

EMPLOYER BRANDING OP DE ARBEIDSMARKT

DE ROL VAN DE CUSTOMER BRAND



'EEN TOEPASSING OP SCHUIITEMA – C1000'

Master Thesis Joke Huetink

Employer Branding op de arbeidsmarkt

De rol van de Customer Brand

'Een toepassing op Schuitema – C1000'

Auteur	J.H. Huetink
Studentnummer	S0129321
Master	Business Administration
Specialisatie	Service Management
Instelling	Universiteit Twente
Organisatie	Schuitema N.V.
Datum	16-11-2007
Afstudeercommissie:	
Voorzitter	Prof. Dr. C.C.J.M. Millar
Secretaris	Prof. Dr. C. P. M. Wilderom
Bedrijfsbegeleider	Dhr. Maarse

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die ik in het kader van mijn studie Business Administration aan de Universiteit Twente heb geschreven. In februari 2007 ben ik van start gegaan met mijn Master Thesis bij Schuitema, de kracht achter C1000. Ik heb het afgelopen half jaar met veel plezier gewerkt aan mijn onderzoek, waarbij ik ernaar heb gekeken hoe Schuitema haar positie op de arbeidsmarkt kan versterken. Het was een enerverende ervaring om de wereld achter de supermarkt te leren kennen. Het is zeer verrassend om te zien wat voor een grote en dynamische organisatie er schuilgaat achter de dagelijkse boodschappen.

Tijdens het onderzoek heb ik mij verdiept in de materie van employer branding. Employer branding is relatief nieuw in de wetenschappelijke literatuur en het was dan ook een uitdagende taak om me hiermee bezig te houden. Ik ben blij dat ik inzicht heb gekregen in de stof en een conceptueel onderzoeksmodel heb kunnen creëren waarin de link tussen employer branding en identiteit wordt belicht.

Graag wil ik mijn afstudeerbegeleider Arjen Maarse bedanken voor de prettige samenwerking en goede adviezen. In het kader van mijn afstuderen heb ik aan verschillende projecten binnen Schuitema deel mogen nemen. De ruimte die ik van hem heb gekregen om inbreng te geven aan deze projecten was zeer leuk en leerzaam. De uitvoering van mijn onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de medewerking van de zestig medewerkers die aan de interviews en de enquête hebben deelgenomen. Ik wil al deze mensen hartelijk danken voor hun enthousiasme en openheid. Mijn speciale dank gaat uit naar Anneke van Geen en Huong Pham voor het meelesen, hun objectieve blik en opbouwende kritiek. Tot slot wil ik graag mijn afstudeerbegeleiders Carla Millar en Celeste Wilderom hartelijk danken voor hun hulp en enthousiastmerende instelling. Zij hebben mij gemotiveerd en gestuurd, maar wel de vrijheid gegeven om mijn eigen koers te bepalen bij het onderzoek.

Amersfoort, 16 november 2007

Joke Huetink

Samenvatting

Deze Master Thesis onderzoekt employer branding op de arbeidsmarkt en de daarbij behorende rol van de customer brand. Om in te spelen op de krapte in de arbeidsmarkt kunnen organisaties investeren in hun employer brand. Employer branding is het creëren van een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago, zowel binnen de organisatie als buiten de organisatie (Lievens, 2007). Organisaties kunnen naast een employer brand ook een customer brand hebben. De customer brand en employer brand kunnen nauw met elkaar verbonden zijn en kunnen een versterkende werking op elkaar hebben (Barrow en Mosley, 2005). Voor Schuitema wordt het steeds moeilijker om hoogopgeleide medewerkers aan te trekken en te behouden. Binnen Schuitema wordt de vraag gesteld hoe Schuitema haar werkgeversmerk (employer brand) kan versterken en welke rol C1000 (customer brand) hierbij kan hebben. Deze scriptie stelt de volgende onderzoeksvraag centraal “*Hoe kan Schuitema ‘employer branding’ toepassen om zich beter te positioneren bij hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt en hoe kan het merk C1000 hier een bijdrage aan leveren?*”. Om hier antwoord op te geven wordt inzicht verkregen in de identiteit van Schuitema, het interne en externe werkgeversimago van Schuitema en het interne imago van C1000.

In het eigen empirisch onderzoek is het interne werkgeversimago vastgesteld aan de hand van een steekproef bij zestig medewerkers van vier verschillende afdelingen, te weten SMA, SBM, IT, en FEZ. Hierbij is gevraagd naar de personificatie van Schuitema en C1000 en de sterke en minder sterke punten van Schuitema als werkgever en C1000 als winkelformule. Op basis van symbolische en instrumentele attributen worden de “gaps” en “matches” bepaald op de volgende onderdelen: het interne werkgeversimago, het externe werkgeversimago, corporate visie, en corporate communicatie. De representatie van het externe werkgeversimago bij hoger opgeleiden is herleidt uit bestaande onderzoeken (Intelligence Group, Intermediair). Er kunnen een aantal belangrijke conclusies worden geformuleerd:

Symbolische attributen (personificatie van Schuitema en C1000)

- De eigenschappen *ruimdenkend, initiatiefrijk en ambitieus* worden door potentiële medewerkers niet herkend, maar de meerderheid van de interne respondenten staat hier neutraal tegenover of vindt de eigenschappen passend voor Schuitema.
- Uit de corporate visie en het gewenste imago van de HR directeur blijkt dat Schuitema *innovatief en vernieuwend* wil zijn. Potentiële medewerkers en de interne respondenten associëren deze eigenschappen echter niet of minder met Schuitema en C1000.
- Bij Schuitema vinden de interne respondenten de eigenschappen *lef, slagvaardig, progressief, aanvallend, verrassend en onderscheidend* minder passend of staan hier neutraal tegenover.
- Bij C1000 vinden de interne respondenten de eigenschappen *lef, progressief, aanvallend, verrassend, onderscheidend en eigen gezicht* minder passend bij C1000 of staan hier neutraal tegenover.
- Schuitema wordt door interne respondenten meer geassocieerd met *bekwaam en ruimdenkend* dan C1000. C1000 wordt door de interne respondenten meer geassocieerd met *slagvaardig, ondernemend en resultaatgericht*.
- Het gewenste imago van de HR directeur is dat zowel Schuitema als C1000 wordt geassocieerd met een *jonge vrouw van rond de vijfendertig jaar*. Schuitema en “C1000 oude generaties” worden door de interne respondenten echter geassocieerd met een *man van middelbare leeftijd*. “C1000 oranje” wordt wel geassocieerd met een *jonge, frisse en eigentijdse vrouw*.

Instrumentele attributen (feitelijke informatie over Schuitema als werkgever en baan)

- Zowel de interne respondenten als potentiële medewerkers noemen *inhoudelijk interessant werk* de belangrijkste pullfactor om te kiezen voor een werkgever. Andere pullfactoren zijn *ontwikkelingsmogelijkheden, goede arbeidsvoorwaarden en een aantrekkelijk salaris*.
- *Verantwoordelijkheid, goede ontwikkelingsmogelijkheden en eigen initiatief* worden door potentiële medewerkers niet herkend. De interne respondenten noemen deze kenmerken juist als sterke punten van Schuitema als werkgever: “*Als je wilt kan je binnen Schuitema veel verantwoordelijkheid krijgen en er is veel ruimte voor het nemen van initiatief*”.
- Op de internetsite staat dat Schuitema veel aandacht geeft aan *loopbaanbegeleiding en coaching*, maar de interne respondenten zien dit als minder sterk punt van Schuitema als werkgever en geven aan dat Schuitema hier meer aan zou moeten doen.
- Hoewel de interne respondenten *goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingspunten* zien als sterk punten van Schuitema als werkgever, worden arbeidsvoorwaarden ook bij de minder sterke punten genoemd. Met name het salaris wordt genoemd als minder sterk punt. Schuitema communiceert echter dat *arbeidsvoorwaarden en salaris* uitstekend zijn.

De persoonlijkheid van Schuitema en de relevante instrumentele attributen zijn gebaseerd op de “matches” tussen het interne en externe werkgeversimago van Schuitema, het interne imago van C1000, de corporate visie en uitingen van corporate communicatie. De unieke en centrale waarden van Schuitema zijn *praktisch, normaal, nuchter, aangenaam, betrouwbaar, resultaatgericht, ondernemend, toegankelijk, oprecht en klantgericht*. Als werkgever kan Schuitema omschreven worden als een *oprechte, sociale werkgever* met een informele en collegiale werksfeer. Schuitema wordt omschreven door zowel interne respondenten als potentiële medewerkers als een *grote organisatie waar mogelijkheden zijn om door te groeien*. C1000 wordt door de interne respondenten omschreven als een *winkelformule met een goede prijs-kwaliteit verhouding, een uitgebreid assortiment met een locale focus van ondernemers*. Dit beeld komt overeen met het gewenste imago van de HR directeur.

Schuitema kan employer branding toe passen door het creëren van een aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversimago. Uit dit onderzoek blijkt dat C1000 zeker een bijdrage aan de merkpositionering van Schuitema op de arbeidsmarkt kan leveren. C1000 zorgt voor meer herkenning aan Schuitema door de grotere naamsbekendheid. Daarnaast kan “C1000 oranje” het imago van Schuitema verjongen, doordat zij door de interne respondenten wordt geassocieerd met een jonge, frisse en eigentijdse vrouw en Schuitema wordt geassocieerd met een man van middelbare leeftijd. Dit onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen aan Schuitema:

1. Persoonlijkheid en de relevante instrumentele attributen die in de conclusies naar voren zijn gekomen dienen als basis te worden genomen voor een verbeterde merkpositionering van Schuitema als employer brand.
2. Aandacht dient gevestigd te worden op instrumentele attributen waarbij het interne werkgeversimago positiever is dan het externe werkgeversimago:
 - Verantwoordelijkheid en ruimte voor eigen initiatief
 - Inhoudelijk en interessant werk
 - Veel vakdisciplines
 - Goede ontwikkelingsmogelijkheden (custom-made carrière)
 - Goede arbeidsvoorwaarden (werk-privé balans)
 - Consumer goods branche
3. Een merkbefoete dient gecreëerd te worden waarbij potentiële medewerkers kennis maken met de wereld van en achter C1000 door de mensen achter het merk C1000 te laten zien.

4. Aandacht dient gegeven te worden aan internal branding waarbij medewerkers van het hoofdkantoor dichterbij het merk C1000 komen te staan, en waar de afstand tussen afdelingen en tussen hoofdkantoor en winkels moet worden verkleind. Schuitema wordt aanbevolen om de look & feeling van Schuitema en C1000 meer op één lijn te leggen en projecten te creëren waarin medewerkers in multidisciplinaire teams samen kunnen werken.
5. Recrutement, reputatiemanagement, interne communicatie, Learning en Development en arbeidsvoorwaarden dienen op één lijn te worden gebracht met de merkbepoel:
 - Recrutement: lange termijn focus hanteren
 - Reputatiemanagement: naamsbekendheid van Schuitema verhogen bij potentiële medewerkers
 - Interne communicatie: interne nieuwsbrief opzetten
 - Learning en Development: aandacht voor loopbaanbegeleiding en coaching
 - Arbeidsvoorwaarden: progressief beleid, flexibel werken en medewerkers meer informeren op het gebied van pensioenregeling.

Inhoudsopgave

1 INLEIDING	11
1.1 KORTE BESCHRIJVING VAN SCHUIITEMA.....	11
1.2 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK	11
1.2 DOELSTELLING.....	12
1.3 CENTRALE VRAAGSTELLING	12
1.4 ONDERZOEKSVRAGEN.....	12
1.6 UITGANGSPUNTEN	13
1.7 VOORONDERZOEK.....	13
2. THEORETISCH KADER: EMPLOYER BRANDING	14
2.1 BRANDS	14
2.1.1 Brand Personality.....	14
2.1.3 Corporate Branding met een focus op medewerkers.....	15
2.2 EMPLOYER BRANDING.....	15
2.2.1 Werkgeversaantrekkelijkheid	16
2.2.2 Koopgedrag van sollicitanten	17
2.2.3 Verhouding tussen customer brand en employer brand.....	18
2.2.2 Employer branding: koppelen van identiteit en imago	19
2.2.3 Realisatie employer branding	20
2.2.4 Employer Branding Mix.....	20
2.2.6 Verschillende invalshoeken van employer branding.....	21
2.3 IDENTITEIT	21
2.3.1 Merkidentiteit.....	22
2.3.2 Identiteit van de onderneming: Corporate identiteit en organisationele identiteit	22
2.3.2 Identificatie	23
2.4 IMAGO.....	23
2.4.1 Imago en reputatie	24
2.5 RELATIE TUSSEN IDENTITEIT EN IMAGO	24
2.5.1 Het model van Birgkit en Stadler.....	24
2.5.2 Het AC ² ID model van Balmer	25
2.6 PERCEPTIES VAN MEDEWERKERS: WERKELIJKE IDENTITEIT OF BELEEFDE IDENTITEIT?	26
2.7 ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE.....	26
3. CONCEPTUEEL ONDERZOEKSMODEL EMPLOYER BRANDING	29
3.1 ONDERZOEKSMODEL EMPLOYER BRANDING	29
3.2 TOELICHTING OP HET ONDERZOEKSMODEL EMPLOYER BRANDING.....	29
3.3 SPECIFICATIE VAN HET ONDERZOEKSMODEL.....	31
4 INPUT VAN BESTAANDE ONDERZOEKEN	33
4.1 RELEVANTE RESULTATEN VAN GEHANTEERDE ONDERZOEKEN	33
4.1.1 Extern werkgeversimago.....	33
4.1.2 Organisationele identiteit.....	36
4.1.3 Corporate visie.....	36
4.1.4 Corporate strategie	37
4.1.5 Corporate communicatie.....	37
4.2 MOTIVATIE ONDERZOEK (KWANTITATIEF ONDERZOEK)	37
4.2.1 Doel van het motivatie onderzoek	37
4.2.2 Gegevensverzameling van het motivatie onderzoek	38
4.2.3 Uitkomsten van het motivatie onderzoek.....	38
4.3 OPERATIONALISATIE VAN HET ONDERZOEKSMODEL IN GEHANTEERDE ONDERZOEKEN	38
5 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	40
5.1 OPERATIONALISERING VAN ONDERZOEKSMODEL IN EMPIRISCH ONDERZOEK	40
5.2 SELECTIE VAN DE STEEKPROEF.....	41
5.3 GEGEVENS VERZAMELING VAN HET EMPIRISCH ONDERZOEK	41

6 RESULTATEN VAN EMPIRISCH ONDERZOEK	44
6.1 SCHUITEMA.....	44
6.1.1 <i>Personificatie (symbolische attributen)</i>	44
6.1.2 <i>Perceptie Schuitema</i>	45
6.1.3 <i>Werkgeversaantrekkelijkheid</i>	46
6.2 C1000	47
6.2.1 <i>Personificatie C1000</i>	47
6.2.2 <i>Perceptie C1000</i>	48
6.3 VERHOUDING TUSSEN SCHUITEMA EN C1000	49
6.4 VERMEEND IMAGO EN GEWENST IMAGO	50
6.4.1 <i>Vermeend imago Schuitema en C1000</i>	50
6.4.2 <i>Gewenst imago Schuitema en C1000</i>	51
7 CONCLUSIES – GAP ANALYSE	52
7.1 INTERN WERKGEVERSIMAGO SCHUITEMA – INTERN IMAGO C1000.....	52
7.1.2 <i>Extern werkgeversimago Schuitema – intern werkgeversimago Schuitema</i>	53
7.2 CORPORATE VISIE – INTERN WERKGEVERSIMAGO	56
7.3 GEWENST IMAGO / VERMEEND IMAGO/ INTERN WERKGEVERSIMAGO	57
7.3.1 <i>Symbolische attributen (personificatie)</i>	57
7.3.2 <i>Instrumentele attributen (pull factoren)</i>	58
7.4 CORPORATE COMMUNICATIE– EXTERN WERKGEVERSIMAGO– INTERN WERKGEVERSIMAGO	59
7.5 CONCLUSIE GAPS	60
7.5.1 <i>Symbolische attributen</i>	60
7.5.2 <i>Instrumentele attributen</i>	61
7.6 PERSOONLIJKHEID VAN SCHUITEMA.....	61
7.6.1 <i>Relevante instrumentele attributen</i>	62
7.7 BIJDRAGE VAN C1000 AAN MERKPOSITIONERING VAN SCHUITEMA.....	62
7.7.1 <i>C1000 zorgt voor meer herkenbaarheid.</i>	62
7.7.2 <i>“C1000 oranje” kan Schuitema verjongen</i>	62
7.7.3 <i>‘Negatieve’ bijwerkingen van C1000</i>	63
8 AANBEVELINGEN	64
8.1 VERHOUDING SCHUITEMA EN C1000 OP DE ARBEIDSMARKT	64
8.2 INTEGRALE AANPAK VAN EMPLOYER BRANDING BINNEN SCHUITEMA CREËREN.....	64
8.3 INVULLING VAN DE MERKPOSITIONERING	64
8.3.1 <i>Persoonlijkheid van Schuitema</i>	64
8.3.3 <i>Relevante instrumentele attributen</i>	66
8.3.4 <i>Resultaten van het motivatie onderzoek meenemen bij invulling merkpositionering</i>	67
8.3.5 <i>Medewerkers betrekken bij invulling van merkpositionering</i>	68
8.3.6 <i>Meer concentreren op Schuitema als werkgever</i>	68
8.4 CREËREN VAN MERKBELOFTE	68
8.5 IMPLEMENTATIE VAN EMPLOYER BRANDING.....	69
8.6 MEER AANDACHT VOOR INTERNAL BRANDING BINNEN SCHUITEMA EN C1000.....	69
8.6.1 <i>Missie van Schuitema en C1000 meer tot uiting brengen</i>	69
8.6.2 <i>Look & Feeling Schuitema en C1000 meer op één lijn leggen</i>	70
8.6.3 <i>Afdelingen meer bij elkaar brengen en afstand tussen C1000 winkels en hoofdkantoor verkleinen</i> ... 70	
8.6.4 <i>Introductieprogramma meer merkgericht maken</i>	71
8.7 ELEMENTEN VAN DE EMPLOYER BRAND MIX.....	71
8.7.1 <i>Recruitment</i>	71
8.7.2 <i>Reputatie management</i>	74
8.7.3 <i>Interne communicatie</i>	75
8.7.4 <i>Learning en Development</i>	75
8.7.5 <i>Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden</i>	76
8.8 AANBEVELINGEN KORT SAMENGEVAT	77

9. REFLECTIE	78
9.1 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK	78
9.2 AANBEVELINGEN VOOR PRAKTISCH VERVOLGONDERZOEK.....	78
9.3 AANBEVELINGEN VOOR WETENSCHAPPELIJK VERVOLGONDERZOEK.....	78
10. LITERATUURLIJST	80
10.1 ARTIKELEN	80
10.2 BOEKEN	81
10.3 WEBSITES	82
10.4 OVERIGE BRONNEN	82
BIJLAGE 1 STRATEGISCH PLAN SCHUITEMA 2005 – 2009 EN ARBEIDSMARKTSTRATEGIE SCHUITEMA.....	83
BIJLAGE 2 VRAGENLIJST MOTIVATIE ONDERZOEK SCHUITEMA VAN EFFECTORY.....	86
BIJLAGE 3 VRAGENLIJST MONDELINGE ENQUÊTE	87
BIJLAGE 4 SCHRIFTELIJKE ENQUÊTE	89
BIJLAGE 5 SEMI-GESTRUCTUREERD INTERVIEW UNILEVER	95
BIJLAGE 6 SEMI-GESTRUCTUREERD INTERVIEW BOLLETJE	98
BIJLAGE 7 SEMI-GESTRUCTUREERD INTERVIEW TOTAL IDENTITY	100
BIJLAGE 8 VOORBEELD UIT ALLERHANDE – VOORSTELLEN VAN MEDEWERKER.....	102
BIJLAGE 9 STER BIJEENKOMST (JONGERENVERENIGING SCHUITEMA) WOENSDAG 21 FEBRUARI.....	103
BIJLAGE 10 VOORBEELD VAN INTERNE NIEUWSBRIEF.....	104

Overzicht figuren en tabellen

FIGUREN

FIGUUR 2.1	DEFINITIES VAN EMPLOYER BRANDING IN DE LITERATUUR
FIGUUR 2.2	INTEGRATED BRAND MODEL VAN PEOPLE IN BUSINESS
FIGUUR 2.3	DE RELATIE TUSSEN INTERNE IDENTITEIT EN EXTERN IMAGO
FIGUUR 2.4	EMPLOYER BRAND MIX VAN PEOPLE IN BUSINESS
FIGUUR 2.5	INVLOED VAN DE IDENTITEITSMIX OP CORPORATE IMAGO
FIGUUR 2.6	HET AC ² ID MODEL VAN BALMER
FIGUUR 2.7	ARBEIDSMARKTCOMMUNICATIE SORTEERMODEL
FIGUUR 3.1	CONCEPTUEEL ONDERZOEKSMODEL EMPLOYER BRANDING

TABELLEN

TABEL 4.1	PULLFACTOREN KANTOORPERSONEEL
TABEL 4.2	BEOORDELING IMAGO ASPECTEN SCHUITEMA
TABEL 4.3	HERKENBAARHEID KENMERKEN SCHUITEMA
TABEL 6.1	OMSCHRIJVING VAN SCHUITEMA ALS PERSOON
TABEL 6.2	“IN HOEVERRE ZIJN EIGENSCHAPPEN VAN TOEPASSING VOOR SCHUITEMA?”
TABEL 6.3	PULLFACTOREN WILLEKEURIGE WERKGEVER EN PULLFACTOREN SCHUITEMA
TABEL 6.4	NAAMSBEKENDHEID VAN SCHUITEMA IN OMGEVING
TABEL 6.5	OMSCHRIJVING VAN C1000 ALS PERSOON
TABEL 6.6	“IN HOEVERRE ZIJN EIGENSCHAPPEN VAN TOEPASSING VOOR C1000?”
TABEL 6.7	VERHOUDING TUSSEN SCHUITEMA EN C1000
TABEL 7.1	“PASSENDE EIGENSCHAPPEN SCHUITEMA – C1000
TABEL 7.2	SYMBOLISCHE ATTRIBUTEN INTERN WERKGEVERSIMAGO EN EXTERN WERKGEVERSIMAGO
TABEL 7.3	SYMBOLISCHE ATTRIBUTEN INTERN WERKGEVERSIMAGO EXTERN WERKGEVERSIMAGO
TABEL 7.4	INSTRUMENTELE ATTRIBUTEN INTERN WERKGEVERSIMAGO EN EXTERN WERKGEVERSIMAGO
TABEL 7.5	NAAMSBEKENDHEID VAN SCHUITEMA
TABEL 7.6	GEWENSTE IDENTITEIT, INTERN WERKGEVERSIMAGO SCHUITEMA EN C1000
TABEL 7.7	SYMBOLISCHE ATTRIBUTEN GEWENST IMAGO EN INTERN WERKGEVERSIMAGO SCHUITEMA EN C1000
TABEL 7.8	SYMBOLISCHE ATTRIBUTEN GEWENST IMAGO EN INTERN WERKGEVERSIMAGO SCHUITEMA EN C1000
TABEL 7.9	INSTRUMENTELE ATTRIBUTEN GEWENST IMAGO EN INTERN WERKGEVERSIMAGO SCHUITEMA
TABEL 7.10	GECOMMUNICEERDE IDENTITEIT EN EXTERN WERKGEVERSIMAGO
TABEL 8.1	PERSOONLIJKHEID VAN SCHUITEMA
TABEL 8.2	EIGENSCHAPPEN VAN CORPORATE VISIE DIE NIET OF IN MINDERE MATE WORDEN HERKEND BIJ SCHUITEMA

1 Inleiding

Deze scriptie geeft de Master Thesis weer ter afsluiting van de opleiding Business Administration, specialisatie Service Management, aan de Universiteit Twente. Het afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd bij Schuitema.

1.1 Korte beschrijving van Schuitema

Schuitema is de supermarktkorganisatie en kracht achter C1000. C1000 is één van de grootste ketens van supermarktondernemers in Nederland. Naast het hoofdkantoor in Amersfoort, heeft Schuitema vier regiokantoren en zes distributie centra. Er zijn in totaal 463 C1000 winkels, waarvan 379 franchise winkels en waarvan 84 filialen eigendom van Schuitema. Naast ondernemerschap kenmerken C1000 en Schuitema zich door de vijf v's: visie, vakmanschap, vechtlust, vertrouwen en vermogen tot samenwerken. De visie van Schuitema is verwoord in de volgende missie, die Schuitema heeft aangenomen van C1000:

“De consument op een aangename en onderscheidende manier bij de dagelijkse boodschappen helpen geld, tijd en gedoe te besparen”.

1.2 Aanleiding tot het onderzoek

Door de krappe arbeidsmarkt wordt het voor Schuitema steeds moeilijker om medewerkers aan te trekken en te behouden. Om gemotiveerde medewerkers aan te trekken is het belangrijk om een goede positie op de arbeidsmarkt te hebben. Het blijkt dat Schuitema momenteel geen 'top of mind' positie heeft in de arbeidsmarkt en een relatief laag werkgeversimago bij hoger opgeleiden (Intelligence Group, 2007; Intermediair, 2006).

Om in te spelen op de krapte in de arbeidsmarkt moeten organisaties investeren in hun werkgeversmerk. Employer branding houdt zich bezig met het creëren van een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago en is gekoppeld aan de identiteit van de organisatie (*paragraaf 2.2*). Werkgevers die bovengemiddeld attractief zijn en waar *identiteit* en *imago* het beste met elkaar kloppen, zullen de arbeidsmarkt veroveren (Arbeidsmarkt communicatiebureau ACA). Het is daarom van belang om inzicht te verkrijgen in de identiteit en het werkgeversimago van Schuitema, zodat in kaart gebracht kan worden hoe Schuitema haar werkgeversmerk (employer brand) zou kunnen versterken.

Op de achtergrond speelt de groei die Schuitema momenteel doormaakt van een groothandelsorganisatie en 'retail support company' naar een sterk consumentgerichte organisatie. Volgens de directie moet de consument meer centraal staan in het denken en handelen van Schuitema en Schuitema heeft daarvoor dezelfde missie als C1000 aangenomen. Deze verandering plaatst Schuitema niet alleen dicht bij de consument, maar ook dicht bij C1000. Doordat Schuitema en C1000 steeds meer naar elkaar toe groeien, wordt er binnen Schuitema discussie gevoerd in hoeverre Schuitema en C1000 met elkaar geïntegreerd moeten worden. Deze discussie speelt ook bij het aantrekken en behouden van medewerkers een rol. Schuitema heeft een relatief lage naamsbekendheid in de arbeidsmarkt, maar mensen die Schuitema kennen hebben volgens de recruiter wel een positief beeld van Schuitema. C1000 heeft een hoge naamsbekendheid bij consumenten en is een sterk merk, maar wordt door hoger opgeleiden als een minder aansprekende werkgever gezien (Intermediair Imago factsheet, 2006) Binnen Schuitema wordt de vraag gesteld hoe Schuitema haar werkgeversmerk kan versterken en welke rol C1000 hierbij kan hebben.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie is aanbevelingen doen over hoe Schuitema haar merkpositionering op de arbeidsmarkt kan verbeteren en vaststellen in welke mate C1000 het werkgeversmerk van Schuitema kan versterken. Er is bij deze doelstelling sprake van een praktische relevantie en een beschrijvend onderzoek.

1.3 Centrale vraagstelling

Uit de aanleiding tot het onderzoek kan de volgende centrale vraagstelling worden afgeleid:

Hoe kan Schuitema 'employer branding' toepassen om zich beter te positioneren bij hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt en hoe kan het merk C1000 hier een bijdrage aan leveren?

Employer branding en identiteit zijn begrippen die bij elkaar horen. Het is daarom belangrijk dat Schuitema inzicht krijgt in de volgende vragen: wie is Schuitema en wie wil Schuitema zijn? Hoe wordt Schuitema door (potentiële) medewerkers gezien? Aangezien de hoofdvraag ook ingaat op de bijdrage van C1000 is het van belang om vast te stellen hoe C1000 wordt gezien door medewerkers.

1.4 Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen zijn opgedeeld in een theoretisch gedeelte en een empirisch gedeelte. De onderzoeksvragen zijn beschrijvend van aard.

