

Het effect van merkincongruentie op sollicitatie- en aankoopintenties

Geloofwaardigheid als mediator

Pauline Theunis

R0612649

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN DE HANDELSWETENSCHAPPEN

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

Academiejaar 2018-2019



Inhoud¹

Abstract	A
1 Inleiding	1
2 Literatuuroverzicht en hypothesen	3
2.1 <i>Branding</i>	3
2.2 <i>Merkincongruentie</i>	4
2.3 <i>Geloofwaardigheid</i>	7
2.4 <i>Conceptueel kader</i>	8
3 Methodologie	9
3.1 <i>Procedure</i>	9
3.2 <i>Beschrijving van de steekproef</i>	10
3.3 <i>Variabelen</i>	10
3.3.1 <i>Afhankelijke variabelen</i>	10
3.3.2 <i>Manipulatiechecks</i>	11
3.3.3 <i>Controlevariabelen</i>	11
4 Resultaten	12
4.1 <i>Factoranalyse</i>	12
4.2 <i>Assumpties</i>	13
4.3 <i>Beschrijvende cijfers en correlaties</i>	13
4.4 <i>MANOVA</i>	16
4.5 <i>Mediatie-effecten</i>	18
5 Discussie	22
5.1 <i>Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek</i>	23
5.2 <i>Implicaties voor de praktijk</i>	24
6 Referentielijst	25
Bijlage 1: Vignetten	i

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

Bijlage 2: Gebruikte schalen	viii
Persbericht.....	ix

Abstract

In deze masterproef werd het effect van merkincongruentie tussen het consumer en employer brand op aankoop- en sollicitatie-intenties van (potentiële) consumenten en werknemers onderzocht. Uit vorig onderzoek bleek reeds dat merken binnen een bedrijf een impact op elkaar kunnen hebben, maar nog niet welke impact dit heeft op de hoofduitkomsten van deze merken, namelijk aankoop- en sollicitatiegedrag. In dit onderzoek werd echter niet het gedrag maar de intentie gemeten. Geloofwaardigheid werd als mogelijke mediator ook mee opgenomen in de analyses. Er werd een online vignettenstudie uitgevoerd bij 113 respondenten in Vlaanderen en Nederland. Uit de resultaten bleek dat merkincongruentie wel degelijk een impact heeft op de aankoop- en sollicitatie-intenties van de respondenten en dat geloofwaardigheid hier deels als mediatorvariabele optreedt. Bedrijven kunnen hier dus op inspelen door een eenduidig signaal te geven aan consumenten en werknemers aan de hand van merkcongruentie.

Dankwoord

Graag bedank ik Sanne Ghielen voor de begeleiding, duidelijke feedback en goede ondersteuning tijdens het uitwerken van deze thesis. Verder wil ik ook mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun tijdens zowel het schrijven van de thesis, als deze opleiding.

1 Inleiding

Sinds jaar en dag gebruiken bedrijven merken om hun producten en diensten te positioneren op de markt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat merken gezien worden als een belangrijk, duurzaam bedrijfsmiddel (Kotler, 2013). Ze vertegenwoordigen de perceptie en het gevoel van de consument over producten en prestaties, alles wat het product of de dienst voor consumenten betekent (Kotler, 2013). Het gebruik van merken wordt vaak geassocieerd met consumer branding: het overtuigen van consumenten om bepaalde goederen en diensten te kopen, maar merken kunnen ook binnen andere domeinen toegepast worden. Zo is employer branding tegenwoordig een belangrijke strategie voor bedrijven binnen het rekruteringsproces. Employer branding kan gedefinieerd worden als het toepassen van marketingstrategieën binnen het domein van human resource management met als doel zich als werkgever te differentiëren van de concurrentie en een competitief voordeel in de arbeidsmarkt te behalen (Theurer et al., 2018). Volgens Biswas & Suar (2014) zijn er vier mogelijke redenen voor de stijging in het gebruik van employer branding, namelijk: de kracht van branding, de toenemende aandacht voor werknemersbetrokkenheid, de impact van human resources voor het bedrijf en de *war for talent*. Vooral deze laatste is zeer actueel aangezien er momenteel sprake is van een krappe arbeidsmarkt. Dit betekent dat de vraag naar werknemers toeneemt terwijl het aanbod van arbeidskrachten onder druk staat (Vereecken, 2018). De redenen voor deze krappe arbeidsmarkt zijn onder andere de afnemende geboortecijfers, de aansterkende (diensten)economie en de vergrijzing (De Morgen, 2017; Rosengren & Bondesson, 2014; Vereecken, 2018). Door deze krappe arbeidsmarkt is er ook meer en meer concurrentie tussen de werkgevers om de beste werknemers aan te trekken (i.e. de *war for talent*). Maar niet enkel het aantrekken van goede werknemers is van belang, ook deze behouden is belangrijk aangezien werknemers een belangrijke bron zijn voor het bedrijf. Investeren in menselijk kapitaal kan dan ook een competitief voordeel opleveren voor het bedrijf (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit alles leidt ertoe dat steeds meer bedrijven vandaag de dag gebruik maken van employer branding binnen het rekruteringsproces.

Binnen een bedrijf bestaan er dus verschillende soorten merken (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Ten eerste het consumer brand, met als hoofduitkomst de aankopen van consumenten, en ten tweede het employer brand, met als hoofduitkomst de sollicitatie van potentiële werknemers. In dit onderzoek worden echter niet de hoofduitkomsten gemeten, maar de aankoopintenties en sollicitatie-intenties. Deze intenties kunnen vervolgens leiden tot gedrag. De vraag is hoe deze verschillende soorten branding gecombineerd kunnen worden binnen een bedrijf en welke invloed deze merken op elkaar hebben. In de huidige literatuur wordt vooral gekeken naar employer branding en consumer branding als aparte concepten (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Vooral de rol die consumer branding speelt bij het klantenperspectief en dus de klantgebaseerde merkwaarde en de rol van employer branding binnen het aantrekken en behouden van werknemers, werden onderzocht. Foster, Punjaisri & Cheng (2010) onderzochten de relatie tussen de verschillende merken binnen een bedrijf en kwamen tot de conclusie dat er wel degelijk een link bestaat en dat het belangrijk is om de merken dan ook goed te benutten, gezien de invloed van deze merken op verschillende belanghebbenden. Deze belanghebbenden kunnen zowel consumenten als werknemers zijn. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met het feit dat bijvoorbeeld consumenten van het bedrijf, ook potentiële werknemers kunnen zijn. Ook Mosley (2007) onderzocht de link tussen een merk, de organisatiecultuur en consumentenbeleving en hoe deze beheerd kan worden over de verschillende gerelateerde domeinen. Mosley (2007) stelt hierbij dat employer branding de merkethos wil implementeren in de totale werknemersbeleving met als achterliggend idee dat de merkbeleving van consumenten vaak afhankelijk is van interpersoonlijke interacties. Hier kan employer branding enkel dienen als een soort mechanisme voor het vertalen van de merkethiek in de dagelijkse werkervaring van

werknemers en hierdoor kan de organisatie een hogere consistentie leveren wat betreft de merkbeleving van consumenten (Mosley, 2007). Ook Lievens & Slaughter (2016) opperden dat er een link is tussen percepties van mensen over het imago van een organisatie en met werving. Het idee hierachter is dat de percepties van het imago een invloed zouden kunnen hebben op de aantrekkingskracht van sollicitanten door het bedrijf als werkgever (Lievens & Slaughter, 2016). Het is dus van belang dat er een zekere consistentie is tussen de merken, dit noemen we in dit onderzoek merkcongruentie. Een link die nog niet onderzocht werd, is de invloed van merkincongruentie op de hoofduitkomsten van consumer en employer branding, namelijk het aankoop- en sollicitatiegedrag van potentiële consumenten en potentiële werknemers. Hierbij wordt met andere woorden de invloed van de interactie tussen een positief (negatief) employer brand en een negatief (positief) consumer brand op het aankoop- en sollicitatiegedrag onderzocht. Aangezien gedrag echter moeilijk meetbaar is, worden in dit onderzoek de aankoop- en sollicitatie-intenties gemeten. Deze intenties kunnen dan leiden tot effectief gedrag. Ook wordt onderzocht in welke mate geloofwaardigheid als mediator optreedt en dus een verklarende kracht heeft binnen de relatie tussen het consumer of employer brand en de aankoop- en sollicitatie-intenties. Dit is relevant aangezien uit vorig onderzoek wel blijkt dat merkcongruentie belangrijk is, maar nog niet welk effect incongruentie dan heeft op aankoop- en sollicitatie-intenties en of dit effect deels verklaard kan worden door de afname in geloofwaardigheid. Aan de hand van dit onderzoek kan dus mogelijk een verband aangetoond worden dat nieuwe inzichten kan leveren in het gebruik van consumer en employer branding binnen een bedrijf.

Het onderzoek wordt gedaan aan de hand van een vignettenstudie en is dus kwantitatief experimenteel. Er worden zestien verschillende situaties geschetst op basis van vier fictieve bedrijven. Hierbij worden de reacties van de respondenten met betrekking tot aankoop- en sollicitatie-intenties en geloofwaardigheid van het merk op de verschillende situaties onderzocht. Deze reacties worden gemeten aan de hand van gevalideerde schalen om zo de betrouwbaarheid van de metingen te verhogen.

In de literatuurstudie van deze thesis worden ten eerste consumer en employer branding verder uitgelicht. Vervolgens wordt merkincongruentie aangehaald alsook de verwachte mediator geloofwaardigheid. Ook de verschillende hypothesen van het onderzoek worden besproken. Verder in de thesis worden de onderzoeksvragen en de methodologie toegelicht. Ten slotte volgen de analyses en resultaten van het onderzoek en de discussie waarin de beperkingen van het huidige onderzoek worden aangehaald, maar ook suggesties worden gegeven voor toekomstig onderzoek en implicaties voor praktijk.

2 Literatuuroverzicht en hypothesen

2.1 Branding

Merken zijn een belangrijk concept voor bedrijven aangezien het hen een mogelijkheid biedt om zich te onderscheiden van de concurrentie en een duidelijke boodschap over te brengen aan verschillende stakeholders. Een merk is een mengeling van tastbare en ontastbare attributen, een belofte tussen een organisatie en haar potentiële en bestaande klanten en wanneer dit merk goed beheerd wordt, kan het waarde en invloed creëren (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Swystun, 2007). Wanneer de belofte van het merk nagekomen wordt, verbetert de relatie tussen het merk en de klant, wat dan weer leidt tot loyaliteit, verkoop en aanbevelingen aan potentiële klanten (Kalsbeek, 2013). Een sterke merkpersoonlijkheid en merkidentiteit worden dan ook gezien als een middel waarmee een bedrijf de perceptie van de prestaties van het merk kan verbeteren of zelfs een middel om een markt te domineren (Volter et al., 2016). In de huidige literatuur wordt hiervoor ook gekeken naar merkwaarde of *brand equity*. De merkwaarde van een merk is een verzameling van merkgerelateerde associaties en ervaringen, die door de consument in gedachten gehouden worden (Keller, 1993). Een merkgerelateerde associatie is het gevoel dat een persoon heeft bij een merk en is een emotionele reactie op informatie die door de organisatie wordt overgebracht (Backhaus, 2016). Voor lange tijd lag de focus van marketingactiviteiten enkel op potentiële consumenten en klanten, maar recent is het domein van marketing uitgebreid naar ook andere belanghebbenden, waaronder ook werknemers (Viktoria Rampl & Kenning, 2014). Naargelang het doelpubliek dat bereikt moet worden, kunnen dus verschillende soorten branding onderscheiden worden. In deze paper worden het consumer brand en het employer brand besproken.

Wanneer het de bedoeling is om goederen en diensten te promoten aan potentiële en bestaande klanten, noemt men dit het consumer brand. Dit is een belangrijk concept binnen een organisatie en kan gemeten worden aan de hand van merkwaarde. Merkwaarde is, in deze context, de waarde die toegevoegd wordt aan een product door de merknaam (Yoo & Donthu, 2001). Consumenten zullen dankzij deze merkwaarde verschillende reacties hebben op een merkproduct en een product zonder merk, gegeven dat de producteigenschappen en de marketingstimuli (i.e. plaats, prijs, promotie, product) hetzelfde zijn (Yoo & Donthu, 2001). Deze reacties van de consumenten zijn uiteindelijk wel van belang voor de organisatie aangezien het uiteindelijke doel van consumer branding is om het aankoopgedrag bij potentiële consumenten te verhogen. Dit gedrag wordt bepaald door hoe de potentiële consumenten het merk beoordelen. Dit hangt dan weer af van verschillende attributen die als belangrijk beschouwd worden bij de keuze (Kim, Chun & Ko, 2017). Uit vorig onderzoek blijkt dat merkwaarde kan opgedeeld worden in gepercipieerde kwaliteit en in gepercipieerde waarde (Lassar et al., 1995; Yoo & Donthu, 2001). De gepercipieerde kwaliteit is hier de manier waarop de consumenten de algemene productkwaliteit beoordelen, de gepercipieerde waarde verwijst eerder naar het aankoopgedrag van consumenten dan naar hun vertrouwen, houding of interesse (Kim, Chun & Ko, 2017). Op basis hiervan worden de aankoopintenties van consumenten gevormd. Aankoopintenties weerspiegelen de intenties van de consument om producten of diensten aan te kopen, gebaseerd op hun houding en emoties (Kim, Chun & Ko, 2017). Dit kan ook geformuleerd worden als het bewuste plan van een individu om zich in te spannen om een merk te kopen (Spears & Singh, 2004).

Een bedrijf kan zichzelf echter ook promoten als aantrekkelijke en unieke werkgever ten aanzien van potentiële en bestaande medewerkers, dit heet employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004). Employer branding is het toepassen van marketingstrategieën binnen het domein van human resource management met als doel zich als werkgever te differentiëren van de concurrentie en

een competitief voordeel in de arbeidsmarkt te behalen (Theurer et al., 2018). Hierbij staat het merkenconcept van marketing centraal. Dit merkenconcept wordt dus bij employer branding toegepast binnen het domein van HR. Het product is in deze context een unieke en bijzondere werkervaring en er wordt verondersteld dat wanneer de organisatie dit duidelijk overbrengt en goed beheert, het waarde en invloed kan creëren (Edwards, 2009). De organisatie wil zich profileren als een unieke en attractieve werkgever en dit zowel ten opzichte van huidige als potentiële werknemers (Backhaus & Tikoo, 2004). Volgens Ambler & Barrow (1996) kan dit employer brand gedefinieerd worden als een pakket van functionele, economische en psychologische voordelen die aangeboden worden wanneer je werkt voor de werkgever en die de identiteit van de werkgever weergeven. Hierbij zijn de functionele voordelen de activiteiten die nuttig of ontwikkelend zijn voor de werknemer, de economische voordelen zijn de materiële of geldelijke beloningen en de psychologische voordelen zijn het gevoel van erbij te horen, een richting en doel te hebben. Deze voordelen worden dan benadrukt en gedifferentieerd om het bedrijf te positioneren als een goede plaats om te werken (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Ook hier kan een link gelegd worden met merkwaarde. Wanneer een werkgever als aantrekkelijk wordt gezien door potentiële werknemers, is de *employer brand equity* van die organisatie ook sterker (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Wanneer het merk positief gepercipieerd wordt, is de merkwaarde hoger. Het uiteindelijke doel van employer branding is vooral om sollicitaties van potentiële kandidaten te verhogen en zo de juiste personen te rekruteren. Uit eerder onderzoek blijkt dat bedrijven met een sterk employer brand, meer en betere sollicitanten kunnen aantrekken, de wervingskosten kunnen verlagen en lagere lonen bieden (Rosengren & Bondesson, 2014). Een goed employer brand kan dus zeker voordelig zijn voor het bedrijf, menselijk kapitaal is namelijk een belangrijke bron dat kan zorgen voor een competitief voordeel (Backhaus & Tikoo, 2004). Om de sollicitatie-intenties te kunnen verhogen is het belangrijk om te begrijpen hoe werkzoekenden het bedrijf zien en waardoor ze aangetrokken worden om te solliciteren bij het bedrijf (Tsai et al., 2014). Hierbij spelen de percepties die een persoon heeft van het employer brand, een grote rol.

