De volgende toetsen zijn gebruikt om de verkregen data te analyseren en interpreteren.

Cronbachs alfa

De toets Cronbachs alfa, ofwel betrouwbaarheidscoëfficiënt, bepaalt of de verschillende onderdelen van de vragenlijst één schaal mogen vormen. Wanneer de toets 0,7 of hoger uitwijst, beschouwt het onderzoek de Cronbachs alfa als acceptabel (Tavakol & Dennick, 2011). Hoge waarden, boven de 0,8, beschouwt het onderzoek als 'goed' (Tavakol & Dennick, 2011). Om de toets goed uit te voeren, is het noodzakelijk de twee variabelen onder attitude towards the job die een negatieve schaling hebben te hercoderen. Cronbachs alfa wijst uit of alle samenstellende items nagenoeg hetzelfde concept meten en alle onderdelen als een afzonderlijke schaal te beschouwen zijn.

Chi-kwadraattoets

Door middel van de chi-kwadraattoets is de representativiteit van de steekproef te berekenen op soort dienstverband (variabele S1) dus de verhouding interne medewerker/ interim professional en op cluster waarin de respondent werkzaam is (variabele S3). Wanneer de Pearson Chi-Square onder Asymp. Sig. 2 sided kleiner is dan 0,05 is het aannemelijk dat het steekproefverschil ook in de populatie bestaat. Wanneer Asymp. Sig kleiner is dan 5% is de verdeling significant verschillend (Memelink, 2007). Dat betekent dat de steekproef niet representatief is voor de populatie.

One sample t-test

Met een one sample t-test is te bekijken of het gemiddelde van de beoordeling van alle stellingen afzonderlijk afwijkt van de standaard 3 ofwel 'niet oneens, niet eens'. De interpretatie van de gemiddelden die significant afwijken van 3 is als volgt:

Figuur G2

Kader interpretatie gemiddelden t-test (bron: auteur)

<2,0 = donkerrood (negatief) >2,0 en <2,5 = lichtrood (richting negatief) >2,5 en < 3,5 = blauw (voor verbetering vatbaar) >3,5 en <4,0 = lichtgroen (richting positief) >4,0 = donkergroen (positief)
--

Hypotheses

Om de gehypothetiseerde stellingen aan te nemen dan wel te verwerpen zijn de resultaten op eenzelfde manier geïnterpreteerd. Alleen wanneer deze stellingen positief beoordeeld zijn met

een gemiddelde hoger dan of gelijk aan 3,5 en positief significant afwijkend zijn van 3 neemt het onderzoek de stelling aan.

Independent sample t-test

Met de independent sample t-test is te toetsen of er een verschil is tussen de gemiddelden van de groepen 'interne medewerkers' en 'interim professionals'. Onder groepsstatistieken is af te lezen of de gemiddelden dicht bij elkaar liggen door naar de standaardafwijking te kijken. In de t-test eronder is onder 'Levene's test for equality of variance' af te lezen of de schalen een significant verschil kennen in de verdeling. Onder de daadwerkelijke t-test; 't-test for equality of means' is af te lezen of daar ook een significant verschil is in gemiddelde. Daarmee is te concluderen of er een significant verschil is in de beoordeling van de schalen bij vergelijking van de groepen 'interim medewerkers' en 'interne medewerkers'.

ANOVA

Om te kijken of er een significant verschil is in de beoordeling van de verschillende schalen door de business units waarin de respondenten werkzaam zijn, is een ANOVA toets te gebruiken. Deze toets is toepasbaar omdat de schalen metrische variabelen zijn en de variabele die respondenten opdeelt in cluster een nominale variabele is. ANOVA geeft aan of er een significant verschil is in beoordeling en laat daarnaast ook zien welk gemiddelde de afzonderlijke business units per schaal kennen. De laagste en hoogste score is interessant om te bekijken bij een significant verschil.