Theoretische onderzoeksvragen

1. Wat wordt er in de literatuur geschreven over 'employer branding', 'brands', 'identiteit' en 'imago' dat relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag?
2. Welke rol heeft arbeidsmarktcommunicatie bij de merkpositionering op de arbeidsmarkt?

Empirische onderzoeksvragen

3. Hoe kan de identiteit van Schuitema beschreven worden?
4. Wat is het interne en externe werkgeversimago bij hoogopgeleiden van Schuitema?
5. Hoe kijken hoogopgeleide medewerkers van Schuitema tegen C1000 aan?

Nadat de theoretische en empirische onderzoeksvragen beantwoord zijn, zijn conclusies getrokken over de verschillen tussen de identiteit, het werkgeversimago en de percepties van medewerkers ten aanzien van Schuitema en C1000 (gap analyse). In de aanbevelingen wordt ingegaan op de volgende vragen.

6. Hoe kan Schuitema employer branding inzetten om zich beter te positioneren op de arbeidsmarkt?
7. Hoe kan het merk C1000 een bijdrage leveren aan de merkpositionering van Schuitema?

1.6 Uitgangspunten

Dit onderzoek wordt gedaan bij een supermarktorganisatie waarbij twee merken, de corporate brand en de customer brand, naast elkaar opereren. Het hoofdkantoor, de regiocentra en distributiecentra dragen de corporate naam (corporate brand) en alle winkels dragen de formulenaam (customer brand). Consumenten doen boodschappen bij C1000 en kennen de naam Schuitema niet, maar C1000 (customer brand) wordt wel steeds meer zichtbaar bij Schuitema (corporate brand), “*Schuitema de kracht achter C1000*”.



Als Schuitema en C1000 getypeerd worden volgens de brand structuur van Olins (1990) dan is zichtbaar dat Schuitema en C1000 steeds meer van een branded identiteit naar een endorsed identiteit groeien, maar niet in de gebruikelijke vorm. In plaats van dat het corporate merk meer visueel zichtbaar wordt bij het customer brand, is in het geval van Schuitema het customer brand (C1000) steeds meer betrokken bij uitingen van de moedermaatschappij (Schuitema).

Binnen Schuitema wordt er tussen sommige personen gediscussieerd of C1000 en Schuitema moeten groeien naar een monolitische identiteit, waarbij alleen nog de naam C1000 zichtbaar zal zijn. Er is onzekerheid binnen Schuitema of de corporate naam Schuitema bij het uitdragen van één supermarkt formule nog wel toegevoegde waarde heeft. Bij employer branding is het belangrijk dat er gecommuniceerd wordt vanuit de huidige identiteit. Schuitema is de corporate identiteit en de kracht achter C1000. Ten behoeve van dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat zowel C1000 (customer brand) als Schuitema (corporate brand) in de nabije toekomst blijven bestaan. In dit onderzoek wordt aandacht gegeven aan de vraag hoe het merk C1000 een bijdrage kan leveren aan de merkpositionering van Schuitema op de arbeidsmarkt. Alle overige organisatievraagstukken betreffende beide merknamen worden buiten beschouwing gelaten.

1.7 Vooronderzoek

Om aanbevelingen te doen hoe Schuitema haar positie in de arbeidsmarkt kan verbeteren is in het vooronderzoek de huidige arbeidsmarktstrategie in kaart gebracht. Bijlage 1 geeft inzicht in de strategie van Schuitema en de arbeidsmarktstrategie van Schuitema. Tevens zijn er kennismakingsgesprekken met medewerkers gevoerd ter voorbereiding van het onderzoek.

2. Theoretisch kader: Employer branding

In dit hoofdstuk zal het begrip employer brand worden uiteengezet en weergegeven hoe employer branding gerealiseerd moet worden. In paragraaf 2.1 worden eerst de begrippen brand en branding uitgelegd. In paragraaf 2.2 wordt dieper ingegaan op het begrip employer branding. In paragraaf 2.3 wordt er tot slot ingegaan op de begrippen identiteit en imago.

2.1 Brands

Een brand kan gezien worden als een onderscheidende naam en/of symbool, bedoeld om goederen of diensten te differentiëren van concurrenten en te identificeren voor de consument. Meerdere auteurs (Kapferer, 1995; Moorthi, 2001) zijn echter van mening dat een brand meeromvattend is en beschouwen een brand in de vorm van associaties die worden opgeroepen door namen en/ of symbolen. Daarbij gaat het zowel om associaties met het product als de organisatie achter het product (Strebinger e.a. 1998).

2.1.1 Brand Personality

Veel auteurs benadrukken het belang om de brand of de organisatie uit te drukken in persoonlijke eigenschappen (Aaker, 1997; Davies, 2001; Martin, 2004; Lievens, 2006). Deze persoonlijke eigenschappen geven namelijk heel goed weer wat de percepties van de brand zijn. Daarnaast bieden deze eigenschappen houvast bij de bepaling van de merkwaarden. Harris e.a. (2001) geeft bovendien aan dat merken zich steeds meer op basis van unieke emotionele waarden moeten differentiëren dan op basis van functionele karakteristieken. Aaker (1997) beschrijft 'brand personality' als de menselijke eigenschappen die geassocieerd worden met de brand. Aaker heeft een schaal ontworpen bestaande uit 42 items die de persoonlijkheid van een brand weergeeft.

Deze schaal bestaat uit vijf factoren:

- Sincerity (oprechtheid)
- Competence (bekwaamheid)
- Sophistication (gedistingeerdheid)
- Excitement (opwinding)
- Ruggedness (ruigheid)

Door middel van deze schaal heeft Aaker het mogelijk gemaakt om brand personality kwantitatief te meten. Naast de methode van Aaker zijn er ook kwalitatieve methoden om brand personality te meten door het stellen van open vragen of het voorleggen van plaatjes (Keller, 2002). Hoewel Keller vooral op de consument gericht is bij het meten van brand personality tonen Davies e.a. (2001) aan dat de schaal van Aaker ook geschikt is voor het meten van persoonlijke associaties bij medewerkers. Lievens (2006) toont eveneens empirisch bewijs dat de schaal van Aaker geschikt is voor meting bij medewerkers. Davies (2001) geeft aan dat de schaal van Aaker de enige gevalideerde manier is om zowel identiteit en imago te meten van de corporate brand. Davies en Miles (1998) geven aan dat gaten tussen interne en externe percepties vooral belangrijk zijn in een service omgeving, waar contact tussen medewerkers en consumenten belangrijk is.

2.1.3 Corporate Branding met een focus op medewerkers

Harris e.a. (2001) geven aan dat er in de branding literatuur momenteel een verschuiving plaats vindt van imago naar identiteit. Organisaties dienen hun merkwaarden daarom goed te definiëren en de waarden en gedrag van medewerkers hierop af te stemmen. Voor een aantrekkelijke merkreputatie moeten boodschappen naar stakeholders over de merkidentiteit consistent worden uitgedragen. Corporate branding vereist daarom een grote nadruk op de interne factoren van een organisatie, waarbij meer aandacht is voor de rol van medewerkers. Hemsley (1998) geeft aan dat medewerkers niet langer worden gezien als een categorie van de organisatie, maar meer als merk ambassadeurs. Medewerkers vormen het tussenstuk tussen de interne en externe omgeving van een merk en kunnen een sterke invloed hebben op de perceptie van consumenten van zowel het merk als de organisatie.

Het model van Olins (1990) is de meest gebruikte classificatie van corporate brand strategieën (van Riel & Fombrun, 2007). Volgens Olins zijn er drie soorten corporate branding strategieën te onderscheiden:

- **Monolitische Identiteit.** De organisatie hanteert één visuele stijl. Het bedrijf kan meteen herkend worden, omdat dezelfde symbolen overal gebruikt worden.
- **Endorsed Identiteit.** Dochterorganisaties hebben hun eigen stijl, maar de moederorganisatie blijft zichtbaar op de achtergrond. De verschillende divisies zijn herkenbaar, maar het is duidelijk wie de moederorganisatie is.
- **Branded Identiteit.** Dochterorganisaties hebben hun eigen stijl en de moederorganisatie is niet herkenbaar. De gevoerde merken hebben geen relatie met elkaar en met de moederorganisatie.

2.2 Employer branding

De Boston Consulting Group schat een arbeidstekort van 60 miljoen in de wereldarbeidsmarkt in 2020. De toenemende vergrijzing is hierbij een grote oorzaak. Ook Mc Kinsey uit haar zorgen over het toenemende arbeidstekort en kondigt in haar onderzoeken naar de arbeidsmarkt de 'war of talent' aan. Organisaties die zich focussen op het aantrekken, het ontwikkelen en behouden van talent, hebben een sterkere positie in de 'war of talent'. Deze sterke positie is te realiseren door het op één lijn krijgen van het externe corporate imago en de interne medewerkersidentiteit (Martin e.a., 2004). Human Resource (HR) strategieën kunnen gericht zijn op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers. Bij het ontwikkelen van de HR strategie is het van belang om goed te begrijpen wat medewerkers motiveert. In plaats van het traditionele psychologische contract, kunnen medewerkers in toenemende mate hun eigen carrière managen door het continue verhogen van hun kennis en het zoeken van een 'employer of choice' dat deze mogelijkheid biedt (Holland e.a., 2006). De onderliggende gedachte van employer branding is dat de beste werkgevers de beste talenten aantrekken en andersom. Kritische vragen die organisaties zichzelf kunnen stellen zijn: welke soort mensen hebben succes binnen de organisatie? Hoe kunnen we zulke mensen aantrekken? Waarom zouden en willen mensen voor ons werken? De beantwoording van deze vragen vormen het proces van employer branding (Muralidharan en Shenoy, 2006).

Ambler en Barrow (1996) hebben employer branding geïntroduceerd en definiëren het begrip als *"het geheel van functionele, economische en psychologische voordelen van het werk, geïdentificeerd door de werkgever* (Ambler en Barrow (1996) in Lievens, 2007:8)

Lievens (2007) omschrijft deze voordelen in de vorm van attributen, waarbij de instrumentele attributen concreet, objectief en feitelijk zijn en beschrijven wat een baan of organisatie wel of niet heeft. De symbolische attributen worden omschreven als subjectief, abstract en ontastbaar die aangeven hoe de medewerker tegen de organisatie aankijkt. Mensen voelen zich aangetrokken tot organisaties met bepaalde eigenschappen die lijken op hun eigen eigenschappen.

Na Ambler en Barrow zijn er door auteurs andere definities van employer branding aangenomen. De onderstaande tabel geeft een overzicht weer van definities van employer branding in de literatuur:

Het pakket van functionele, economische, psychologische voordelen, aangeboden door het dienstverband, geïdentificeerd door de werkgever.	Ambler en Barrow (1996) in Lievens e.a. (2007: 8)
Bouwende en blijvende 'employment' proposities die aantrekkelijk en anders zijn.	Sherry (2000) in Berthon (2005: 153)
Het 'totaal van de pogingen die een organisatie doet om te communiceren met bestaande en toekomstige staf, dat het een aantrekkelijke werkplek is om te werken.	Lloyd (2002) in Berthon (2005: 153)
Het bouwen van merken op de arbeidsmarkt; het creëren van een onderscheidende positie van de organisatie als werkgever.	De Witte (2003: 22)
De moeite die de organisatie doet, zowel intern als extern, om een duidelijk beeld te promoten die aangeeft wat het anders en aantrekkelijk als werkgever maakt.	Beckhaus en Titoo (2004: in abstract)
Het creëren van een imago bij de potentiële arbeidsmarkt dat de organisatie, meer dan andere organisaties, een aantrekkelijke werkgever is.	Berthon e.a.(2005: 153)
Bedrijfsimago gezien door de ogen van zijn medewerkers en potentiële medewerkers en is gekoppeld aan de 'employment' ervaring; hoe het is om te werken voor een bedrijf.	Ruch (2002) in Martin e.a. (2005: 79)
Het verwoorden van de merkpositionering binnen het domein van recruiting en Human Resources	Johnson en Roberts (2006: 38)

Figuur 2.1: Definities van employer branding in de literatuur

Lievens (2007) geeft aan dat employer branding in de literatuur vaak gezien wordt als een speciale vorm van het managen van de corporate identiteit door het creëren van een onderscheidend en aantrekkelijk werkgeversimago, zowel binnen de organisatie als buiten de organisatie. Employer branding drukt uit wat de ervaring is van binnen uit en bevat het 'fine tunen' van de positionering van een bedrijf, zodat de meest gekwalificeerde mensen aangetrokken worden.

2.2.1 Werkgeversaantrekkelijkheid

Lievens (2007) geeft aan dat het goed is om identiteit en werkgeversaantrekkelijkheid gezamenlijk te bestuderen, organisaties willen namelijk talent aantrekken door het ontwikkelen van een aantrekkelijk werkgeversimago. In een ideale situatie is dit imago consistent met de perceptie van medewerkers op de identiteit van de organisatie (Lievens e.a., 2007). Net als Lievens e.a. (2007) benadrukt ook Berthon e.a. (2005) het belang van werkgeversaantrekkelijkheid bij de bestudering van employer branding, maar ziet employer branding en werkgeversaantrekkelijkheid als een onderdeel van interne marketing. Werkgeversaantrekkelijkheid is gedefinieerd als *"de overwegende voordelen die toekomstige medewerkers zien in het werken voor een bepaalde organisatie"* (Berthon e.a; 2005: 151).

De 'employer knowledge' theorie van Collins & Turban (2001) omvat drie dimensies, die de beweegredenen weergeven van sollicitanten om voor een werkgever te kiezen:

Bekendheid van de werkgever

Dit is het bewustzijn of het vermogen om een bedrijf te identificeren als toekomstige werkgever. Potentiële medewerkers zien bekende of vertrouwde werkgevers in een positiever daglicht dan onbekende werkgevers

Werkgevers imago

Dit zijn de overtuigingen van de sollicitant ten opzichte van attributen of associaties die verbonden zijn met de organisatie als werkgever. Acties van sollicitanten worden beïnvloed door het oordeel van de organisatie als geheel, de attributen van de baan en de karakteristieken van de mensen in de organisatie (Collins, 2006). Lievens (2005) geeft aan dat het werkgeversimago onder te verdelen is in informatie die sollicitanten hebben over de toekomstige werkgever en informatie die sollicitanten hebben over de baan. Deze baangerelateerde informatie vormen volgens Lievens (2005) de instrumentele attributen.

Gatewood (1993) heeft ook empirisch bewijs gevonden dat imago sterk gerelateerd is aan de intenties van potentiële sollicitanten om verder contact te zoeken met een organisatie. Zowel percepties van het corporate imago en het recruitment imago zijn hiermee gerelateerd. Daarnaast toont Gatewood in zijn onderzoek aan dat verschillende groepen verschillende beelden van organisaties hebben en dat sollicitanten meerdere imago's kunnen hebben die niet per se gerelateerd hoeven te zijn. De implicatie van deze bevindingen is dat een organisatie succesvol het recruitment imago kan beïnvloeden, onafhankelijk van het corporate imago. Organisaties die geen hoogstaand corporate imago hebben opgebouwd kunnen wel succesvol concurreren in de eerste stappen van de banenkeuze (Gatewood e.a; 1993).

Reputatie van de werkgever

Dit is het beeld dat de sollicitant heeft hoe andere individuen tegen de organisatie als werkgever aankijken. Lievens (2005) beschouwt reputatie van de werkgever in de vorm van persoonlijke eigenschappen die worden toegekend aan de werkgever. Deze persoonlijke eigenschappen vormen de symbolische attributen. Er is empirisch bewijs dat mensen die een baan zoeken zich meer aangetrokken voelen tot bedrijven met sterke reputaties dan bedrijven die geen of een negatieve reputatie hebben. Met name studenten zijn in de eerste fases naar de banenzoektocht erg beïnvloedbaar door de meningen van vrienden en klasgenoten (Collins, 2006).

Sollicitanten verzamelen kennis over een werkgever door blootstelling aan recruitment activiteiten of door niet recruitment gerelateerde bronnen, zoals het bewustzijn van producten. Voor recruiters is het noodzakelijk om te weten hoe het gedrag en overtuigingen van sollicitanten beïnvloed kunnen worden (Collins, 2006). Sollicitanten baseren hun keuze in eerste instantie niet op de naam van een bedrijf of ze er willen werken, maar het leidt wel tot herkenning (van Dalen, 2006).

2.2.2 Koopgedrag van sollicitanten

Net als consumenten ondergaan sollicitanten ook een soort van koopproces (beslissingsproces) voor ze overgaan tot een sollicitatie (De Witte, 2003). Barrow en Mosley (2005) geven weer dat er een aantal factoren zijn, die invloed hebben of (toekomstige) medewerkers voor een werkgever kiezen of blijven.

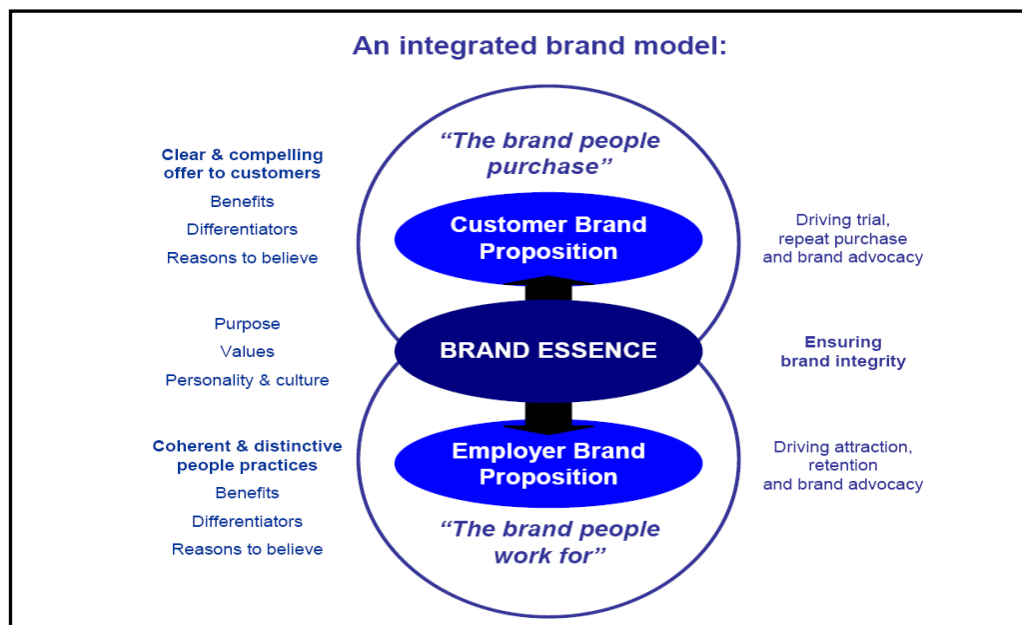
Onderstaande factoren geven het proces van de potentiële werknemer tot een toegewijde werknemer weer:

1. Hoeveel mensen zijn in staat om de naam van de organisatie te herkennen?
2. Hoeveel kennis hebben mensen over de organisatie, die de naam van de organisatie herkennen?
3. Wat is de perceptie van toekomstige medewerkers ten aanzien van de organisatie. Is de organisatie een aantrekkelijke werkgever?
4. Wat horen toekomstige medewerkers over de organisatie als ze rond gaan vragen of op onderzoek uitgaan?
5. Wat is de eerste indruk die de werknemer heeft als onderdeel van de organisatie?
6. Hoeveel medewerkers kunnen zich identificeren met de organisatie en wat communiceren ze naar toekomstige medewerkers over de organisatie?

Bij het proces worden identificatie met de organisatie en kennis over de organisatie als dimensies weergegeven. Dit houdt in dat wanneer de kennis van de (toekomstige) medewerker over de organisatie groter wordt, mensen zich beter zouden kunnen identificeren met de organisatie. Daarnaast spelen ook de alumni van de organisatie een rol, hierbij wordt gekeken hoe zij de organisatie aan andere mensen beschrijven (Barrow en Mosley, 2005).

2.2.3 Verhouding tussen customer brand en employer brand

Op dezelfde manier als bedrijven 'customer brands' ontwikkelen, kan een employer brand gedreven worden door verwachtingen die een bedrijf wenst te creëren, waarden communiceert en percepties beïnvloedt. Barrow en Mosley (2005) pleiten voor een geïntegreerde aanpak die de merkessentie van de organisatie vertaalt in een 'customer brand' propositie en een 'employer brand' propositie. Organisaties moeten er wel van bewust zijn dat medewerkers het merk anders kunnen beleven dan consumenten.



Figuur 2.2: Integrated brand model van People in Business (Barrow en Mosley, 2005:111)

Bedrijven wiens namen worden geassocieerd met een bekend en populair brand kunnen een groot voordeel hebben op de arbeidsmarkt (Strebinger e.a; 1998). Barrow en Mosley (2005) geven aan dat een customer brand en employer brand sterk met elkaar verbonden kunnen zijn, hoewel ze in twee verschillende markten opereren (één voor producten en services en één voor aantrekken en behouden van talent).

Een employer brand kan een belangrijke rol spelen in het behouden en ondersteunen van het customer brand en andersom kan de sterkte van een customer brand een belangrijke rol spelen in het aantrekken van de juiste mensen om te komen werken voor de organisatie (Barrow en Mosley, 2005). Van Dalen (2003) geeft aan dat het imago van een organisatie als producent van een product niet altijd overeen hoeft te komen met het imago van de organisatie als werkgever. Een imago bestaat namelijk uit deelimago's. Voorbeelden hiervan zijn Douwe Egberts en Albert Heijn. Het productimago van Douwe Egberts staat voor gezelligheid, terwijl DE in de werving niet over wil komen als knusse organisatie. Albert Heijn communiceert naar buiten toe 'op de kleintjes te letten', maar wil niet overkomen als een zuinige werkgever.

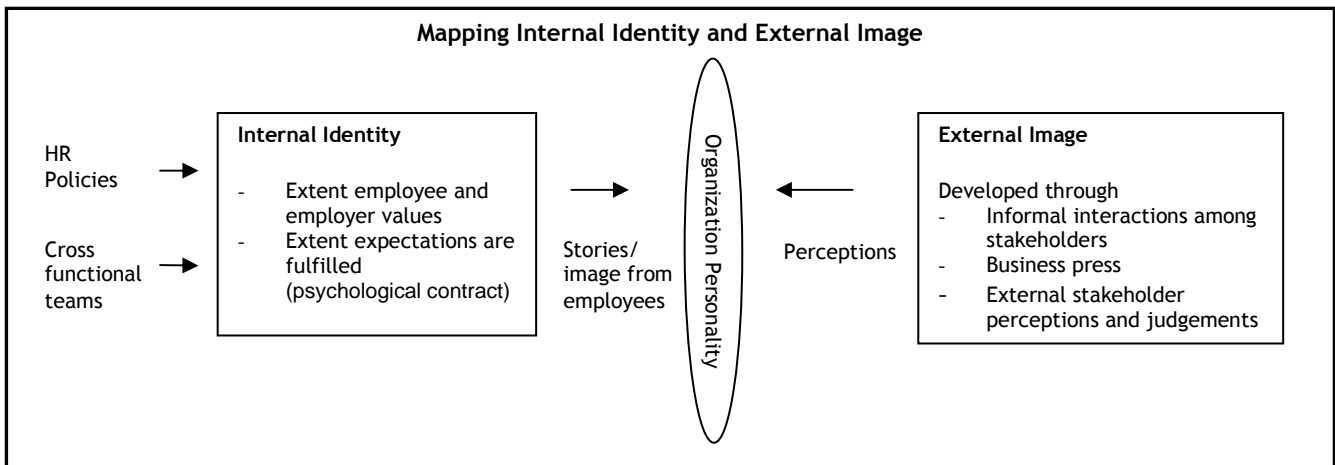
2.2.2 Employer branding: koppelen van identiteit en imago

Volgens Martin e.a. (2005) is een employer brand gekoppeld aan de 'employment' ervaring, dit geeft aan hoe het is om te werken voor een bedrijf. De employment ervaring bestaat uit tastbare attributen, zoals salaris en ontastbare attributen, zoals cultuur en waarden.

De sterkte van employer branding komt tot uiting in de poging om interne overtuigingen met de externe merkboodschap te harmoniseren. De auteur geeft aan dat employer branding een tweetal vragen bevat: wat is het onderscheidende verhaal dat we mensen kunnen vertellen over hoe het is om hier te werken en hoe vertellen we dit verhaal aan potentiële en bestaande medewerkers op een overtuigende manier (Martin e.a; 2005)? De interne identiteit door Martin e.a. is gedefinieerd als de organisationele identiteit, die bestaat uit twee factoren:

- De percepties die medewerkers hebben van hun psychologische contract (wat ze verwachten, wat er geboden wordt en wat daadwerkelijk wordt waargemaakt)
- De persoonlijkheid van de organisatie (persoonlijke eigenschappen die een bepaald type vormen).

De persoonlijkheid van de organisatie wordt zowel door medewerkers als externe stakeholders gepercipieerd, door middel van dezelfde meetmethoden worden vergelijkingen gemaakt tussen beide groepen (Martin e.a; 2005). Martin e.a. (2005) heeft het volgende model van employer branding opgesteld om identiteit en imago met elkaar te verbinden.



Figuur 2.3: De relatie tussen interne identiteit en extern imago (Martin e.a. 2005:80)

Hoewel Martin e.a. (2005) interne identiteit beschouwen als de percepties van medewerkers en de gedeelde waarden, plaatsten Martin e.a. (2006) in een verdieping op de relatie tussen HR management, reputaties, merken en prestatie, identiteit in een breder daglicht.

Volgens Martin e.a. (2006) is het AC²ID model van Balmer (zie paragraaf 2.5.2) een geschikte methode om de identiteit van een organisatie te omschrijven. Lievens (2007), verwijst in zijn onderzoek naar employer branding ook naar in het AC²ID model. Volgens Lievens (2007) zijn de percepties van eigen medewerkers (perceived identiteit) gelijk aan de werkelijke identiteit en het externe imago is gelijk aan de beleefde identiteit.

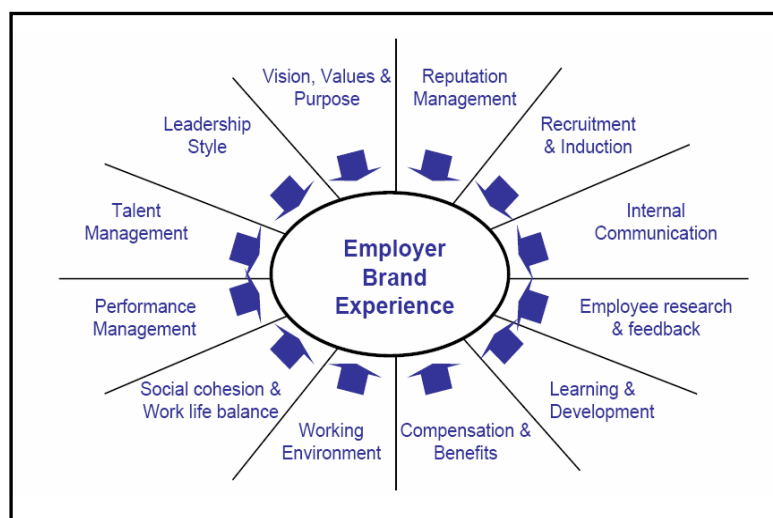
2.2.3 Realisatie employer branding

Praktijkvoorbeelden van employer branding geven meer inzicht in de realisatie van employer branding. Berthon e.a. (2005) verwijzen naar Human resource consultants Hewitt Associates voor het bouwen van een sterk werkgeversimago (Berthon e.a., 2005). Versantworks, een groot Amerikaans communicatiebureau geeft een soort gelijke benadering van employer branding. Employer branding bestaat uit een aantal stappen. Een organisatie zal eerst inzicht moeten krijgen in de organisatie door de huidige cultuur te identificeren, de waarden te bepalen en de medewerkerstevredenheid te toetsen. De informatie die hieruit afgeleid wordt kan gebruikt worden om de employer brand identiteit weer te geven. Dit houdt in dat vastgesteld wordt hoe het werkgeversmerk kan worden neergezet voor medewerkers en potentiële medewerkers.