2.2 Merkincongruentie

In een organisatie zijn dus vaak verschillende soorten merken aanwezig en deze merken kunnen ook een invloed hebben op elkaar en elkaars doelen. Zo toonden bijvoorbeeld Gupta & Saini (2018) aan dat zowel het consumer brand als het employer brand een invloed uitoefent op de perceptie die de potentiële werknemer heeft over de potentiële werkgever. Dit zijn de zogenoemde *spillover* effecten. Hierbij kan het employer brand *spillover* effecten uitoefenen op de productkeuze van consumenten en omgekeerd, het consumer brand kan *spillover* effecten uitoefenen op de sollicitatie-intenties van werknemers (Lievens & Slaughter, 2016). Potentiële consumenten en werknemers ontwikkelen positieve of negatieve percepties over bedrijven en jobs gebaseerd op de merkboodschappen die gecommuniceerd worden door een bedrijf (Gupta & Saini, 2018). Wanneer deze merkboodschappen incongruent zijn, kan dit mogelijk een invloed hebben op de aankoop- en sollicitatie-intenties.

In het *expectancy value* model is de initiële reactie op het verwerken van de merkboodschap een cognitieve verwachting dat het merk geassocieerd is met de attributen die vernoemd worden in de boodschap (Smith & Vogt, 1995). De *expectancy value* theorie verklaart hoe de aanvaarding van merkboodschappen werkt bij consumenten en hoe zij bepalen welke waarde een merk heeft door het evalueren van informatie. Deze theorie identificeert de belangrijke variabelen bij reacties op informatie (Smith & Vogt, 1995). Beïnvloedende factoren hierbij zijn de tegenstrijdigheid met bestaande overtuigingen, gepercipieerde geloofwaardigheid, kwaliteit van de argumenten en verschillende kenmerken van de bron (Fishbein & Ajzen, 1975). Deze theorie kan dus verklaren waarom merkcongruentie belangrijk is bij het overbrengen van de verschillende merkboodschappen naar potentiële consumenten of werknemers. Wanneer potentiële

consumenten of potentiële werknemers de merkboodschappen aanvaarden, zullen zij ook sneller geneigd zijn om bijvoorbeeld producten van dit merk aan te schaffen of te solliciteren bij het bedrijf. De aankoop- en sollicitatie-intenties zijn dan hoger. Er bestaat echter nog maar weinig onderzoek rond deze interactie tussen de verschillende soorten branding van een bedrijf en hoe hierop ingespeeld kan worden. Dit is wel van belang want wanneer branding goed toegepast wordt, kan dit leiden tot positieve uitkomsten zoals merkidentificatie, merkgetrouwheid, merkbetrokkenheid en merkondersteunend gedrag (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009). Dat zorgt ervoor dat de organisatie een sterker merk heeft (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010).

Foster, Punjaisri & Cheng (2010) onderzochten de relatie tussen het *corporate*, *internal* en *employer brand*. Belangrijk is het verschil tussen deze concepten. *Internal branding* heeft eerder een interne focus en heeft als doel het toepassen van de merkethos binnen een organisatie, om er zo voor te zorgen dat werknemers de merkbelofte leveren aan externe stakeholders. *Employer branding* daarentegen heeft een externe focus en is een manier om ervoor te zorgen dat het bedrijf de juiste personen rekruteert. *Internal branding* en *employer branding* kunnen elkaar ondersteunen en versterken en door het integreren van beide concepten kan er ook een sterk *corporate brand* bereikt worden. Verder wordt ook het belang van het corporate brand als krachtig instrument benadrukt. Het is dan ook belangrijk om deze instrumenten goed te benutten, gezien de invloed van deze merken op verschillende belanghebbenden. Deze belanghebbenden bestaan onder andere uit bestaande en potentiële consumenten, maar ook bestaande en potentiële werknemers. Hierbij moet ook rekening gehouden worden met het feit dat bijvoorbeeld consumenten van het bedrijf, ook potentiële werknemers kunnen zijn (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Ook Mosley (2007) onderzocht de link tussen een merk, de organisatiecultuur en consumentenbeleving en hoe deze beheerd kan worden over de verschillende gerelateerde domeinen. Mosley (2007) stelt hierbij dat *employer branding* de merkethos wil implementeren in de totale werknemersbeleving met als achterliggend idee dat de merkbeleving van consumenten vaak afhankelijk is van interpersoonlijke interacties. De mate waarin deze interacties getraind en gestandaardiseerd kunnen worden is vaak heel gelimiteerd aangezien deze dan vaak vatbaar zijn voor percepties van onechtheid. Deze interacties zijn dus afhankelijk van de sterkte van de merkethos en cultuur van de organisatie. Hierbij kan *internal branding* wel helpen om het bewustzijn van de merkethos te vergroten, maar duurzaamheid zal enkel bereikt worden indien de merkethos ook diep geworteld zit in het alledaags leiderschap en *people management* processen in het bedrijf.

Hier kan *employer branding* dus enkel dienen als een soort mechanisme voor het vertalen van de merkethiek in de dagelijkse werkervaring van werknemers en hierdoor kan de organisatie een hogere consistentie leveren wat betreft de merkbeleving van consumenten (Mosley, 2007). Ook Lievens & Slaughter (2016) opperden dat er een link is tussen percepties van mensen over het imago van een organisatie en met werving. Het idee hierachter is dat de percepties van het imago een invloed zouden kunnen hebben op de aantrekkingskracht van sollicitanten door het bedrijf als werkgever (Lievens & Slaughter, 2016). Het is dan ook belangrijk dat er intern een goede communicatie en doorvoering van het *employer brand* is. *Employer branding* draait niet enkel om het overtuigen van zomaar elke werknemer om bij het bedrijf te komen werken, het gaat ook over het aantrekken van de juiste werknemers. Hierbij is het van belang dat er werknemers aangeworven worden wiens waarden bij de organisatie passen (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Niet enkel de potentiële werknemers moeten overtuigd worden om bij het bedrijf te komen werken, ook huidige werknemers moeten overtuigd blijven om bij het bedrijf te blijven werken. Het is belangrijk dat de merkbelofte intern begrepen wordt en dat de hele organisatie zich inzet om de belofte ook effectief waar te maken. Dit is het principe van *living the brand* en betekent dat het bedrijf ervoor zal moeten zorgen dat de centrale boodschap die men wil overbrengen via *employer branding*, ook effectief terugkomt in de organisatiecultuur. Zo kan ook de merkbelofte via de werknemers waargemaakt worden tegenover de consumenten. De huidige werknemers moeten dus weten en ervaren waar de organisatie voor staat en de verwachtingen bij de

potentiële werknemers moeten ingelost worden eens ze aangeworven worden binnen de organisatie (Lievens, 2015). Ook is het belangrijk dat de werknemers achter de merkbelofte staan. Wanneer elke werknemer begrijpt wat de merkwaarden van het bedrijf zijn, zal de waardering voor hun rol en de toewijding om de merkbelofte waar te maken, ook toenemen (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Wanneer de werknemerstevredenheid en motivatie hoog zijn, kan er ook een goede klantenservice geleverd worden, en daarmee kan ook de merkbelofte naar de consument vervuld worden, wat bijdraagt tot goede resultaten voor het bedrijf (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Dit zorgt voor consistentie in de merkbelofte.

Zowel consumer brand als employer brand hebben een invloed op de perceptie van bestaande en potentiële werknemers tegenover de organisatie (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Wanneer een bepaald merk bijvoorbeeld als onaantrekkelijk gezien wordt in de consumentenmarkt, kunnen potentiële werknemers ook negatieve associaties hebben met het bedrijf en dus eerder terughoudend zijn bij het overwegen van werken bij dit bedrijf (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Ook stelden Rosengren en Bondesson (2014) dat door de hoge zichtbaarheid van consumentenreclame, deze ook effecten kan hebben op andere belanghebbenden dan consumenten. Deze andere belanghebbenden kunnen dan bijvoorbeeld zowel huidige als potentiële werknemers zijn. Ook toonden Rosengren en Bondesson (2014) aan dat reclame of advertenties (consumer branding) een invloed hebben op percepties van wat het merk kan (merkwaardigheid), wat dan weer de algemene aantrekkelijkheid van een merk als werkgever beïnvloedt. De uitdaging voor elk bedrijf is om het consumer brand en het employer brand, die het presenteert aan verschillende stakeholders, goed te beheren. De merken hebben een invloed op elkaar en het bedrijf moet dus ervoor zorgen dat de doelstellingen op één lijn zitten om geen tegenstrijdige boodschappen over te brengen naar de belanghebbenden (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Foster, Punjaisri & Cheng (2010) benadrukken dat het belangrijk is om consistentie tussen de merken te creëren aangezien de potentiële werknemers ook de consumenten van een organisatie kunnen zijn en beide worden gezien als de belangrijkste externe belanghebbenden. Wanneer er geen merkcongruentie is, kan dit leiden tot een negatieve impact van het consumer brand op het employer brand en omgekeerd (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010). Dit doordat er verschillende boodschappen worden overgebracht naar de potentiële consumenten of sollicitanten en deze hierbij hun aankoop- of sollicitatie-intenties aanpassen. Uit onderzoek van Wilden, Gudergan en Lings (2010) bleek namelijk dat wanneer er incongruentie is tussen de informatie via het employer brand en signalen van het geassocieerd consumer brand, het vertrouwen in de potentiële werkgever daalde. In dit onderzoek wordt hierbij de geloofwaardigheid onderzocht. Deze daling in vertrouwen kan uiteindelijk leiden tot een vermindering van de competitiviteit van de organisatie op de arbeidsmarkt en een verhoging in het personeelsverloop (Backhaus & Tikoo, 2004).

Hierbij kan gesteld worden dat de baseline een positief consumer brand en een positief employer brand is (positieve merkcongruentie) en dat dit tot optimale aankoop- en sollicitatie-intenties leidt bij potentiële consumenten en potentiële werknemers.

Op basis van het voorgaande, formuleren we volgende hypothesen:

Hypothese 1: Merkincongruentie binnen een organisatie leidt, in vergelijking tot positieve merkcongruentie, tot lagere aankoopintenties bij potentiële consumenten.

Hypothese 2: Merkincongruentie binnen een organisatie leidt, in vergelijking tot positieve merkcongruentie, tot lagere sollicitatie-intenties bij potentiële werknemers.

2.3 Geloofwaardigheid

Een mogelijke verklarende factor voor deze daling van aankoop- en sollicitatie-intenties bij merkincongruentie, is geloofwaardigheid. In dit onderzoek wordt deze variabele dan ook als mediator beschouwd. Geloofwaardigheid van een merk kan volgens Erdem en Swait (2004) omschreven worden als de gepercipieerde geloofwaardigheid of het merk de mogelijkheid en bereidheid heeft om continu de merkbelofte waar te maken. Geloofwaardigheid bestaat in deze definitie dus uit twee componenten: betrouwbaarheid en expertise. Betrouwbaarheid verwijst dan naar de bereidheid van een bedrijf om te leveren wat beloofd werd en dus de merkbelofte waar te maken, expertise verwijst naar de mogelijkheid van een bedrijf om daadwerkelijk te leveren wat beloofd werd (Erdem & Swait, 2004).

Zoals eerder vermeld, is het van belang dat er merkcongruentie is binnen de verschillende merken. Dit kan namelijk ook een invloed hebben op de geloofwaardigheid van het merk. Wanneer de geloofwaardigheid van de gegeven merkinformatie varieert, is de verwachting van de consument dat het merk en het attribuut gerelateerd zijn, gebaseerd op geloofssterkte en vertrouwen (Smith, 1993). Hierbij is geloofssterkte de subjectieve waarschijnlijkheid van de consument dat het merk en het attribuut geassocieerd zijn en het vertrouwen is hier de mate waarin de consument zeker is dat de schatting van de geloofssterkte juist is (Smith & Vogt, 1995). De totale verwachting van de consument dat een merk en het attribuut geassocieerd zijn, is dan de interactie tussen deze twee constructen (Smith & Vogt, 1995). Vervolgens zullen consumenten elk attribuut impliciet evalueren als goed of slecht en zo verwachte waarde (*expected value*) creëren (Smith & Vogt, 1995). Na verloop van tijd worden deze evaluaties dan gelinkt aan het merk en zo worden attitudes ten opzichte van het merk gevormd (Smith & Swinyard, 1988). Het verwerken van positieve en negatieve informatie verhoogt de incongruentie en verlaagt op deze manier het vertrouwen of de geloofwaardigheid (Smith & Vogt, 1995). Hierbij wordt het belang van de consistentie van merkboodschappen dus aangetoond.

Uit onderzoek van Baek, Kim en Yu (2010) blijkt dat geloofwaardigheid een invloed heeft op het gepercipieerd risico, de tijd en kosten die nodig zijn voor het bekomen van informatie over het merk en de gepercipieerde kwaliteit van het product of dienst. Deze drie factoren beïnvloeden vervolgens de aankoop- en sollicitatie-intenties van potentiële consumenten en werknemers. Het gepercipieerd risico hangt hierbij samen met het zoeken naar informatie. Potentiële consumenten of werknemers zijn namelijk op zoek naar een manier om de assymetrie van de informatie, waarbij de ene partij meer of betere informatie heeft dan de andere partij, te verminderen om zo ook het risico dat verbonden is aan het kopen van een product of dienst, of het aannemen van werk, te verminderen (Backhaus, 2016). Geloofwaardigheid van het merk heeft een positieve invloed op de gepercipieerde kwaliteit en de vermindering van de kost van informatieverzameling, en een negatieve invloed op het gepercipieerde risico (Baek, Kim & Yu, 2010; Erdem & Swait, 1998). Deze drie variabelen hebben dan weer een positieve invloed op aankoopintenties. Maar ook omgekeerd geldt dit verband: wanneer de geloofwaardigheid laag is, zijn dus ook de aankoopintenties laag. Bij het consumer brand kan de geloofwaardigheid dus een invloed hebben op de aankoopintenties van consumenten maar ook bij employer branding kan de geloofwaardigheid van het merk rol spelen bij de sollicitatie-intenties van potentiële werknemers. Deze uitkomsten worden samen met geloofwaardigheid in dit onderzoek onderzocht.