Correlatiecoëfficiënt Spearmans rho

Om al dan niet een significant verschil aan te tonen tussen de beoordeling van de schalen (metrische variabelen) en de tijd dat iemand in dienst is (ordinale variabele) is de toets correlatiecoëfficiënt Spearmans rho te gebruiken. Hierbij is te bekijken of naarmate iemand langer bij de organisatie werkt, diegene de schalen positiever dan wel negatiever beoordeelt. De resultaten zijn te analyseren aan de hand van RASH (Schriemer, 2017). Dus naar de richting van het verband (positief of negatief), het aantal waarnemingen (voldoende grote steekproef), de significantie (van nul afwijkend) en de hoogte van de coëfficiënt (groter dan 0,6 of kleiner dan -0,6).

Bijlage H Representativiteit & betrouwbaarheid

Tabel H1

Oorspronkelijke verhoudingen intern/interim per cluster en specialisatie (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Tabel H2

Representativiteit intern vs. interim medewerker (bron: auteur)

	Populatie		Steekproef		Bruikbare respons	Bruikbare respons	Vershil tussen steekproef en bruikbare respons
	N	%	N	%	N	%	%
Interne medewerker	144	19%	144	19%	53	25%	6%
Interim professional	617	81%	617	81%	159	75%	6%
Totaal	761	100%	761	100%	212	100%	6%

Tabel H3

Representativiteit clusters (bron: auteur)

	Populatie		Bruikbare respons steekproef		Procentuele afwijking
Bedrijfsonderdeel	N	%	N	%	%
Integrated business services	138	18,10%	42	19,80%	1,70%
interne medewerker	25	18,10%	7	16,70%	1,40%
interim medewerker	113	81,90%	35	83,30%	1,40%
Facility & procurement	38	5%	9	4,20%	0,80%
interne medewerker	8	21,10%	3	33,30%	12,20%
interim medewerker	30	78,90%	6	66,70%	12,20%
Beheer	44	5,80%	13	6,10%	0,30%
interne medewerker	43	97,70%	13	100%	0,30%
interim medewerker	1	0,30%	0	0%	0,30%
Banking & insurance	265	34,80%	66	31,10%	3,70%
interne medewerker	24	9%	11	16,70%	7,70%
interim medewerker	241	91%	55	83,30%	7,70%
IT & engineering	127	16,70%	35	16,50%	0,20%
interne medewerker	10	7,90%	12	34,30%	26,40%
interim medewerker	117	92,10%	23	65,70%	26,40%
Overheid	46	6%	15	7%	1%
interne medewerker	9	19,60%	0	0%	19,60%
interim medewerker	37	80,40%	15	100%	19,60%
Legal	103	13,60%	32	15%	1,40%
interne medewerker	25	24,30%	7	21,90%	2,40%
interim medewerker	78	75,70%	25	78,10%	2,40%
TOTAAL	761	100%	212	100%	

Betrouwbaarheid: steekproefgrootte

Voor het berekenen van de steekproefgrootte is de volgende formule voor het rekenen met proporties gebruikt:

$$n = (z)^2 \cdot p (1 - p) / d^2$$

Met deze formule is de minimale bruikbare respons (n) als volgt berekend:

Z= 1,96 (bij een betrouwbaarheid van 95%)

P= 0,19 (de proportie interim medewerkers is 19% tegenover 81% interim professionals)

D= 0,05 (passend bij een gewenste betrouwbaarheid van 95%)

Dus $n = (1,96)^2 \cdot 0,19 (1 - 0,19) / 0,05^2 = 236$

Omdat de populatie kleiner is dan 1000, N=761, is de volgende correctiefactor voor kleine populaties toegepast:

$$\sqrt{(N-n)/(N-1)}$$

Met deze formule is de bruikbare respons als volgt berekend:

N= 761 (de totale populatie)

n= 236 (de berekende steekproefgrootte/bruikbare respons)

Dus $236 \cdot \sqrt{(761-236)/(761-1)} = 196$

De werkelijke bruikbare respons is, zo is af te lezen uit onderstaande tabel, n=212. Daarmee is de minimaal berekende bruikbare respons van 196 behaald. Met deze steekproef is een 95% betrouwbare uitspraak te doen over de populatie met een foutmarge van 5%.