De employer brand belofte is een statement die de 'value proposition' weergeeft hoe het is om voor de organisatie te werken. Deze belofte geeft de rationele en emotionele voordelen weer van het merk. Om de vervulling van de merkbelofte te meten kan een organisatie standaarden ontwikkelen. Om de merkbelofte te ondersteunen, zullen alle gerelateerde werkzaamheden op één lijn moeten worden gebracht. Bij de implementatiefase van employer branding is het van belang om de employer brand boodschap op een consistente en frequente manier te communiceren. Versantworks raadt organisaties aan om het employer brand op te nemen in de recruitment boodschappen. De organisatie heeft hierbij als voordeel dat er betere kandidaten worden aangetrokken, er meer consistentie is met andere boodschappen en er herkenning wordt gecreëerd in de arbeidsmarkt.

2.2.4 Employer Branding Mix

Mosley (2004) geeft aan dat er voor employer branding meer nodig is dan het verbeteren van het recruitment materiaal en de interne communicatie van het merk. Employer branding betreft een mix van verschillende elementen aan die goed op elkaar afgestemd moeten worden.



Figuur 2.4: Employer brand mix van People in Business (Barrow en Mosley, 2005:150)

Voor een succesvolle employer branding moeten alle elementen eerst goed in lijn worden gebracht met de gewenste belofte, voordat de merkbefoelinge aan alle medewerkers wordt verkondigd. Volgens Barrow en Mosley (2005) zijn de volgende elementen van invloed op de employer brand experience:

- Visie, waarden en doelen
- Reputatie management
- Recruitment
- Leiderschapstijl
- Talent management
- Performance management
- Interne communicatie
- Onderzoeken onder medewerkers en feedback van medewerkers
- Learning and development
- Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
- Werkomgeving
- Werk – privé balans

2.2.5. Internal branding

In de literatuur wordt employer branding vaak in relatie gebracht met internal branding (Martin e.a.;2005, Berthon e.a.;2005). Medewerkers staan steeds meer centraal in het bouwen van merken en hun gedrag kan de geadverteerde waarden bekrachtigen of, als het gedrag niet consistent is met de waarden, de betrouwbaarheid van de geadverteerde boodschap ondermijnen. Het is daarom cruciaal om te kijken hoe waarden en gedrag van medewerkers op de gewenste waarden van de organisatie afgestemd kunnen worden (Harris e.a; 2001).

Volgens Berthon e.a. (2005) gaat het bij internal branding om drie hoofdzaken:

- het merk effectief naar de medewerkers communiceren
- medewerkers overtuigen van de relevantie en waarde van het merk
- elke baan binnen de organisatie koppelen aan het leveren van de essentie van het merk.

2.2.6 Verschillende invalshoeken van employer branding

Bovenstaande uiteenzetting van definities van employer branding geeft weer dat er in de bestaande literatuur over employer branding veel raakvlakken zijn. Er zijn wel verschillende opvattingen over de relatie van employer branding met samenhangende onderwerpen. Martin e.a. (2004) en Lievens (2007) verwijzen naar de corporate literatuur bij de realisering van employer branding. Berthon e.a. (2005) beschouwen employer branding als een onderdeel van internal branding en De Witte (2003) ziet employer branding als de nieuwe trend van arbeidsmarktcommunicatie. Veel auteurs in de literatuur over employer branding verwijzen naar de afstemming tussen identiteit en imago (Martin e.a; 2005, Martin e.a; 2006, Lievens e.a; 2007, Johnson & Roberts, 2006).

2.3 Identiteit

In de literatuur zijn er veel verschillende definities te vinden van het begrip identiteit, waardoor er veel onduidelijkheid is over de concrete betekenis van het begrip. Van Riel (2007) omschrijft identiteit als de collectie van attributen die leden gebruiken om de organisatie mee te beschrijven. Larçon en Reitter (1979; in Van Riel, 2007) geven aan dat identiteit bestaat uit drie elementen:

- De *centrale* karakteristieken.
Wezenlijke karakteristieken die gedeeld worden door alle leden van de organisatie.
- De karakteristieken die de *continuïteit* weergeven.
Karakteristieken van de organisatie die worden gebruikt om verleden te linken aan heden en toekomst.

- De *unieke* karakteristieken van de organisatie
Karakteristieken die het onderscheidende vermogen van de organisatie weergeeft.

Veel auteurs nemen deze elementen over en definiëren identiteit als de centrale en onderscheidende kenmerken van de organisatie (o.a. Balmer, 2001; Brown, 2006, van Riel, 2007). Balmer (2001) geeft aan dat identiteit niet blijvend is maar veranderlijk en dynamisch.

In de literatuur zijn verschillende soorten identiteiten te onderscheiden, zoals de merkidentiteit en de identiteit van de onderneming. Deze identiteiten worden vaak met elkaar in verband gebracht, maar het is onduidelijk hoe deze begrippen precies gerelateerd zijn.

2.3.1 Merkidentiteit

Aaker en Moorthi kijken naar de identiteit van het merk. Aaker (1996) heeft een framework ontworpen waarin de 4 dimensies van merkidentiteit worden weergegeven (Moorthi, 2002). Aaker definieert brand identiteit op de volgende wijze: “*Brand identiteit is een unieke set van brand associaties die de brand strategist graag wil hebben of wil behouden. Deze associaties geven aan waar de brand voor staat en omvat een belofte aan de consument vanuit de leden van de organisatie*” (Aaker, 1996:68).

Aaker geeft aan dat bedrijven die bezig zijn om een merk identiteit te ontwikkelen, vier punten als uitgangspunt moet hanteren. Moorthi voegt hier aan vijfde punt, merk als proces, aan toe. In het artikel van Moorthi (2002) wordt een methode gegeven voor het branden van services. Moorthi verbindt de 7Ps van marketing met het merkidentiteit framework van Aaker. De 7 Ps van service bestaan uit product, prijs, plaats, promotie, fysieke aanwezigheid, processen en mensen. De eerste 4 Ps zijn geplaatst onder merk als product. Mensen zijn geplaatst onder merk als organisatie en voor processen is er een nieuwe dimensie toegevoegd, merk als proces.

- Merk als een product: associaties met product gerelateerde attributen van het merk
Product, prijs, plaats, promotie
- Merk als organisatie: associaties met organisatie gerelateerde attributen van het merk
Mensen
- Merk als persoon: associaties met persoonlijke aspecten van een merk
- Merk als symbool: associaties met symbolische aspecten van het merk, zoals logo
- Merk als proces: associaties met proces gerelateerde attributen van het merk

2.3.2 Identiteit van de onderneming: Corporate identiteit en organisationele identiteit

Uit de literatuur kan geconcludeerd worden dat employer branding vooral gerelateerd is aan corporate identiteit en organisationele identiteit; de identiteit van de onderneming (Martin e.a., 2004; Lievens e.a., 2006). Lievens e.a.(2007) tonen aan dat veel auteurs employer branding zien als een speciale vorm van het managen van de corporate identiteit. Hoewel beide begrippen ingaan op de onderscheidende kenmerken van de organisatie zijn er in de literatuur veel standpunten over de betekenis van beide begrippen. Hatch en Schultz (1997) verklaren de verschillen tussen organisationele identiteit en corporate identiteit door de verschillende literatuurstromen. Organisationele identiteit komt voort uit de organisationele literatuur en corporate identiteit komt voort uit de marketing literatuur. Ondanks dat beide concepten aangeven wat een organisatie is, wordt de sterke rol van strategie en visie benadrukt in corporate identiteit. Corporate identiteit verschilt van organisationele identiteit in de mate dat het geconceptualiseerd is als een functie van leiderschap en door zijn focus op de visuele aspecten (Albratt, 1989; Balmer,1995; Olins, 1989).

Whetten (1985) typeert organisationele identiteit als de centrale, unieke en blijvende attributen van de organisatie. Organisationele identiteit refereert breed naar wat leden zien, voelen en denken over hun organisaties. Het wordt gezien als het collectieve, gezamenlijk gedeelde begrip over de onderscheidende waarden en karakteristieken. Organisationele identiteit is ingebed in de cultuur van de organisatie (Hatch en Schultz, 1997).

Lievens e.a. (2007) verwijzen naar Dukkerich en Dutton (1991) voor het definiëren van organizational identiteit. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen twee organisationele identiteiten. De perceived identiteit zijn eigen percepties van de leden van de organisaties en het construed imago zijn percepties van leden over de externe evaluatie over de organisatie. Perceived identiteit en het construed imago zijn beiden sterk gerelateerd met de identificatie van medewerkers met de organisatie (Lievens e.a.; 2007). De definitie van Lievens sluit aan bij die van Martin e.a. (2004) dat organisationele identiteit bestaat uit percepties van leden, maar omschrijft deze percepties als de perceived identiteit.

2.3.2 Identificatie

Organisationele identificatie kan bij identiteit en employer branding een belangrijke rol spelen. (Brown, 2006; Van Riel, 2007; Lievens, 2007). Ashforth en Mael (1989) definiëren identificatie met de organisatie als *“de perceptie van het één zijn of het toebehoren tot een organisatie; de individueel ontleent zichzelf aan de organisatie waar hij of zij onderdeel van is”*. Dit betekent dat medewerkers die zich sterk met hun organisatie kunnen identificeren vaak een positieve houding hebben ten aanzien van de organisatie. De medewerker voelt zich één met de organisatie en beschrijft zichzelf in karakteristieken van de organisatie (Bartels e.a.; 2007). Medewerkers die toegewijd zijn aan de organisatie en geloven dat de organisatie een goede plek is om te werken, niet zoeken naar een andere werkgever, vertonen een positievere houding ten aanzien van de organisatie (Miller e.a., 2000). De Witte (2003) geeft ook aan dat met professionele arbeidscommunicatie identificatie van medewerkers met de eigen organisatie wordt nagestreefd. Tevredenheid met de baan, instemming met de doelen, de bedrijfscultuur zijn factoren die deze identificatie kunnen beïnvloeden (De Witte, 2003).

2.4 Imago

Bij employer branding gaat het er om hoe (potentiële) medewerkers tegen de organisatie aankijken. Het imago van de organisatie wordt omschreven als corporate imago. Vos en Schoemaker (2001) omschrijven corporate image als het beeld van de organisatie zoals dat bij de diverse publieksgroepen bestaat. Dutton en Duckerich (1991) en Brown (2006) beschrijven imago vanuit de organisatie literatuur en definiëren imago als hoe leden van de organisatie denken dat het beeld is van externe stakeholders over de organisatie (Hatch en Schultz, 1997; Brown, 2007). Net als bij identiteit is het bij imago ook afhankelijk vanuit welke literatuurstroom het begrip benaderd wordt (Hatch en Schultz, 1997). Bij de marketing literatuur gaat de aandacht vooral uit naar de externe aspecten, terwijl bij de organisatie literatuur de aandacht vooral naar interne aspecten uitgaat. Reputatie is een begrip wat vaak in combinatie met imago genoemd wordt. Net als bij identiteit, bestaan voor imago en reputatie ook geen universele definities. Imago is een complexe mix van kennis, houding en gedrag, waarbij naast het verstand ook het gevoel een grote rol speelt. Groenendijk, Hazekamp en Mastenbroek (1997) onderscheiden vier imagolagen: de kennislaag (cognitief), de emotionele laag (affectief), de visuele laag en de meningslaag (in Douglas, 2003).

Vos en Schoemaker (2001) hebben een model opgesteld om corporate imago te meten:

- Primaire impressie – (vrije associaties)
- Bekendheid
- Perceptie – (karakteristieken)
- Preferentie
- Positie

2.4.1 Imago en reputatie

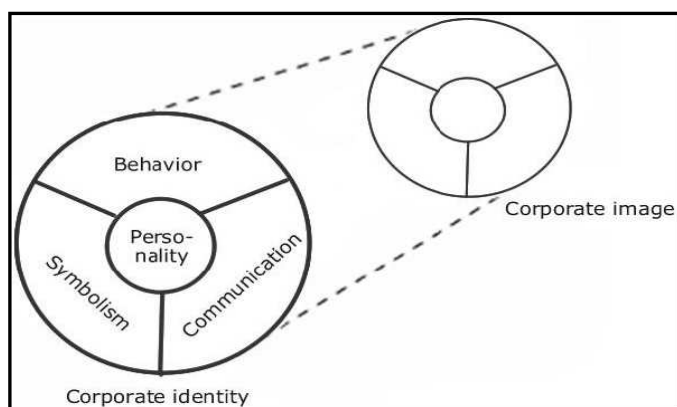
Volgens Brown (2007) is reputatie hoe stakeholders daadwerkelijk over de organisatie denken. In het model van Martin e.a. (2005) (paragraaf 2.2.2) wordt reputatie gelijk gesteld aan extern imago. Martin e.a. (2005) zien reputatie (extern imago) als een mix van zakelijke persberichten, informele contacten tussen medewerkers en andere stakeholders. Martin e.a. (2006) maken wel een duidelijk onderscheid tussen imago en reputatie en beschouwen imago als de huidige percepties van stakeholders en reputaties als percepties die zijn gevormd door de jaren heen. Dit wordt eveneens aangetoond door Harris e.a. (2001) die een duidelijk onderscheid maken tussen imago en reputatie. Imago reflecteert huidige percepties en is aan verandering onderhevig, terwijl een reputatie stabiel is en een destillatie is van een verzameling van imago's over een langere periode (Harris e.a; 2001). Van Riel (2007) beschouwt reputatie als een verzameling van imago's (sociaal imago, financieel imago, product imago en recruitment imago).

2.5 Relatie tussen identiteit en imago

In de literatuur wordt er op verschillende manieren de relatie tussen identiteit en imago bloot gelegd. In deze paragraaf zullen twee bekende modellen worden besproken die identiteit en de relatie tussen identiteit en imago weergeven.

2.5.1 Het model van Birgkit en Stadler

Het model van Birgkit en Stadler (1986) is vrij oud maar nog steeds actueel in de literatuur (Van Riel, 2007). Het model geeft de relatie tussen identiteit en imago weer, waarbij het imago gezien wordt als een afdruk van identiteit.



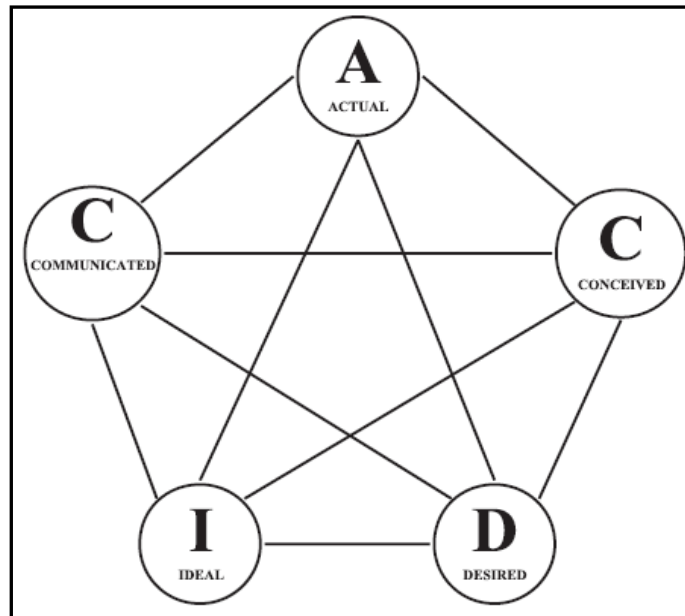
Figuur 2.5: Invloed van de identiteitsmix op corporate imago (in Van Riel, 2007:68)

De identiteitsmix is geïllustreerd in een cirkel, waarvan de kern de persoonlijkheid van de organisatie weergeeft (zelfbeeld van de organisatie) en de schil de drie corporate uitingsvormen van deze persoonlijkheid:

- Gedrag - bedrijven vertellen hun identiteit door de initiatieven die ze ondersteunen en door de actie die ze vertonen
- Communicatie - bedrijven vertellen hun identiteit door middel van verbale boodschappen
- Symboliek - bedrijven laten hun identiteit zien door het gebruik van visuele symbolen.

2.5.2 Het AC²ID model van Balmer

Het AC²ID model van Balmer (2001) geeft de relaties weer tussen verschillende identiteiten binnen een organisatie. Een organisatie heeft vijf vormen van identiteit, die met elkaar en met de omgeving in evenwicht moeten zijn. De lijnen in het model geven de relaties weer tussen de identiteiten.



Figuur 2.6: Het AC²ID model (Balmer, 2001:12)

- A. De *werkelijke identiteit* (actual identity) geeft aan wie we zijn. Dit zijn de huidige attributen van de organisatie, activiteiten die de organisatie ontplooit, de kwaliteit van de producten en services. Daarnaast wordt de werkelijke identiteit gevormd door leiderschapstijlen, organisatiestructuren, psychologische contracten en motivaties van medewerkers. Een belangrijk onderdeel zijn de gedeelde waarden van management en medewerkers. Sommige auteurs zijn van mening dat de werkelijke identiteit alleen gezien kan worden door objectieve, externe bedrijfsconsulenten, onderzoekers en bevoegde waarnemers (Douglas, 2003).
- C. De *gecommuniceerde identiteit* (communicated identity) is de 'officiële identiteit' geplaatst in het publieke domein door corporate communicatie. Hierbij gaat niet alleen om de gecontroleerde corporate communicatie, zoals als advertenties en PR, maar ook om de ongecontroleerde communicatie, zoals medewerkersontevredenheid en prestaties van producten.
- C. De *beleefde identiteit* (conceived identity) verwijst naar de percepties of het imago en reputatie van de organisatie bij stakeholders. Het corporate imago is het mentale aanwezig beeld dat een individu heeft van de organisatie.

Corporate reputatie is de latente perceptie van de organisatie over een bepaalde tijd en veroorzaakt door de totale corporate communicatie. Een organisatie zal een keuze moeten maken welke groepen bij de conceived identiteit horen.

- I. De *ideale identiteit* (ideal identity) is de optimale positie van de organisatie in een markt op een gegeven moment, gebaseerd op een analyse van de fit tussen externe omgevingsfactoren en interne bronnen. Deze identiteit is geassocieerd met corporate strategie of strategische positie.
- D. De *gewenste identiteit* (desired identity) is synoniem met de visie van de organisatie. De gewenste identiteit is meestal een persoonlijk statement gemaakt door de leiders.

2.6 Percepties van medewerkers: werkelijke identiteit of beleefde identiteit?

In de literatuur zijn verschillende opvattingen aanwezig of de percepties van medewerkers bij identiteit of imago horen. In het model van Balmer worden de percepties van een individu of groepen gezien als het corporate imago. Balmer (2001) geeft aan dat een organisatie een keuze moet maken welke groepen stakeholders tot de beleefde identiteit behoren. Medewerkers kunnen beschouwd worden als een stakeholder van een organisatie en gezien worden als beleefde identiteit (corporate imago). Brown (2006) geeft echter aan dat er duidelijk onderscheid gemaakt kan worden tussen alles wat zich binnen de grenzen van de organisatie bevindt (interne stakeholders) en alles wat zich buiten de grenzen van de organisatie bevindt (externe stakeholders). Douglas (2003) geeft in tegenstelling tot Brown aan dat het beter is om de percepties van medewerkers te zien als imago, aangezien er een duidelijk onderscheid gemaakt moet worden tussen de beeldvorming en de daadwerkelijke situatie. Een imago blijft een subjectief beeld en kan in bepaalde opzichten van de werkelijkheid afwijken. Volgens veel auteurs (Martin e.a; 2005, Lievens e.a; 2004, Lievens e.a; 2007, Brown e.a; 2006, Van Riel & Fombrum, 2007) behoren de percepties van medewerkers echter tot de interne of organisationele identiteit; percepties van medewerkers behoren dan tot de werkelijke identiteit. Lievens (2007) geeft in zijn onderzoek aan dat percepties van medewerkers (perceived identiteit) horen bij de werkelijke identiteit en percepties van externe stakeholders (imago) passen bij conceived identiteit.

2.7 Arbeidsmarktcommunicatie

Strategische arbeidsmarktcommunicatie is “*een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare communicatiemiddelen*” (De Witte, 2003:20).

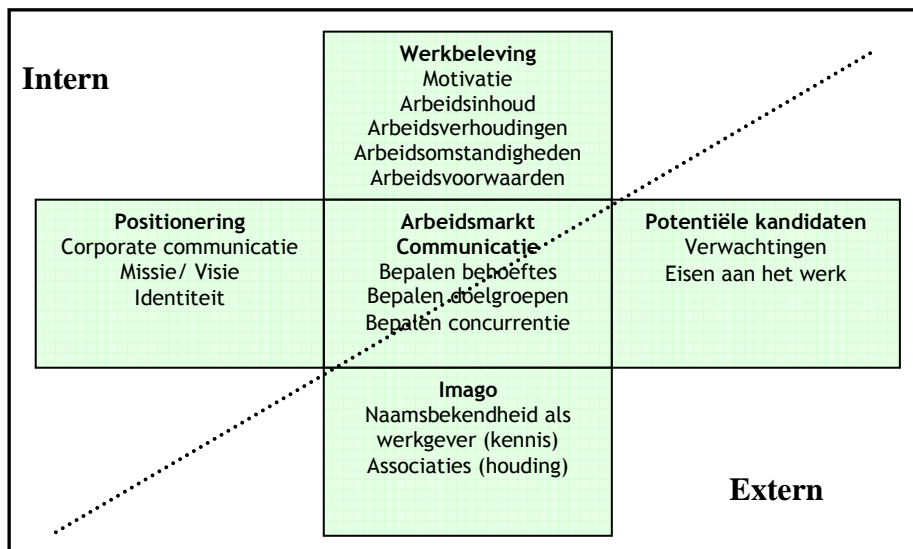
Arbeidsmarktcommunicatie heeft de intentie om een positief beeld te scheppen over de organisatie, is gericht op directe- en indirecte doelgroepen en invloed hebbenden en strekt zich uit op de interne en externe arbeidsmarkt. Bij professionele arbeidsmarktcommunicatie worden corporate communicatie, marketing communicatie en interne communicatie betrokken (De Witte, 2003). Arbeidsmarktcommunicatie is steeds meer gericht op het neerzetten van de organisatie als een goed werkgeversmerk. Hierbij gaat het om het communiceren van een eigen, eenduidig gezicht naar zowel de eigen medewerkers als naar de externe arbeidsmarkt, gebaseerd op de identiteit van de organisatie.

Arbeidsmarkt communicatiebureau ACA geeft aan dat organisaties de arbeidsmarkt kunnen veroveren als imago en identiteit het beste met elkaar overeenstemmen en organisaties een reputatie hebben waaraan medewerkers met trots kunnen refereren (De Witte, 2003).

Employer branding wordt door De Witte (2003) gezien als de nieuwe trend van arbeidsmarktcommunicatie. Werkgevers kunnen steeds minder onderscheidend zijn op het gebied van functie aspecten, maar steeds meer onderscheidend zijn op het niveau van de organisatie. De Witte (2003) beschouwt employer branding als het bouwen van merken op de arbeidsmarkt, waarbij merkbeleving wordt gecreëerd en het merk wordt geëxploiteerd. Dit houdt in dat er een onderscheidende positie op de arbeidsmarkt als werkgever moet worden gecreëerd. De employer brand staat voor een aantal waarden die uniek zijn voor de organisatie en relevant zijn voor de externe en interne doelgroepen. Deze merkwaarden moeten eenduidig naar de interne en externe arbeidsmarkt worden gecommuniceerd. De organisatie moet 'aanwezig' zijn bij haar potentiële medewerkers en haar eigen medewerkers. Dit betekent dat er binnen de organisatie veel aandacht moet zijn voor internal branding.

Bij arbeidsmarktcommunicatie kan er een tweedeling worden gemaakt in interne en externe arbeidsmarktcommunicatie. De interne communicatie is gericht op het behouden van de juiste medewerkers, het interne imago en de interne mobiliteit. De externe arbeidsmarktcommunicatie is gericht op het werven van de juiste medewerkers en het creëren van een reëel imago rondom het bedrijf. Recruitment valt hierbij onder de externe arbeidsmarktcommunicatie (Wolthuis, 2000).

Het onderstaande model van Wolthuis (2000) geeft aspecten weer die relevant zijn voor de arbeidsmarktcommunicatie:



Figuur 2.7: Arbeidsmarktcommunicatie sorteermiddel (Wolthuis, 2000)

Arbeidsmarktcommunicatie wordt door Van Dalen (2003) gezien als een onderdeel van de integrale aanpak van personeelsmanagement. Bij arbeidsmarktcommunicatie zijn de volgende P&O instrumenten verbonden: werving en selectie, het introductieprogramma, functioneringsgesprekken, het opleidingsbeleid en de interne communicatie.

Arbeidsmarktimage kan als een belangrijk aspect van arbeidsmarktcommunicatie worden gezien. Het beeld dat de sollicitant van de organisatie krijgt wordt niet alleen tijdens het wervingstraject gevormd, maar ook in de tijd daarna. Hoewel de communicatiemiddelen gericht kunnen zijn op een beperkte doelgroep, kan de uiting wel door meerdere mensen worden aanschouwd (Van Dalen, 2003). Daarnaast kan een organisatie rekening houden met role sets van mensen. Een role set is een situatie waar één 'status' meerdere rollen aan zich gehecht heeft (Wikipedia). Dit houdt bijvoorbeeld in dat iemand niet alleen werknemer is, maar ook moeder van twee kinderen.

2.7.1 Proces van arbeidsmarktcommunicatie

Bij arbeidsmarktcommunicatie is het essentieel om onderzoek te doen naar knelpunten op de arbeidsmarkt en naar wervingsgedrag van werkgevers en werkzoekenden. Bij het vaststellen van het communicatieplan is het van belang om een aantal vaste onderdelen te hanteren. Allereerst moet het probleem worden vastgesteld. Hierbij moet worden gekeken welk middel het meest geschikt is om te hanteren om de doelstelling te bereiken.

Bij het inzetten van middelen moet er rekening mee gehouden worden dat er naast de doelgroep ook andere groepen zijn die communicatie ontvangen en die zo een beeld vormen van de organisatie. Bij de keuze van de middelenmix moet rekening worden gehouden met het doel van de boodschap. Beperkt deze boodschap zich puur tot het bekendmaken van de vacature en is er voldoende aanbod of is er een beperkt aanbod en is er sprake van een imago-probleem. Met andere woorden is er sprake van een kennisdoel of van een houdingsdoel. Bij het behalen van een kennisdoel volstaan traditionele wervingsmiddelen, echter bij het behalen van een houdingsdoel zijn persoonlijke wervingsmiddelen meer geschikt. Een andere criteria voor de keuze van middelen is de doelgroep (van Dalen, 2003).