We formuleren hierbij volgende hypothesen:

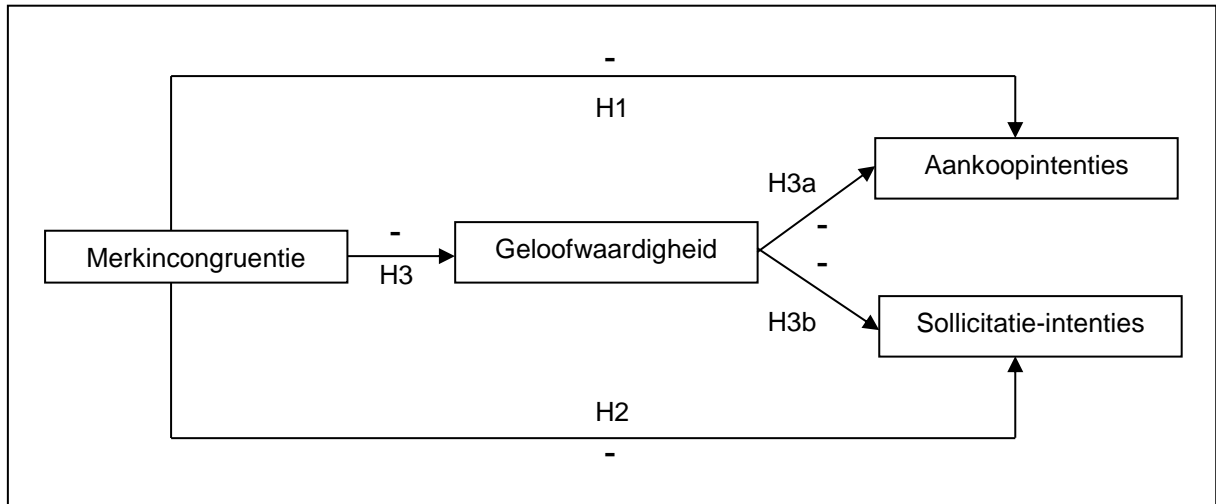
Hypothese 3a: Wanneer er sprake is van merkincongruentie, verlaagt de geloofwaardigheid en verlagen dus ook de aankoopintenties bij potentiële consumenten.

Hypothese 3b: Wanneer er sprake is van merkincongruentie, verlaagt de geloofwaardigheid en verlagen dus ook de sollicitatie-intenties bij potentiële werknemers.

2.4 Conceptueel kader

Uit het literatuuronderzoek kunnen we afleiden dat onderzoek rond de effecten van merkincongruentie op aankoop- en sollicitatie-intenties van potentiële consumenten en potentiële werknemers, relevant kan zijn. Hierbij wordt ook gekeken naar het eventueel mediatie-effect van geloofwaardigheid. Deze verbanden worden in dit onderzoek getest. Het conceptueel kader wordt in figuur 1 voorgesteld.

Figuur 1: Conceptueel kader



Bron: eigen verwerking (2019)

In deze masterproef wordt dus onderzocht wat het effect van merkincongruentie (positief consumer brand – negatief employer brand of negatief consumer brand – positief employer brand) is op aankoop- en sollicitatie-intenties. We verwachten hierbij een gedeeltelijke mediatie van geloofwaardigheid aangezien er niet met zekerheid te zeggen valt of geloofwaardigheid het verschil in aankoop- en sollicitatie-intenties volledig kan verklaren, of er nog mogelijke andere factoren een rol zullen spelen.

Hierbij kan de volgende, algemene onderzoeksvraag gesteld worden: “Beïnvloedt de mate van merkincongruentie van een organisatie de aankoopintenties en/of de sollicitatie-intenties bij potentiële consumenten en/of potentiële werknemers en kan dit gedeeltelijk verklaard worden door een afname van geloofwaardigheid?”.

3 Methodologie

3.1 Procedure

In dit onderzoek werd voor een kwantitatieve methode gekozen om de causale relaties tussen de variabelen te verklaren. Meer specifiek werd er in dit onderzoek gekozen voor een vignettenstudie. Een vignettenstudie kan gebruikt worden om beoordelings- en beslissingsprocessen in kaart te brengen die moeilijk te meten zijn via surveys (De Winne, 2018; Aguinis & Bradley, 2014). Vignetten zijn korte, zorgvuldig opgebouwde beschrijvingen van een persoon, object of situatie en vertegenwoordigen een systematische combinatie van kenmerken (Atzmüller & Steiner, 2010). Er worden dus hypothetische scenario's opgesteld waarbij telkens de onafhankelijke variabelen gemanipuleerd worden. Deze onafhankelijke variabelen zijn hier het consumer brand en het employer brand. De respondent wordt hier in de hypothetische situatie geplaatst als potentiële consument en potentiële werknemer. Het employer en consumer brand van een bepaalde hypothetische organisatie worden beschreven en aan de hand van een survey die afgenomen wordt na het lezen van de vignette, kunnen de verbanden tussen het consumer en employer brand en de aankoop- en sollicitatie-intenties van de respondenten onderzocht worden. Ook geloofwaardigheid wordt onderzocht en in welke mate deze variabele als mediator optreedt. De verschillende mogelijke scenario's voor de vignetten worden weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1: Scenario's vignettenstudie

		<u>Employer brand</u>	
		Positief	Negatief
<u>Consumer brand</u>	Positief	Vignette 1 (Salvos) Vignette 5 (Accretio) Vignette 9 (Eden) Vignette 13 (Huys)	Vignette 2 (Salvos) Vignette 6 (Accretio) Vignette 10 (Eden) Vignette 14 (Huys)
	Negatief	Vignette 3 (Salvos) Vignette 7 (Accretio) Vignette 11 (Eden) Vignette 15 (Huys)	Vignette 4 (Salvos) Vignette 8 (Accretio) Vignette 12 (Eden) Vignette 16 (Huys)

Bron: eigen verwerking (2019)

Elke respondent krijgt vier verschillende scenario's te lezen en zo kunnen ook vergelijkingen in reacties gemaakt kunnen worden binnen de respondent. Een nadeel van deze methode, kan zijn dat er leereffecten optreden bij de respondent. Om de mogelijkheid op leereffecten te verminderen, krijgt elke respondent vier verschillende vignetten van vier verschillende bedrijven. Voor de verschillende soorten bedrijven werden er vier vignetten opgesteld, namelijk voor elke combinatie een vignette. Er werd gekozen voor een kledingwinkel, een bank, een supermarkt en een makelaar. Zo is er genoeg variatie tussen aanbieders van producten en diensten, en kunnen respondenten zich vrij makkelijk inleven in het scenario. Er werden in totaal zestien vignetten opgesteld. Dit zorgt voor 24 verschillende combinaties (reeksen) tussen de vignetten en deze reeksen worden op willekeurige wijze toegewezen aan de respondenten. Ook wordt ervoor gezorgd dat elke vignette aan een gelijk aantal respondenten getoond wordt. Nadien worden de respondenten bevraagd aan de hand van schalen. De gebruikte schalen zijn gevalideerde schalen en verhogen zo de betrouwbaarheid van de metingen. Ook de stellingen binnen deze schalen worden gerandomiseerd getoond aan de respondenten.

3.2 Beschrijving van de steekproef

De populatie die hier onderzocht wordt, zijn personen die potentieel op zoek zijn naar een job, namelijk laatstejaarsstudenten en personen die reeds werken. Dit zodat ze zich zeker goed kunnen inleven in de scenario's en dus de beslissing of ze al dan niet zouden solliciteren bij het bedrijf. Om na te gaan of een respondent zeker tot de populatie behoort, wordt er gevraagd naar leeftijd, huidige situatie (bijvoorbeeld student, werkend, werkzoekend) en binnen welke termijn de respondent op zoek gaat naar een (nieuwe) job.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef, of een sneeuwbalsteekproef. Hierbij is er geen veralgemening van de uitspraken mogelijk naar de populatie, maar kunnen wel meer respondenten op kortere tijd bereikt worden. Bij dit soort steekproef worden eerst personen in de omgeving van de onderzoeker gecontacteerd en er is dus geen sprake van een aselechte steekproef. Vervolgens wordt de onderzoeker door de respondenten doorverwezen naar andere respondenten (Devillé, 2008). De enquête wordt dus binnen het eigen netwerk (Facebook, LinkedIn, mail) verspreid en wordt ingevuld aan de hand van het programma Qualtrics.

Uiteindelijk vulden 113 personen de enquête in. Na opschoning van de data bleven er 70 respondenten over. Uiteindelijk werden hiervan nog vier respondenten verwijderd die systematisch fout antwoordden op de manipulatiechecks. De dataset bestaat dus uit 66 personen. Hiervan is 68,2% vrouw en 31,8% man en de gemiddelde leeftijd is 26,73. De leeftijden van de respondenten liggen tussen de 19 en de 56 jaar. Zo'n 80,3% van de respondenten heeft de Belgische nationaliteit en 19,7% de Nederlandse nationaliteit. Het merendeel, namelijk 51,5%, van de respondenten is reeds werkend en 43,9% is student. Slechts 3% van de respondenten is werkzoekend, wat overeenkomt met 2 personen, en 1 persoon is inactief. Verder geeft 13,6% van de respondenten aan dat ze in minder dan 3 maanden op zoek zullen gaan naar een (nieuwe) job, 16,7% binnen 3 tot 6 maanden, 13,6% binnen 6 tot 12 maanden, 33,3% over meer dan 1 jaar en 22,7% helemaal niet. Elke reeks werd toegewezen aan een bepaald aantal respondenten, met uitzondering van reeks 3. Het is echter mogelijk dat deze wel werd toegewezen aan een respondent, maar bij het opschonen van de data verwijderd werd.

3.3 Variabelen

3.3.1 Afhankelijke variabelen

Na het lezen van de vignetten, worden de respondenten gevraagd om enkele vragen in te vullen. Voor elke variabele wordt er een gevalideerde schaal gebruikt om de antwoorden van de respondenten te meten. Om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen, werden er ook een manipulatiecheck en controlevragen ingebouwd in de vragenlijst. Verder werden ook enkele stellingen negatief geformuleerd ter controle.

De aankoopintenties werden gemeten aan de hand van een schaal opgesteld door Baker & Churchill (1977). Deze schaal bestaat uit drie items en worden bevraagd aan de hand van een 5-punt Likert schaal (1 = niet akkoord, 5 = akkoord). Een voorbeelditem hierbij is "Zou je dit product kopen als je het in de winkel ziet?". Twee items van de schaal van Dodds et al. (1991) werden nog toegevoegd. Een voorbeelditem hiervan is "De kans dat ik het product koop, is hoog" waarbij respondenten op een 5-punt Likert schaal (1 = niet akkoord, 5 = akkoord) aanduiden wat het best aansluit bij hun gevoel. Bij deze schaal werd een Cronbach Alpha van 0.96 gemeten (Dodds et al., 1991).

Sollicitatie-intenties werden gemeten aan de hand van twee verschillende schalen die een combinatie vormen tussen actieve en reactieve items. De ene schaal werd opgesteld door Tsai et al. (2014) bestaat uit drie items en deze zijn vooral actief. De respondenten werden gevraagd om aan de hand van stellingen een 5-punt Likert schaal (1 = niet akkoord, 5 = akkoord) in te vullen. Een voorbeelditem is "De kans dat ik voor een job bij dit bedrijf zou solliciteren, is groot". De interne consistentie van deze schaal is goed ($\alpha = 0.89$) (Tsai et al., 2014). De tweede schaal bestaat uit eerder reactieve items en werd opgesteld door Highhouse et al. (2003). Ook hierbij werden respondenten gevraagd een 5-punt Likert schaal (1 = niet akkoord, 5 = akkoord) in te vullen aan de hand van stellingen. Een voorbeelditem hierbij is "Ik zou een jobaanbod accepteren van dit bedrijf". De interne consistentie is ook hier goed, met een Cronbach Alpha van 0.88 (Highhouse et al., 2003).

Voor de variabele geloofwaardigheid wordt een schaal van Erdem & Swait (2004) gebruikt. Hierbij worden respondenten bevraagd aan de hand van twee items en een 5-punt Likert schaal (1 = niet akkoord, 5 = akkoord). De Cronbach Alpha van deze schaal bedraagt 0.89 (Erdem & Swait, 2004). Een voorbeelditem is "Het bedrijf doet wat het belooft".

3.3.2 Manipulatiechecks

Er worden ook manipulatiechecks ingebouwd in de vragenlijst om zo de validiteit en betrouwbaarheid te verhogen. Voor een manipulatiecheck van het employer brand, wordt de werkgeversreputatie gemeten aan de hand van een item uit een schaal opgesteld door Highhouse et al. (2003). Het gebruikte item hierbij is: "Dit bedrijf staat ervoor bekend een goede werkgever te zijn". Voor het consumer brand wordt het item "Het product van dit bedrijf, is van goede kwaliteit." gebruikt. De respondenten worden gevraagd een antwoord aan te duiden op een 5-punt Likert schaal (1 = niet akkoord, 5 = akkoord). Verder worden er ook enkele controlevragen gesteld in verband met de sector waarin het bedrijf actief is en de reputatie van het bedrijf binnen de sector.

3.3.3 Controlevariabelen

De variabelen leeftijd, geslacht, huidige werksituatie en binnen welke termijn men op zoek gaat naar een (nieuwe) job worden als mogelijke controlevariabelen getest.

4 Resultaten

4.1 Factoranalyse

Om na te gaan of de metingen valide zijn, wordt er een exploratieve factoranalyse uitgevoerd (Principal Component Analyse, Varimax methode). Hierbij wordt gekeken of de items op de juiste factoren laden en vervolgens wordt de interne consistentie van de schalen bekeken. Eerst worden de extreme observaties gedetecteerd en uit de dataset verwijderd. Er zijn 143 observaties opgenomen in de analyse. Volgens de vuistregel die zegt dat er 5 observaties per opgenomen variabele moeten zijn, is dit dus voldoende (De Winne, 2018). Verder bedraagt de KMO-test 0.89 en wordt de nulhypothese bij Bartlett's Test of Sphericity verworpen, wat erop wijst dat de variabelen gecorreleerd zijn en zich dus lenen tot factoranalyse.

Uit de factoranalyse blijkt dat er drie componenten onderscheiden kunnen worden. De data kan dus gereduceerd worden tot drie factoren, die in het onderzoek wijzen op aankoopintenties, sollicitatie-intenties en de gepercipieerde geloofwaardigheid. De drie factoren verklaren 81,02% van de totale variantie in de dataset.