Betrouwbaarheid: interne consistentie

De toets Cronbachs alfa, ofwel betrouwbaarheidscoëfficiënt, bepaalt of de verschillende onderdelen van de vragenlijst één schaal mogen vormen. Deze toets gaat na of er sprake is van interne consistentie. Wanneer de waarde 0,7 of hoger is, is Cronbachs alfa beschouwd als acceptabel (Tavakol & Dennick, 2011). Hoge waarden, boven de 0,8, zijn beschouwd als 'goed' en waarden boven de 0,9 als uitstekend (Tavakol & Dennick, 2011). Om de toets correct uit te voeren zijn twee variabelen onder attitude towards the job die een negatieve schaling hebben, omgepoold en dus gehercodeerd. Na het uitvoeren van de toets blijkt, zoals te zien in tabel H4 dat Cronbachs Alfa op attitude towards job een waarde van 0,76 aangeeft. Dit betekent dat de betrouwbaarheid of interne consistentie acceptabel is. Verder is te zien dat information generation met Cronbachs alfa een waarde van 0,88 aangeeft, knowledge dissemination een waarde van 0,84, organizational socialization een waarde van 0,84 en employee involvement een waarde van 0,85 aangeeft. Dit wijst op een hoge betrouwbaarheid of hoge interne consistentie en is dus goed. De onderdelen the 'h' factor en management support geven met Cronbachs alfa een waarde van 0,94 en 0,91, wat uitstekend is. Ook wanneer de onderdelen management support, organizational socialization, employee involvement en attitude towards the job samen bekeken zijn als één schaal 'openness' geeft Cronbachs alfa een uitstekende waarde van 0,91 aan. Dit betekent dat alle samenstellende items nagenoeg hetzelfde concept meten en dat alle onderdelen als een afzonderlijke schaal te beschouwen zijn.

Tabel H4

Cronbachs alfa (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Bijlage I Woordweb open vraag



Figuur I1

Gemaakt met behulp van worditout.com

Bijlage J Dummies implementatieplan

Figuur J1

Voorbeeldpost intranet met focus op kernwaarde persoonlijk (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Figuur J2

Voorkant merkkompas (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Figuur J3

Tweede pagina merkkompas (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Figuur J4

Derde pagina merkkompas (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Figuur J5

Achterkant merkkompas (bron: auteur)

-Verwijderd vanwege anonimisering-

Bijlage K Survey meting voortgang interne branding (EBBE)

Deze survey bestaat uit drie onderdelen waarmee de organisatie de voortgang van het interne brandingproces kan meten. De eerste zeven onderdelen gaan over het creëren van merkkennis: de interne branding. Deze onderdelen zijn in deze scriptie gemeten, daar is nu een 0-punt van. Het advies is om vanaf fase 2 ook de onderdelen die de effecten van merkkennis meten en de hieruit voortvloeiende merkwaarde te meten (onderdeel 8 t/m 13).

Interne branding (creëren van merkkennis)

Te meten door:

feedback ophalen: bijbehorende stellingen

merkbeloofte relevant vertalen: bijbehorende stellingen

open bedrijfsomgeving: bijbehorende stellingen

positieve relaties met medewerkers: bijbehorende stellingen

Onderdeel 1. Ophalen van feedback

Dit onderdeel gaat over informatievergaring: In hoeverre vind jij als medewerker dat de organisatie informatie vergaart via de feedback van medewerkers (formeel en informeel). Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