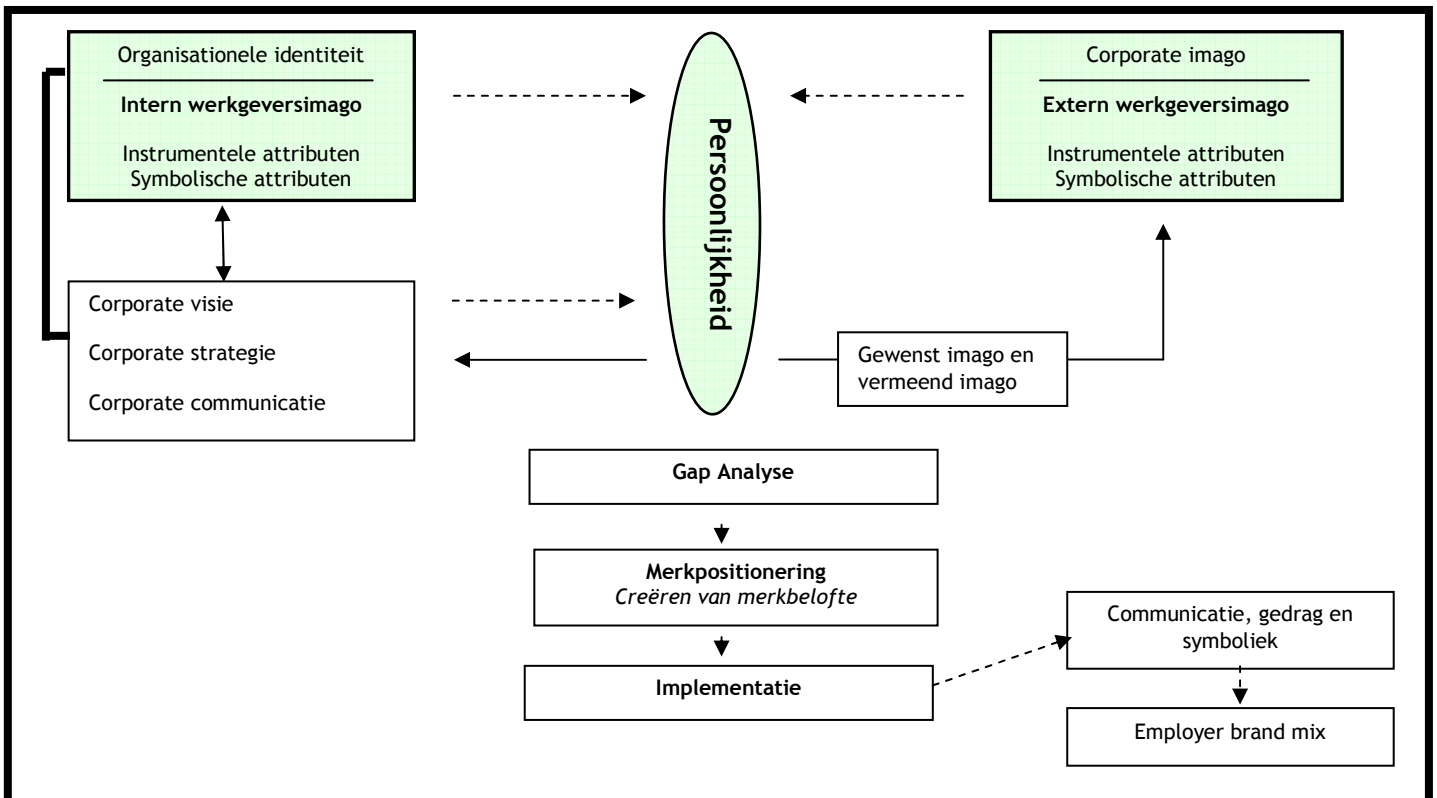
2.8.1 Plaats van arbeidsmarktcommunicatie binnen de organisatie

De Witte (2003) geeft aan dat (corporate)communicatie bij de positionering op de arbeidsmarkt de waarde van het employer brand bepaalt. Communicatie heeft een lange termijn- en interne focus. P&O draagt zorg voor het werven van het personeel en heeft meer een korte termijn- en externe focus. Dit sluit aan bij Van Dalen (2003) die aangeeft dat arbeidsmarktcommunicatie te plaatsen is bij twee onderdelen van beleid in de organisatie: bij het communicatiebeleid en het personeelsbeleid. Arbeidsmarktcommunicatie zou een afgeleide moeten zijn van het algemene communicatiebeleid; hier wordt nagedacht over de profilering van de identiteit van de organisatie en hoe deze identiteit overkomt bij het publiek. Uit de praktijk blijkt sommige organisaties arbeidsmarktcommunicatie meer bij communicatie onderbrengen en andere organisaties arbeidsmarktcommunicaties meer bij P&O (recruitment) onderbrengen. Omdat er vaak sprake is van een complexe relatie tussen communicatie en P&O op het gebied van de arbeidsmarktcommunicatie en de invulling hiervan, wordt aangedragen om de relatie tussen beide afdelingen te formaliseren (De Witte, 2003).

3. Conceptueel onderzoeksmodel employer branding

In dit hoofdstuk wordt uit het theoretische kader het theoretische onderzoeksmodel herleidt. Paragraaf 3.1 geeft het onderzoeksmodel van employer branding weer en paragraaf 3.2 geeft een toelichting op het onderzoeksmodel. In paragraaf 3.3 is een vertaling van het onderzoeksmodel.

3.1 Onderzoeksmodel employer branding



Figuur 3.1: Onderzoeksmodel employer branding

3.2 Toelichting op het onderzoeksmodel employer branding

Uit het theoretische kader blijkt dat er in de literatuur veel definities van employer branding zijn die veel op elkaar lijken. Bij employer branding gaat het om percepties die medewerkers hebben over de werkgever en percepties die potentiële medewerkers hebben over de organisatie. Daarnaast heeft employer branding een duidelijke link tussen imago en identiteit. De volgende definitie geeft in dit onderzoek de essentie van employer branding weer:

“Het creëren van een aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversimago bij medewerkers en potentiële medewerkers gebaseerd op de persoonlijkheid van de organisatie”

Als basis voor het onderzoeksmodel is het employer branding model van Martin e.a. (2005) genomen (paragraaf 2.2.2). Dit model brengt de percepties van medewerkers en potentiële medewerkers in kaart, door de interne identiteit en het externe imago te vergelijken.

De interne identiteit wordt door Martin e.a. (2005) gedefinieerd als de percepties die medewerkers hebben van hun psychologische contract en de persoonlijkheid van de organisatie. Dit komt overeen met Lievens (2007) die een onderscheid maakt tussen instrumentele attributen en symbolische attributen. De instrumentele attributen beschrijven wat een baan of organisatie wel of niet heeft en de symbolische attributen beschrijven de karaktereigenschappen die toegewezen kunnen worden aan een organisatie (Lievens, 2007). De instrumentele attributen kunnen bestaan uit de overwegende voordelen die toekomstige medewerkers zien in het werken bij een bepaalde organisatie, het extern werkgeversimago (Berthon, 2005) en uit de medewerkerstevredenheid van huidige medewerkers, het intern werkgeversimago (Lievens, 2007).

Organisaties kunnen hun merken steeds meer op basis van unieke emotionele kenmerken differentiëren in plaats van op functionele kenmerken (Lievens, 2007; de Chernatony e.a., 2001; Harris e.a. 2001, De Witte, 2003). De symbolische attributen geven de personificatie van de organisatie weer (Lievens, 2007). Door de personificatie van de organisatie te meten, kan op een gevalideerde wijze de identiteit en imago van de corporate brand worden vergeleken (Davies, 2001). In het onderzoeksmodel staat de persoonlijkheid van de organisatie centraal. De persoonlijkheid wordt bij dit onderzoek als de centrale en unieke karakteristieke waarden van de organisatie beschouwd.

Het model van Martin e.a. (2004) geeft een beperkte kijk op het begrip identiteit. Hoewel het bij employer branding gaat om de percepties van medewerkers en de beïnvloeding hiervan, moet er rekening gehouden worden met andere aspecten van identiteit. Hoewel Moorthi (2002) en Aaker (2004) interessante inzichten geven over de merkidentiteit is dit meer gekoppeld aan product of service niveau. Uit het theoretisch kader blijkt dat employer branding meer gekoppeld is aan de identiteit van de onderneming. Daarom is de keuze gemaakt om identiteit op ondernemingsniveau in het model op te nemen. Lievens (2007) en Martin (2006) verwijzen naar het AC²ID model van Balmer als een geschikte methode om identiteit in een breder perspectief te zien bij employer branding. Het AC²ID model van Balmer (*paragraaf 2.5.2*) geeft meer helderheid door identiteit in vijf typen op te splitsen. In het onderzoeksmodel worden de identiteiten van Balmer als volgt ingevuld:

- Werkelijke identiteit: organisationele identiteit
- Beleefde identiteit: corporate imago
- Gewenste identiteit: corporate visie
- Ideale identiteit: corporate strategie
- Gecommuniceerde identiteit: corporate communicatie

Daarbij wordt er vanuit gegaan dat de omgeving van invloed is op de identiteit en imago van een organisatie. Dit model biedt meer houvast om de attributen die bij identiteit horen te identificeren en om relaties te leggen tussen identiteiten. Het is belangrijk om een duidelijke keuze te maken welke groepen tot het corporate imago horen. Employer branding is gericht op de huidige medewerkers en toekomstige medewerkers. Hoewel het voor de organisatie van belang is om de percepties van alle stakeholders in beeld te krijgen, zal bij employer branding de aandacht vooral liggen bij het werkgeversimago van huidige medewerkers en potentiële medewerkers. Andere stakeholders worden bij dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Wat betreft de percepties van huidige medewerkers wordt bij dit onderzoek voor Martin (2005), Brown (2006), Lievens (2007), en Van Riel (2007) gekozen, aangezien zij een duidelijke scheiding maken tussen stakeholders binnen de grenzen van de organisatie en buiten de organisatie.

Medewerkers nemen een aparte positie in ten aanzien van andere stakeholders (in dit geval potentiële medewerkers). Het interne werkgeversimago wordt daarom als onderdeel van de organisationele identiteit beschouwd. Hierbij is het wel belangrijk om rekening te houden met het feit dat het werkgeversimago subjectief is, wat betekent dat de percepties die medewerkers hebben wel af kan wijken van de werkelijke situatie (Douglas, 2003). Er is voor gekozen om het gewenste imago en het vermeende imago op te nemen in het onderzoeksmodel. Hierbij wordt door de leden van de organisatie vastgesteld hoe anderen over de organisatie moeten denken (gewenst imago) en hoe leden van de organisatie denkt dat anderen over de organisatie denken? (vermeend imago) (Brown, 2006, Lievens, 2007).

3.3 Specificatie van het onderzoeksmodel

In de onderstaande tabel worden de verschillende onderdelen van het onderzoeksmodel benoemd en de daarbij behorende factoren/ attributen inzichtelijk gemaakt.

PERSOONLIJKHEID	
Personificatie	<ul style="list-style-type: none"> - Organization Personality (Martin, 2004) - Menselijke karakteristieken toekennen aan merk (Davies, 2001; Keller, 2002) - Brand personality schaal (Aaker, 1997) - Symbolische attributen (Lievens, 2007)
IDENTITEIT	
<i>Onderdeel onderzoeksmodel</i>	<i>Factoren/ Attributen</i>
Organisationele identiteit	Leiderschapstijlen, organisatiestructuren, gedeelde waarden, motivaties van medewerkers en identificatie van medewerkers (Balmer, 2001) Verhouding tussen customer brand en employer brand (Moyens, 2005)
	Intern werkgeversimago De percepties van de medewerkers (Martin, 2004): <ul style="list-style-type: none"> - Instrumentele attributen en symbolische attributen (Lievens, 2007) - Werkbeleving: arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden (Wolthuis, 2000)
Corporate Imago	Extern werkgeversimago <ul style="list-style-type: none"> - Percepties potentiële medewerkers (Martin, 2004; Lievens, 2007; Vos, 2001) - Primaire impressie (Vos, 2001) - Naamsbekendheid (Wolthuis, 2000; Vos, 2001) - Positie (Vos, 2001) - Preferentie (Vos, 2001) - Werkgeversaantrekkelijkheid (Berthon, 2005) - Kennis – houding – gedrag (Douglas, 2003)
Corporate visie	Missie en visie (Balmer, 2001)
Corporate strategie	Strategie (Balmer, 2001)
Corporate communicatie	Officiële uitingen van corporate communicatie (Balmer, 2001)
VERMEEND IMAGO EN GEWENST IMAGO	
Construed imago (Lievens, Brown)	Hoe denken leden van de organisatie wat de percepties zijn van stakeholders.
Gewenst Imago (Brown)	Hoe willen leden van de organisatie dat mensen over de organisatie denken?
GAP ANALYSE	
Gap analyse (Balmer, 2001)	Relaties tussen identiteiten analyseren

MERKPOSITIONERING

<i>Onderdeel onderzoeksmodel</i>	<i>Attributen/ Factoren</i>
Merkpositionering	Merkbelofte creëren (Hewlett Packerd in Berthon e.a., Versantworks)
IMPLEMENTATIE	
<i>Onderdeel onderzoeksmodel</i>	<i>Attributen/ Factoren</i>
Communicatie (Birgkit & Stadler)	- Communicatie (Birgkit en Stadler) Interne communicatie Arbeidsmarktcommunicatie (van Dalen, de Witte)
Gedrag (Birgkit & Stadler)	- Internal branding (Martin, 2004; Berthon)
Symboliek (Birgkit & Stadler)	- Huisstijl - logo
Employer brand mix (Moyer)	Alle elementen van Employer brand mix op één lijn plaatsen

De theoretische onderzoeksvragen komen aan bod in het theoretisch kader. In het conceptuele onderzoeksmodel wordt weergegeven welke begrippen bij employer branding aan bod komen en hoe ze in relatie tot elkaar staan. De empirische onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel onderzoeksmodel beantwoord. Het onderzoek naar de identiteit van Schuitema (*onderzoeksvraag 3*) richt zich op de:

- organisationele identiteit van Schuitema
Hieronder vallen ook het interne werkgeversimago (*onderzoeksvraag 4*) en de percepties van hoogopgeleide medewerkers ten aanzien van C1000 (*onderzoeksvraag 5*).
- Corporate imago van Schuitema (potentiële medewerkers)
Hieronder valt het externe werkgeversimago (*onderzoeksvraag 4*)
- Corporate strategie van Schuitema
- Corporate visie van Schuitema
- Corporate communicatie van Schuitema

Het interne en externe werkgeversimago van Schuitema (*onderzoeksvraag 4*) kunnen in het conceptuele onderzoeksmodel onder organisationele identiteit (intern) en corporate imago (extern) geplaatst worden. Hoewel het conceptuele onderzoeksmodel niet ingaat op percepties van medewerkers ten aanzien van de customer brand, wordt dit wel in het empirisch onderzoek opgenomen. Hierdoor kan vastgesteld worden of de percepties van medewerkers ten aanzien van de customer brand (C1000) overeenkomen met de employer brand (Schuitema). De percepties van hoogopgeleide medewerkers van Schuitema ten aanzien van C1000 (*onderzoeksvraag 5*) behoren ook tot de organisationele identiteit.

De uitwerking van de empirische onderzoeksvragen komt in hoofdstuk vier, vijf en zes aan bod. In hoofdstuk vier wordt inzicht gegeven in de identiteit van Schuitema aan de hand van bestaande onderzoeken en andere bronnen. Het empirische onderzoek (hoofdstuk 5 en 6) geeft inzicht in de werkelijke identiteit door percepties van medewerkers over symbolische attributen en instrumentele attributen van Schuitema en C1000 vast te stellen. Nadat de theoretische en empirische onderzoeksvragen beantwoord zijn, zijn conclusies getrokken over de identiteit van Schuitema en wordt in de gap analyse de relatie tussen de verschillende identiteitsvormen van Schuitema uiteengezet. In de conclusies en aanbevelingen wordt tenslotte vastgesteld hoe Schuitema employer branding in kan zetten om zich beter te positioneren op de arbeidsmarkt en hoe het merk C1000 hier een bijdrage aan kan leveren (*onderzoeksvraag 6 en 7*).

4 Input van bestaande onderzoeken

Dit hoofdstuk geeft inzicht in bronnen die als input worden gebruikt voor mijn afstudeeronderzoek. Hierbij zijn o.a. de website van Schuitema, presentaties en diverse onderzoeken geraadpleegd. Deze onderzoeken zijn door Schuitema zelf uitgevoerd (Schuitema Strategisch Communicatieplan, 2007), of door externe bureaus (o.a. Intelligence Group, Intermediair, Effactory) naar het werkgeversimago en de identiteit van Schuitema.

In paragraaf 4.1 worden de relevante resultaten van de gehanteerde onderzoeken getoond. In paragraaf 4.2 wordt nader ingegaan op het motivatieonderzoek (MMO), dat in oktober 2007 binnen Schuitema is uitgevoerd. De resultaten van dit MMO worden niet verwerkt in deze scriptie, aangezien de bevindingen nog niet bekend zijn. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 de methodes toegelicht die gebruikt zijn in de gehanteerde onderzoeken op basis van het onderzoeksmodel

4.1 Relevante resultaten van gehanteerde onderzoeken

In de resultaten van de documentatiestudie ga ik in op de eerst stap van het employer branding proces: begrijp je organisatie, waarin de verschillende identiteiten van Schuitema uiteen worden gezet. De resultaten van het motivatie onderzoek komen in deze scriptie, zoals eerder vermeld, niet aan bod.

4.1.1 Extern werkgeversimago

De beleefde identiteit is het imago van potentiële medewerkers ten aanzien van Schuitema.

Symbolische attributen

Schuitema wordt het meest geassocieerd met: traditioneel, normaal, ondernemend, betrouwbaar, praktisch. Schuitema wordt het minst geassocieerd met grensverleggend, ruimdenkend, vernieuwend, innovatief, initiatiefrijk. Mensen associëren Schuitema spontaan met C1000, supermarkt, logistiek/ vervoer/ transport, groot, levensmiddelen en groene vrachtwagens. (Werkgeversimago onderzoek, IG, 2007). Uit het Strategisch Communicatie Onderzoek Schuitema (2007) blijkt dat Schuitema over het algemeen overkomt als een betrouwbaar, professioneel, nuchter en een aanvallend bedrijf. Consumenten kennen Schuitema niet, alleen C1000. De toegevoegde waarde van C1000 is niet meer goed zichtbaar na de prijzenoorlog onder de supermarkten (Strategisch communicatie onderzoek Schuitema, 2007)

Werkgeversaantrekkelijkheid (instrumentele attributen)

Verschillende onderzoeken (werkgeversimago onderzoek, IG; Intermediair Imago factsheet) laten zien wat de pull factoren (redenen om voor een werkgever te kiezen) zijn van verschillende doelgroepen.

De onderstaande tabel laat de meest relevante pull factoren en arbeidsvoorwaarden per doelgroep voor het kantoorpersoneel zien.

	Junior (0-3 jaar)		Medior (3-10 jaar)	
	<i>pull factoren</i>	<i>arbeidsvoorwaarden</i>	<i>pull factoren</i>	<i>arbeidsvoorwaarden</i>
Marketing	Inhoud van het werk doorgroeimogelijkheden	Volgen van opleidingen Reiskostenvergoeding 13 ^{de} maand bonusregeling	Inhoud van het werk Uitdaging van het werk doorgroeimogelijkheden	Mogelijkheid om thuis te werken
Finance	Uitdaging van het werk doorgroeimogelijkheden	Auto van de zaak	Uitdaging van het werk Doorgroeimogelijkheden	-
Inkoop	doorgroeimogelijkheden	Volgen van opleidingen Reiskostenvergoeding 13 ^e maand Auto van de zaak	Uitdaging van het werk	Volgen van opleidingen Auto van de zaak
Logistiek	Uitdaging van het werk Doorgroeimogelijkheden	Volgen van opleidingen Reiskostenvergoeding 13 ^{de} maand	Uitdaging van het werk	13 ^{de} maand

Tabel 4.1: Pullfactoren kantoorpersoneel

Intelligence Group heeft aan de hand van 17 aspecten getoetst in hoeverre de doelgroep deze factoren van belang acht in de keuze voor een werkgever. Uit het onderzoek komt naar voren dat overall kan worden vastgesteld dat inhoudelijk interessant werk, uitdaging in het werk, goede ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden belangrijke motivatoren zijn. De doelgroep hecht minder belang aan commercialiteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Intermediair geeft aan dat een goede balans tussen werk en privé, afwisselend werk en goede arbeidsvoorwaarden pull factoren zijn van hoger opgeleiden om te kiezen voor een werkgever (Imago Factsheet, Intermediair, 2006).

In het Intermediair Imago Factsheet is gekeken hoe mensen die Schuitema goed kennen Schuitema (in 2005) of Schuitema/ C1000 (in 2006) beoordelen aan de hand van een aantal imago aspecten.

<i>Mensen die Schuitema (/C1000) goed kennen (N=559)</i>	Schuitema	Schuitema/ C1000
Aansprekende bedrijfscultuur	Ja: 65%	Ja: 46%
Aansprekende producten en diensten	Ja: 72%	Ja: 58%
Goede loopbaanbegeleiding	Ja: 72%	Ja: 46%
Biedt interessante functies	Ja: 69%	Ja: 58%
Goede primaire arbeidsvoorwaarden	Ja: 69%	Ja: 49%
Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	Ja: 71%	X
Goede doorgroeimogelijkheden	Ja: 82%	Ja: 51%
Zou ik graag willen werken	Ja: 36%	Ja: 22%

Tabel 4.2: Beoordeling imago aspecten Schuitema

Intelligence Group geeft aan dat 30% van haar respondenten antwoordt wel te willen werken bij Schuitema. 32% van haar respondenten geeft aan niet te weten of ze bij Schuitema willen werken of niet. 38% van de respondenten geeft aan niet te willen werken bij Schuitema.

De respondenten die wel bij Schuitema zouden willen werken geven als belangrijkste motivatie dat ze Schuitema zien als een goede, grote onderneming met veel mogelijkheden en dat ze affiniteit hebben met de levensmiddelenbranche. De respondenten die niet bij Schuitema zouden willen werken geven aan dat ze de branche niet aantrekkelijk vinden, dat ze Schuitema niet goed kennen, en dat ze geen aansluiting zien met hun vakgebied (Werkgeversimago onderzoek, 2007, IG)

Intelligence Group heeft gekeken welke kenmerken de doelgroep (potentiële medewerkers van Schuitema) herkent van Schuitema en welke kenmerken de doelgroep minder of niet herkent. De kenmerken zijn vooral afgeleid van de website van Schuitema (Extern Werkgeversimago Onderzoek Schuitema, IG, 2007).

Kenmerken die de doelgroep wel herkent	Kenmerken die de doelgroep minder of niet herkent
<ul style="list-style-type: none"> • ondernemende karakter • professionele werkomgeving • mogelijkheden om door te groeien 	<ul style="list-style-type: none"> • ambitieus • verantwoordelijkheid • goede ontwikkelingsmogelijkheden • eigen initiatief • uitstekende arbeidsvoorwaarden

Tabel 4.3: Herkenbaarheid kenmerken Schuitema

Naamsbekendheid

Bij het onderzoek van IG kent een kwart van de doelgroep (n=593) Schuitema goed, de helft kent Schuitema van naam en een kwart kent Schuitema niet (IG, 2007). Bij het Intermediair Imago Factsheet 2005 (n=1211) kent 9% Schuitema goed, 56% kent Schuitema enigszins en 35% kent de organisatie niet. Bij het Intermediair Imago Factsheet 2006 kent 20% Schuitema/C1000 goed, 37% de organisatie enigszins en 9% kent de organisatie niet.

Uit het onderzoek van Intelligence Group komt naar voren dat een deel van de doelgroep van Schuitema op de arbeidsmarkt niet weet dat Schuitema het bedrijf achter C1000 is. Schuitema wordt geassocieerd met groene vrachtwagens als logistieke onderneming. Deze perceptie heeft invloed op de wil om bij Schuitema te werken. Intelligence Group adviseert om de naamsbekendheid van Schuitema te verbeteren (IG, 2007).

Positie

Uit het onderzoek van Intelligence Group komt naar voren dat in vergelijking met de concurrentie (Ahold, TNT post, ABN Amro, Unilever) Schuitema relatief onbekend is. Ook het percentage respondenten dat Schuitema goed kent, blijft achter in vergelijking tot de concurrentie. De doelgroep kan daardoor geen scherp oordeel geven over Schuitema. In vergelijking met de concurrenten (Ahold, TNT post, ABN Amro, Unilever) wordt Schuitema als minder formeel gezien. Schuitema en TNT post liggen qua score dicht bij elkaar, maar Schuitema wordt wel als minder aantrekkelijk beschouwd dan Ahold, Unilever en ABN Amro. Ahold, ABN Amro en Unilever zijn volgens de doelgroep een meer aansprekende werkgever dan Schuitema met betere ontwikkelingsmogelijkheden. ABN Amro en Unilever worden meer geassocieerd met goede arbeidsvoorwaarden en Ahold is volgens de doelgroep commerciëler dan Schuitema en met meer aansprekende producten. (Extern werkgeversimago Schuitema, IG, 2007).

4.1.2 Organisationele identiteit

De werkelijke identiteit van Schuitema bestaat uit de organisatiestructuur en de leiderschapstijl, de motivaties van medewerkers, de gedeelde waarden en het intern werkgeversimago en de identificatie van de werkgever. Schuitema maakt bij leiderschapstijl momenteel de verandering door naar een meer resultaatgericht management. Hierbij wordt gezegd dat Schuitema hard op de inhoud en zacht op de relatie is. De kernwaarden, door medewerkers van Schuitema gepercipieerd zijn ondernemend, resultaatgericht (gedreven), betrokken en samenwerken. Ondernemers zien Schuitema als log, ambtelijk en te centralistisch ingesteld. Schuitema heeft moeite om kwaliteit te waarborgen. Ondernemers zijn trots op C1000 en vinden dat C1000 succes potentie heeft als kansen benut worden. Potentiële ondernemers zien Schuitema als een professionele, nuchtere en open partner, maar met een defensieve houding (Strategisch communicatieplan Schuitema, 2007). De resultaten van het MMO zullen meer inzicht geven in de motivaties van de werkgever, de gedeelde waarden (kernwaarden van Schuitema) en identificatie met de werkgever.

4.1.3 Corporate visie

De gezamenlijke missie van C1000 en Schuitema: “De consument op een aangename en onderscheidende manier bij de dagelijkse boodschappen helpen geld, tijd en gedoe te besparen” (www.schuitema.nl). “Schuitema wil met C1000 voor de consument de meest herkenbare formule worden in de markt met het beste eigen gezicht; de ‘meest geliefde formule van Nederland’. Schuitema wil slagvaardig zijn, resultaatgericht zijn, kwalitatief uitblinken op het gebied van logistiek en winkels, onderscheidend zijn, een goede samenwerking met ondernemers tot stand brengen, consumentgericht en aanvallend zijn.

In het strategische communicatieplan is de gewenste identiteit uitgedrukt in de volgende kenmerken: innovatief, professioneel, betrouwbaar, ondernemend, krachtig, toegankelijk, ambitieus, flexibel, consumentgericht, aanvallend, lef en progressief. De gezamenlijke vertrekpunten die corporate communicatie heeft opgesteld zijn afgeleid zijn van de gekozen organisatiestrategie in relatie tot de feitelijke en gewenste identiteit: aanvallend, resultaatgericht en consumentgericht. (Strategisch Communicatieplan Schuitema, 2007)

Vijf v's van Schuitema en C1000

De kernwaarden van Schuitema en C1000 worden door vijf v's vormgegeven:

Visie - “Een heldere consistente positionering van C1000 als onderscheidende kwaliteitsdiscounter in de lokale markt en een duidelijke zichtbare invulling van de missie. Je bent daarbij kostenbewust in doen en laten”

Vakmanschap - “Is weet hebben wat er speelt bij de consument. Vakmanschap betekent kennis, betrokkenheid en ook leergierig zijn”.

Vechtlust - “De wil om de beste te zijn en de concurrent aan te pakken in de lokale markt en op andere plaatsen, steeds weer op nieuw”.

Vertrouwen - “Vertrouwen is nodig om te kunnen samenwerken. Op basis van vertrouwen wordt de balans gevonden tussen de korte termijn belangen van de detailhandel en de lange termijnbelangen van Schuitema”.

Vermogen tot samenwerken - “Samenwerken met ondernemers, samenwerken in de keten, maar ook interne samenwerking vormt de basis voor groei en succes”.

Nieuwe merkidentiteit C1000

Het nieuwe merkidentiteit van C1000 is meer gericht op emotionele aspecten. De sterke ratio moet gehandhaafd worden, maar daarnaast moet er aandacht komen voor de emotionele aspecten. Naast de mannelijke zakelijke eigenschappen moet er meer aandacht komen voor de vrouwelijke gevoelskanten. Begrip voor de klanten en flexibiliteit zijn uitgangspunt voor de nieuwe formule. Genieten van lekker eten, gemakkelijk boodschappen doen en op ideeën gebracht worden, dat is C1000. *“C1000 helpt haar klanten met aantrekkelijke oplossingen. Elke dag. C1000 weet wat er speelt.”*

- C1000 weet wat er speelt
- C1000 is voor alle eetmomenten
- Het gewoon bijzonder maken en het bijzonder gewoon maken
- Oplossingen en efficiënt
- Betrouwbaar en goedkoop (merkenboekje C1000)

4.1.4 Corporate strategie

De strategie van Schuitema is opgenomen in het strategische plan van Schuitema 2005-2009 (bijlage 1). C1000 wil zich positioneren als een supermarkt die excelleert in vers en zich met betrekking tot de prijs meet met de onderkant van de markt. Daarnaast gaat C1000 naar lokaal maatwerk met een lokale dominantie. Andere strategische punt is om van retail support organisatie te groeien naar een consumentgerichte organisatie.