Tabel 2: geroteerde factorladingen

	Rotated Component Matrix		
	Component		
	1	2	3
PI1R		,880	
PI2		,909	
PI3		,798	
PI4		,923	
PI5R		,890	
SI1	,942		
SI2R	,780		
SI3	,925		
SI4	,871		
SI5	,890		
SI6	,786		
SI7	,911		
CREDA1		,510	,684
CREDA2			,891

Tabel 2 geeft de geroteerde factorladingen per item weer. Hieruit blijkt dat de items voor aankoopintenties en sollicitatie-intenties duidelijk op aparte factoren laden en alle ladingen zijn ook voldoende hoog (>0.6) Bij de items rond geloofwaardigheid laadt CREDA1 zowel op factor 2 als factor 3. De lading bij factor 3 is echter hoger en het item hoort ook theoretisch bij factor 3. Vervolgens wordt de interne consistentie onderzocht. De schaal rond sollicitatie-intenties vertoont een Cronbach Alpha van 0.954 en bevat zeven items. De items van factor 2, aankoopintenties, vertonen een Cronbach Alpha van 0.934 en deze schaal bestaat uit vijf items. De interne consistentie kan echter verhoogd worden naar 0.941 door het verwijderen van item PI3 (Ik zou actief op zoek gaan naar producten van dit bedrijf, met als doel het te kopen). Aangezien hier

geen eerdere problemen geconstateerd werden en de factorlading voldoende hoog is (>0.60), wordt beslist om dit item te behouden. Voor de derde schaal wordt de correlatie berekend tussen de items aangezien een schaal minstens drie items moet bevatten om een Cronbach Alpha te berekenen. De correlatie bedraagt 0.637. Wanneer de correlatie lager ligt dan 0.70, wordt afgeraden om een schaal te maken van deze items aangezien er sprake is van middelmatige correlatie (Tilburg University, 2019). Er wordt voor de verdere analyses echter wel een schaal aangemaakt voor geloofwaardigheid aangezien de factorladingen beide voldoende hoog zijn op factor 3. De items uit deze schaal wordt ook gebruikt door Erdem & Swait (2004). Er wordt dus verder gewerkt met drie schalen: aankoopintenties en sollicitatie-intenties en geloofwaardigheid.

4.2 Assumpties

Aan de hand van een MANOVA-analyse, worden vervolgens de eerste twee hypothesen getoetst. De nulhypothese bij de MANOVA veronderstelt dat het gemiddelde van de afhankelijke variabele statistisch gelijk is voor elke groep (Warne, 2014). Hierbij moet voldaan worden aan enkele assumpties. Ten eerste moet het niveau van de variabelen juist zijn. Hierbij moet de onafhankelijke variabele op categorisch niveau zijn en de afhankelijke variabelen op continu of interval niveau. Aan deze assumptie wordt voldaan. Ook mogen er geen extreme observaties aanwezig zijn. Deze werden uit de dataset verwijderd. Verder moeten de afhankelijke variabelen normaal verdeeld zijn. Uit de Kolmogorov-Smirnov test blijkt dat de residuen van de afhankelijke variabelen niet normaal verdeeld zijn hoewel de P-P plot er wel goed uit ziet. Er wordt dus niet aan de assumptie van normaliteit voldaan. Een derde assumptie veronderstelt dat er tussen de afhankelijke variabelen een lineair verband bestaat. Om dit te testen, wordt een scatterplot matrix tussen de afhankelijke variabelen opgesteld. Hieruit blijkt een lineair verband. Verder mag er geen multicollineariteit aanwezig zijn tussen de afhankelijke variabele. Hiervoor worden de correlaties tussen de afhankelijke variabelen bekeken. Wanneer deze te hoog zijn, is er sprake van multicollineariteit. De correlatie tussen aankoopintenties en sollicitatie-intenties bedraagt hier 0,200 ($p = 0,014$) waardoor ook aan deze assumptie voldaan wordt. Ten slotte wordt er homogeniteit van de varianties en covarianties verondersteld (Universiteit van Amsterdam, 2014). Hiervoor worden Box's en Levene's test uitgevoerd. Uit de Box's test blijkt een significantiewaarde van 0,002 en bij deze test kan een grens gehanteerd worden van 0,001 waardoor er aan de assumptie voldaan wordt (Warner, 2008). De groepen hebben dus gelijke covariantiematrices. Vervolgens wordt aan de hand van Levene's test ook het verschil in variantie over groepen getest. Er wordt voor beide afhankelijke variabelen aan de assumptie voldaan, met een significantiewaarde voor aankoopintenties van 0,669 en voor sollicitatie-intenties van 0,053 en er is dus geen verschil in variantie tussen de groepen. Er wordt dus aan de assumpties voldaan en de data mag geïnterpreteerd worden.

4.3 Beschrijvende cijfers en correlaties

Eerst worden er enkele dummyvariabelen aangemaakt voor de variabele groep en voor de controlevariabelen geslacht (0 = vrouw, 1 = man), huidige werksituatie en de termijn binnen welke men op zoek gaat naar een (nieuwe) job. In tabel 3 worden het gemiddelde en standaarddeviatie van de variabelen weergegeven alsook de correlaties tussen de variabelen. Dit geeft reeds een eerste indicatie van de samenhang tussen de variabelen en de richting ervan. Hieruit blijkt dat er een positieve significante correlatie is tussen de aankoop- en sollicitatie-intenties. Ook tussen de twee afhankelijke variabelen (aankoop- en sollicitatie-intenties) en geloofwaardigheid is er een positief significant verband. Wanneer de geloofwaardigheid hoger is, verhogen dus ook de aankoop- en sollicitatie-intenties. De baseline, namelijk het scenario met een positief consumer brand en positief employer brand, is significant positief gecorreleerd met de afhankelijke

variabelen en met geloofwaardigheid. Bij de scenario's met merkincongruentie is het opvallend dat de twee verschillende scenario's niet beiden een significante correlatie hebben met zowel aankoop als sollicitatie-intenties. Het scenario met een negatief consumer brand en positief employer brand is significant negatief gecorreleerd met aankoopintenties en geloofwaardigheid en er is geen significante correlatie met sollicitatie-intenties. Zowel hypothese 1 als hypothese 3a zouden op basis van deze informatie aanvaard kunnen worden. Het scenario met een positief consumer brand en een negatief employer brand is significant negatief gecorreleerd met zowel sollicitatie-intenties als geloofwaardigheid, maar significant positief gecorreleerd met aankoopintenties. Er is dus een negatief effect op zowel de geloofwaardigheid als de sollicitatie-intenties, maar niet op de aankoopintenties. Hypothese 2 en hypothese 3b zouden hierbij aanvaard kunnen worden.

Tabel 3: Gemiddelde, standaarddeviatie en correlaties (*p<0,05 en **p<0,01)

	Gem	St. Dev.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Aankoop intenties	3,11	1,19	1															
2. Sollicitatie-intenties	2,94	1,22	,20*	1														
3. Geloofwaardigheid	3,36	1,08	,47**	,48**	1													
4. PP	,33	,47	,54**	,552*	,55**	1												
5. PN	,33	,47	,17*	,662*	-,27**	-,50**	1											
6. NP	,33	,47	-,71**	,106	-,28**	-,50**	-,50**	1										
7. Geslacht	1,68	,47	-,03	-,173*	-,05	,00	,00	,00	1									
8. Leeftijd	26,73	8,26	-,14	-,066	-,25**	,00	,00	,00	,05	1								
9. Student	,44	,49	,04	,021	,13	,00	,00	,00	,02	-,46**	1							
10. Werkend	,52	,50	-,04	-,040	-,17*	,00	,00	,00	-,01	,40**	-,91**	1						
11. Werkzoekend	,03	,17	,03	,061	,15	,00	,00	,00	-,07	-,08	-,16*	-,18*	1					
12. Inactief	,02	,12	-,02	-,016	-,05	,00	,00	,00	,09	,32**	-,11	-,13	-,022	1				
13. < 3 maand	,14	,34	,04	,000	,07	,00	,00	,00	,08	-,13	,09	-,23**	,45**	-,05	1			
14. 3-6 maand	,17	,37	,06	,034	,08	,00	,00	,00	-,04	-,18*	,26**	-,22**	-,08	-,056	-,18*	1		
15. 6-12 maand	,14	,34	,04	,058	-,05	,00	,00	,00	-,01	-,12	-,09	,12	-,07	-,05	-,16*	-,18*	1	
16. >1 jaar	,33	,47	,02	-,05	,05	,00	,00	,00	,07	-,21**	,15*	-,09	-,13	-,09	-,28**	-,32**	-,28**	1
17. Niet	,23	,42	-,15	-,02	-,16	,00	,00	,00	-,09	,597*	-,41**	,38**	-,09	,23**	-,22**	-,24**	-,22**	-,38**

4.4 MANOVA

Vervolgens wordt een MANOVA-analyse uitgevoerd. De beschrijvende statistieken worden weergegeven in Tabel 4.

Tabel 4: Beschrijvende statistieken

	Groep	Gemiddelde	Standaarddeviatie	N
PI	NP	1,8960	,78583	50
	PN	3,4000	,87785	50
	PP	3,9725	,75897	51
	Total	3,0954	1,19059	151
SI	NP	3,1286	,98394	50
	PN	1,7971	,74264	50
	PP	3,8880	,86440	51
	Total	2,9442	1,22402	151

Hieruit blijkt reeds dat de groep met een negatief consumer brand en positief employer brand het laagst scoort op aankoopintenties, met een gemiddelde van 1,896. Dit gevolgd door de groep met het positief consumer brand en het negatief employer brand, met een gemiddelde van 3,40. De groep met een positief consumer brand en een positief employer brand (baseline) heeft de hoogste aankoopintenties, met een gemiddelde van 3,9725. Wat de sollicitatie-intenties betreft, heeft ook hier de groep met een positief consumer brand en een positief employer brand (baseline) de hoogste score, met een gemiddelde van 3,8880. De groep met een negatief consumer brand en positief employer brand heeft een gemiddelde van 3,1286 en de groep met een positief consumer brand en negatief employer brand scoort hier het slechtste met een gemiddelde van 1,7971.

Aangezien er niet aan de assumptie van normaliteit voldaan wordt, wordt niet Wilks' Lambda maar Pillai's Trace geïnterpreteerd bij de MANOVA. Deze heeft een significante p-waarde voor de onafhankelijke variabele, wat betekent dat de groepen verschillen op minstens een van de afhankelijke variabelen. De partial η^2 bedraagt 0,532, wat een sterk effect betekent (Cohen, 1988). Dit getal geeft ook weer hoeveel variantie verklaard wordt door de onafhankelijke variabele (Tabachnick & Fidell, 2012). Aangezien Pillai's Trace bij de multivariate testen significant ($p < 0,05$) is, mogen de univariate testen verder geïnterpreteerd worden. Uit de resultaten blijkt dat er een significant verschil tussen de groepen is voor beide afhankelijke variabelen met een partial η^2 voor aankoopintenties van 0,545 en voor sollicitatie-intenties van 0,502. Er kan dus respectievelijk 54,5% en 50,2% van de variantie in de afhankelijke variabelen verklaard worden door de onafhankelijke variabele. Er worden post-hoc testen, Bonferroni en Tukey, gedaan om te zien welke van de groepen significant van elkaar verschillen. Beide testen komen op hetzelfde resultaat. De resultaten van Tukey's test met als afhankelijke variabelen aankoopintenties (PI) en sollicitatie-intenties (SI) worden weergegeven in Tabel 5.

Tabel 5: Post-hoc Tukey test

Dependent Variable	(I) Group	(J) Group	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
PI	NP	PN	-1,5040*	,16176	,000	-1,8870	-1,1210
		PP	-2,0765*	,16097	,000	-2,4576	-1,6954
	PN	NP	1,5040*	,16176	,000	1,1210	1,8870
		PP	-,5725*	,16097	,001	-,9536	-,1914
	PP	NP	2,0765*	,16097	,000	1,6954	2,4576
		PN	,5725*	,16097	,001	,1914	,9536
SI	NP	PN	1,3314*	,17385	,000	,9198	1,7430
		PP	-,7594*	,17299	,000	-1,1689	-,3498
	PN	NP	-1,3314*	,17385	,000	-1,7430	-,9198
		PP	-2,0908*	,17299	,000	-2,5004	-1,6812
	PP	NP	,7594*	,17299	,000	,3498	1,1689
		PN	2,0908*	,17299	,000	1,6812	2,5004

Hieruit blijkt dat alle groepen verschillen van elkaar voor zowel aankoop- als sollicitatie-intenties. De p-waarden zijn voor alle combinaties significant. Op basis van Tukey's test en de beschrijvende cijfers kunnen nu vaststellingen gedaan worden. Vervolgens kunnen de hypothesen aanvaard of verworpen worden.

De eerste hypothese stelt dat merkcongruentie binnen een organisatie tot lagere aankoopintenties leidt bij potentiële consumenten in vergelijking tot positieve merkcongruentie. Uit Tabel 4 blijkt dat er een significant verschil in gemiddelde is tussen de groep met positieve merkcongruentie (PP) en de groepen met merkincongruentie (NP en PN). Het verschil met de groep met een positief consumer brand en negatief employer brand, bedraagt -0,57. Het verschil met groep met een negatief consumer brand en positief employer brand, bedraagt -2,08. Hierbij valt op dat een negatief consumer brand in combinatie met een positief employer brand een groter negatief effect heeft op de aankoopintenties dan een negatief employer brand in combinatie met een positief consumer brand. Er kan gesteld worden dat hypothese 1 aanvaard wordt.

Ook bij de afhankelijke variabele sollicitatie-intenties zijn er significante verschillen tussen de verschillende groepen. De tweede hypothese stelt dat merkincongruentie binnen een organisatie tot lagere sollicitatie-intenties bij potentiële werknemers leidt, en dit in vergelijking tot positieve merkincongruentie. Ook hier zijn de verschillen tussen de beide groepen met merkincongruentie (NP en PN) en de groep met positieve merkcongruentie (PP) significant. Opvallend is dat hier niet de groep NP, maar de groep PN een groter negatief effect heeft op de sollicitatie-intenties. Het verschil in aankoopintenties tussen de baseline en de groep met een negatief consumer brand en positief employer brand, bedraagt -0,76. Het verschil tussen de baseline en de groep met een positief consumer brand en een negatief employer brand, bedraagt -2,09. Hier heeft een negatief employer brand in combinatie met een positief consumer brand dus een grotere negatieve impact op de sollicitatie-intenties. Ook hypothese 2 wordt aanvaard.

Verder worden ook de variabelen leeftijd, geslacht, de huidige werksituatie van de respondent en de tijd waarbinnen men op zoek gaat naar een nieuwe job als controlevariabelen getest. De variabele geslacht vertoont een significant Pillai's Trace waarde ($p < 0,05$). Het interactie-effect

tussen geslacht en groep is niet significant voor zowel aankoop- ($p = 0,400$) als sollicitatie-intenties ($p = 0,790$), waardoor we de resultaten mogen interpreteren. De variabele heeft geen significant effect op aankoopintenties, maar wel op sollicitatie-intenties. Het effect is slechts klein, met een partial η^2 van 0,054.