1. De organisatie gebruikt data die verzameld is van medewerkers om hun werk te verbeteren en een strategie te ontwikkelen voor de organisatie.
2. Binnen de organisatie komt het management vaak bijeen met de medewerkers om uit te zoeken welke verwachtingen zij voor de toekomst hebben van hun baan.
3. Binnen de organisatie hebben we personeelsbesprekingen waarin we discussiëren over wat medewerkers willen.
4. Binnen de organisatie heeft het management directe interactie met de medewerkers om erachter te komen hoe zij ze meer tevreden kunnen maken.
5. Binnen de organisatie doen we veel onderzoeken onder medewerkers.
6. Wanneer ik aan het werk ben, probeert mijn manager uit te zoeken wat we als medewerkers van de organisatie willen.
7. De organisatie verzamelt informatie uit de feedback van medewerkers.

Onderdeel 2. Vertaling van de merkbeloofte

Dit onderdeel gaat over kennisverspreiding: In hoeverre vind jij als medewerker dat merkkennis (kennis van het merk de organisatie) van de organisatie op haar medewerkers wordt

overgebracht in een relevante en betekenisvolle manier. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

- 8. De organisatie communiceert de merkbelofte goed aan zijn medewerkers.
- 9. Vaardigheden- en kennisontwikkeling van medewerkers is een doorlopend proces binnen de organisatie.
- 10. De organisatie leert ons waarom we dingen doen en niet alleen hoe we dingen doen.
- 11. De organisatie communiceert de belangrijkheid van mijn rol in het overbrengen van de merkbelofte.
- 12. Mijn manager vanuit de organisatie brengt regelmatig verslag aan ons uit over zaken die onze werkomgeving beïnvloeden.
- 13. Mijn manager komt vaak bijeen met al zijn of haar medewerkers om verslag uit te brengen over zaken die gerelateerd zijn aan de gehele organisatie van de organisatie.
- 14. De informatie waar ik van voorzien ben toen ik aangenomen werd, hielp me om mijn rol te begrijpen in de context van wat de organisatie als organisatie probeert te bereiken.

Onderdeel 3. Management ondersteuning

Dit onderdeel gaat over de ondersteuning van het management van de organisatie: In hoeverre vind je dat de organisatie de moeite die haar medewerkers doen, erkent en ondersteunt. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

- 15. De organisatie waardeert mijn bijdrage aan haar welzijn.
- 16. De organisatie kijkt sterk naar mijn doelen en waarden.
- 17. Er is hulp beschikbaar vanuit de organisatie als ik een probleem heb.
- 18. De organisatie probeert mijn baan zo interessant mogelijk te maken.
- 19. Mijn manager is bereid om moeite te doen om mij te helpen zo goed mogelijk te presteren in mijn baan.
- 20. Mijn manager begrijpt mijn problemen en behoeften.
- 21. De organisatie erkent de moeite/inspanningen die medewerkers doen.

Onderdeel 4. Socialisatie

Dit onderdeel gaat over de socialisatie van de organisatie: In hoeverre vind je dat de omgeving van de organisatie haar medewerkers helpt om de waarden, overtuigingen en verwachtingen van de organisatie te leren en identificeren. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

- 22. De organisatie voorziet mij van uitstekende werktrainingen.
- 23. De training binnen de organisatie heeft mij in staat gesteld om mijn werk goed te doen.
- 24. Mijn collega's zijn doorgaans bereid om hun hulp of advies aan te bieden.

25. De instructies die mijn manager me gegeven heeft, zijn waardevol geweest om me mijn werk beter te laten uitvoeren.
26. Mijn collega's hebben veel gedaan om me te helpen me aan te passen/conformereren/gewennen aan de organisatie.
27. Mijn werkomgeving helpt me te begrijpen hoe ik me moet gedragen in mijn werk.