4.1.5 Corporate communicatie

Op de site staat dat Schuitema en C1000 zich door de vijf v's (visie, vakmanschap, vechtlust, vertrouwen en vermogen tot samenwerken) laten kenmerken. “Iedereen binnen Schuitema en C1000 kan door de begrippen klantgerichtheid en ondernemerschap getypeerd worden. Schuitema heeft ondernemende, ambitieuze, vakbekwame en betrokken medewerkers die intensief samenwerken. C1000 is een onderscheidende winkelformule en er wordt voortdurend gewerkt aan innovaties. C1000 blijft wel nuchter en stelt de consument altijd centraal. Schuitema heeft sterke ambities en persoonlijke groei en loopbaanbegeleiding zijn bij ons geen modewoorden maar al jaren dagelijkse realiteit. Elke dag staat plezierig werken centraal in een enthousiaste, informele, collegiale werksfeer”. (www.schuitema.nl)

4.2 Motivatie onderzoek (kwantitatief onderzoek)

Binnen Schuitema vindt er september 2007 een motivatieonderzoek (MMO) plaats onder alle medewerkers die in dienst zijn van Schuitema. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Effectory, marktleider op het gebied van medewerkers onderzoeken. Het MMO geeft inzicht in de percepties van medewerkers over het dienstverband en de organisatie en past daardoor heel goed in het kader van dit afstudeeronderzoek. Er is gezocht naar een goede afstemming tussen onderwerpen die aan bod komen in het MMO en onderwerpen die aan bod komen in het empirische onderzoek. De resultaten van het MMO worden niet verwerkt in deze scriptie, aangezien de uitkomsten nog niet bekend zijn.

4.2.1 Doel van het motivatie onderzoek

Het MMO heeft als doel om vast te stellen hoe medewerkers het werk bij Schuitema ervaren en om te achterhalen welke ervaringen bepalend zijn voor de motivatie van medewerkers om zich in te zetten voor Schuitema.

Er zijn drie subdoelen van vastgesteld:

- Achterhalen in hoeverre men de cultuurwaarden van Schuitema herkend en van toepassing vindt op de organisatie. (*De cultuurwaarden bestaan uit de vijf v's van Schuitema: vechtlust, vakmanschap, visie, vertrouwen en vermogen tot samenwerken*).
- Lokaliseren van die onderdelen die in aanmerking komen voor een verbeterprogramma.
- Vergelijken van de resultaten van Schuitema met andere Nederlandse ondernemingen.

4.2.2 Gegevensverzameling van het motivatie onderzoek

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit alle medewerkers bij Schuitema en bij alle medewerkers van de SWB C1000 filialen. De verwachte response rate is 70%. Het motivatieonderzoek bestaat uit een kwantitatieve vragenlijst, waarbij ruim 80 positief geformuleerde stellingen getoetst worden aan de hand van een 5 punt likert schaal. In bijlage 3 is de volledige vragenlijst toegevoegd.

4.2.3 Uitkomsten van het motivatie onderzoek

Het uitgangspunt van het MMO is het 'Effectory Organizational X-ray model' dat de samenhang tussen alle HR variabelen weergeeft. Deze variabelen zijn tevredenheid, betrokkenheid, motivatie, engagement, loyaliteit, effectiviteit, efficiëntie, klantgerichtheid, aanwezigheid, prestaties en vitaliteit. De HR variabelen maken inzichtelijk hoe medewerkers tegen de organisatie aankijken. De uitkomsten van het onderzoek bestaan uit drie invalshoeken: de medewerkerstevredenheid, de medewerkerstevredenheid aangevuld met betrokkenheidsanalyse en het Effectory Organizational X-ray model.

4.3 Operationalisatie van het onderzoeksmodel in gehanteerde onderzoeken

Aan de hand van de methodes die zijn gebruikt in de verschillende onderzoeken kan inzicht worden verkregen in de identiteiten van het onderzoeksmodel.

Extern werkgeversimago

Factoren/ attributen	Operationalisatie
Personificatie (symbolische attributen)	Geholpen associatie - welke karakteristieken associeert de doelgroep het meest met Schuitema: traditioneel, normaal, ondernemend, betrouwbaar, praktisch, grensverleggend, ruimdenkend, vernieuwend, innovatief, initiatiefrijk (Werkgeversimago van Schuitema, IG, 2007)
Primaire impressie	Spontane associatie - Welke drie woorden schieten het eerst bij respondenten naar binnen bij de naam Schuitema (Werkgeversimago van Schuitema, IG, 2007)
Naamsbekendheid	Naamsbekendheid van Schuitema (Werkgeversimago van Schuitema, IG, 2007) Bekendheid van Schuitema (2005) en Schuitema/ C1000 (2006) (Imago Factsheet, Intermediair, 2005-2006)
Percepties potentiële medewerkers (instrumentele attributen)	Imago aspecten van Schuitema (2005) en Schuitema/ C1000 (2006): Aansprekende bedrijfscultuur, aansprekende producten en diensten, goede loopbaanbegeleiding, aanbod interessante functies, goede primaire arbeidsvoorwaarden, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, goede doorgroeimogelijkheden (Imago Factsheet, Intermediair, 2005 – 2006). Werkgeversprofiel - score van Schuitema op basis van imagoaspecten: professioneel, commercieel, financieel gezond, goede arbeidsvoorwaarden, maatschappelijk verantwoord, inhoudelijk interessant werk, stimulerend management, aansprekende werkgever, informele werksfeer, aansprekende producten en diensten, goede ontwikkelingsmogelijkheden, veel verantwoordelijkheid, doorgroeimogelijkheden. (Werkgeversimago van Schuitema, IG (2007)

Employer Branding op de arbeidsmarkt en de rol van de Customer Brand

Preferentie werkgevers-aantrekkelijkheid	Pull factoren - Wat zijn de belangrijkste aspecten bij de keuze van een werkgever? (o.a. Imago Factsheet, Intermediair, 2005 – 2006; Meerdere onderzoeken van IG, 2007). Betrokkenheid bij Schuitema als werkgever – Ik ben van plan om de komende jaren te blijven werken bij Schuitema; Ik zou Schuitema aanraden bij vrienden en kennissen als werkgever (Motivatietoets Schuitema, 2007, Effectory)
Kennis Houding Gedrag	Wel of niet kennen van Schuitema (Werkgeversimago van Schuitema, IG, 2007) Wel of niet willen werken bij Schuitema (Werkgeversimago van Schuitema, IG, 2007) Bij Schuitema zou ik graag willen werken (Imago Factsheet, Intermediair, 2005 – 2006) Bij Schuitema/ C1000 zou ik graag willen werken (Imago Factsheet, Intermediair, 2005 – 2006) Wel of niet solliciteren bij Schuitema (Werkgeversimago van Schuitema, IG, 2007).
Positie	De positie van Schuitema in vergelijking tot concurrenten: Ahold, TNT post, ABN Amro, en Unilever (Werkgeversimago van Schuitema, IG (2007)

Organisatiele identiteit

<i>Factoren/ attributen</i>	<i>Operationalisatie</i>
Organisatiestructuur	Organogram van Schuitema
Leiderschapstijl	Leiderschap Schuitema (powerpoint presentatie roadshow 2006, intranet Schuitema)
Motivaties van medewerkers	Betrokkenheidsanalyse (Motivatietoets Schuitema, Effectory, 2007)
Gedeelde waarden	Herkennen de medewerkers de vijf v's van Schuitema (Motivatietoets Schuitema, Effectory, 2007)
Percepties medewerkers	Perceptie medewerkers over kernwaarden Schuitema (Strategisch communicatieplan Schuitema, 2007)
Percepties van medewerkers Instrumentele attributen Werkbeleving	Medewerkerstevredenheid van medewerkers ten aanzien van: werkzaamheden, arbeidsomstandigheden werkdruk, collega's, leidinggevende, organisatie en cultuur, ontwikkelingsmogelijkheden en beloning (Motivatietoets Schuitema, 2007, Effectory)
Identificatie	- ik ben trots op Schuitema - ik heb het gevoel dat ik bij Schuitema pas (Motivatietoets Schuitema, 2007, Effectory)

Corporate visie

<i>Factoren/ attributen</i>	<i>Operationalisatie</i>
Missie	Missie van Schuitema (www.schuitema.nl)
Visie	Visie van Schuitema (strategisch communicatieplan)

Corporate strategie

<i>Factoren/ attributen</i>	<i>Operationalisatie</i>
Strategie	Strategie van Schuitema (intranet Schuitema)

Corporate communicatie

<i>Factoren/ attributen</i>	<i>Operationalisatie</i>
Officiële uitingen van corporate communicatie	5 v's van Schuitema (www.schuitema.nl)
	Omschrijving organisatie en bedrijfscultuur (www.schuitema.nl), advertenties)
	Merken boekje C1000

Gap analyse

Intelligence Group definieert het gat tussen identiteit en imago als het verschil tussen imago bij het arbeidspotentieel (hoe het bedrijf gezien wordt) en de identiteit van Schuitema (hoe het bedrijf zichzelf ziet en wil zijn). Via de Mars Expeditie is aan verschillende leden van de directie en het management team (MT-leden) gevraagd waar Schuitema in de toekomst naar toe gaat. De spinnenwebmethode van Bernstein (1989) is toegepast om te kijken naar de IST situatie (feitelijke identiteit) en de SOLL situatie (gewenste identiteit). Bij elke kenmerk zijn scores toegekend aan de hand van rapportcijfers en is gekeken wat de verschillen zijn tussen IST en SOLL situatie. Op basis van deze vergelijking zijn algemene vertrekpunten opgesteld die afgeleid zijn van de gekozen organisatiestrategie in relatie tot de feitelijke en gewenste identiteit (Strategisch Corporate Communicatieplan Schuitema, 2007). De gehanteerde methoden (spinnenwebmethode, mars expeditie) worden door diverse auteurs in de literatuur aangedragen als geschikte onderzoeksmethoden op het gebied van identiteit (o.a. Van Riel, 2007).

5 Onderzoeksmethodologie

Het empirische onderzoek is er op gericht om de percepties van hoogopgeleide medewerkers in kaart te brengen (*onderzoeksvraag 4 en 5*). Employer branding richt zich op het werkgeversimago, of te wel de percepties die (potentiële) medewerkers van Schuitema als werkgever hebben. Om te bepalen of C1000 een bijdrage kan leveren aan de merkpositionering van Schuitema op de arbeidsmarkt, worden ook de percepties van medewerkers ten aanzien van C1000 vastgesteld. Dit is in lijn met Mosley (2005), die het belang van een goede verhouding tussen een employer brand en een customer brand benadrukt.

In het conceptueel onderzoeksmodel is zichtbaar dat de percepties van medewerkers tot de organisationele identiteit behoren. Hierbij wordt ingegaan op de symbolische attributen en de instrumentele attributen. Lievens (2007) heeft aangetoond dat aan de hand van symbolische attributen en instrumentele attributen een goed beeld kan worden verkregen van de percepties van eigen medewerkers en potentiële medewerkers. De symbolische attributen zijn de persoonlijke eigenschappen die door medewerkers aan Schuitema en C1000 worden toegekend (personificatie) en de instrumentele attributen zijn de tastbare en feitelijke eigenschappen die de baan en de organisatie met zich mee brengen.

5.1 Operationalisering van onderzoeksmodel in empirisch onderzoek

Intern werkgeversimago		
Factoren/ attributen	Operationalisatie	Methode
1. Personificatie (symbolische attributen)	Spontane associatie Schuitema/ C1000 - Omschrijven van Schuitema/ C1000 in vijf (karakteristieke) kenmerken - De persoon Schuitema / C1000 omschrijven	Semi - gestructureerd interview
	Geholpen associatie Schuitema/ C1000 Lijst van 28 karakteristieke eigenschappen afgeleid uit het: - De gewenste identiteit van Schuitema (Strategisch Communicatieplan Schuitema, 2007) - De nieuwe merkidentiteit van C1000 (merkenboekje C1000, 2007) - Geholpen associatie uit externe werkgeversimago onderzoeken Schuitema - Brand personality schaal van Aaker (1997) vertaald door Lievens (2006)	Schriftelijke enquête
	Boegbeeld van Schuitema en boegbeeld van C1000	Semi – gestructureerd interview
2. Perceptie Schuitema (symbolische en instrumentele attributen)	- Sterke punten van Schuitema als werkgever - Minder sterke punten van Schuitema als werkgever	Semi - gestructureerd interview
3. Perceptie C1000 (symbolische en instrumentele attributen)	- sterke punten van C1000 voor consument - minder sterke punten van C1000 voor consument	Semi - gestructureerd interview
4. Werkgeversaantrekkelijkheid (instrumentele attributen)	- Pullfactoren bij een willekeurige werkgever - In hoeverre zijn pull factoren van toepassing bij Schuitema	Schriftelijke enquête

5. Verhouding tussen Schuitema en C1000	- Identificatie met de consument - Schuitema en C1000 is een grote familie - Schuitema/ C1000 is de kern van de organisatie	Schriftelijke enquête
6. Betrokkenheid	- Mate van betrokkenheid bij afdelingen - Ik heb een Schuitema/ C1000 hart (bron)	Schriftelijke enquête
7. Motivatie	- Motieven om bij Schuitema te gaan werken - Motieven om bij Schuitema te blijven werken	Semi - gestructureerd interview
Vermeend Imago en gewenst imago		
8. Vermeend imago	Hoe denkt de HR directeur dat respondenten de vragen in het semi-gestructureerd interview en de schriftelijke enquête hebben beantwoord.	Semi – gestructureerd interview/ schriftelijke enquête
9. gewenst imago	Aan de hand van de vragen uit het semi-gestructureerd interview en de schriftelijke enquête heeft de HR directeur aangegeven wat het gewenste imago is.	

5.2 Selectie van de steekproef

Medewerkers die in dienst zijn van Schuitema, bestaan uit medewerkers van het hoofdkantoor, alle regiokantoren, de distributiecentra, de chauffeurs en medewerkers van de SWB C1000 filialen en de ondernemers. Vanwege de grootte en diversiteit van Schuitema en de tijdsduur van het afstudeeronderzoek heb ik er voor gekozen om de onderzoekspopulatie af te bakenen. In overleg met de recruiter zijn er drie factoren opgesteld die een rol hebben gespeeld bij de afbakening:

- Waar zijn de meeste hoop opgeleide medewerkers binnen Schuitema werkzaam?
- Wat is de relatie tussen de medewerkers en C1000?
- Voor welke groep (potentiële) medewerkers heeft employer branding het meeste effect?

Met deze drie factoren in overweging genomen is er besloten om de onderzoekspopulatie af te bakenen tot hoogopgeleide medewerkers van het hoofdkantoor. Hierbij zijn alleen de afdelingen opgenomen, waarbij volgens de HR directeur de grootste knelpunten in de werving zijn geconstateerd. Deze afdelingen zijn SBM (inkoop), SMA (marketing), FEZ (financiën) en IT (automatisering). In totaal is er een steekproef genomen van 60 personen, er zijn per afdeling 15 personen ondervraagd (N= 60). Er zijn alleen mensen ondervraagd die in vast dienstverband werkzaam zijn bij Schuitema. Om de spreiding te waarborgen is er per afdeling gekeken naar de disciplines en zijn er per discipline een gelijk aantal respondenten geselecteerd. Onder SMA valt bijvoorbeeld formulemanagement, onderzoek & analyse, prijs en promotie; per discipline heb ik vijf medewerkers geënquêteerd.

5.3 Gegevens verzameling van het empirisch onderzoek

Het empirische onderzoek is vooral een kwalitatief onderzoek, omdat het gericht is op achterhalen van emoties van medewerkers (Babbie, 2004). Er wordt wel gebruikt gemaakt van een kwantitatieve vragenlijst, maar deze is hoofdzakelijk bedoeld om de kwalitatieve gegevens te ondersteunen. De data is verzameld aan de hand van een semi- gestructureerd interview en een schriftelijke enquête. Om de kwaliteit van zowel de mondelinge enquête als de schriftelijke enquête te waarborgen, is er een pilotstudy uitgevoerd. Voor de aanvang van de steekproef, zijn de enquêtes getest bij een pilotgroep van 15 personen.

Tijdens de introductiecursus van Schuitema zijn deze personen allereerst individueel een aantal mondelinge vragen gesteld uit het semi- gestructureerd interview. Vervolgens is in de vorm van focusgroepen naar de personificatie van Schuitema en C1000 (omschrijving van persoon Schuitema/ C1000) gekeken. Tot slot zijn de schriftelijke enquêtes overhandigd.

Semi - gestructureerd interview

Het interview is de meest geschikte methode voor het meten van gevoelens en houdingen (Baarda, 2006). Aangezien het empirische onderzoek vooral gericht is op de gevoelens van medewerkers, is gekozen voor deze onderzoeksmethode. Met alle respondenten is er een semi-gestructureerd interview gehouden met een tijdsduur van een half uur. De vragen van het interview zijn wel van te voren vastgesteld, maar bestaan voornamelijk uit open vragen (bijlage 4). Hierbij is wel de ruimte gelaten om door te vragen om zodoende de kwaliteit van het antwoord te verhogen. De volgorde van de vragen lag van tevoren vast. Er is voor een semi - gestructureerd interview gekozen in plaats van een schriftelijke enquête, omdat op deze manier eventuele vragen toegelicht kunnen worden en dieper op antwoorden kan worden ingegaan. Daarnaast wordt getracht op deze manier de respons rate te verhogen van de schriftelijke enquête, omdat mensen meer begaan zullen zijn met het onderzoek. Het doel van het interview is om de spontane associaties van de respondenten met Schuitema en C1000 in kaart te brengen. Bij de analyse van de uitkomsten van de interviews wordt er gebruik gemaakt van een aantal stappen die Baarda (1996) voorschrijft bij het analyseren van open interviews. Allereerst wordt er een protocol van de interviews gemaakt. Hierbij worden antwoorden van de vragen letterlijk genotuleerd. Vervolgens worden deze antwoorden opgesplitst in fragmenten en worden hier labels aan toegekend. Aan de hand van deze labels zijn de uitwerkingen in de resultaten van het empirisch onderzoek (*hoofdstuk 6*) uiteengezet.

Schriftelijke enquête

Direct na het interview is aan de respondenten de schriftelijke enquête overhandigd. De vragenlijst bestaat uit open vragen, stellingen en multiple choice vragen. Er wordt hierbij een 5 punt Likert schaal gehanteerd (bijlage 5). De analyse van de schriftelijke enquête is niet gericht op het formuleren van hypothesen en het leggen van verbanden tussen variabelen. De kwantitatieve data worden gebruikt om de resultaten van het kwalitatief onderzoek te ondersteunen.

De vragen uit het semi-gestructureerde interview en de schriftelijke enquêtes zijn ook aan de HR directeur voorgelegd voor het vermeende imago (hoe denkt HR directeur dat respondenten de vragenlijst invullen) en het gewenste imago.

Interviews met mensen uit de branche

Naast de steekproef zijn er drie semi-gestructureerde interviews gehouden, waarvan twee interviews met organisaties uit de 'consumer goods' branche (Unilever en Bolletje) en één interview met een specialist op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie (Total Identity).

- Interview met Unilever

Achterhalen hoe binnen Unilever wordt omgegaan met employer branding. Het interview is gehouden met Marlies de Vette, adviseur werving en arbeidsmarktcommunicatie. Zij is verantwoordelijk voor de employer branding binnen Unilever. De uitwerkingen van het semi-gestructureerde interview met Unilever zijn opgenomen in bijlage 5

- Interview met Bolletje
Achterhalen hoe het onderzoek 'zelf-analyse van het merk Bolletje is opgezet en hoe het archetype van Bolletje is bepaald. Het interview is gehouden met Dhr. Willemsen, commercieel directeur van Bolletje. De uitwerkingen van het semi-gestructureerde interview met Bolletje zijn opgenomen in bijlage 6.
- Interview met Total Identity (creatief advies bureau op het gebied van communicatie)
Achterhalen hoe Total Identity met arbeidsmarktcommunicatie en employer branding omgaat. Het interview is gehouden met H el ene S opnel, senior adviseur arbeidsmarktcommunicatie. De uitwerkingen van het semi-gestructureerde interview met Total Identity is opgenomen in bijlage 7.

6 Resultaten van empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Hierin zijn de resultaten uit de semi-gestructureerde interviews en de schriftelijke enquêtes opgenomen. In paragraaf 6.1 worden percepties ten aanzien van Schuitema weergegeven en in paragraaf 6.2 worden percepties ten aanzien van C1000 weergegeven. Tot slot gaat paragraaf 6.3 in op de verhouding tussen Schuitema en C1000.

Er zijn in totaal 60 semi-gestructureerde interviews gehouden. De response van de schriftelijke enquête is 85%. De respondenten zijn gelijk verdeeld over de afdelingen; bij FEZ, SMA, SBM en IT hebben per afdeling 13 personen de schriftelijke enquête ingevuld. 58% van de respondenten is een man en 26,7% van de respondenten is een vrouw. De meeste respondenten zijn tussen de 26 en 45 jaar oud.

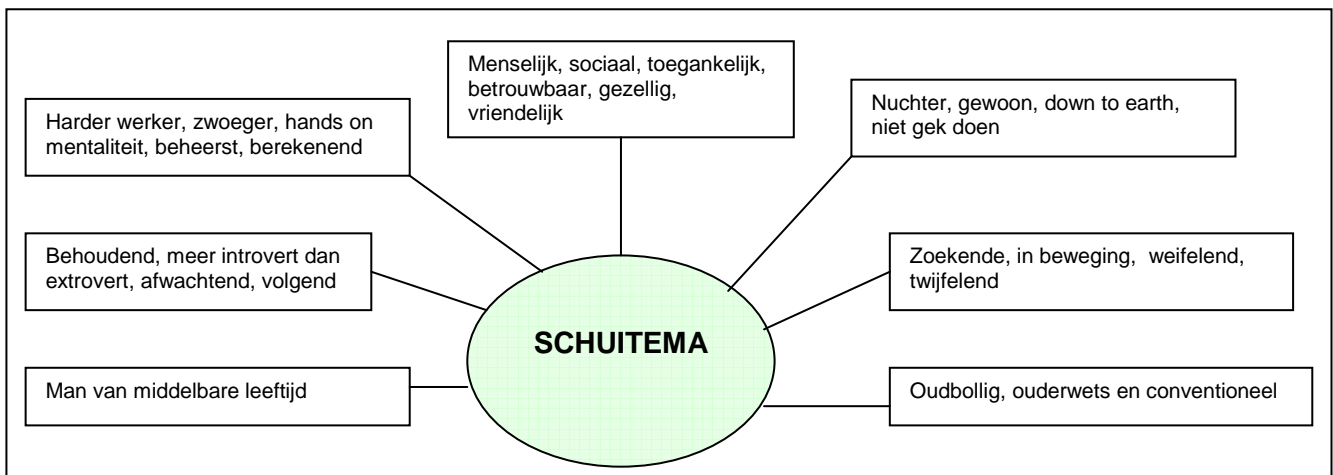
6.1 Schuitema

6.1.1 Personificatie (symbolische attributen)

Karakteristieke kenmerken Schuitema (spontane associatie)

Veel respondenten zien Schuitema als informeel, collegiaal, gemoedelijk en open. Schuitema is een sociaal bedrijf met aandacht voor het individu. Schuitema wordt gezien als nuchter, praktisch ondernemend, herkenbaar en authentiek. In Schuitema heerst een hands-on mentaliteit en een “*geen fratsen*” mentaliteit. Schuitema wordt aan de ene kant gekenmerkt als degelijk, betrouwbaar, stabiel, conservatief, behoudend en op de achtergrond. Aan de andere kant wordt Schuitema gekenmerkt als dynamisch, divers, breed en groot. Respondenten geven aan dat Schuitema in beweging is: Schuitema is ambitieus en wil vooruit. De reorganisatie wordt als een goede ontwikkeling gezien. Respondenten geven wel aan dat er behoefte is aan duidelijkheid over de koers en de visie van de organisatie. Daarnaast wordt Schuitema gezien als log, niet erg slagvaardig en consensus gericht. Er heerst binnen Schuitema een overlegcultuur.

Schuitema als persoon



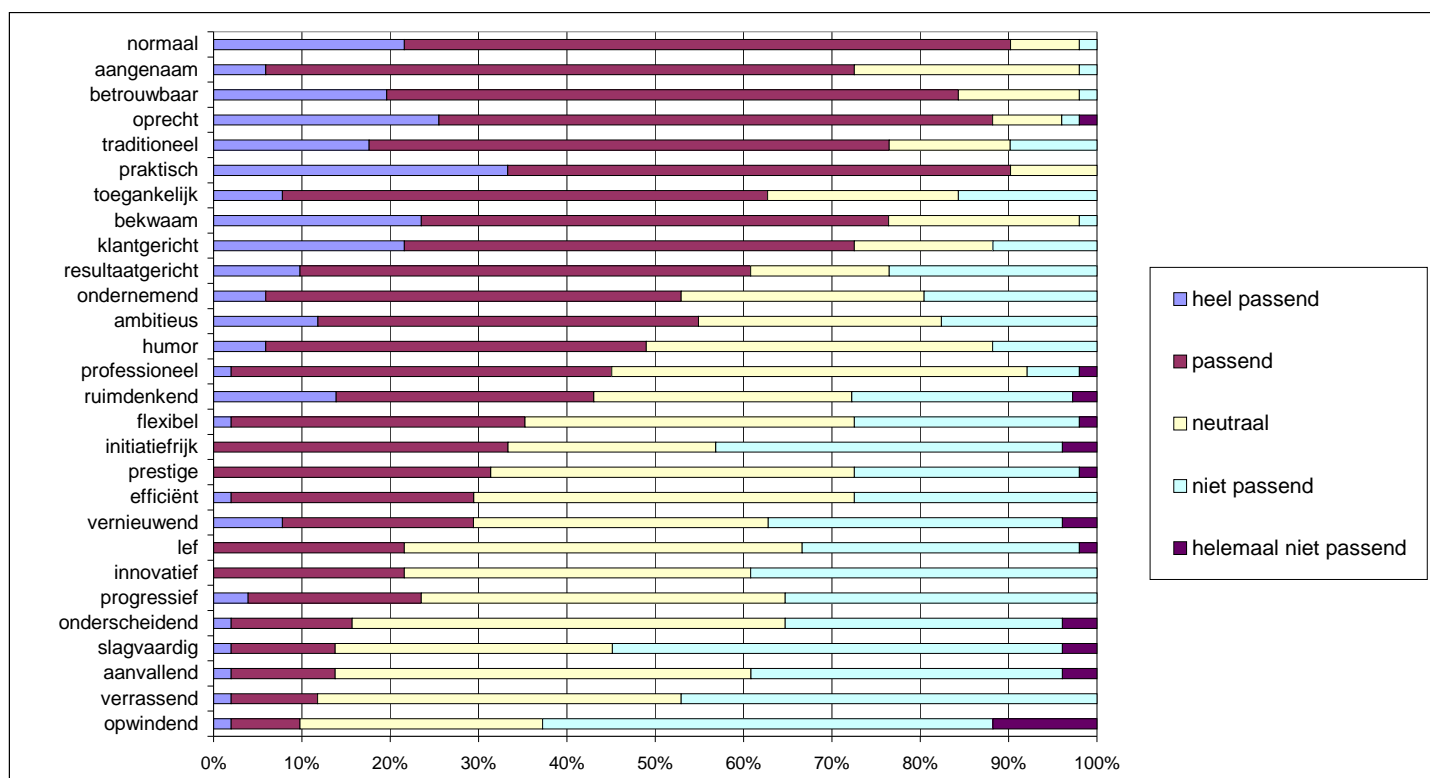
Tabel 6.1: Omschrijving van Schuitema als persoon

Schuitema wordt beschouwt als man die momenteel in een overgangsfase zit. Schuitema wil wel veranderen en is in beweging. Schuitema moet volgens respondenten meer naar de voorgrond treden en minder volgend zijn. Het is een persoon met twee kanten: aan de ene kant heeft Schuitema een stoffig imago, maar Schuitema heeft wel veel energie. Het is een ambitieuze man, ondernemend, maar wel in het nemen van voorgerecalculeerde risico's.

Als boegbeeld van Schuitema wordt vaak Jan Brouwer (oude directeur van Schuitema, die nu voor Laurens werkt) genoemd, aangezien hij C1000 heeft groot gemaakt. Mensen die al heel lang bij Schuitema in dienst zijn en veel ervaring hebben worden ook door sommige respondenten gezien als boegbeeld. Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat ze momenteel geen boegbeeld zien binnen Schuitema.