4.5 Mediatie-effecten

Uit tabel 3, de correlatietabel, blijkt dat geloofwaardigheid positief gecorreleerd is met positieve merkcongruentie ($r=0,55$, $p<0,01$). Wat betreft de scenario's met merkincongruentie, is er een negatieve correlatie met geloofwaardigheid en de correlaties zijn bij beide scenario's ongeveer even groot. Het scenario met een positief consumer brand en negatief employer brand vertoont een correlatie met geloofwaardigheid van $-0,27$ ($p<0,01$) en het scenario met een negatief consumer brand en positief employer brand vertoont een correlatie met geloofwaardigheid van $-0,28$ ($p<0,01$). Verder vertoont geloofwaardigheid significante positieve correlaties met zowel aankoop- ($r=0,47$, $p<0,01$) als sollicitatie-intenties ($r=0,48$, $p<0,01$). Wanneer de geloofwaardigheid stijgt, zullen dus ook aankoop- en sollicitatie-intenties stijgen.

Eerst wordt er een ANOVA uitgevoerd om te testen of er een significant verschil is tussen de drie groepen op basis van geloofwaardigheid. De resultaten van de post-hoc Tukey test met als afhankelijke variabele geloofwaardigheid worden weergegeven in Tabel 6.

Tabel 6: Post-hoc Tukey test

(I) Group	Gem.	St. dev.	(J) Group	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
NP	2,9375	1,0033	PN	-,0208	,18642	,993	-,4624	,4207
			PP	-1,2604*	,18642	,000	-1,7020	-,8188
PN	2,9583	0,8922	NP	,0208	,18642	,993	-,4207	,4624
			PP	-1,2396*	,18642	,000	-1,6812	-,7980
PP	4,1979	0,8362	NP	1,2604*	,18642	,000	,8188	1,7020
			PN	1,2396*	,18642	,000	,7980	1,6812

Uit deze tabel blijkt dat er een significant verschil in geloofwaardigheid is tussen de baseline (positief-positief) en de groepen met merkincongruentie, maar niet tussen de groepen met merkcongruentie onderling. De groep met merkcongruentie scoort hoger op geloofwaardigheid dan de groepen met merkincongruentie. Het mogelijk mediatie-effect van geloofwaardigheid op de uitkomstvariabelen wordt vervolgens getest. Om dit te testen, wordt er gebruik gemaakt van de PROCESS macro van Hayes, model 4 (Hayes, 2017). Dit model wordt tweemaal uitgevoerd, eenmaal voor het scenario met een positief consumer brand en een negatief employer brand in vergelijking met de baseline met een positief consumer brand en positief employer brand, en eenmaal voor het scenario met een negatief consumer brand en een positief employer brand in vergelijking met de baseline. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van dummyvariabelen.

Ten eerste wordt het effect van de groep op de mediator geloofwaardigheid onderzocht en er wordt getest of dit effect significant is. Dit is het geval voor de groep met een positief consumer brand en een negatief employer brand. Er is een negatief significant effect op geloofwaardigheid. De controlevariabelen vertonen geen significante effecten. Voor de groep met een negatief

consumer brand en positief employer brand is dit effect ook significant en vertoont de controlevariabele leeftijd een significant effect. De gestandaardiseerde coëfficiënten en een indicatie van het significantieniveau worden weergegeven in Tabel 7.

Tabel 7: Effecten van groep op geloofwaardigheid

(Gestandaardiseerde coëfficiënten)	Aankoopintenties	Sollicitatie-intenties	Aankoopintenties	Sollicitatie-intenties
Afhankelijke variabele	Geloofwaardigheid			
Onafhankelijke variabele	PN		NP	
Groep	-1,1667**	-1,1619**	-1,1712**	-1,1617**
Controlevariabelen				
Leeftijd	-0,0270	-0,1996	-0,2652*	-0,2630*
R²	0,4527	0,4443	0,7282	0,4121

*p<0,05 en **p<0,01

De gestandaardiseerde coëfficiënt voor aankoopintenties bedraagt -1,1667 (p<0,01) voor de groep met een positief consumer brand en een negatief employer brand. Voor sollicitatie-intenties bedraagt de gestandaardiseerde coëfficiënt -1,1619 (p<0,01). De R² voor aankoopintenties bedraagt 0,4527 dus 45,27% van de variantie in de variabele geloofwaardigheid wordt verklaard door de groep. Voor sollicitatie-intenties bedraagt de R² 44,43%. Voor de groep met een negatief consumer brand en positief employer brand zijn de effecten gelijkaardig, met een negatief significant effect van groep op geloofwaardigheid bij aankoopintenties van -1,1712 (p<0,01) en bij sollicitatie-intenties van -1,1617 (p<0,01).

Vervolgens wordt het effect van de mediator, geloofwaardigheid, op de uitkomstvariabelen onderzocht. Dit effect is voor de groep met een positief consumer brand en negatief employer brand, voor zowel aankoop- als sollicitatie-intenties significant. Voor de groep met een negatief consumer brand en positief employer brand is dit ook voor beide uitkomstvariabelen significant. De gestandaardiseerde coëfficiënten worden weergegeven in Tabel 8.

Daarnaast wordt ook het effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele gemeten. Voor het scenario positief consumer brand – negatief employer brand, heeft het scenario geen direct significant effect op de aankoopintenties. Dit is echter wel het geval voor de sollicitatie-intenties. De gestandaardiseerde coëfficiënt bedraagt -1,3299 (p<0,01). Verder blijkt ook de controlevariabele geslacht een significant effect te hebben op de sollicitatie-intenties, met een gestandaardiseerde coëfficiënt van 0,1664 (p<0,01). Voor het scenario met een negatief consumer brand en een positief employer brand heeft de groep geen significant effect op de sollicitatie-intenties, maar wel op de aankoopintenties. Voor de aankoopintenties bedraagt de gestandaardiseerde coëfficiënt -1,4341 (p<0,01). De gestandaardiseerde coëfficiënten en de significantieniveaus worden weergegeven in Tabel 8.

Tabel 8: Effecten van groep en geloofwaardigheid op de uitkomstvariabelen

(Gestandaardiseerde coëfficiënten)				
Afhankelijke variabele	Aankoopintenties	Sollicitatie-intenties	Aankoopintenties	Sollicitatie-intenties
Onafh. variabele	PN		NP	
Groep	-0,2842	-1,3299**	-1,4341**	-0,4494
Geloofwaardigheid	0,4276**	0,2446**	0,1954*	0,3454**
Controlevariabelen				
Geslacht	-0,0377	0,1664**	0,0311	0,0943
R ²	0,2849	0,7329	0,7282	0,3385

*p<0,05 en **p<0,01

Ten slotte wordt het totaaleffect van de groep op de aankoop- en sollicitatie-intenties bekeken. Voor aankoopintenties bij de groep met een positief consumer brand en negatief employer brand is het directe effect van groep op aankoopintenties niet significant ($p = 0,2300$) waardoor er hier sprake is van een volledige mediatie via de variabele geloofwaardigheid. Het indirect effect bedraagt $-0,4988$ ($p < 0,01$). De gestandaardiseerde coëfficiënt voor het totale effect bedraagt hier $-0,7831$ ($p < 0,01$). De R^2 van dit model bedraagt $0,1848$ wat betekent dat $18,48\%$ van de variantie in de variabele aankoopintenties wordt verklaard. Voor sollicitatie-intenties is dit directe effect wel significant ($p < 0,01$) waardoor er sprake is van een gedeeltelijke mediatie via geloofwaardigheid. Het indirecte effect bedraagt $-0,2841$ ($p < 0,01$). De gestandaardiseerde coëfficiënt voor het totaaleffect bedraagt $-1,6141$. De R^2 van dit model bedraagt $69,67\%$.

Voor de groep met een negatief consumer brand en positief employer brand, is het directe effect van groep op sollicitatie-intenties niet significant. Dit betekent dat er volledige mediatie gebeurt via geloofwaardigheid. Het totaal effect bedraagt hier $-0,8507$ ($p < 0,01$) en het indirect effect via geloofwaardigheid bedraagt $-0,4013$ ($p < 0,01$). Voor aankoopintenties is dit effect wel significant, wat een gedeeltelijke mediatie weergeeft. Het totaaleffect bedraagt $-1,6630$ ($p < 0,01$) en het indirect effect via geloofwaardigheid bedraagt $-0,2288$ ($p < 0,01$). De gestandaardiseerde coëfficiënten worden weergegeven in Tabel 9.

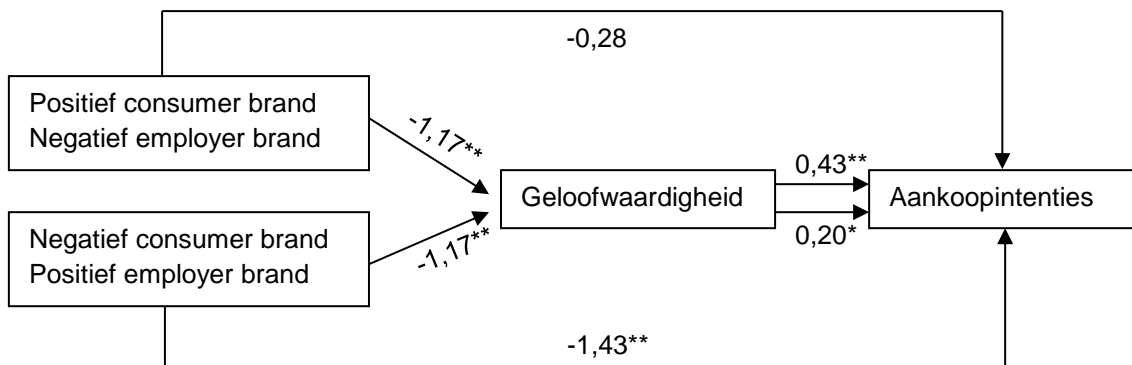
Tabel 9: Indirecte en totale effecten

*p<0,05 en **p<0,01

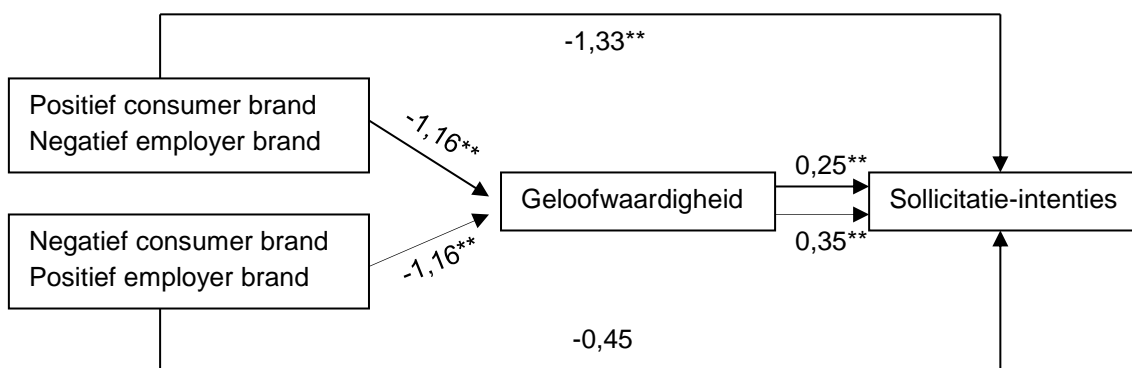
(Gestandaardiseerde coëfficiënten)				
Afhankelijke variabele	Aankoopintenties	Sollicitatie-intenties	Aankoopintenties	Sollicitatie-intenties
Onafh. variabele	PN		NP	
Indirect effect via geloofwaardigheid	-0,4988**	-0,2841**	-0,2288**	-0,4013**
Totaal effect groep	-0,7831**	-1,6141**	-1,6630**	-0,8507**
R ²	0,1848	0,6967	0,7060	0,2684

Beide mediatiemodellen kunnen als volgt worden samengevat:

Figuur 2: Mediatie model aankoopintenties



Figuur 3: Mediatie model sollicitatie-intenties



5 Discussie

Het doel van dit onderzoek was om na te gaan hoe merkincongruentie de hoofduitkomsten van het consumer en employer brand kan beïnvloeden in vergelijking met positieve merkcongruentie, en welke rol geloofwaardigheid hierin speelt als eventuele mediator. Uit bovenstaande resultaten blijkt dat merkincongruentie tussen het consumer brand en employer brand wel degelijk een invloed heeft op de aankoop- en sollicitatie-intenties van potentiële consumenten en potentiële werknemers. Het begrip merkincongruentie kan hierbij ook opgesplitst worden in twee gevallen die elk andere effecten hebben op de uitkomstvariabelen: een situatie met een positief consumer brand en negatief employer brand, en de situatie met een negatief consumer brand en positief employer brand.

Uit de analyses blijkt dat een negatief consumer brand en een positief employer brand, een grotere negatieve invloed heeft op de aankoopintenties dan wanneer een bedrijf een positief consumer brand en een negatief employer brand heeft. Er zijn dus wel degelijk *spillover* effecten, zoals Lievens & Slaughter (2016) ook reeds onderzochten, maar het negatief effect van de situatie met een positief consumer brand en negatief employer brand is minder groot dan bij de situatie met een negatief consumer brand en positief employer brand. Onbedoeld kan het negatief employer brand dus ook een invloed hebben op de aankoopintenties bij consumenten. Dit in vergelijking met de situatie waarbij er zowel een positief consumer brand als een positief employer brand is. In deze situatie zijn zowel de aankoop- als de sollicitatie-intenties het hoogst. De eerste hypothese, namelijk “Merkincongruentie binnen een organisatie leidt, in vergelijking tot positieve merkcongruentie, tot lagere aankoopintenties bij potentiële consumenten” kan hierbij worden aanvaard. Er kan zelfs worden toegevoegd dat er een verschil tussen beide soorten merkincongruentie is wat betreft het effect op de uitkomstvariabelen.

Verder is geloofwaardigheid wel degelijk een mediator in dit proces. Er is ook hier een verschil te merken tussen de verschillende scenario's. Wanneer een bedrijf een positief consumer brand en een negatief employer brand heeft, is er sprake van een volledige mediatie via de variabele geloofwaardigheid op aankoopintenties. Bij het omgekeerde scenario, dus met een negatief consumer brand, is er gedeeltelijke mediatie via geloofwaardigheid. Dit model heeft ook meer verklaringskracht, met een R^2 van 70,60%. Dit kan verklaard worden doordat respondenten een direct beeld krijgen van het imago van het consumentenmerk en dit direct een negatief effect heeft op de aankoopintenties, terwijl wanneer er een negatief employer brand en een positief consumer brand is, consumenten de geloofwaardigheid van het bedrijf meer in twijfel zullen trekken door de merkincongruentie, maar er geen direct effect is via het consumer brand. Dit doordat er via het negatief employer brand ook negatieve associaties met het bedrijf kunnen ontstaan (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Deze negatieve associaties hebben dan weer een significant negatief effect op de geloofwaardigheid van het bedrijf aangezien bijvoorbeeld de merkbelofte niet waargemaakt werd (Erdem & Swait, 2004). Geloofwaardigheid heeft vervolgens ook een significant effect op de aankoopintenties waardoor deze zullen dalen (Baek, Kim & Yu, 2010). Hypothese 3a, namelijk “Wanneer er sprake is van merkincongruentie, verlaagt de geloofwaardigheid en verlagen dus ook de aankoopintenties bij potentiële consumenten.”, wordt hierbij aanvaard.