Onderdeel 5. De houding van medewerkers tegenover hun werk

Dit onderdeel gaat over de houding van medewerkers tegenover hun werk bij de organisatie: In hoeverre heb je als medewerker een positieve houding ten opzichte van je werk voor de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

28. Ik beschouw mijn werk over het algemeen als interessant en stimulerend.
29. Ik heb het gevoel dat ik een belangrijke bijdrage lever aan de organisatie.
30. Ik voel me belemmerd in mijn werk.
31. Ik heb teveel te doen in mijn werk.
32. Ik heb plezier in het werk dat ik doe.
33. Dit is mijn ideale baan.
34. Ik voel me erg positief ten opzichte van mijn werk.

Onderdeel 6. Medewerkersbetrokkenheid

Dit onderdeel gaat over medewerkersbetrokkenheid: In hoeverre vind je dat je de mogelijkheid hebt om deel te nemen aan initiatieven van de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

35. Ik heb de mogelijkheid om deel te nemen aan de ontwikkeling van nieuwe initiatieven, bijvoorbeeld het ontwikkelen van innovatieve ideeën.
36. Ik heb de mogelijkheid om me in te mengen met een scala aan organisationele initiatieven. Bijvoorbeeld nieuwe projecten en personeelsbijeenkomsten.
37. Ik heb de mogelijkheid om feedback te geven over organisationele activiteiten (zoals klantpromoties en trainingssessies).
38. Ik heb de mogelijkheid om issues van de werkplek te discussiëren met het management.
39. Inbreng van medewerkers wordt verwelkomd binnen de organisatie.

Onderdeel 7. Positieve relaties (the 'h' factor)

Dit laatste onderdeel gaat over 'de menselijke factor': In hoeverre vind je dat de organisatie jou als mens behandelt (dat wil zeggen met respect, is meewerkend, communiceert goed en moedigt aan om naar een gemeenschappelijk doel toe te werken). Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

40. Ik heb het gevoel dat er behoorlijk wat samenwerking plaatsvindt tussen het management en de medewerkers van de organisatie.
41. Over het algemeen zou ik zeggen dat er sprake is van uitstekende communicatie binnen de organisatie.
42. De organisatie heeft duidelijke doelen en waarden die iedereen samen nastreeft te bereiken.
43. Ik heb het gevoel dat ik een gewaardeerd en gerespecteerd onderdeel ben van de organisatie.
44. Ik heb het gevoel dat ik het management van de organisatie kan vertrouwen.
45. Ik heb het gevoel dat de organisatie er vertrouwen in heeft dat ik mijn werk goed uitvoer.
46. Ik heb het gevoel dat de organisatie rekening houdt (zoveel als mogelijk) met de impact die haar keuzes op mij hebben.
47. Ik heb het gevoel dat de organisatie rekening houdt (zoveel als mogelijk) met de impact die haar keuzes hebben op mijn functie.
48. Ik heb het gevoel dat de organisatie me behandelt als mens (dat wil zeggen met respect, is meewerkend en communiceert goed)

De effecten van merkkennis

Dus als feedback ophalen, merkbeloofte relevant vertalen, open bedrijfsomgeving en positieve relaties met medewerkers goed beoordeeld worden zijn te meten door:

Duidelijkheid van de rol: bijbehorende stellingen

Binding aan het merk: bijbehorende stellingen

Onderdeel 8. Duidelijkheid van de functie

Dit onderdeel gaat over duidelijkheid van de functie: De mate van duidelijkheid die jij als medewerker hebt van jouw functie als gevolg van merkkennis over de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

49. Ik weet welk gedrag er van me verwacht wordt als ik aan het werk ben.
50. Ik weet hoe ik naar verwachting om kan gaan met ongewone problemen en situaties op het werk.
51. Ik weet precies wat voor output er van me verwacht wordt op mijn werk.
52. Ik weet wat er van mij verwacht wordt dat ik bereik in mijn werk.
53. Informatie over het merk van de organisatie verbeterde mijn begrip van het werk dat ik doe.

54. Ik begrijp wat er van me verwacht wordt, omdat ik informatie over het merk van de organisatie heb.
55. Ik weet hoe ik specifieke keuzes voor mijn werk moet maken omdat ik informatie heb over het merk van de organisatie.
56. Ik weet hoe ik de merkbelofte van de organisatie moet overbrengen.