Eigenschappen Schuitema (geholpen associatie)

Onderstaande tabel geeft aan welke eigenschappen het meest genoemd zijn als “heel passend”, “passend”, “neutraal”, “niet passend” en “helemaal niet passend”.



Tabel 6.2: “In hoeverre zijn eigenschappen van toepassing voor Schuitema?”

6.1.2 Perceptie Schuitema

Punten die Schuitema zo sterk maken als werkgever

De bedrijfscultuur en de werksfeer wordt door respondenten vaak genoemd als sterk punt van Schuitema als werkgever. Respondenten omschrijven Schuitema als zakelijk, informeel, collegiaal, toegankelijk en open. Daarnaast is Schuitema sociaal, betrouwbaar en solide. Ontwikkelmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en ontplooiingsmogelijkheden worden door respondenten ook als een sterk punt gezien. Respondenten vinden het fijn dat ze vrijheid, ruimte, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid in hun werk krijgen. Respondenten geven aan dat Schuitema goede (secundaire) arbeidsvoorwaarden heeft, met name de hoeveelheid vakantiedagen, werk – privé balans en het pensioen worden veel genoemd.

Tot slot zien respondenten het als een sterk punt voor Schuitema als werkgever, dat het zich in een dynamisch en herkenbare branche begeeft: *“Iedereen doet boodschappen bij een supermarkt en heeft er een mening over”*.

Punten die Schuitema minder sterk maken als werkgever

Arbeidsvoorwaarden worden door respondenten het vaakst genoemd als minder sterk punt van Schuitema. Veel respondenten vinden het salaris niet marktconform en het verschil tussen bruto en netto salaris heel hoog. Een aantal respondenten geeft aan dat het jammer is dat er geen bonus structuur bij Schuitema aanwezig is. Daarnaast geeft een deel van de respondenten aan dat bij Schuitema een zekere mate van starheid is en dat arbeidsvoorwaarden niet flexibel zijn. Als reden wordt hierbij vaak aangedragen dat bij veel functies het niet mogelijk is om 4 dagen te gaan werken.

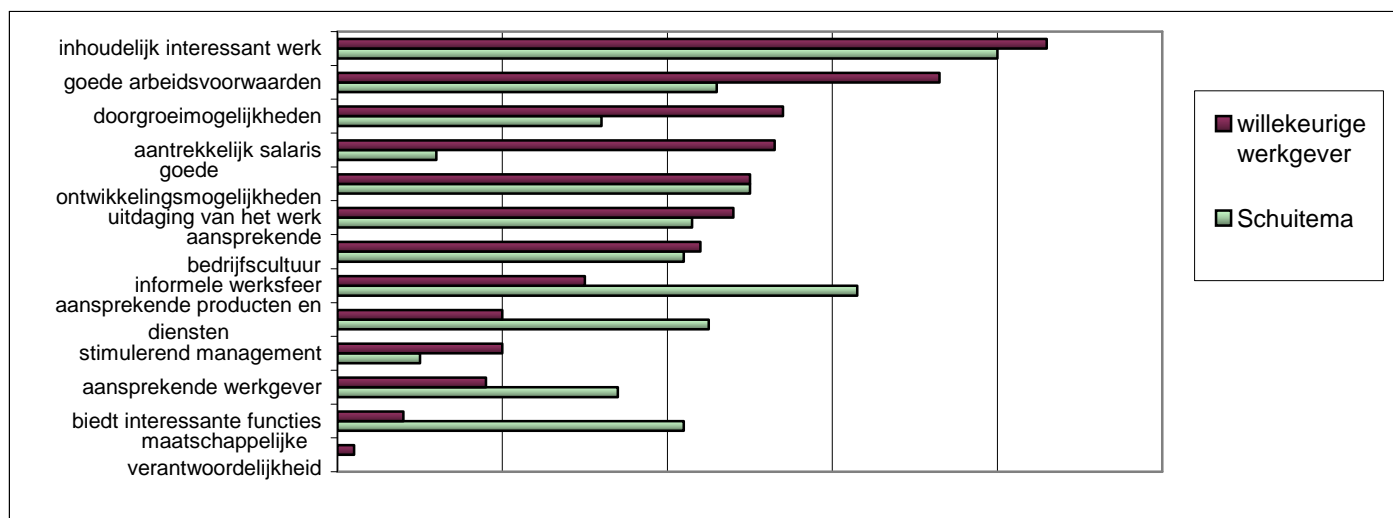
Een ander punt dat respondenten beschouwen als minder sterk is de loopbaanbegeleiding en planning, coaching en persoonlijke ontwikkeling. Ook doorgroeimogelijkheden worden hier genoemd. Respondenten noemen hierbij vaak de platte organisatie en de lage doorstroom van medewerkers als oorzaak. Respondenten geven aan dat bij Schuitema een gebrek aan daadkracht en slagvaardigheid is. Er is onduidelijkheid over de visie en strategie, hierover wordt te weinig gecommuniceerd. Respondenten beschouwen Schuitema als bureaucratisch, log en zien een traagheid in besluitvormingsprocessen. Ten slotte geven respondenten aan dat het onbekende imago een minder sterk punt is voor Schuitema als werkgever. De activiteiten van Schuitema zijn onbekend en de supermarktwereld klinkt niet aansprekend voor veel mensen.

Motivatie om voor Schuitema te gaan werken en te blijven werken.

Als motivatie om bij Schuitema te gaan werken noemen mensen vaak de functie, de sterke positie van Schuitema/ C1000 in de branche. Als motivatie om bij Schuitema te blijven werken noemen mensen vaak ontwikkelmogelijkheden in de functie, vrijheid in het werk, werk- privé balans, de collegialiteit/ leuke werksfeer en de korte woon - werk afstand.

6.1.3 Werkgeversaantrekkelijkheid

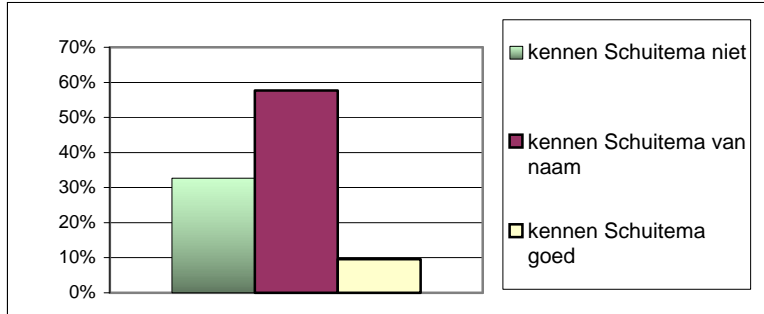
In de onderstaande tabellen is zichtbaar welke pull factoren het vaakst door respondenten zijn genoemd, bij de keuze voor een willekeurige werkgever en welke pullfactoren respondenten het meest passend vinden bij Schuitema.



Tabel 6.3: Pullfactoren willekeurige werkgever en pullfactoren Schuitema

Naamsbekendheid van Schuitema in omgeving van respondenten

Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat mensen in hun omgeving Schuitema van naam kennen. Ongeveer een derde van de respondenten geeft aan dat mensen in hun omgeving Schuitema niet kennen. Slechts een klein deel van de respondenten geeft aan dat mensen in hun omgeving Schuitema goed kennen.



Tabel 6.4: Naamsbekendheid van Schuitema in omgeving

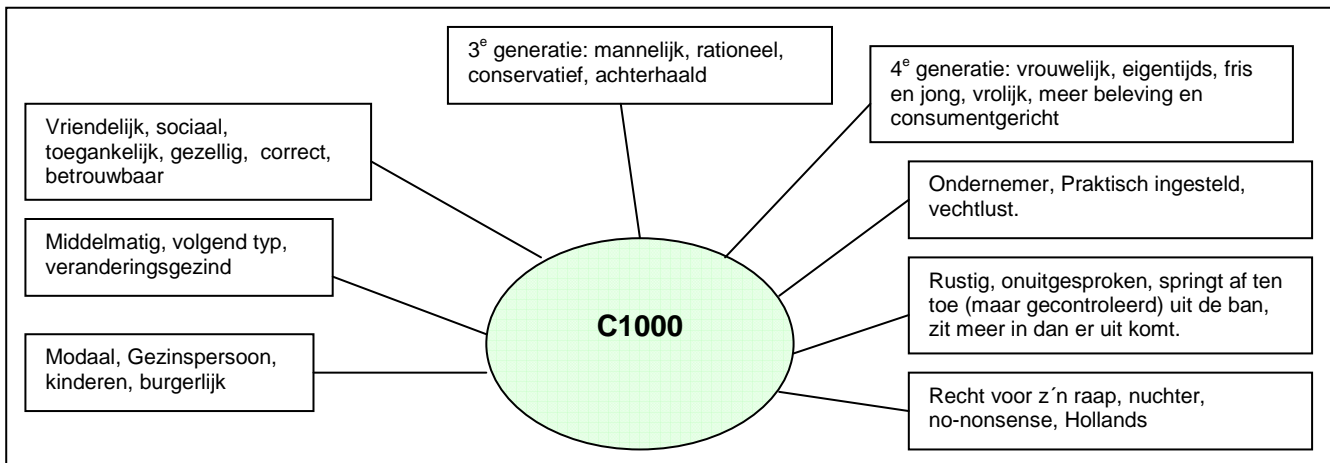
6.2 C1000

6.2.1 Personificatie C1000

Karakteristieke kenmerken van C1000 (spontane associatie)

Respondenten geven aan dat er een groot verschil tussen de oudere generatie winkels en de nieuwe generatie winkels. Er is geen uniformiteit en er zijn kwaliteitsverschillen tussen winkels. Daarnaast zeggen sommige respondenten dat C1000 te lang heeft stil gestaan, maar wel in beweging is. C1000 is op de goede weg, maar sommige respondenten geven wel aan dat C1000 zwalkend is en nog niet is gevormd. Er is een groot verschil hoe respondenten de oude generatie zien en de nieuwe generatie. De oude generatie wordt gezien als gedateerd, ouderwets, mannelijk en rood. De nieuwe generatie wordt gezien als eigentijds, fris, jong, klantgericht en oranje. C1000 wordt aan de ene kant door respondenten gezien als prettig, herkenbaar, dynamisch en betrouwbaar. Aan de andere kant wordt C1000 gezien als gemiddeld, niet uitgesproken, bescheiden, saai, niet onderscheidend en volgend. C1000 wordt gekenmerkt als no-nonsense, nuchter, geen fratsen, gemoedelijk en een eenvoudige winkel of formule met een goede prijs – kwaliteit verhouding.

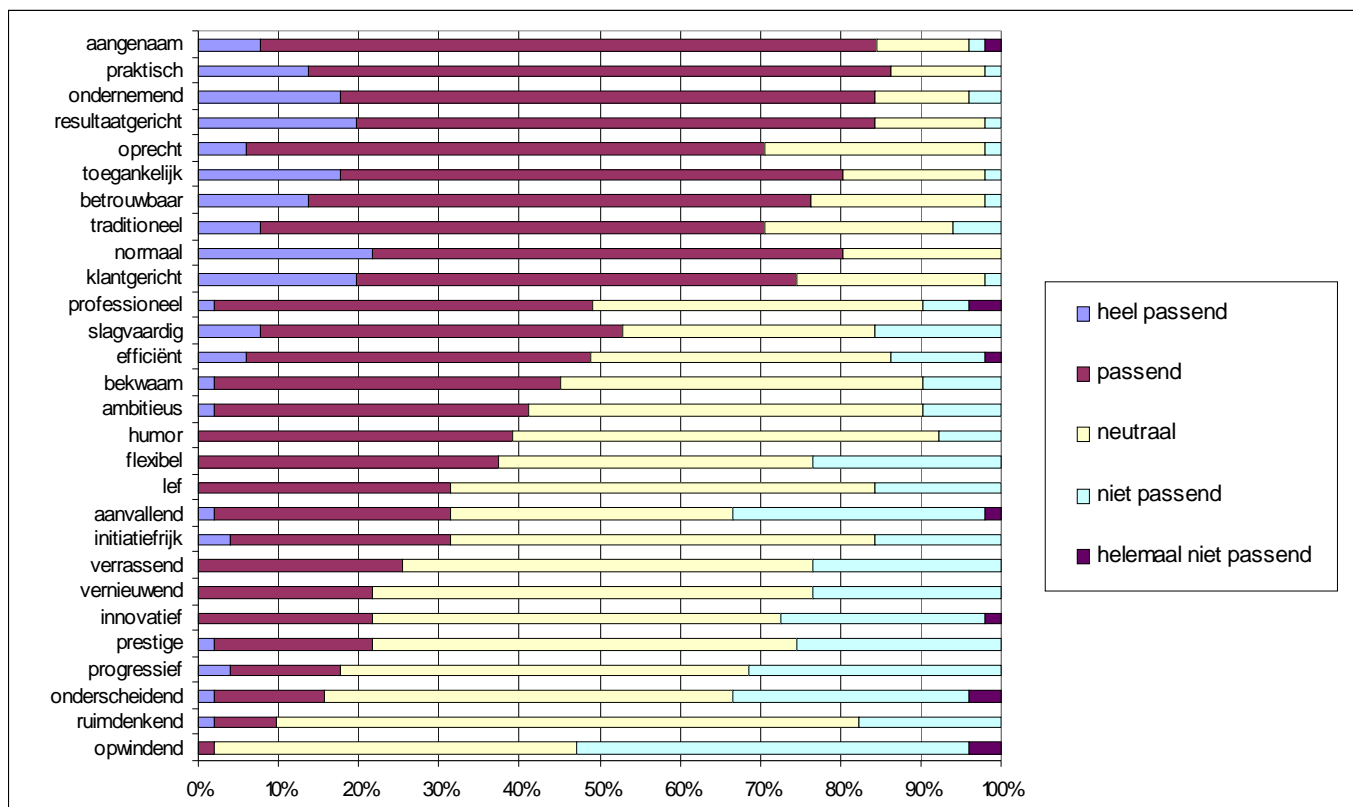
C1000 als persoon:



Tabel 6.5: Omschrijving van C1000 als persoon

Bij de personificatie van C1000 is het voor de respondenten lastig om een eenduidig beeld te geven. C1000 is de afgelopen tijd volop in ontwikkeling en bezig met het creëren van een nieuwe merkidentiteit. Hierdoor is het moeilijk om C1000 als één persoon of type te omschrijven. Het beeld dat respondenten hebben van de oude generatie winkels en de 4^e generatie winkels verschilt van elkaar. De 3^e generatie is bijvoorbeeld mannelijk en de 4^e generatie is veel vrouwelijker. In vergelijking met Schuitema is C1000 jonger, iemand die meer in de samenleving staat, maar wel kwetsbaarder, Schuitema wordt meer als solide gezien.

Eigenschappen C1000 (geholpen associatie)



Tabel 6.6: "In hoeverre zijn eigenschappen van toepassing voor C1000?"

6.2.2 Perceptie C1000

Punten die C1000 sterk maken voor de consument

Respondenten noemen de prijs-kwaliteitverhouding, de aanbiedingen, de acties en de campagnes als sterke punt van C1000. Daarnaast wordt de nieuwe 4^e generatie genoemd als verrassend, mooi, fris, beter assortiment, meer vers en consument gericht. De speerpunten brood, vlees en het eigen merk worden als een ander sterk punt genoemd. Tot slot noemen respondenten de goede concurrentiepositie, de aandacht voor de consument, de goede service, de vriendelijkheid, de inrichting van de winkels en de laagdrempeligheid als sterke punten.

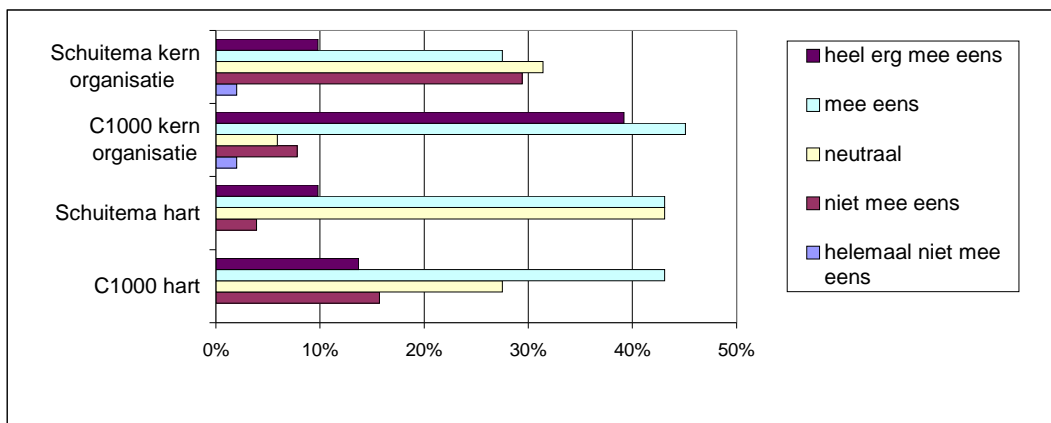
Punten die C1000 minder sterk maken voor de consument

Minder sterke punten van C1000 zijn vooral het gebrek aan uniformiteit, de verschillende uitstralingen van C1000 en de kwaliteitsverschillen tussen winkels. Daarnaast geven respondenten aan dat C1000 het onderscheidende vermogen mist.

Respondenten noemen C1000 modaal, gemiddeld en saai. C1000 winkels blinken niet uit en C1000 loopt achter op trends (bijv. gemakproducten). De respondenten vinden ook de indeling van de winkels en het winkelbeeld minder sterk. Dit uit zich in de operationele executie, hygiëne, en het personeel. Daarnaast zijn bepaalde winkels rommelig en smoezelig.

6.3 Verhouding tussen Schuitema en C1000

De meeste respondenten geven aan dat ze zich kunnen identificeren met mensen die boodschappen doen bij C1000 (75%). Daarnaast geven de meeste respondenten (84%) aan dat ze het er mee eens zijn dat C1000 de kern van de organisatie is. Een kleinere groep respondenten (37%) geeft aan dat ze er mee eens zijn dat Schuitema de kern is van de organisatie. 57% van de respondenten geeft aan dat ze een C1000 hart hebben en 53% van de respondenten geven aan dat ze een Schuitema hart hebben. Toch is het percentage mensen dat aangeeft het er niet mee eens te zijn dat ze een C1000 hart hebben groter (15%) dan de respondenten die aangeven dat ze geen Schuitema hart hebben (4%). Respondenten zijn wel meer uitgesproken over C1000 dan Schuitema. Bij Schuitema geeft een grotere groep mensen aan dat ze neutraal zijn of ze een Schuitema hart hebben.



Tabel 6.7: Verhouding tussen Schuitema en C1000

Bijdrage in functie aan C1000

De meeste respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze in hun functie iets bij kunnen dragen aan C1000 (61%). Bij FEZ heeft men het minst het gevoel dat ze in hun functie iets bijdragen aan de C1000 formule; van de 13 personen geeft 38% aan het niet eens te zijn met de stelling en 31% van de respondenten geeft aan neutraal te zijn.

Betrokkenheid

De meeste respondenten geven aan dat ze het meest betrokken zijn bij hun eigen afdeling. Een meerderheid van de respondenten zet de eigen afdeling op de eerste plek (67%). 18% van de respondenten is het meest betrokken bij C1000 en 11,8% is het meest betrokken bij Schuitema. Op de tweede plek wordt Schuitema het meest genoemd (52,9%) en op de derde plek wordt C1000 het meest genoemd (51%).

Schuitema en C1000: één grote familie

De respondenten zijn erg verdeeld over de stelling of ze Schuitema en C1000 zien als één grote familie. 39,2% geeft aan het niet met deze stelling eens te zijn, 21,6% is neutraal en 39,2% is het eens met deze stelling.

De respondenten van IT geven het meest aan dat ze het niet met de stelling eens zijn. De respondenten van de andere afdelingen zijn hier aardig verdeeld over.

Visie van respondenten over verhouding tussen Schuitema en C1000 in de toekomst

Respondenten zijn verdeeld over de toekomstige verhouding tussen Schuitema en C1000. Een groot deel van de respondenten is er een voorstander van om C1000 bij de arbeidsmarktcommunicatie van Schuitema meer te benadrukken. C1000 heeft als merk een grote bekendheid en zorgt voor herkenning. Een ander belangrijk punt dat deze respondenten aanhalen is dat de naam Schuitema bij het behouden van één formule (C1000) geen toegevoegde waarde heeft. *“Als we als organisatie consumentgericht willen zijn, moeten we C1000 heten”*.

Er zijn ook respondenten die aangeven dat het beter is om een scheiding te behouden tussen Schuitema en C1000. Schuitema is het concern achter C1000 en C1000 is de supermarkt. Voor hoger opgeleiden klinkt een supermarkt niet aantrekkelijk. Het imago van C1000 is momenteel wisselend. Sommige respondenten geven aan dat als het imago van C1000 goed is, C1000 meer betrokken kan worden in de arbeidsmarktcommunicatie van Schuitema. Eén respondent geeft dit op de volgende manier aan: *“Mensen willen nu eenmaal bij een winnaar werken en niet bij een verliezer”*.

6.4 Vermeend imago en gewenst imago

In deze paragraaf wordt gekeken hoe de HR directeur denkt dat de respondenten de vragen in het onderzoek beantwoorden (vermeend imago) en wat het gewenste imago is.

6.4.1 Vermeend imago Schuitema en C1000

De HR directeur denkt dat de motieven die medewerkers noemen om te blijven werken bij Schuitema de betrouwbaarheid zijn, de professionaliteit en de ruimte in de baan. Medewerkers zien Schuitema als betrouwbaar en professioneel. Respondenten noemen professioneel, betrouwbaar en ruimte in de baan als sterke punten van Schuitema en traagheid in communicatie en onduidelijkheden over de verantwoordelijkheid als minder sterke punten. De HR directeur denkt dat respondenten Schuitema zien als een man op leeftijd die degelijk is en een beetje saai is. Op dit moment zien respondenten geen boegbeeld binnen Schuitema en C1000. Respondenten hebben ingevuld dat de naamsbekendheid van Schuitema in hun omgeving goed is.

De HR directeur denkt dat respondenten C1000 omschrijven als dynamisch, wisselingen, prijs-kwaliteit verhouding en een uitgekiend assortiment. Respondenten noemen de prijs-kwaliteit verhouding, het uitgekiende assortiment en de ondernemers als sterke punten van C1000 en zien het beperkte assortiment, out of stock en de kwaliteit van vers als minder sterke punten. Respondenten zullen C1000 omschrijven als een vrouw met vier kinderen, die een echte koopjesjager is. C1000 is een type die niet bijzonder aantrekkelijk is en waar je niet twee keer naar om kijkt. De HR directeur denkt dat de meeste respondenten aangeven dat Schuitema en C1000 in de toekomst één zijn.

Het vermeende imago van de eigenschappen van Schuitema en C1000 (geholpen associatie) is als volgt:

Schuitema

- Niet passend: verrassend, vernieuwend, onderscheidend, flexibel, opwindend, aanvullend, innovatief, ruimdenkend, initiatiefrijk, progressief
- Neutraal: Efficiënt, klantgericht en lef
- Passend: traditioneel, betrouwbaar, aangenaam, praktisch, humor, prestige, oprecht en toegankelijk

C1000

- Neutraal: verrassend, betrouwbaar, aanvullend, innovatief, humor, progressief, oprecht
- Passend: ondernemend, resultaatgericht, slagvaardig, bekwaam, normaal, ambitieus, professioneel, traditioneel, vernieuwend, efficiënt onderscheidend, flexibel, aangenaam, opwindend, praktisch, ruimdenkend, prestige, toegankelijk

6.4.2. Gewenst imago Schuitema en C1000

Het gewenste imago is dat mensen Schuitema meer gaan omschrijven als innovatief, vernieuwend en ruimdenkend. Mensen moeten Schuitema als minder behouden gaan zien; Schuitema moet wat losser en relaxter worden. Het gewenste imago van de punten die Schuitema sterk maken als werkgever zijn de vijf v's van Schuitema (vechtlust, vermogen tot samenwerken, vakmanschap, vertrouwen, visie), klantgerichtheid en resultaatgerichtheid. Deze vijf v's vormen de basis van de organisatie en moet behouden blijven volgens de HR directeur.

Het gewenste imago van de sterke punten van C1000 komen aardig overeen met het vermeende imago. Naast de prijs-kwaliteit verhouding, het uitgekiende assortiment en de ondernemer, moet C1000 inspirerend zijn en verrassend. Mensen moeten zowel Schuitema als C1000 gaan zien als een innovatieve, aantrekkelijke vrouw van midden dertig. De HR directeur geeft aan dat Schuitema en C1000 met dezelfde eigenschappen moeten worden geassocieerd. De HR heeft een top vijf van gewenste eigenschappen en een top vijf van pull factoren samengesteld.

Top vijf van gewenste eigenschappen:

Klantgericht
Ondernemend
Resultaatgericht
Bekwaam
Humor

Top vijf van gewenste pull factoren:

Goede ontwikkelingsmogelijkheden
Inhoudelijk interessant werk
Biedt interessante functies
Uitdaging van het werk
Aansprekende bedrijfscultuur

Gewenste verhouding tussen Schuitema en C1000

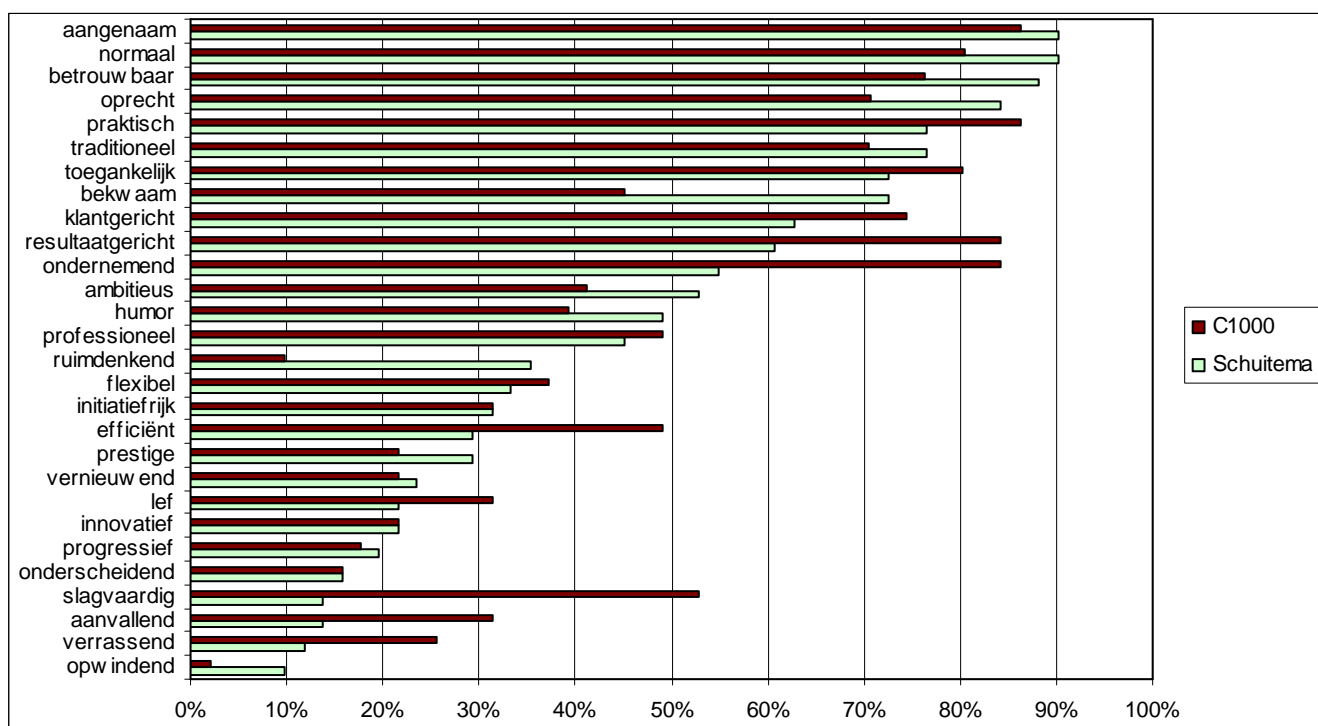
Medewerkers van Schuitema zouden het meest betrokken moeten zijn bij C1000, dan bij Schuitema en als laatst bij de eigen afdeling. Medewerkers moeten zich kunnen identificeren met mensen die boodschappen doen bij C1000. Schuitema en C1000 moeten als één grote familie gezien worden. Medewerkers van Schuitema moeten in hun functie het gevoel hebben iets bij te dragen aan C1000. Schuitema medewerkers mogen zowel C1000 hart als een Schuitema hart hebben, maar moeten C1000 zien als de kern van de organisatie. Er hoeft binnen Schuitema en C1000 van de HR directeur niet sprake te zijn van een boegbeeld en er hoeven geen richtlijnen binnen de organisatie te zijn hoe er over Schuitema en C1000 gecommuniceerd moet worden.