Ook voor sollicitatie-intenties zijn er gelijkaardige resultaten. Hier blijkt uit analyses het omgekeerde van wat er bij de aankoopintenties gebeurde. Wanneer er sprake is van een positief consumer brand en negatief employer brand, zijn de sollicitatie-intenties het minst hoog. Ook het negatief consumer brand en positief employer brand hebben minder hoge sollicitatie-intenties in vergelijking met het scenario met zowel een positief consumer brand als een positief employer brand. Hypothese 2, namelijk “Merkincongruentie binnen een organisatie leidt, in vergelijking tot

positieve merkcongruentie, tot lagere sollicitatie-intenties bij potentiële werknemers.”, wordt aanvaard. Verder blijkt geloofwaardigheid ook hier een mediërende variabele te zijn. Ook bij sollicitatie-intenties is er een opdeling mogelijk tussen twee gevallen. Bij de situatie met het positief consumer brand en negatief employer brand, is er sprake van gedeeltelijke mediatie van de variabele geloofwaardigheid. Dit kan ook weer verklaard worden doordat respondenten via het negatieve employer brand een direct beeld krijgen en de sollicitatie-intenties hierdoor dalen. Dit model heeft ook de grootste verklarende kracht, ongeveer 65% van het verband tussen de sollicitatie-intenties en de groep wordt verklaard door geloofwaardigheid. Bij het scenario met een negatief consumer brand en positief employer brand, is er sprake van een volledige mediatie. Een mogelijke verklaring hier is dat respondenten door de merkincongruentie een verlaging in geloofwaardigheid van het bedrijf ervaren, en deze daling in geloofwaardigheid dan weer een effect heeft op de sollicitatie-intenties. Wilden, Gudergan & Lings (2010) halen dit ook aan in hun onderzoek. Wanneer consumenten negatieve associaties hebben met een bepaald merk in de consumentenmarkt, kunnen zij ook meer terughoudend zijn in de overweging om te werken voor dit bedrijf. Hypothese 3b, namelijk “Wanneer er sprake is van merkincongruentie, verlaagt de geloofwaardigheid en verlagen dus ook de sollicitatie-intenties bij potentiële werknemers”, wordt bevestigd.

We kunnen dus concluderen dat merkincongruentie wel degelijk een effect heeft op aankoop – en sollicitatie-intenties en dat geloofwaardigheid hierbij een mediator kan zijn. De mate waarin, geheel al dan niet gedeeltelijk, is afhankelijk van de soort merkincongruentie.

5.1 Beperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek

Er zijn enkele beperkingen van dit onderzoek waar rekening mee gehouden moet worden bij het interpreteren van de resultaten. Een eerste belangrijke beperking is de niet-veralgemeenbaarheid van de resultaten. Aangezien er in dit onderzoek gewerkt werd met een sneeuwbalsteekproef, zijn de resultaten niet statistisch veralgemeenbaar. Er kan dus geen conclusie getrokken worden voor de hele populatie. Bij een eventueel vervolgonderzoek kan er dus best gebruik gemaakt worden van aselecte steekproeftrekking waarbij elk individu in de populatie een even grote kans heeft om bevraagd te worden. Hierbij zou het resultaat wel veralgemeend kunnen worden naar de hele populatie.

Een andere beperking bij dit onderzoek zijn de hypothetische situaties. Zowel een consumentenomgeving als een werkomgeving zijn zaken die subjectief ervaren worden. Wat voor een bepaald persoon als positief ervaren wordt, kan voor een ander persoon minder van belang of zelfs negatief zijn. De vignetten zijn algemeen en het is dus mogelijk dat sommige respondenten niet alles als even positief of negatief percipieerden. Ook bijvoorbeeld de sector waarin het bedrijf actief is, kan een invloed hebben op de intenties van de respondent. Hier werd in het onderzoek rekening mee gehouden en een controlevraag in verband met interesse in de sector werd toegevoegd. Ook de manipulatiechecks speelden hierbij een rol om te testen of de respondent het scenario goed begrepen had. Bij de baseline, het scenario positief-positief, beantwoordde 80,3% van de respondenten de manipulatiecheck in verband met het consumer brand correct, en 17,9% antwoordde neutraal. Slechts 1,8% beantwoordde deze vraag fout. Voor het employer brand beantwoordde 89,1% de vraag juist, en antwoordde 10,9% neutraal. Bij het scenario met een positief consumer brand en negatief employer brand antwoordde 80,8% goed op de vraag in verband met het consumer brand correct, 15,4% neutraal en 3,8% fout. De vraag over het employer brand werd door 90,4% goed beantwoord, door 3,8% neutraal en door 5,7% foutief. Tenslotte het scenario met een negatief consumer brand en positief employer brand. hierbij beantwoordde 61,5% de vraag in verband met het consumer brand correct, 34,6% neutraal en 3,8% foutief. Op de vraag in verband met employer brand gaf 86,5% een goed antwoord,

11,5% neutraal en slechts 1,9% fout. De respondenten die systematisch de manipulatiechecks fout beantwoordden, werden uit de dataset verwijderd.

Verder is het met een vignettenstudie moeilijk na te gaan of de respondenten effectief hetzelfde gedrag zouden stellen in praktijk als hoe ze antwoorden op de vragenlijst (Hughes, 1998). Dit kan versterkt worden door het feit dat er geen consequenties vasthangen aan reacties op de vignetten. Ook is het moeilijk om aan de hand van een vignette de complexe realiteit in kaart te brengen (Maguire et al., 2015). Respondenten kunnen zich moeilijker inleven in het scenario aangezien het hier fictieve bedrijven betreft. Ook werd dit onderzoek niet het effectieve gedrag, maar de intentie tot gedrag gemeten. Een eventuele mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou het meten van effectief gedrag op basis van echte bedrijven kunnen zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld de sollicitaties tussen een bedrijf met over het algemeen een goed employer brand en een slecht consumer brand, vergeleken worden met de sollicitaties bij een bedrijf met een slecht employer brand en goed consumer brand. Ook werden in dit onderzoek telkens de vignetten in dezelfde volgorde getoond, namelijk eerst het consumer brand en vervolgens het employer brand. In vervolgonderzoek zou dit gerandomiseerd kunnen worden. Verder bleven er maar 50 bruikbare cases over per scenario na opkuisen van de dataset en zonder de missing values, wat erg weinig is, en bleek de data niet normaal verdeeld waardoor de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden.

Ten slotte zou er in vervolgonderzoek vergeleken kunnen worden met een andere baseline. Het lijkt namelijk logisch dat het scenario met een positief consumer brand en positief employer brand beter scoort dan een scenario met merkincongruentie, hoewel hier wel een verschil tussen beide soorten merkincongruentie ontdekt werd. Hier kan eventueel verder op ingegaan worden in vervolgonderzoek.

5.2 Implicaties voor de praktijk

Wanneer bedrijven de aankopen van (potentiële) consumenten en/of de sollicitaties van potentiële werknemers willen verhogen, is het belangrijk om een geloofwaardig beeld naar buiten te brengen. Hierbij moet rekening gehouden worden dat consumenten ook potentiële werknemers kunnen zijn, maar ook dat (potentiële) werknemers ook consumenten kunnen zijn. Daarom is het van belang om als bedrijf in te zetten op merkcongruentie. Zowel het consumer als het employer brand moeten positief zijn om een geloofwaardig beeld te creëren bij het doelpubliek. Soms hebben bedrijven echter geen invloed op het ontwikkelen van een negatief consumer of employer brand, en is dit iets wat bij het publiek gevormd wordt doordat er negatieve associaties ontstaan met het merk. Merkwaarde ontstaat namelijk door de merkgerelateerde associaties en ervaringen die personen hebben (Keller, 1993). Het is dus belangrijk dat bedrijven zich bewust zijn van de negatieve effecten die beide soorten merken op elkaars hoofduitkomsten en op de geloofwaardigheid van het bedrijf kunnen hebben. HR heeft uiteraard verder geen baat bij de hogere aankoopintenties van consumenten, maar het is opvallend dat bij zowel een positief consumer brand als een positief employer brand beide hoofduitkomsten significant hoger zijn dan bij merkincongruentie. HR kan er dus wel voor zorgen dat het bedrijf uitgespeeld wordt als een bedrijf waar het aangenaam is om werken en haar troeven benadrukken. Uiteindelijk is het een belangrijke samenwerking binnen het gehele bedrijf om de merkboodschap geloofwaardig over te brengen aangezien verschillende belanghebbenden met deze boodschappen in aanraking kunnen komen (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Potentiële consumenten en werknemers worden gezien als de belangrijkste externe belanghebbenden van een bedrijf en zij ontwikkelen dan ook positieve of negatieve percepties over een bedrijf en/of een job op basis van de merkboodschappen die gecommuniceerd worden door een bedrijf (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Gupta & Saini, 2018). Wanneer deze merkboodschappen incongruent zijn, zal dit ook een effect hebben op de aankoop- en sollicitatie-intenties.

6 Referentielijst

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. 2014. Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4): 351-371.
- Ambler, T. and Barrow, S. 1996. The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4: 185-206.
- Atzmüller, C., & Steiner, P. 2010. Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 6(3): 128-138.
- Backhaus, K. 2016. Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4): 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5): 501-517.
- Baker, M., & Churchill, G. 1977. The Impact of Physically Attractive models on Advertising Evaluations. *Journal of Marketing Research*, 14(4): 528.
- Baek, T., Kim, J., & Yu, J. 2010. The differential roles of brand credibility and brand prestige in consumer brand choice. *Psychology and Marketing*, 27(7): 662-678.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2): 151-172.
- Biswas, M., & Suar, D. 2014. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1): 57-72.
- Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale: Erlbaum.
- De Morgen. 2017. *Historisch kantelpunt voor vergrijzing bereikt: evenveel vijftigers als dertigers aan het werk*. <https://www.demorgen.be/economie/historisch-kantelpunt-voor-vergrijzing-bereikt-evenveel-vijftigers-als-dertigers-aan-het-werk-b615d0ad>. Gezien op 12 december 2018.
- De Winne, S. 2018. Onderzoeksmethodologie HRM: kwantitatief onderzoek. [powerpoint]
- Devillé, A. 2008. *Schuilen in de schaduw: mensen zonder wettig verblijf in de Belgische samenleving*. Mechelen: Kluwer.
- Dodds, W., Monroe, K., & Grewal, D. 1991. Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *JMR, Journal of Marketing Research*, 28(3): 307.
- Edwards, M. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1): 5-23.
- Erdem, T., & Swait, J. 1998. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7: 131-157.

- Erdem, T., & Swait, J. 2004. Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice. *Journal of Consumer Research*, 31(1): 191-198.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. 1975. *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6): 401-409.
- Gupta, S. K., & Saini, G. 2018. Information Source Credibility and Job Seekers' Intention to Apply: The Mediating Role of Brands. *Global Business Review*.
- Hayes, A. 2017. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach* (2nd ed.). New York: Guilford Publications.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. 2003. Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6): 986-1001.
- Hughes, R. 1998. Considering the Vignette Technique and its Application to a Study of Drug Injecting and HIV Risk and Safer Behaviour. *Sociology of Health & Illness*, 20(3), 381-400.
- Kalsbeek, D. 2013. Reframing Retention Strategy: A Focus on Promise. *New Directions for Higher Education*, 2013(161): 49-57
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1): 1-22.
- Kim, N., Chun, E., & Ko, E. 2017. Country of origin effects on brand image, brand evaluation, and purchase intention. *International Marketing Review*, 34(2): 254-271.
- Kotler, P. 2013. *Principes van marketing* (14e ed.). Amsterdam: Pearson Benelux BV.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. 1995. Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4): 11-19.
- Lievens, F. 2015. Human resource management, back to basics. Leuven: Lannoo.
- Lievens, F. & Slaughter, J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 3.
- Maguire, N., Beyens, K., Boone, M., Laurinavicius, A., & Persson, A. 2015. Using vignette methodology to research the process of breach comparatively. *European Journal of Probation*, 7(3), 241–259.
- Mosley, R. W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand (Special Issue Papers). *Journal of Brand Management*, 15(2): 123-134.
- O'brien, R. 2007. A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. 2009. Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2): 209-226.

- Rosengren, S., & Bondesson, N. 2014. Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2): 253-269.
- Smith, R. 1993. Integrating information from advertising and trial: Processes and effects on consumer response to product information. *Journal of Marketing Research*, 30(2): 204-219.
- Smith, R. E., & Swinyard, W. R. 1988. Cognitive response to advertising and trial: Belief strength, belief confidence and product curiosity. *Journal of Advertising*, 17(3): 3-17.
- Smith, R., & Vogt, C. 1995. The Effects of Integrating Advertising and Negative Word-of-Mouth Communications on Message Processing and Response. *Journal of Consumer Psychology*, 4(2): 133-151.
- Spears, N., & Singh, S. 2004. Measuring Attitude toward the Brand and Purchase Intentions. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 26(2): 53-66.
- Swystun, J. 2007. *The brand glossary*, New York: Palgrave Macmillan.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. 2012. *Using multivariate statistics*. (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welp, I., & Lievens, F. 2018. Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1): 155-179.
- Tilburg University. 2019. *SPSS: Correlaties*. <https://www.tilburguniversity.edu>. Gezien op 30 april 2019.
- Tsai, Y., Joe, S., Lin, C., & Wang, R. 2014. Modeling Job Pursuit Intention: Moderating Mechanisms of Socio-Environmental Consciousness. *Journal of Business Ethics*, 125(2): 287-298.
- Universiteit van Amsterdam. 2014. *MANOVA*. <https://wiki.uva.nl/methodologiewinkel/index.php/MANOVA>. Gezien op 30 april 2019.
- Vereecken, H. 2018. *We stevenen af op een structureel krappe arbeidsmarkt*. <http://www.hrsquare.be/nl/nieuws/we-stevenen-af-op-een-structureel-krappe-arbeidsmarkt>. Gezien op 25 november 2018.
- Viktoria Rampl, L., & Kenning, P. 2014. Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48(1/2): 218-236.
- Warner, R. 2008. *Applied statistics: From bivariate through multivariate techniques*. Los Angeles: Sage Publications.
- Warne, R. T. 2014. A Primer on Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) for Behavioral Scientists. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 19(17), 1-10.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2): 56-73.
- Wolter, J.S., Brach, S., Cronin, J.J. & Bonn, M. 2016. Symbolic drivers of consumer-brand identification and disidentification. *Journal of Business Research*, 69(2): 785-793.

Yoo, B., & Donthu, N. 2001. Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1): 1-14.