Onderdeel 9. Binding met het merk

Dit onderdeel gaat over jouw binding met het merk de organisatie: Het gevoel van gehechtheid en thuishoren bij de organisatie. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

57. Ik ben trots dat ik onderdeel ben van de organisatie.
58. Ik geef echt om het lot/ de toekomst van de organisatie.
59. Mijn waarden lijken op de waarden van de organisatie.
60. Ik ben bereid om extra moeite te doen bovenop wat er van me verwacht wordt om de organisatie succesvol te laten zijn.
61. Het voelt alsof ik echt op mijn plek ben bij de organisatie.

Merkwaarde (EBBE) die hieruit voortkomt

Dus als feedback ophalen, merkbelofte relevant vertalen, open bedrijfsomgeving en positieve relaties met medewerkers, duidelijkheid van de rol en binding aan het merk goed beoordeeld worden zijn te meten door:

Merkambassadeurschap: bijbehorende stellingen

Medewerkerstevredenheid: bijbehorende stellingen

Medewerkers' intentie om te blijven: bijbehorende stellingen

Positieve word-of-mouth medewerker: bijbehorende stellingen

Onderdeel 10. Merkambassadeurschap

Dit onderdeel gaat over merkambassadeurschap: Niet voorgeschreven gedrag van medewerkers dat ver boven de te verwachten norm gaat en tegelijkertijd consistent is met de waarden van de organisatie (de organisatie). Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

62. Ik neem verantwoordelijkheid voor taken buiten mijn eigen gebied als dat nodig is.
63. Ik vertoon gedragingen die consistent zijn met de merkbelofte van de organisatie.
64. Ik denk in elke situatie aan de impact op het merk de organisatie voordat ik communiceer of actie onderneem.

65. Ik toon extra initiatief om ervoor te zorgen dat mijn gedrag consistent blijft met de merkbeloofte van de organisatie.
66. Ik beveel de organisatie regelmatig aan familie en vrienden aan, dat wil zeggen bij niet werkgerelateerde kennissenkringen.
67. Als ik de kans krijg, geef ik mijn kennis over het merk de organisatie door aan nieuwe medewerkers.
68. Ik ben altijd geïnteresseerd om meer over het merk de organisatie te leren en wat het voor mij betekent in mijn functie.

Onderdeel 11. Medewerkerstevredenheid

Dit onderdeel gaat over medewerkerstevredenheid: De mate van tevredenheid die jij als medewerker verkrijgt uit jouw baan als gevolg van de realisatie van wat je wil en waardeert in je werk. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

69. Ik ben tevreden met mijn baan.
70. Ik zou niet overwegen om mijn huidige baan te verlaten, mocht een andere baankans zich voordoen.
71. Ik heb geen plezier in mijn werk.

Onderdeel 12. De intentie van medewerkers om te blijven

Dit onderdeel gaat over de intentie van medewerkers om te blijven: De toekomstige intentie die je hebt om bij de organisatie te blijven werken. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

72. Ik ben van plan om een tijdje bij de organisatie te blijven.
73. Ik ben van plan om de komende 5 jaar bij de organisatie te blijven.
74. Ik zou een aanbod van een andere organisatie afslaan als die morgen zou komen.
75. Ik ben van plan om bij de organisatie te blijven.

Onderdeel 13. Positieve word-of-mouth van de medewerker

Dit onderdeel gaat over positieve word-of-mouth van medewerkers: In hoeverre ben je als medewerker gewillig om positieve dingen te zeggen over de organisatie en de organisatie aan te bevelen bij anderen. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

76. Ik zeg positieve dingen over de organisatie tegen anderen.
77. Ik zou de organisatie aanbevelen aan iemand die om mijn advies vraagt.
78. Ik vind het leuk om tegen anderen te praten over de organisatie.
79. Ik spreek positief over de organisatie tegen anderen.