7 Conclusies – Gap analyse

De conclusies komen voort uit het empirische kader, de resultaten van de gehanteerde onderzoeken en de resultaten van het empirisch onderzoek. De gap analyse is relevant om te bepalen wat de verschillen zijn tussen wie Schuitema en C1000 zijn, wie Schuitema en C1000 willen zijn en hoe er tegen Schuitema en C1000 aan wordt gekeken. Als er gaten zijn dan kan dit problemen veroorzaken of verklaren bij employer branding.

7.1 Intern werkgeversimago Schuitema – intern imago C1000

Bij de symbolische attributen kan de vergelijking gemaakt worden tussen Schuitema en C1000. De volgende tabel laat zien in hoeverre respondenten eigenschappen passend of heel passend vinden. Boven de 50% vindt de meerderheid van de interne respondenten de eigenschap passen of heel passend en beneden de 50% is de meerderheid van de interne respondenten neutraal of is de eigenschap niet passend.



Tabel 7.1: "Passende eigenschappen Schuitema – C1000"

Eigenschappen waarvan de meerderheid van de interne respondenten ze passend of heel passend vindt bij Schuitema en C1000 zijn: aangenaam, normaal, betrouwbaar, oprecht, praktisch, oprecht, traditioneel, toegankelijk, klantgericht en resultaatgericht. Bij C1000 vinden de interne respondenten de eigenschappen over het algemeen vaker passend of heel passend dan bij Schuitema. De interne respondenten vinden C1000 vooral meer slagvaardig, ondernemend, resultaatgericht dan Schuitema en de interne respondenten vinden Schuitema vooral meer bekwaam en ruimdenkend dan C1000.

Conclusie:

MATCH: passende eigenschappen Schuitema en C1000
aangenaam, normaal, betrouwbaar, oprecht, praktisch, oprecht, traditioneel, toegankelijk, klantgericht en resultaatgericht

GAP: passende eigenschappen Schuitema en C1000
slagvaardig, ondernemend en resultaatgericht, bekwaam en ruimdenkend

7.1.2 Extern werkgeversimago Schuitema – intern werkgeversimago Schuitema

In deze paragraaf wordt naar de relatie tussen het externe werkgeversimago en het interne werkgeversimago gekeken. Hierbij wordt gekeken naar de drie factoren die door Lievens (2005) en Collins (2006) genoemd zijn; de werkgeversaantrekkelijkheid van de werkgever wordt beïnvloedt door de symbolische attributen (personificatie), de instrumentele attributen (feitelijke informatie over baan en werkgever) en de naamsbekendheid.

Symbolische attributen

Uit het externe werkgeversimago en uit het empirische onderzoek is af te leiden hoe persoonlijke eigenschappen met Schuitema worden geassocieerd. Bij het interne werkgeversimago zijn de eigenschappen in rangorde genoemd, waarbij boven in de tabellen de eigenschap staat die de interne respondenten het meest of het minst passend voor Schuitema vinden. Bij het empirische onderzoek zijn eigenschappen, die gebruikt zijn om associatie (geholpen) te meten bij extern werkgeversimago onderzoek van Intelligence Group (2007).

Eigenschappen die het <u>meest</u> met Schuitema worden geassocieerd		Eigenschappen die het <u>minst</u> met Schuitema worden geassocieerd	
Intern werkgeversimago	Extern werkgeversimago	Intern werkgeversimago	Extern werkgeversimago
praktisch ←	→ praktisch	opwindend	grensverleggend
normaal ←	→ normaal	verrassend	ruimdenkend
traditioneel ←	→ traditioneel	aanvallend	vernieuwend
betrouwbaar ←	→ betrouwbaar	slagvaardig	innovatief
ondernemend	oprecht	onderscheidend	initiatiefrijk

Tabel 7.2: Symbolische attributen intern werkgeversimago en extern werkgeversimago

Uit het externe werkgeversimago komt naar voren dat de doelgroep Schuitema onder andere het meest associeert met ondernemend. Een kleine meerderheid (53%) van de interne respondenten geeft ook aan dat ondernemend een passende eigenschap is voor Schuitema. 27% van de respondenten is neutraal en 20% vindt ondernemend niet passend. De interne respondenten geven aan dat Schuitema heel oprecht is, terwijl deze eigenschap niet door potentiële medewerkers bij de top vijf van meest passende eigenschappen wordt genoemd.

Conclusie:

MATCH - intern werkgeversimago en extern werkgeversimago eigenschappen die het meest geassocieerd worden met Schuitema
praktisch, normaal, betrouwbaar, traditioneel

Bij de eigenschappen die het minst geassocieerd worden met Schuitema komen de eigenschappen bij het interne werkgeversimago en het externe werkgeversimago niet overeen.

De volgende tabel laat zien hoe de meerderheid van de interne respondenten over deze eigenschappen denkt.

Eigenschappen die het minst met Schuitema worden geassocieerd	
<i>Extern werkgeversimago</i>	<i>Intern werkgeversimago</i>
ruimdenkend	neutraal/passend
initiatiefrijk	neutraal/passend
vernieuwend →	neutraal/niet passend
Innovatief →	niet passend/neutraal

Tabel 7.3: symbolische attributen intern werkgeversimago extern werkgeversimago

Conclusie:

MATCH: intern werkgeversimago en extern werkgeversimago eigenschappen die het minst geassocieerd worden met Schuitema
 innovatief en vernieuwend

GAP: intern werkgeversimago en extern werkgeversimago eigenschappen die het minst geassocieerd worden met Schuitema
 ruimdenkend en initiatiefrijk

Instrumentele attributen

Onderstaande tabel geeft weer welke pullfactoren naar voren zijn gekomen als belangrijkste factoren voor het kiezen van een werkgever. De pullfactoren zijn in rangorde genoemd, waarbij de meest genoemde pullfactor boven aan staat.

Extern werkgeversimago willekeurige werkgever	Intern werkgevers imago willekeurige werkgever
inhoudelijk interessant werk	inhoudelijk interessant werk
uitdaging in het werk	goede arbeidsvoorwaarden
goede ontwikkelingsmogelijkheden	doorgroeimogelijkheden
goede arbeidsvoorwaarden	aantrekkelijk salaris
salaris	goede ontwikkelmogelijkheden

Tabel 7.4: Instrumentele attributen intern werkgeversimago en extern werkgeversimago

De pullfactoren die potentiële medewerkers hebben komen goed overeen met de pullfactoren van de interne respondenten. Uitdaging van het werk wordt ook door veel interne respondenten genoemd als belangrijke pullfactor voor het kiezen van een werkgever. Naast bovengenoemde factoren noemt Intermediair een goede balans tussen werk en privé en afwisselend werk als pull factoren van hoger opgeleiden om te kiezen voor een werkgever. Uit de semi – gestructureerde interviews komt naar voren dat de interne respondenten de goede balans tussen werk en privé als sterk punt van Schuitema zien. De interne respondenten vinden aantrekkelijk salaris niet van toepassing voor Schuitema.

Conclusie:

MATCH: intern werkgevers imago en extern werkgeversimago pullfactoren willekeurige werkgever
 inhoudelijk interessant werk

Bekendheid van Schuitema als werkgever

Naamsbekendheid Schuitema		
<i>Extern werkgeversimago</i>	<i>Gewenst imago</i>	<i>Intern werkgeversimago</i>
Meeste mensen kennen Schuitema van naam	Mensen in omgeving van medewerkers kennen Schuitema goed	Meeste mensen in omgeving kennen Schuitema van naam

Tabel 7.5: Naamsbekendheid van Schuitema

Bij onderzoek naar het externe werkgeversimago (Intelligence Group, 2007 en Intermediair, 2005) kennen de meeste mensen van de doelgroep Schuitema van naam. Dit komt ook naar voren uit de resultaten van het empirisch onderzoek; interne respondenten geven aan dat de meeste mensen in hun omgeving Schuitema van naam kennen. Slechts een klein deel van de respondenten (10%) geeft aan dat mensen in hun omgeving Schuitema goed kennen. Dit komt overeen met het externe werkgeversimago uit het onderzoek van Intermediair (2005) waar slechts 9% van de doelgroep (n=1211) Schuitema goed kent. Bij Intelligence Group is dit percentage wel hoger, namelijk 25% (n=593). Er is ook een groep mensen die Schuitema niet kent. Een deel van de doelgroep weet niet dat Schuitema het bedrijf achter C1000 is. Het aantal mensen wat Schuitema/ C1000 niet kent is aanzienlijk kleiner. Schuitema wordt wel als een meer aansprekende werkgever gezien dan Schuitema/ C1000 door hoger opgeleiden in het onderzoek van Intermediair.

Conclusie:

GAP: gewenst imago en intern werkgeversimago bekendheid van Schuitema
Meeste mensen in omgeving kennen Schuitema van naam

Het blijkt dat de houding van de doelgroep ten aanzien van Schuitema als werkgever (of ze wel of niet bij Schuitema zouden willen werken) afhangt van de bekendheid van Schuitema als werkgever en de affiniteit met de branche. Mensen met een positieve houding ten aanzien van Schuitema zien ook de grootte van de organisatie en mogelijkheden binnen Schuitema. Dit sluit aan bij de resultaten van het empirisch onderzoek, waaruit blijkt dat de interne respondenten Schuitema zien als een brede en diverse organisatie met mogelijkheden op verscheidene vakgebieden. Mensen met een negatievere houding kennen Schuitema niet goed, hebben geen affiniteit met de branche en zien geen aansluiting met hun vakgebied. Uit het onderzoek van Intelligence Group en Intermediair kan geconcludeerd worden dat de mate waarin de doelgroep Schuitema kent bepalend is voor de houding ten aanzien van het bedrijf.

“Onbekend maakt onbemind”

7.2 Corporate visie – intern werkgeversimago

In onderstaande tabel is aangegeven wat de gewenste waarden zijn die horen bij de corporate visie en hoe de meerderheid van de respondenten tegen deze waarden aankijkt. De waarden zijn afgeleid van de gewenste identiteit uit het strategisch communicatieplan van Schuitema (2007). Het interne werkgeversimago is afgeleid van het empirisch onderzoek.

<i>Schuitema</i>	<i>Corporate visie</i>	<i>C1000</i>
passend	resultaatgericht	passend
passend	betrouwbaar	passend
passend	ondernemend	passend
passend	toegankelijk	passend
passend	klantgericht	passend
passend	ambitieuw	neutraal/passend
neutraal	professioneel	passend
niet passend/passend	flexibel	neutraal/passend
niet passend	← slagvaardig →	passend/neutraal
neutraal/niet passend	← leef →	neutraal
neutraal/niet passend	← progressief →	neutraal/niet passend
neutraal/niet passend	← aanvallend →	neutraal/niet passend
niet passend/neutraal	← innovatief →	neutraal/niet passend
niet passend	← verrassend →	niet passend

Tabel 7.6: Corporate visie, intern werkgeversimago Schuitema en C1000

Missie en Visie

De gezamenlijke missie van C1000 en Schuitema is “De consument op een aangename en onderscheidende manier bij de dagelijkse boodschappen helpen geld, tijd en gedoe te besparen” De meerderheid van de respondenten vinden aangenaam een passende eigenschap voor zowel Schuitema als C1000. De meerderheid van de interne respondenten vinden onderscheidend geen passende eigenschap voor Schuitema en bij C1000 zijn de meeste respondenten neutraal. De directie geeft in het Strategisch Communicatieplan aan dat C1000 een herkenbare formule moet zijn met een eigen gezicht. Uit de interviews met respondenten blijkt dat respondenten wel zien dat C1000 een herkenbare formule is. Het eigen gezicht van de formule is minder passend, aangezien veel respondenten aangeven dat C1000 meerdere kanten heeft en het momenteel geen uniforme formule is.

Conclusie:

MATCH: corporate visie en internwerkgevers imago persoonlijke eigenschappen Schuitema en C1000 resultaatgericht, betrouwbaar, ondernemend, toegankelijk, klantgericht, ambitieus, herkenbaar, aangenaam
GAP: corporate visie en intern werkgeversimago persoonlijke eigenschappen Schuitema leef, slagvaardig, progressief, aanvallend, innovatief, verrassend, onderscheidend
GAP: corporate visie en intern werkgeversimago persoonlijke eigenschappen C1000 progressief, aanvallend, innovatief, verrassend, leef, eigen gezicht
GAP: intern werkgeversimago Schuitema en C1000 persoonlijke eigenschappen slagvaardigheid

7.3 Gewenst imago / vermeend imago/ intern werkgeversimago

7.3.1 Symbolische attributen (personificatie)

Spontane associatie

Het gewenste imago van Schuitema is dat medewerkers Schuitema meer gaan omschrijven als innovatief, vernieuwend en ruimdenkend.

<i>Schuitema</i>	<i>Gewenste kenmerken</i>	<i>C1000</i>
niet passend (– neutraal	innovatief	neutraal– niet passend
neutraal – niet passend	vernieuwend	neutraal – niet passend
neutraal – passend	ruimdenkend	neutraal – niet passend

Tabel 7.7: Symbolische attributen gewenst imago en intern werkgeversimago Schuitema en C1000

Geholpen associatie

Onderstaande tabel laat zien wat het gewenste imago is en in hoeverre de meerderheid van de interne respondenten deze eigenschappen passend vindt voor Schuitema en C1000. Het gewenste imago is afgeleid uit de resultaten van de schriftelijke enquête en geeft de top vijf van gewenste eigenschappen weer.

<i>Schuitema</i>	<i>Top 5 gewenste eigenschappen</i>	<i>C1000</i>
passend	resultaatgericht	passend
passend	ondernemend	passend
passend	klantgericht	passend
passend – neutraal	humor	neutraal – passend
passend	bekwaam	passend – neutraal

Tabel 7.8: Symbolische attributen gewenst imago en intern werkgeversimago Schuitema en C1000

Het vermeende imago van de HR directeur komt aardig overeen met het werkelijke beeld van de interne respondenten. Over het beeld van C1000 is de HR directeur op bepaalde vlakken positiever gestemd dan het werkelijke beeld, zoals de eigenschappen verrassend en opwindend.

Schuitema en C1000 als persoon

Als Schuitema of C1000 als persoon kan worden omschreven wijkt het gewenste imago af van het interne werkgeversimago. Het gewenste imago van de persoon Schuitema en C1000 is gelijk aan elkaar en is een vrouw van rond de 35 jaar. Het interne werkgeversimago van Schuitema is een man van middelbare leeftijd. De “C1000 3^e generatie” wordt door de respondenten mannelijk gezien en de “C1000 4^e generatie/C1000 oranje” vrouwelijk. Het beeld dat interne respondenten hebben van de 4^e generatie sluit daarom het beste aan bij het gewenste imago. Het vermeende imago van de HR directeur komt overeen met het werkelijke beeld van de respondenten.

Conclusie:

MATCH: gewenst imago en intern werkgeversimago C1000 personificatie
Schuitema en C1000 oranje worden geassocieerd met een vrouw

GAP: gewenst imago en intern werkgeversimago personificatie internwerkgevers imago Schuitema en C1000 (oudere generaties)
Schuitema en C1000 oude generaties worden geassocieerd met een man

Sterke punten en minder sterke punten van Schuitema

De HR directeur geeft aan dat hij graag wil dat medewerkers de vijf kernwaarden van Schuitema: visie, vechtlust, vertrouwen, vakmanschap en vermogen tot samenwerking, resultaatgericht en klantgericht als sterke punten van Schuitema als werkgever zien. Als de resultaten van het motivatieonderzoek bekend zijn kan worden vastgesteld in hoeverre de vijf kernwaarden ook door de medewerkers van Schuitema worden herkend. Bij de semi-gestructureerde interviews zijn deze kernwaarden niet door de interne respondenten spontaan genoemd. Bij de minder sterke punten van Schuitema als werkgever sluit het vermeende imago van de HR directeur deels aan bij het interne werkgeversimago. Respondenten geven ook de traagheid in communicatie aan als minder sterk punt, maar bij het vermeende imago van de minder sterke punten worden arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden niet genoemd.

Sterke punten en minder sterke punten van C1000

Het gewenste imago en het vermeend imago is de prijs-kwaliteit verhouding, het uitgekiende assortiment en de ondernemer. Deze kenmerken worden ook door de respondenten als sterke punten van C1000 genoemd. Het vermeende imago van de minder sterke punten is het beperkte assortiment, out of stock en de kwaliteit van vers. Respondenten noemen deze kenmerken ook als minder sterk punten van C1000. Het gebrek aan uniformiteit en het missen van onderscheidend vermogen wordt echter door respondenten het meest genoemd als minst sterke punten van C1000.

Conclusie:

MATCH: gewenst imago en intern werkgeversimago C1000 sterke punten C1000
prijs-kwaliteit verhouding, het uitgekiende assortiment en de ondernemer

GAP: vermeend imago en intern werkgeversimago C1000 minder sterke punten C1000
gebrek aan uniformiteit en missen van onderscheidend vermogen

7.3.2 Instrumentele attributen (pull factoren)

Volgens de interne respondenten is inhoudelijk interessant werk ook het meeste van toepassing bij Schuitema. Goede ontwikkelingsmogelijkheden en goede arbeidsvoorwaarden worden ook door respondenten genoemd als passende eigenschappen bij Schuitema. In onderstaande tabel staan de factoren in rangorde genoemd, waarbij op de eerste rij de meest passende factor en meest gewenste factor staat.

Gewenst imago Schuitema	Intern werkgeversimago Schuitema
goede ontwikkelingsmogelijkheden	inhoudelijk interessant werk
inhoudelijk interessant werk	informele werksfeer
biedt interessante functies	goede ontwikkelingsmogelijkheden
uitdaging in het werk	goede arbeidsvoorwaarden
aansprekende bedrijfscultuur	aansprekende producten en diensten

Tabel 7.9: Instrumentele attributen gewenst imago en intern werkgeversimago Schuitema

Uit de resultaten van de semi-gestructureerde interviews komt ook naar voren dat ontwikkelingsmogelijkheden, doorgroeimogelijkheden en arbeidsvoorwaarden als sterke kenmerken worden gezien van Schuitema als werkgever. Opvallend is echter wel dat deze factoren ook bij de minder sterke kenmerken van Schuitema genoemd worden.

Hiervoor kunnen een aantal verklaringen worden gegeven:

- Ontwikkelingsmogelijkheden: er zijn veel opleidingsmogelijkheden binnen Schuitema waardoor mensen zich vakinhoudelijk kunnen ontwikkelen, maar de sturing en begeleiding vanuit de organisatie (loopbaanbegeleiding en coaching) wordt over het algemeen als minder sterk gezien. Interne respondenten van de afdelingen SMA en SBM geven aan dat na de reorganisatie op deze punten wel een grote verbetering is gekomen.
- Doorgroeimogelijkheden: door de breedte en diversiteit van de organisatie kunnen medewerkers binnen Schuitema veel kanten op, maar de platte organisatiestructuur en de lage doorstroom van medewerkers kunnen deze doorgroeimogelijkheden beperken.
- Arbeidsvoorwaarden: de arbeidsvoorwaarden zijn over het algemeen goed geregeld binnen Schuitema, maar respondenten geven aan dat de primaire arbeidsvoorwaarden (salaris) niet marktconform zijn. Daarnaast wordt aangegeven dat de pensioenbijdrage heel hoog is.

Bij ontwikkelingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden speelt mee dat P&O het standpunt inneemt, dat medewerkers alleen dingen kunnen bereiken door eigen initiatief. De mogelijkheden zijn er wel, maar als medewerker moet je ze zelf waarmaken. Daardoor denken mensen wel dat de mogelijkheden er zijn, maar zijn ze onzeker of deze mogelijkheden ook benut kunnen worden.

MATCH: gewenst imago en intern werkgeversimago Schuitema
inhoudelijk interessant werk, goede ontwikkelingsmogelijkheden

7.4 Corporate communicatie– extern werkgeversimago– intern werkgeversimago

Intelligence Group heeft aan de hand van de website van Schuitema gekeken welke kenmerken door de doelgroep worden herkend en welke kenmerken niet of minder worden herkend (kenmerken zijn afgeleid van de website van Schuitema).

Kenmerken die de doelgroep wel herkend	Kenmerken die de doelgroep minder of niet herkend
ondernemende karakter professionele werkomgeving mogelijkheden om door te groeien	ambitieus verantwoordelijkheid goede ontwikkelingsmogelijkheden eigen initiatief uitstekende arbeidsvoorwaarden

Tabel 7.10: Corporate communicatie en extern werkgeversimago

Uit het Strategisch Communicatieplan Schuitema komt naar voren dat het externe imago over professionaliteit positiever is dan het interne imago. De respondenten van het empirisch onderzoek vinden ambitieus een passende eigenschap voor Schuitema.

De verantwoordelijkheid die medewerkers van Schuitema krijgen de mogelijkheid om eigen initiatief te nemen en worden ook door respondenten als sterk punt aangehaald. Bij deze kenmerken is het interne werkgeversimago positiever dan het externe werkgeversimago. Dit geldt ook voor ontwikkelingsmogelijkheden en uitstekende arbeidsvoorwaarden, deze worden door de doelgroep bij Schuitema niet of in mindere mate herkend (Intelligence Group, 2007).

Doorgroeimogelijkheden worden echter wel door de doelgroep herkend (Intelligence Group, 2007, Intermediair, 2005).

Schuitema communiceert op de website dat loopbaanbegeleiding en coaching geen modewoorden zijn, maar al jaren dagelijkse realiteit. Uit de semi-gestructureerde interviews blijkt echter wel dat respondenten loopbaanbegeleiding en coaching een minder sterk punten vinden. Interne respondenten van de afdelingen SMA en SBM geven aan dat na de reorganisatie deze punten wel zijn verbeterd. Over het algemeen worden loopbaanbegeleiding en coaching door de respondenten niet als sterk ervaren, waardoor er sprake is van een kloof tussen de communicatie en het intern werkgeversimago.

Conclusie:

MATCH: corporate communicatie en intern en extern werkgeversimago ondernemend karakter, professionele werkomgeving, mogelijkheden om door te groeien
GAP: corporate communicatie en intern en extern werkgeversimago uitstekende arbeidsvoorwaarden
GAP: corporate communicatie en intern werkgeversimago loopbaanbegeleiding en coaching
GAP: intern werkgeversimago en extern werkgeversimago ambitueus, verantwoordelijkheid, goede ontwikkelingsmogelijkheden en eigen initiatief.

7.5 Conclusie GAPS

7.5.1 Symbolische attributen

Bij de eigenschappen ruimdenkend, initiatiefrijk en ambitueus is het interne werkgeversimago van Schuitema *positiever* dan het externe werkgeversimago. Deze eigenschappen worden door potentiële medewerkers niet herkend, maar de meerderheid van de interne respondenten staat hier neutraal tegenover of vindt de eigenschappen passend voor Schuitema

Uit de corporate visie en het gewenste imago blijkt dat Schuitema innovatief en vernieuwend wil zijn. Potentiële medewerkers en interne respondenten associëren deze eigenschappen niet of minder met Schuitema en C1000. Zowel het interne werkgeversimago als het externe werkgeversimago is *negatiever* dan de corporate visie en het gewenste imago. De eigenschappen lef, slagvaardig, progressief, aanvallend, verrassend, onderscheidend behoren ook tot de corporate visie. Respondenten vinden deze eigenschappen minder passend voor Schuitema of hebben een neutrale mening. Hier is het interne werkgeversimago van Schuitema *negatiever* dan de corporate visie.

De interne respondenten vinden de eigenschappen lef, progressief, aanvallend, verrassend, onderscheidend en eigen gezicht minder passend bij C1000 of hebben een neutrale mening, terwijl deze eigenschappen tot de corporate visie behoren van Schuitema. Het interne werkgeversimago van C1000 is *negatiever* dan het gewenste imago.

Bij het intern werkgeversimago kan geconcludeerd worden dat Schuitema door de interne respondenten meer geassocieerd wordt met bekwaam en ruimdenkend dan C1000. C1000 wordt meer geassocieerd met slagvaardig, ondernemend en resultaatgericht.

Het gewenste imago is dat zowel Schuitema als C1000 wordt geassocieerd met een vrouw van rond de vijfendertig jaar. Schuitema en “C1000 oude generaties” worden door interne respondenten echter geassocieerd met een man, maar “C1000 oranje” wordt wel geassocieerd met een jonge vrouw. Bij de personificatie kan geconcludeerd worden dat het interne werkgeversimago van “C1000 oranje” *positiever* is dan van Schuitema en “C1000 oude generaties”.

7.5.2 Instrumentele attributen

Zowel de interne respondenten als potentiële medewerkers noemen inhoudelijk interessant werk als de belangrijkste pullfactor om te kiezen voor een werkgever. Andere pullfactoren zijn ontwikkelingsmogelijkheden, goede arbeidsvoorwaarden en een aantrekkelijk salaris. Bij aantrekkelijk salaris sluit het interne werkgeversimago niet aan. Er kan bij dit kenmerk geconcludeerd worden dat het interne werkgeversimago *negatiever* is, omdat aantrekkelijk salaris een pullfactor is. Bij het interne werkgeversimago komt naar voren dat inhoudelijk werk en ontwikkelingsmogelijkheden wel van toepassing zijn voor Schuitema. Dit sluit goed aan bij het gewenste imago.

Bij verantwoordelijkheid, goede ontwikkelingsmogelijkheden en eigen initiatief is het interne werkgeversimago *positiever* dan het externe werkgeversimago. Deze kenmerken worden door potentiële medewerkers niet herkend, maar de interne respondenten noemen deze kenmerken juist als sterke punten van Schuitema als werkgever: “*Als je wilt kan je binnen Schuitema veel verantwoordelijkheid krijgen en er is veel ruimte voor het nemen van initiatief*”.

Het interne werkgeversimago is *negatiever* dan de corporate communicatie op het gebied van loopbaanbegeleiding en coaching. Op de internetsite staat dat Schuitema hier veel aandacht wordt besteed, maar respondenten geven aan dat Schuitema hier meer aan zou moeten doen.

Bij uitstekende arbeidsvoorwaarden is het externe werkgeversimago *negatiever* dan de corporate communicatie, omdat potentiële medewerkers dit kenmerk niet herkennen bij Schuitema. Hoewel de interne respondenten goede arbeidsvoorwaarden zien als sterk punt, worden arbeidsvoorwaarden ook bij de minder sterke punten genoemd. Vandaar dat bij uitstekende arbeidsvoorwaarden het interne werkgeversimago ook *negatiever* is dan de gecommuniceerde identiteit.

7.6 Persoonlijkheid van Schuitema

Uit de matches die naar voren zijn gekomen in de gap analyse kan de persoonlijkheid en de relevante instrumentele attributen van de organisatie worden afgeleid. Hier komen de corporate visie, het interne en externe werkgeversimago van Schuitema, het interne imago van C1000 en de het meest overeen met elkaar. De unieke en centrale waarden die zijn geformuleerd hebben alleen betrekking op de hoger opgeleide (potentiële) medewerkers van het hoofdkantoor bij de afdelingen SMA, SBM, IT en FEZ, omdat het onderzoek zich tot deze doelgroep heeft beperkt.

De persoonlijkheid is afgeleid van de symbolische attributen en vormen de centrale en unieke waarden van de organisatie.

De unieke en centrale waarden van Schuitema zijn praktisch, normaal, nuchter, aangenaam, betrouwbaar, resultaatgericht, ondernemend, toegankelijk, oprecht en klantgericht. Als werkgever kan Schuitema omschreven worden als een oprechte, sociale en solide werkgever met een informele en collegiale werksfeer.

7.6.1 Relevante instrumentele attributen

Schuitema wordt door interne respondenten en potentiële medewerkers gezien als een grote organisatie waar mogelijkheden zijn om door te groeien en een goede balans is tussen werk en privé. Interne respondenten geven aan dat C1000 een goede prijs-kwaliteit verhouding heeft, een uitgebreid assortiment en een lokale focus per ondernemer. Dit beeld komt overeen met het gewenste beeld van de HR directeur.