Bijlage 1: Vignetten

Vignette 1: Kledingwinkel (positief consumer brand, positief employer brand (baseline))

Salvos is een bedrijf dat kleding op de markt brengt. Het bedrijf heeft zowel een fysieke winkel als een webshop waarop consumenten kleding van dit merk kunnen aankopen en het biedt collecties aan voor zowel mannen als vrouwen. Salvos biedt een eigen collectie aan in haar winkels, maar ook andere merken worden hier verkocht.

Salvos heeft een goede reputatie binnen de kledingindustrie. Het bedrijf staat erom bekend altijd mee te zijn met de laatste trends. Het levert ook steeds kwaliteitsvolle, duurzame kledij. In de winkel is het steeds aangenaam shoppen en het personeel is zeer behulpzaam en klantvriendelijk. Ook de webshop heeft een duidelijke lay-out en bestellingen worden steeds de volgende dag geleverd.

Salvos is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. Het bedrijf staat bekend als goede werkgever die investeert in zijn medewerkers. Salvos biedt een loon boven het gemiddelde op de markt en verschillende extralegale voordelen zoals maaltijdcheques, groepsverzekering, bedrijfswagen enzovoort. Verder krijg je ook de mogelijkheid om verschillende opleidingen te volgen binnen het bedrijf en jezelf hierdoor verder te ontwikkelen. Onlangs werden de inspanningen die Salvos doet voor haar personeel ook beloond: Salvos werd erkend als 'Great Place To Work'.

Vignette 2: Kledingwinkel (positief consumer brand, negatief employer brand)

Salvos is een bedrijf dat kleding op de markt brengt. Het bedrijf heeft zowel een fysieke winkel als een webshop waarop consumenten kleding van dit merk kunnen aankopen en het biedt collecties aan voor zowel mannen als vrouwen. Salvos biedt een eigen collectie aan in haar winkels, maar ook andere merken worden hier verkocht.

Salvos heeft een goede reputatie binnen de kledingindustrie. Het bedrijf staat erom bekend altijd mee te zijn met de laatste trends. Het levert ook steeds kwaliteitsvolle, duurzame kledij. In de winkel is het steeds aangenaam shoppen en het personeel is zeer behulpzaam en klantvriendelijk. Ook de webshop heeft een duidelijke lay-out en bestellingen worden steeds de volgende dag geleverd.

Salvos is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. Het bedrijf staat er echter om bekend een minder goede werkgever te zijn. Het is vooral gericht op harde winstcijfers en investeren in medewerkers staat hier niet centraal. Het loon ligt onder het marktgemiddelde en de extra-legale voordelen zijn beperkt. Ook opleidingen binnen het bedrijf zijn niet mogelijk bij Salvos.

Vignette 3: Kledingwinkel (negatief consumer brand, positief employer brand)

Salvos is een bedrijf dat kleding op de markt brengt. Het bedrijf heeft zowel een fysieke winkel als een webshop waarop consumenten kleding van dit merk kunnen aankopen en het biedt collecties aan voor zowel mannen als vrouwen. Salvos biedt een eigen collectie aan in haar winkels, maar ook andere merken worden hier verkocht.

Salvos heeft een minder goede reputatie binnen de kledingindustrie. Het bedrijf staat erom bekend vaak achter te staan met de laatste trends. Ook blijkt de kwaliteit van de kleding niet altijd even goed. Verder is de winkel nogal rommelig en wordt deze door klanten als onaangenaam

beoordeeld bij het shoppen. De webshop is aan vernieuwing toe en ook de belofte dat bestellingen de volgende dag geleverd worden, wordt niet altijd nagekomen.

Salvos is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. Het bedrijf staat bekend als goede werkgever die investeert in zijn medewerkers. Salvos biedt een loon boven het gemiddelde op de markt en verschillende extralegale voordelen zoals maaltijdcheques, groepsverzekering, bedrijfswagen enzovoort. Verder krijg je ook de mogelijkheid om verschillende opleidingen te volgen binnen het bedrijf en jezelf hierdoor verder te ontwikkelen. Onlangs werden de inspanningen die Salvos doet voor haar personeel ook beloond: Salvos werd erkend als 'Great Place To Work'.

Vignette 4: Kledingwinkel (negatief consumer brand, negatief employer brand)

Salvos is een bedrijf dat kleding op de markt brengt. Het bedrijf heeft zowel een fysieke winkel als een webshop waarop consumenten kleding van dit merk kunnen aankopen en het biedt collecties aan voor zowel mannen als vrouwen. Salvos biedt een eigen collectie aan in haar winkels, maar ook andere merken worden hier verkocht.

Salvos heeft een minder goede reputatie binnen de kledingindustrie. Het bedrijf staat erom bekend vaak achter te staan met de laatste trends. Ook blijkt de kwaliteit van de kleding niet altijd even goed. Verder is de winkel nogal rommelig en wordt deze door klanten als onaangenaam beoordeeld bij het shoppen. De webshop is aan vernieuwing toe en ook de belofte dat bestellingen de volgende dag geleverd worden, wordt niet altijd nagekomen.

Salvos is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. Het bedrijf staat er echter om bekend een minder goede werkgever te zijn. Het is vooral gericht op harde winstcijfers en investeren in medewerkers staat hier niet centraal. Het loon ligt onder het marktgemiddelde en de extra-legale voordelen zijn beperkt. Ook opleidingen binnen het bedrijf zijn niet mogelijk bij Salvos.

Vignette 5: Bank (positief consumer brand, positief employer brand (baseline))

Accretio is een bankengroep met verschillende kantoren verspreid over heel het land. Het bedrijf heeft een uitgebreid aanbod aan bancaire producten en hierbij wordt een brede doelgroep aangesproken.

Accretio staat bekend als een betrouwbare bank. De klanten krijgen steeds voldoende informatie bij de aanschaf van een bancaire product en er wordt gestreefd naar een goede vertrouwensrelatie tussen klant en bank. De kantoren zijn zo ingericht dat de klant zich er meteen op zijn gemak voelt en de kantoorbestedingen zijn zeer behulpzaam. Vragen worden direct behandeld en er wordt snel een degelijk antwoord gegeven. Klantvriendelijkheid staat hier centraal.

Accretio zoekt momenteel nieuwe medewerkers en dit voor verschillende functies. Het bedrijf hecht veel belang aan een degelijk personeelsbeleid en zet dit ook goed om in praktijk. Accretio won door de jaren heen namelijk verschillende awards voor beste werkgever. Het personeel krijgt hier veel inspraak en men staat open voor elkaars ideeën. Er heerst een goede werksfeer en ook de halfjaarlijkse teambuildingactiviteiten zijn evenementen waar steeds vol ongeduld naar uitgekeken wordt. Accretio betaalt een hoog loon in vergelijking met het sectorgemiddelde. Verder krijgt het personeel de kans zich te ontwikkelen binnen het bedrijf aan de hand van trainingen en opleidingen.

Vignette 6: Bank (positief consumer brand, negatief employer brand)

Accretio is een bankengroep met verschillende kantoren verspreid over heel het land. Het bedrijf heeft een uitgebreid aanbod aan bancaire producten en hierbij wordt een brede doelgroep aangesproken.

Accretio staat bekend als een betrouwbare bank. De klanten krijgen steeds voldoende informatie bij de aanschaf van een bancaire product en er wordt gestreefd naar een goede vertrouwensrelatie tussen klant en bank. De kantoren zijn zo ingericht dat de klant zich er meteen op zijn gemak voelt en de kantoorbedienden zijn zeer behulpzaam. Vragen worden direct behandeld en er wordt snel een degelijk antwoord gegeven. Klantvriendelijkheid staat hier centraal.

Accretio zoekt momenteel nieuwe medewerkers en dit voor verschillende functies. Het bedrijf blijkt echter niet veel waarde te hechten aan het personeelsbeleid en ziet dit eerder als een overbodig iets. Hierdoor wordt er dus ook minder geïnvesteerd in opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het personeel beschrijft de werksfeer als negatief en er heerst een enorme competitiviteit die soms zelfs eerder als vijandig ervaren wordt. Verder zijn doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf beperkt. Het loon is aan de lage kant en ook het aanbod van extralegale voordelen is miniem in vergelijking met de concurrentie.

Vignette 7: Bank (negatief consumer brand, positief employer brand)

Accretio is een bankengroep met verschillende kantoren verspreid over heel het land. Het bedrijf heeft een uitgebreid aanbod aan bancaire producten en hierbij wordt een brede doelgroep aangesproken.

Accretio staat bekend als een minder goede bank. Klanten merken dat ze nogal weinig informatie krijgen bij de aanschaf van een bancaire product en verliezen zo hun vertrouwen in de bank. De kantoren zijn kil en koud ingericht, klanten voelen zich niet op hun gemak. Verder zijn de kantoorbedienden niet erg behulpzaam. Wanneer een klant een vraag heeft, duurt het enorm lang voor er een antwoord gegeven wordt.

Accretio zoekt momenteel nieuwe medewerkers en dit voor verschillende functies. Het bedrijf hecht veel belang aan een degelijk personeelsbeleid en zet dit ook goed om in praktijk. Accretio won door de jaren heen namelijk verschillende awards voor beste werkgever. Het personeel krijgt hier veel inspraak en men staat open voor elkaars ideeën. Er heerst een goede werksfeer en ook de halfjaarlijkse teambuildingactiviteiten zijn evenementen waar steeds vol ongeduld naar uitgekeken wordt. Accretio betaalt een hoog loon in vergelijking met het sectorgemiddelde. Verder krijgt het personeel de kans zich te ontwikkelen binnen het bedrijf aan de hand van trainingen en opleidingen.

Vignette 8: Bank (negatief consumer brand, negatief employer brand)

Accretio is een bankengroep met verschillende kantoren verspreid over heel het land. Het bedrijf heeft een uitgebreid aanbod aan bancaire producten en hierbij wordt een brede doelgroep aangesproken.

Accretio staat bekend als een minder goede bank. Klanten merken dat ze nogal weinig informatie krijgen bij de aanschaf van een bancaire product en verliezen zo hun vertrouwen in de bank. De kantoren zijn kil en koud ingericht, klanten voelen zich niet op hun gemak. Verder zijn de kantoorbedienden niet erg behulpzaam. Wanneer een klant een vraag heeft, duurt het enorm lang voor er een antwoord gegeven wordt.

Accretio zoekt momenteel nieuwe medewerkers en dit voor verschillende functies. Het bedrijf blijkt echter niet veel waarde te hechten aan het personeelsbeleid en ziet dit eerder als een overbodig iets. Hierdoor wordt er dus ook minder geïnvesteerd in opleiding- en

ontwikkelingsmogelijkheden. Het personeel beschrijft de werksfeer als negatief en er heerst een enorme competitiviteit die soms zelfs eerder als vijandig ervaren wordt. Verder zijn doorgroeimogelijkheden binnen het bedrijf beperkt. Het loon is aan de lage kant en ook het aanbod van extralegale voordelen is miniem in vergelijking met de concurrentie.

Vignette 9: Supermarkt (positief-positief)

EDEN is een supermarktketen gericht op reguliere dagelijkse boodschappen. De supermarktketen heeft verschillende fysieke winkels alsook een webshop waar consumenten boodschappen kunnen bestellen.

EDEN staat erom bekend dat het een groot assortiment heeft, qua productsoorten, maar zeker ook wat betreft prijsstelling. Zo biedt de supermarkt van verschillende producten een luxevariant aan, maar tevens ook een low-budget alternatief zodat er voor iedereen een passend product te vinden is. Daarnaast zijn de producten die EDEN aanbiedt steeds kwaliteitsvol, en waar mogelijk ook duurzaam. In de winkel is het aangenaam shoppen en is het personeel behulpzaam en klantvriendelijk. De webshop heeft een duidelijke lay-out en bestellingen worden steeds de volgende dag geleverd.

EDEN is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies (zowel in de winkel, als op het hoofdkantoor). De supermarktketen staat bekend als een zeer goede werkgever en heeft dan ook al diverse werkgeversawards gewonnen. De tevredenheid van medewerkers staat bij EDEN hoog in het vaandel. De eigen medewerkers beschrijven de werksfeer als zeer aangenaam. Medewerkers genieten een loon boven het gemiddelde op de markt en vele extralegale voordelen (bv. maaltijdcheques, groepsverzekering). Daarnaast bieden flexibele werkregelingen de medewerkers ruim de gelegenheid om te zorgen voor een prettige werk-privébalans. Bovendien wordt er veel in de medewerkers geïnvesteerd door een ruim aanbod van kwalitatieve trainingen en talrijke carrièremogelijkheden.

Vignette 10: Supermarkt (positief-negatief)

EDEN is een supermarktketen gericht op reguliere dagelijkse boodschappen. De supermarktketen heeft verschillende fysieke winkels alsook een webshop waar consumenten boodschappen kunnen bestellen.

EDEN staat erom bekend dat het een groot assortiment heeft, qua productsoorten, maar zeker ook wat betreft prijsstelling. Zo biedt de supermarkt van verschillende producten een luxevariant aan, maar tevens ook een low-budget alternatief zodat er voor iedereen een passend product te vinden is. Daarnaast zijn de producten die EDEN aanbiedt steeds kwaliteitsvol, en waar mogelijk ook duurzaam. In de winkel is het aangenaam shoppen en is het personeel behulpzaam en klantvriendelijk. De webshop heeft een duidelijke lay-out en bestellingen worden steeds de volgende dag geleverd.

EDEN is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies (zowel in de winkel, als op het hoofdkantoor). De supermarktketen staat echter bekend als een werkgever die veel van de medewerkers verlangt zonder daar veel tegenover te zetten. Werknemers worden veelal gezien als noodzaak om de beoogde winsten te behalen, werknemerstevredenheid is van ondergeschikt belang. Medewerkers ontvangen een loon lager dan het gemiddelde op de markt en extralegale voordelen zijn geen onderdeel van het beloningspakket. De werkuren zijn vaak erg onregelmatig en naast het vooraf bepaalde rooster maken veel medewerkers wekelijks onbetaalde overuren. Trainingsmogelijkheden en carrièremogelijkheden zijn beperkt tot dat wat minimaal vereist is om hoge medewerkersprestaties te kunnen garanderen. Medewerkers van EDEN bestempelen de werksfeer dan ook vaak als onaangenaam.

Vignette 11: Supermarkt (negatief-positief)

EDEN is een supermarktketen gericht op reguliere dagelijkse boodschappen. De supermarktketen heeft verschillende fysieke winkels alsook een webshop waar consumenten boodschappen kunnen bestellen.

EDEN staat erom bekend dat het een zeer beperkt assortiment heeft, qua productsoorten, maar zeker ook wat betreft prijsstelling. De beperkte producten die opgenomen zijn in het assortiment van de supermarktketen zijn erg duur en daarom voor veel mensen onbetaalbaar. Daarnaast getuigen de producten die EDEN aanbiedt van weinig kwaliteit en wordt er geen rekening gehouden met duurzaamheid. De indeling van de winkels is onlogisch waardoor klanten steeds moeten zoeken naar de juiste producten. Het personeel is daarnaast ook weinig klantvriendelijk en behulpzaam. Ook de webshop heeft een onduidelijke lay-out en bestellingen worden regelmatig te laat geleverd.

EDEN is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies (zowel in de winkel, als op het hoofdkantoor). De supermarktketen staat bekend als een zeer goede werkgever en heeft dan ook al diverse werkgeversawards gewonnen. De tevredenheid van medewerkers staat bij EDEN hoog in het vaandel en de eigen medewerkers beschrijven de werksfeer dan ook als zeer aangenaam. Medewerkers genieten een loon boven het gemiddelde op de markt en vele extralegale voordelen (bv. maaltijdcheques, groepsverzekering). Daarnaast bieden flexibele werkregelingen de medewerkers ruim de gelegenheid om te zorgen voor een prettige werk-privébalans. Bovendien wordt er veel in de medewerkers geïnvesteerd door een ruim aanbod van kwalitatieve trainingen en talrijke carrièremogelijkheden.

Vignette 12: Supermarkt (negatief-negatief)

EDEN is een supermarktketen gericht op reguliere dagelijkse boodschappen. De supermarktketen heeft verschillende fysieke winkels alsook een webshop waar consumenten boodschappen kunnen bestellen.

EDEN staat erom bekend dat het een zeer beperkt assortiment heeft, qua productsoorten, maar zeker ook wat betreft prijsstelling. De beperkte producten die opgenomen zijn in het assortiment van de supermarktketen zijn erg duur en daarom voor veel mensen onbetaalbaar. Daarnaast getuigen de producten die EDEN aanbiedt van weinig kwaliteit en wordt er geen rekening gehouden met duurzaamheid. De indeling van de winkels is onlogisch waardoor klanten steeds moeten zoeken naar de juiste producten. Het personeel is daarnaast ook weinig klantvriendelijk en behulpzaam. Ook de webshop heeft een onduidelijke lay-out en bestellingen worden regelmatig te laat geleverd.

EDEN is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies (zowel in de winkel, als op het hoofdkantoor). Het bedrijf staat echter bekend als een werkgever die veel van de medewerkers verlangt zonder daar veel tegenover te zetten. Werknemers worden veelal gezien als noodzaak om de beoogde winsten te behalen, werknemerstevredenheid is van ondergeschikt belang. Medewerkers ontvangen een loon lager dan het gemiddelde op de markt en extralegale voordelen zijn geen onderdeel van het beloningspakket. De werkuren zijn vaak erg onregelmatig en naast het vooraf bepaalde rooster maken veel medewerkers wekelijks onbetaalde overuren. Trainingsmogelijkheden en carrièremogelijkheden zijn beperkt tot dat wat minimaal vereist is om hoge medewerkersprestaties te kunnen garanderen. Medewerkers van EDEN bestempelen de werksfeer dan ook vaak als onaangenaam.

Vignette 13: Makelaar (positief-positief)

Huys Vastgoedmakelaars is een makelaar die bemiddelt bij zowel de aankoop als de verhuur

van verschillende woningen doorheen het land. Woningen waarvoor Huys Vastgoedmakelaars bemiddelt variëren van low-budget tot zeer luxe en zijn daarom geschikt voor ieders budget.

De bemiddeling van Huys Vastgoedmakelaars staat bekend als een zeer respectvol en van hoge kwaliteit. Klanten van de makelaar ontvangen steeds uitgebreide en correcte informatie over de woningen die de makelaar in zijn portefeuille heeft, alsook over de diensten die de makelaar levert aan eigenaren van de panden waarvoor bemiddeld wordt. Vragen van klanten worden steeds dezelfde dag behandeld. De medewerkers van het makelaarskantoor zijn zeer klantvriendelijk, wat er mede voor zorgt dat de klant zich meteen welkom voelt in de kantoren.

Huys Vastgoedmakelaars is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. De makelaar wint jaar op jaar 'Beste Werkgever' awards en staat dus bekend als een zeer waardevolle werkgever wat wordt bevestigd door de huidige medewerkers die de werksfeer als zeer positief bestempelen. Het welzijn van de medewerkers is voor Huys Vastgoedmakelaars een prioriteit. De werk-leven balans van de medewerkers wordt gewaarborgd door de ruime mogelijkheden om zelf werkuren in te delen of zelfs vanuit huis te werken. Daarnaast wordt er ruim geïnvesteerd in ontwikkelingsmogelijkheden en biedt de organisatie volop mogelijkheden om door te groeien in hogere functies. Ook ontvangen medewerkers een hoog salaris en vele extralegale voordelen (bv. hospitalisatieverzekering, ecocheques).

Vignette 14: Makelaar (positief-negatief)

Huys Vastgoedmakelaars is een makelaar die bemiddelt bij zowel de aankoop als de verhuur van verschillende woningen doorheen het land. Woningen waarvoor Huys Vastgoedmakelaars bemiddelt variëren van low-budget tot zeer luxe en zijn daarom geschikt voor ieders budget.

De bemiddeling van Huys Vastgoedmakelaars staat bekend als een zeer respectvol en van hoge kwaliteit. Klanten van de makelaar ontvangen steeds uitgebreide en correcte informatie over de woningen die de makelaar in zijn portefeuille heeft, alsook over de diensten die de makelaar levert aan eigenaren van de panden waarvoor bemiddeld wordt. Vragen van klanten worden steeds dezelfde dag behandeld. De medewerkers van het makelaarskantoor zijn zeer klantvriendelijk, wat er mede voor zorgt dat de klant zich meteen welkom voelt in de kantoren.

Huys Vastgoedmakelaars is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. Het werkgeversimago van Huys Vastgoedmakelaars is echter eerder negatief en wordt gekarakteriseerd door de hoge werkdruk. Er worden maar weinig investeringen in de medewerkers gedaan en de geboden salarissen zijn dan ook minder dan marktconform. Ook biedt de organisatie weinig opleidingsmogelijkheden en gezien de vaste personen die de hogere functies in de organisatie bekleden zijn de carrièreperspectieven ook beperkt. Door de hoge werkdruk komt de werk-privé balans van medewerkers dan ook regelmatig in het geding, mede hierdoor wordt de werksfeer door de huidige medewerkers als onprettig ervaren.

Vignette 15: Makelaar (negatief-positief)

Huys Vastgoedmakelaars is een makelaar die bemiddelt bij zowel de aankoop als de verhuur van verschillende woningen doorheen het land. Woningen waarvoor Huys Vastgoedmakelaars bemiddelt variëren van low-budget tot zeer luxe en zijn daarom geschikt voor ieders budget.

De bemiddeling van Huys Vastgoedmakelaars staat bekend als chaotisch en weinig kwalitatief. Klanten ontvangen maar weinig informatie over de woningen die de makelaar in zijn portefeuille heeft en over de diensten die de makelaar levert aan eigenaren van de panden waarvoor bemiddeld wordt. Vaak blijkt de verstrekte informatie ook nog eens onjuist. Vragen van klanten worden vaak pas na enkele weken beantwoordt en telefonisch is de makelaar ook lastig

bereikbaar. Klantvriendelijkheid staat dan ook niet hoog in het vaandel waardoor klanten zich in de kantoren vaak ongewenst voelen.

Huys Vastgoedmakelaars is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. De makelaar wint jaar op jaar 'Beste Werkgever' awards en staat dus bekend als een zeer waardevolle werkgever wat wordt bevestigd door de huidige medewerkers die de werksfeer als zeer positief bestempelen. Het welzijn van de medewerkers is voor Huys Vastgoedmakelaars een prioriteit. De werk-leven balans van de medewerkers wordt gewaarborgd door de ruime mogelijkheden om zelf werkuren in te delen of zelfs vanuit huis te werken. Daarnaast wordt er ruim geïnvesteerd in ontwikkelingsmogelijkheden en biedt de organisatie volop mogelijkheden om door te groeien in hogere functies. Ook ontvangen medewerkers een hoog salaris en vele extralegale voordelen (bv. hospitalisatieverzekering, ecocheques).

Vignette 16: Makelaar (negatief-negatief)

Huys Vastgoedmakelaars is een makelaar die bemiddelt bij zowel de aankoop als de verhuur van verschillende woningen doorheen het land. Woningen waarvoor Huys Vastgoedmakelaars bemiddelt variëren van low-budget tot zeer luxe en zijn daarom geschikt voor ieders budget.

De bemiddeling van Huys Vastgoedmakelaars staat bekend als chaotisch en weinig kwalitatief. Klanten ontvangen maar weinig informatie over de woningen die de makelaar in zijn portefeuille heeft en over de diensten die de makelaar levert aan eigenaren van de panden waarvoor bemiddeld wordt. Vaak blijkt de verstrekte informatie ook nog eens onjuist. Vragen van klanten worden vaak pas na enkele weken beantwoordt en telefonisch is de makelaar ook lastig bereikbaar. Klantvriendelijkheid staat dan ook niet hoog in het vaandel waardoor klanten zich in de kantoren vaak ongewenst voelen.

Huys Vastgoedmakelaars is op zoek naar werknemers om het team te versterken binnen verschillende functies. Het werkgeversimago van Huys Vastgoedmakelaars is echter eerder negatief en wordt gekarakteriseerd door de hoge werkdruk. Er worden maar weinig investeringen in de medewerkers gedaan en de geboden salarissen zijn dan ook minder dan marktconform. Ook biedt de organisatie weinig opleidingsmogelijkheden en gezien de vaste personen die de hogere functies in de organisatie bekleden zijn de carrièreperspectieven ook beperkt. Door de hoge werkdruk komt de werk-privé balans van medewerkers dan ook regelmatig in het geding, mede hierdoor wordt de werksfeer door de huidige medewerkers als onprettig ervaren.

Bijlage 2: Gebruikte schalen

5-punt Likert schaal: 1 = niet akkoord, 2 = eerder niet akkoord, 3 = neutraal, 4 = eerder akkoord, 5 = akkoord

Schaal voor aankoopintenties (PI):

- PI1: Ik zou geen producten van dit bedrijf willen proberen (N)
- PI2: Ik zou producten van dit bedrijf kopen als ik het in de winkel zou zien
- PI3: Ik zou actief op zoek gaan naar producten van dit bedrijf, met als doel het te kopen
- PI4: De kans dat ik producten van dit bedrijf koop, is groot
- PI5: Mijn bereidheid tot het kopen van producten van dit bedrijf, is klein (N)
- PIMP: Het product van dit bedrijf, is van goede kwaliteit (manipulatiecheck)
- PICV: Dit bedrijf heeft een goede reputatie binnen de sector (controlevraag)

Bronnen: (Baker & Churchill., 1977; Dodds et al., 1991)

Schaal voor sollicitatie-intenties (SI):

- SI1: De kans dat ik voor een job bij dit bedrijf zou solliciteren, is groot
- SI2: Mijn bereidheid tot solliciteren voor een job bij dit bedrijf, is klein (N)
- SI3: Ik zou een jobaanbod accepteren van dit bedrijf
- SI4: Als dit bedrijf me zou uitnodigen voor een sollicitatiegesprek, zou ik gaan
- SI5: Ik zou veel moeite doen om voor dit bedrijf te kunnen werken
- SI6: Ik zou dit bedrijf aanbevelen aan een vriend die op zoek is naar een job
- SI7: Een job bij dit bedrijf is heel aantrekkelijk voor mij
- SIMP: Dit bedrijf staat ervoor bekend een goede werkgever te zijn (manipulatiecheck)
- SICV: Ik heb interesse in werken in de sector waar het bedrijf actief is (controlevraag)

Bronnen: (Highhouse et al., 2003; Tsai et al., 2014)

Schaal geloofwaardigheid (CRED):

- CREDA1: Het bedrijf doet wat het belooft (algemeen)
- CREDA2: Het bedrijf doet zich niet voor als iets dat het niet is (algemeen)
- CREDC1: De beweringen van het bedrijf over het product zijn geloofwaardig (consumer)
- CREDE1: Het bedrijf heeft een betrouwbare naam als werkgever (employer)

Bron: (Erdem & Swait, 2004)

Persbericht

16/05/2019 | Voor onmiddellijke vrijgave

Consumentenimago en werkgeversimago beïnvloeden elkaars uitkomsten.

Onderzoek aan de KU Leuven binnen het vakgebied Human Resources bracht in kaart welke effecten het consumentenimago en het werkgeversimago op elkaars uitkomsten kunnen hebben. Hieruit bleek dat er wel degelijk een effect is op zowel de geloofwaardigheid van het bedrijf, als op de aankoop- en sollicitatie-intenties van (potentiële) consumenten en werknemers.

Met de huidige 'war-for-talent' op de arbeidsmarkt is een goed en sterk werkgeversimago belangrijker dan ooit voor bedrijven. Veel bedrijven hebben deze boodschap dan ook goed begrepen en spelen maar al te graag hun troeven als werkgever uit op de arbeidsmarkt. Dit gebeurt onder de noemer 'employer branding' met als doel de beste kandidaten op de arbeidsmarkt aan te trekken en te behouden. Dat branding een belangrijk begrip is, weet dan ook elke marketeer. Het doel van menig bedrijf is om via het consumer brand de aankopen van consumenten zo hoog mogelijk te houden. Het effect dat de verschillende soorten branding op elkaar kunnen hebben, is echter een minder besproken onderwerp.

Uit het onderzoek blijkt dat een negatief consumentenimago, ondanks een positief werkgeversimago, wel degelijk een invloed kan hebben op de sollicitatie-intenties van potentiële werknemers. Maar ook omgekeerd: een negatief werkgeversimago kan, bij een positief consumentenimago, een negatieve impact hebben op de aankoopintenties van consumenten. In beide scenario's ontstaat er ook een negatief effect op de geloofwaardigheid van het bedrijf. Deze geloofwaardigheid heeft ook (deels) een effect op de aankoop- en sollicitatie-intenties. Het is voor bedrijven dus van belang om niet enkel te focussen op een van beide begrippen, maar ervoor te zorgen dat er een samenspel is tussen de verschillende merken binnen het bedrijf waardoor er merkcongruentie ontstaat en zo de geloofwaardigheid van het bedrijf verhoogt en daardoor ook de aankoop- en sollicitatie-intenties verhogt.

Het onderzoek werd uitgevoerd aan de hand van een online experiment bij 113 respondenten in Vlaanderen en Nederland. Zij werden bevraagd aan de hand van hypothetische scenario's waarbij er vervolgens aan de hand van een vragenlijst gepeild werd naar de aankoop- en sollicitatie-intenties.

-----EINDE PERSBERICHT/-----

Over KU Leuven

De Katholieke Universiteit van Leuven, opgericht in 1425 te Leuven, is een van de oudste universiteiten van Europa. Met 14 verschillende campussen verspreid over 10 steden in Vlaanderen, en in het schooljaar 2017-2018 meer dan 58 000 ingeschreven studenten, is de universiteit ook de grootste in België. Onderzoek en onderwijs wordt aangeboden binnen verschillende faculteiten, opgedeeld in de groepen Humane Wetenschappen, Wetenschap en Technologie en Biomedische Wetenschappen. Voor meer informatie over de KU Leuven, zie <https://www.kuleuven.be/over-kuleuven/>.

Contactgegevens

Pauline Theunis | pauline.theunis@student.kuleuven.be

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