7.7 Bijdrage van C1000 aan merkpositionering van Schuitema

Barrow en Mosley (2005) geven aan dat de employer brand en de customer brand sterk met elkaar verbonden kunnen zijn en dat een customer brand een employer brand kan versterken. Uit de gezamenlijke missie, de groei naar een consumentgerichte organisatie komt naar voren dat Schuitema en C1000 bij elkaar horen en dicht bij elkaar komen te staan. Het gewenste imago van de HR directeur is dat Schuitema en C1000 als één worden gezien. De centrale onderzoeksvraag gaat in op welke bijdrage C1000 aan de merkpositionering van Schuitema op de arbeidsmarkt kan leveren. Uit de input van bestaande onderzoeken en de resultaten van het empirisch onderzoek kan geconcludeerd worden dat C1000 de volgende bijdrage kan leveren:

7.7.1 C1000 zorgt voor meer herkenbaarheid.

Schuitema heeft een lage naamsbekendheid in de arbeidsmarkt en C1000 heeft over het algemeen hoge naamsbekendheid bij consumenten en wordt gezien als een sterk merk. Hoewel Schuitema momenteel al gepositioneerd wordt als de 'kracht achter C1000' blijkt dat potentiële medewerkers niet altijd goed op de hoogte zijn van de activiteiten van Schuitema. Daarnaast toont Intelligence Group (2007) ook aan dat potentiële medewerkers niet altijd weten dat Schuitema en C1000 bij elkaar horen. Door C1000 in de arbeidsmarktcommunicatie van Schuitema meer te benadrukken, kunnen mensen een scherper beeld vormen van Schuitema.

7.7.2 "C1000 oranje" kan Schuitema verjongen

Het beeld dat respondenten van "C1000 oranje" hebben, komt het meest overeen met het gewenste imago van de HR directeur dat Schuitema gezien gaat worden als een vrouw van vijfendertig jaar. Terwijl Schuitema momenteel geassocieerd wordt door respondenten met een middelbare man die meer behoudend en introvert is, wordt "C1000 oranje" meer gezien als een jonge vrouw die eigentijds en fris is. Total Identity geeft aan dat een organisatie het beste elke keer een paar kleinere stapjes kan maken om de ambitie te verwezenlijken. Bij arbeidsmarktcommunicatie is het namelijk belangrijk dat de communicatie altijd klopt met wie je echt bent. Dit houdt in dat er hierbij sprake moet zijn van een lange termijn focus.

Schuitema zal eerst moeten vaststellen hoe naar de ambitie toegewerkt gaat worden door middel van gedrag, symbolen en communicatie.

7.7.3 'Negatieve' bijwerkingen van C1000

Naast de voordelen die een integratie van Schuitema en C1000 op de arbeidsmarkt met zich meebrengt, zijn er ook een aantal factoren die een negatieve uitwerking kunnen hebben op de merkpositionering van Schuitema:

C1000 wordt meer gerelateerd aan “werken in een supermarkt”

Schuitema/ C1000 wordt als een minder aansprekende werkgever gezien dan Schuitema door hoger opgeleiden (Intermediair Imago Factsheet 2005/2006). De supermarkt (C1000) klinkt als werkplek voor hoger opgeleiden klinkt minder aantrekkelijk dan werken op een hoofdkantoor (Schuitema).

Hoger opgeleiden behoren niet tot de kerndoelgroep van consumenten bij C1000

C1000 richt zich voornamelijk op mensen met gezinnen met een modaal inkomen. Over het algemeen behoren hoger opgeleiden niet tot de kerndoelgroep van C1000. Hoger opgeleiden kunnen zich daardoor relatief minder gemakkelijk identificeren met het merk. Uit het externe werkgeversimago komt bijvoorbeeld naar voren dat de doelgroep vindt dat Ahold meer aansprekende producten heeft. Dit komt waarschijnlijk doordat bij Ahold de link met Albert Heijn meteen wordt gelegd.

8 Aanbevelingen

Hoe kan Schuitema ´employer branding´ toepassen om zich beter te positioneren bij hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt en hoe kan het merk C1000 hier een bijdrage aan leveren?

Deze scriptie beantwoordt de hoofdvraag hoe Schuitema employer branding toe kan passen om zich beter te positioneren op de arbeidsmarkt. Employer branding is het creëren van een aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversimago gebaseerd op de persoonlijkheid van Schuitema. De employer brand staat voor een aantal waarden die uniek zijn voor de organisatie en relevant zijn voor de externe en interne doelgroepen (De Witte, 2003).

8.1 Verhouding Schuitema en C1000 op de arbeidsmarkt

Schuitema en C1000 hebben een gezamenlijke missie en de groei naar een consumentgerichte organisatie laat zien dat Schuitema en C1000 nog dichterbij elkaar komen te staan. Het gewenste imago van de HR directeur is dat Schuitema en C1000 als één worden gezien. Hieruit is op te maken dat de identiteit van Schuitema (employer brand) niet los is te zien van de identiteit van C1000 (customer brand). Dit houdt in dat bij het inzetten van employer branding binnen Schuitema niet alleen naar de waarden van Schuitema moet worden gekeken, maar ook naar de waarden van C1000. Hoewel binnen Schuitema momenteel discussie wordt gevoerd over de relevantie van de merknaam Schuitema, gaat employer branding uit van de huidige identiteit. Zolang Schuitema aangehouden wordt als corporate naam, wordt aanbevolen om de naam Schuitema ook bij employer branding als corporate brand te hanteren en C1000 als customer brand. In de conclusies komt naar voren welke bijdrage C1000 kan leveren bij het verbeteren van de merkpositionering van Schuitema.

8.2 Integrale aanpak van employer branding binnen Schuitema creëren

Dit onderzoek is gedaan in opdracht van P&O binnen Schuitema, maar de literatuur laat zien dat employer branding niet alleen een zaak is van recruitment, maar dat er sprake moet zijn van een integrale aanpak van meerdere disciplines (Barrow en Mosley, 2005; De Witte, 2003). Dit betekent dat Schuitema, bij het toepassen van employer branding, de krachten van de afdelingen P&O, marketing en corporate communicatie moet bundelen.

8.3 Invulling van de merkpositionering

In deze paragraaf wordt ingegaan op de invulling van de merkpositionering. Schuitema wordt aanbevolen om bij de merkpositionering op de arbeidsmarkt de persoonlijkheid van Schuitema en de relevante instrumentele attributen als uitgangspunt te gebruiken.

8.3.1 Persoonlijkheid van Schuitema

Diverse auteurs (Lievens, 2007; Harris e.a., De Witte, Davies e.a., 2001) laten zien dat organisaties zich steeds meer kunnen onderscheiden op basis van de brand personality of de symbolische attributen van de organisatie.

Bij de conclusies is de persoonlijkheid van Schuitema naar voren gekomen op basis van de ‘matches’ tussen het werkgeversimago van Schuitema, het interne imago van C1000 de corporate visie en de corporate communicatie. Bij employer branding is het van belang om deze unieke en centrale waarden als basis te nemen, aangezien Schuitema op deze wijze kan uitdragen wie Schuitema is.

Persoonlijkheid Schuitema		
praktisch	ondernemend	informeel
nuchter	solide	collegiaal
normaal	resultaatgericht	toegankelijk
betrouwbaar	oprecht	klantgericht
aangenaam	sociaal	

Tabel 8.1: Persoonlijkheid van Schuitema

Het onderzoeksbureau Total Identity geeft aan dat het bij employer branding belangrijk is dat er gecommuniceerd wordt vanuit de persoonlijkheid van de organisatie, maar dat Schuitema bij employer branding rekening moet houden met de ambitie van de organisatie. Hierbij moet er wel gecommuniceerd worden vanuit de huidige identiteit. Dit betekent dat Schuitema niet iets uit kan dragen wat zij nog niet is of wat niet herkend wordt door leden van de organisatie. De ambitie van de organisatie is uitgedrukt in de corporate visie van Schuitema. Er zijn een aantal waarden waarbij in de conclusie ‘gaps’ zijn geconstateerd tussen de corporate visie en het interne werkgeversimago van Schuitema.

Eigenschappen corporate visie die niet herkend worden bij intern werkgeversimago	
innovatief	onderscheidend
vernieuwend	flexibel
aanvallend	progressief
verrassend	

Tabel 8.2: Eigenschappen van corporate visie die niet of in mindere mate worden herkend bij Schuitema

Schuitema wordt aanbevolen om deze waarden niet in de huidige merkpositionering van het employer brand op te nemen. Schuitema zal eerst moeten kijken naar organisatorische veranderingen die nodig zijn om deze visie te realiseren. Dit betekent dat eigenschappen van de corporate visie die niet herkend worden door medewerkers meer tot uiting gebracht kunnen worden in de organisatie. Schuitema zou bijvoorbeeld brainstormsessies met medewerkers over het merk C1000 kunnen houden om innovatie te stimuleren. Deze brainstorm sessies zouden bijvoorbeeld kunnen gaan over hoe de C1000 winkel er over 10 jaar uit zou kunnen zien.

8.3.2 Aandacht geven aan uitdragen identiteit van Schuitema en C1000

In het Strategische Communicatieplan Schuitema (Corporate Communicatie Schuitema, 2007) komt naar voren dat binnen Schuitema en C1000 onduidelijkheid is over de identiteit van Schuitema en C1000 en dat medewerkers onzeker zijn door de ontwikkelingen in de branche en de huidige organisatieveranderingen. Dit wordt ondersteund door de resultaten van het empirisch onderzoek waarbij de interne respondenten aangeven dat de koers van Schuitema niet duidelijk is.

Intelligence Group geeft aan dat een deel van de doelgroep (potentiële medewerkers) van Schuitema op de arbeidsmarkt niet weet dat Schuitema het bedrijf achter C1000 is. Arbeidsmarktcommunicatie bureau Total Identity (bijlage 7) stelt de volgende vragen over de relatie tussen Schuitema en C1000:

- Waar houdt Schuitema op, waar begint C1000 en andersom?
- Heeft de organisatie hier een keuze in gemaakt?
- Wat is Schuitema, supermarktorganisatie, meer dan C1000?

Schuitema wordt aanbevolen om in de arbeidsmarktcommunicatie duidelijk te laten zien wat de relatie tussen Schuitema en C1000 is. Op deze manier kunnen potentiële medewerkers zich een duidelijker beeld vormen over de kernactiviteiten van Schuitema en wordt meer zichtbaar dat Schuitema en C1000 één zijn. Schuitema kan inspelen op de onzekerheid die momenteel heerst bij huidige medewerkers binnen de organisatie door meer duidelijkheid te creëren over de visie van Schuitema. De volgende twee aanbevelingen zijn erop gericht om meer aandacht te geven aan het uitdragen van de identiteit van Schuitema.

- Creëren van een corporate story gebaseerd op persoonlijkheid van Schuitema en C1000. Vanwege de huidige organisatieveranderingen over de identiteit van Schuitema en C1000, wordt Schuitema aanbevolen om een corporate story te schrijven. Meerdere auteurs raden aan om een corporate story te schrijven om de persoonlijkheid en de ambitie van de organisatie weer te geven (Van Riel, 2007). Een corporate story is een beschrijving van de kernpunten van de onderneming in de vorm van een verhaal. Een succesvolle corporate story is gebaseerd op de gedegen kennis van de eigen strategie, de identiteit en de reputatie van de organisatie (Van Riel, 2003).
- Lading geven aan kernwaarden van Schuitema en C1000. Corporate communicatie richt zich vanwege de beperkte capaciteit met name op het imago van Schuitema (Strategisch Communicatieplan Schuitema, 2007). Het zou goed zijn als er meer aandacht wordt gegeven aan het uitdragen van de unieke en centrale waarden van Schuitema en C1000. Schuitema heeft vijf kernwaarden geformuleerd voor Schuitema en C1000: visie, vertrouwen, vakmanschap, vechtlust en vermogen tot samenwerking. Bij het eigen empirisch onderzoek worden deze vijf kernwaarden niet spontaan met Schuitema geassocieerd. Als de resultaten van het motivatieonderzoek (*paragraaf 4.2*) bekend zijn kan gezien worden of medewerkers de vijf kernwaarden herkennen bij Schuitema. Schuitema wordt aanbevolen om de vijf kernwaarden meer lading te gaan geven, zodat medewerkers deze waarden gemakkelijker eigen kunnen maken. Dit kan Schuitema bijvoorbeeld doen door merkwaarden meer te concretiseren door aan te geven wat deze kernwaarden betekenen voor de medewerkers van Schuitema en C1000.

8.3.3 Relevante instrumentele attributen

Lievens (2007) en Collins (2006) tonen aan dat zowel de symbolische attributen als de instrumentele attributen de aantrekkelijkheid van de werkgever kunnen beïnvloeden. In de conclusies komt naar voren dat Schuitema en C1000 de volgende relevante instrumentele attributen hebben: Schuitema is een grote organisatie waar mogelijkheden zijn om door te groeien en waar een goede balans is tussen werk en privé. C1000 heeft een goede prijs-kwaliteit verhouding, een uitgekiend assortiment en heeft een lokale focus per ondernemer.

Focus op beïnvloeden van extern werkgeversimago

Uit de conclusies blijkt dat bij veel instrumentele attributen het interne werkgeversimago vaak *positiever* is dan het externe werkgeversimago. Schuitema zal bij deze attributen moeten proberen het externe werkgeversimago positief te beïnvloeden.

Om een positief extern werkgeversimago te creëren wordt Schuitema aanbevolen om aandacht te geven aan de volgende punten:

- Medewerkers krijgen bij Schuitema verantwoordelijkheid en de ruimte voor eigen initiatief. Uit de conclusies blijkt dat de interne respondenten deze punten sterk vinden van Schuitema als werkgever, maar dat deze door potentiële medewerkers niet herkend worden.
- Bij Schuitema zijn er heel veel vakdisciplines. Uit het extern werkgeversimago onderzoek van Intelligence Group blijkt dat potentiële medewerkers geen link zien met vakgebieden, terwijl de interne respondenten Schuitema juist zien als een brede organisatie met veel vakdisciplines.
- Interesse wekken voor de ‘consumer goods’ branche. Uit het extern werkgeversimago onderzoek van Intelligence Group blijkt dat potentiële medewerkers die niet bij Schuitema willen werken geen affiniteit hebben met de branche. Door potentiële medewerkers te informeren over de branche kan meer interesse gecreëerd worden.
- Binnen Schuitema is er inhoudelijk interessant en afwisselend werk. Uit de conclusies komt naar voren dat dit voor zowel de interne respondenten als potentiële medewerkers pullfactoren zijn en de interne respondenten vinden deze punten passend voor Schuitema.
- Er zijn binnen Schuitema goede ontwikkelingsmogelijkheden. Ontwikkelingsmogelijkheden zijn een pullfactor voor de interne respondenten en potentiële medewerkers. Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat de interne respondenten ontwikkelingsmogelijkheden passend vinden voor Schuitema. Schuitema wordt bij dit punt aanbevolen om de ‘custom made’ carrière binnen Schuitema te benutten als sterk punt. Bij Schuitema liggen loopbanen van medewerkers nog niet vast en iedereen kan zich op zijn of haar manier ontwikkelen. Een voorbeeld van een organisatie die hier goed mee omgaat is Unilever. Unilever namelijk ziet een custom made carrière als een voordeel. Het is volgens hun voor iedereen anders waar medewerkers heen willen. Unilever geeft wel aan dat dit proces goed begeleid moet worden door het aanstellen van coaches.
- Schuitema heeft goede arbeidsvoorwaarden. Arbeidsvoorwaarden zijn voor potentiële medewerkers en respondenten een pullfactor en de interne respondenten zien arbeidsvoorwaarden als sterk punt. Met name de werk-privé balans wordt door interne respondenten vaak genoemd (veel vakantiedagen).

Vooraf op het gebied van ontwikkeling- en arbeidsvoorwaarden zal Schuitema naast een externe focus, ook een scherpere interne focus moeten hanteren om de instrumentele attributen op één lijn te krijgen met de merkbelofte. Uit de conclusies komt naar voren dat het interne werkgeversimago bij deze kenmerken verbeterd kan worden (*paragraaf 8.6*).

8.3.4 Resultaten van het motivatie onderzoek meenemen bij invulling merkpositionering

Schuitema wordt aanbevolen om de resultaten van het motivatie onderzoek (*paragraaf 4.2*) mee te nemen bij de invulling van de merkpositionering. De resultaten van het motivatie onderzoek zullen meer inzicht geven in het interne werkgeversimago:

- Medewerkerstevredenheid ten aanzien van werkzaamheden, arbeidsomstandigheden, werkdruk, collega's, leidinggevende, organisatie en cultuur
- Identificatie met Schuitema

- Betrokkenheid van Schuitema als werkgever

8.3.5 Medewerkers betrekken bij invulling van merkpositionering

Martin e.a. (2007) geven aan dat een organisatie de verschillen tussen groepen en potentiële medewerkers moet begrijpen en Total Identity vindt dat een organisatie continue in dialoog moet zijn met haar (potentiële) medewerkers. Schuitema wordt aanbevolen om per doelgroep te kijken hoe invulling gegeven wordt aan de symbolische en instrumentele attributen. Voor een IT'er kan een bepaalde eigenschap een andere betekenis hebben dan een marketeer. Op deze wijze kunnen attributen ook geconcretiseerd worden. Veel organisaties kunnen bijvoorbeeld aangeven dat er sprake is van een goede werk en privé balans, maar dit kan op verschillende manieren tot uiting komen. Bij Schuitema geven veel respondenten aan dat er sprake is van een goede werk-privé balans, omdat je als werknemer relatief gezien veel vakantiedagen op kunt nemen (ongeveer 45 werkdagen). Door op deze manier invulling te geven aan de instrumentele waarden, kan de potentiële werknemer zich er een betere verbeelding van maken.

8.3.6 Meer concentreren op Schuitema als werkgever

Schuitema wordt aanbevolen om meer aandacht te geven aan Schuitema als werkgever. Schuitema zou dit kunnen doen door meer aandacht te geven aan de persoonlijkheid van Schuitema en de relevante instrumentele attributen van Schuitema als werkgever. Total Identity (zie bijlage 7) heeft op de website van Schuitema geconstateerd dat de nadruk momenteel ligt op werkinhoud. Total Identity geeft als voorbeeld de toegevoegde filmpjes op de site, waarin medewerkers vertellen hoe leuk het werk is, maar niet ingaan op hoe leuk Schuitema als werkgever is. Ook Intelligence Group geeft aan dat Schuitema op de site meer aandacht mag geven aan het corporate gedeelte van de werkgever.

8.4 Creëren van merkbeloofte

Schuitema moet een merkbeloofte creëren die in één zin omvat hoe het is om te werken voor Schuitema. De huidige merkbeloofte van Schuitema is "*onze mensen zijn onze kracht*". Als Schuitema besluit om deze merkbeloofte aan te houden wordt aangeraden om meer aandacht te vestigen op deze merkbeloofte, zodat potentiële medewerkers en huidige medewerkers zien en ervaren wat deze merkbeloofte inhoudt. Uit de conclusies is naar voren gekomen dat C1000 negatieve bijwerkingen kan hebben op de employer brand Schuitema (*paragraaf 7.8.3*). De volgende aanbevelingen zijn erop gericht om in te spelen op deze negatieve bijwerkingen en het uitdragen van de merkbeloofte. Door aan potentiële medewerkers te laten zien wie de mensen (van Schuitema) zijn achter het merk C1000, kunnen ze een beter beeld vormen van de wereld achter de supermarkt.

- Laat zien wat de rol van Schuitema is als kracht achter C1000. Per afdeling dient er gekeken te worden wat de rol van de afdeling binnen Schuitema en C1000 is. De semi-structureerde interviews tonen aan dat medewerkers heel erg enthousiast zijn over het werk wat ze doen binnen de afdeling. Per afdeling dient omschreven te worden welke bijdrage er geleverd wordt aan de C1000 winkels. Wat maakt marketing bij Schuitema anders dan marketing in een bank? Potentiële medewerkers kunnen zich dan makkelijker een voorstelling van de activiteiten van Schuitema maken, door ze kennis te laten maken met de wereld achter de supermarkt. Door medewerkers zelf te betrekken in de formulering van de merkbeloofte kan meer betrokkenheid van medewerkers bij Schuitema worden gecreëerd (De Witte, 2003).

- Consumenten kunnen er ook meer bewust van worden gemaakt hoe producten in de C1000 winkel terecht zijn gekomen. Een voorbeeld hiervan wordt gegeven in het blad *Allerhande* van Albert Heijn, waarin medewerkers van het hoofdkantoor (inkopers) aan de consumenten worden voorgesteld (zie bijlage 8). C1000 zou bijvoorbeeld de consument voor kunnen stellen aan de inkoper of marketeer van Schuitema, die er voor zorgt dat bijvoorbeeld speciale wijn uit Afrika wordt geïmporteerd. Mensen maken bij C1000 snel de associatie met supermarkt en veel mensen beseffen niet dat er bij een supermarkt heel veel komt kijken. Schuitema kan laten zien welke processen er achter een supermarkt schuil gaan.

8.5 Implementatie van employer branding

Bij de implementatie van employer branding kunnen de persoonlijkheid en de instrumentele attributen van Schuitema naar hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt vertaald worden door communicatie, gedrag en symbolen (Birgkit en Stadler, 1986). Momenteel is de focus van arbeidsmarktcommunicatie binnen Schuitema vooral extern gericht. Schuitema wordt aanbevolen om naast deze externe focus ook een duidelijke interne focus te hanteren. De vertaling van de employer brand kan binnen Schuitema gerealiseerd worden door het toepassen van internal branding (Berthon, 2005) en door elementen van de employer brand mix (Moyens, 2005) op één lijn te brengen met de merkpositionering.

8.6 Meer aandacht voor internal branding binnen Schuitema en C1000

Volgens Berthon e.a. (2005) gaat het bij internal branding om het merk effectief naar de medewerkers te communiceren, de medewerkers te overtuigen van de relevantie en waarde van het merk en elke baan binnen de organisatie te koppelen aan het leveren van de essentie van het merk. Bij het proces om Schuitema en C1000 meer één te laten worden, wordt Schuitema aanbevolen om meer aandacht te geven aan internal branding. Dit houdt in dat de missie van Schuitema en C1000 alle medewerkers zal moeten uitdagen. Unilever laat heel goed zien hoe dit gerealiseerd kan worden. Hier wordt veel aandacht besteed aan de vertaling van de missie aan de medewerkers. Door de missie op zoveel mogelijk manieren tot uiting te brengen, weten alle medewerkers op alle lagen binnen de organisatie waar de organisatie voor staat (interview Unilever). In deze paragraaf worden een aantal aanbevelingen gedaan hoe Schuitema de missie meer door medewerkers kan laten ervaren en beleven.

De volgende punten geven handvaten weer om internal branding binnen de organisatie van Schuitema en C1000 vorm te geven:

8.6.1 Missie van Schuitema en C1000 meer tot uiting brengen

Schuitema dient de missie van Schuitema en C1000 meer tot uiting te brengen door weer te geven hoe Schuitema en C1000 invulling geven aan de missie. De eigen gedragingen van Schuitema zullen deze missie moeten weerspiegelen en door middel van communicatie kunnen de huidige medewerkers en potentiële medewerkers bewuster worden gemaakt van de missie. Door de missie van Schuitema en C1000 kort samen te vatten in één of twee woorden, kan de missie sterker en helder worden overgebracht. Een voorbeeld hiervan is Unilever, die de missie heeft samengevat in het woord “vitaliteit”.

8.6.2 Look & Feeling Schuitema en C1000 meer op één lijn leggen

Uitstraling en kleuren in logo's op elkaar afstemmen

De nieuwe kleur van C1000 is oranje en de huiskleuren van Schuitema zijn groen en rood. Door de symbolen van Schuitema meer af te stemmen op "C1000 oranje", kan meer samenhang en herkenning gecreëerd worden. Dit betekent dat Schuitema en C1000 bijvoorbeeld dezelfde huiskleuren zouden kunnen hanteren.

Het merk C1000 meer laten leven op het hoofdkantoor.

Op het hoofdkantoor kan het merk C1000 meer naar voren gebracht worden door meer elementen van de nieuwe C1000 oranje formule in het hoofdkantoor te implementeren:

- Boots in de kantine het interieur van een C1000 oranje winkel na
- Hang in kamers van medewerkers meer foto's e.d. van C1000 winkels en C1000 producten op
- Deel vaker nieuwe eigen merk producten uit op het hoofdkantoor
- Zet in de kantine ook eigen merk producten
- Laat op posters zien wat de waarden zijn van het merk C1000

8.6.3 Afdelingen meer bij elkaar brengen en afstand tussen C1000 winkels en hoofdkantoor verkleinen

In de semi-gestructureerde interviews geven respondenten aan dat er bij Schuitema een 'eilandjes' gevoel is en er afstand is tussen het hoofdkantoor en de winkels. Schuitema wordt vanuit supermarkten gezien als de 'ivoren toren aan de A1'. Bij een STER bijeenkomst, jongerenvereniging van Schuitema, is ook naar voren gekomen dat medewerkers het 'wij' gevoel missen binnen Schuitema (bijlage 9).

Afdelingen meer bij elkaar brengen

- 'Zeepkist' sessies weer laten opleven.
Meerdere respondenten gaven tijdens de interviews aan dat afdelingen van Schuitema vroeger zeepkistsessies hielden, waarin afdelingen elkaar vertelden over hun werk.
- Creër projecten waarin medewerkers in multidisciplinaire teams kunnen samenwerken.
Door activiteiten op te zetten, waar medewerkers van verschillende afdelingen aan deel kunnen nemen, wordt de verbondenheid tussen de afdelingen versterkt (afgeleid van interview Unilever). Deze projecten kunnen ook bijdragen aan Learning en Development binnen Schuitema.

Afstand tussen C1000 winkels en hoofdkantoor verkleinen

- Organiseer één keer per jaar een open dag, waarbij mensen in de winkels en distributie centra worden uitgenodigd om te zien wat er op het hoofdkantoor gebeurt.
- Laat alle medewerkers op het hoofdkantoor één keer in de twee jaar een dag meedraaien in de winkel en laat kaderpersoneel in de winkels één keer in de twee jaar meedraaien op het hoofdkantoor.
- Organiseer gezamenlijke Schuitema-C1000 activiteiten.

Elke afdeling koppelen aan de essentie van het merk C1000

Berthon (2005) geeft aan dat elke baan binnen de organisatie aan de essentie van het merk moet worden gekoppeld. Over het algemeen kan worden vastgesteld dat de respondenten binnen de afdelingen SMA, SBM, IT en FEZ ervaren dat ze een bijdrage kunnen leveren aan C1000.

Uit de resultaten van de schriftelijke enquête komt naar voren dat één derde van de respondenten bij FEZ, niet het gevoel heeft dat ze een bijdrage kan leveren aan de C1000 formule of heeft daarover een neutrale mening. Een verklaring voor deze uitkomst is dat deze afdeling in verhouding verder van de C1000 winkels afstaat. Bij FEZ hebben medewerkers niet dagelijks met de C1000 winkels te maken. Schuitema wordt aanbevolen om te kijken hoe afdelingen die verder afstaan bij de winkels toch gekoppeld kunnen worden aan de merkessentie van C1000.

8.6.4 Introductieprogramma meer merkgericht maken

Het introductieprogramma van Schuitema “Schuitema is de naam” vindt een paar keer per jaar plaats. Op basis van deelname aan dit programma zijn drie verbeterpunten geformuleerd:

Meer inspelen op de missie en het C1000 merkgevoel

De cursus is momenteel naar mijn mening erg functioneel ingericht, waarbij presentaties gegeven worden over de MT gebieden, er kan meer aandacht besteedt worden aan de missie van Schuitema en C1000 en het C1000 merkgevoel. Deelnemers zouden bijvoorbeeld een aantal uur mee kunnen werken in een C1000 winkel als standaard onderdeel van het introductieprogramma.

Het programma kan meer interactief gemaakt worden

Momenteel is het een programma waar deelnemers veel moeten luisteren. Deelnemers kunnen een actievere rol krijgen door bijvoorbeeld per afdeling gezamenlijk een case op te lossen of deelnemers te laten discussiëren over stellingen die betrekking hebben op de desbetreffende afdeling.

Meer aandacht geven aan Schuitema als werkgever

Over het algemeen zijn de deelnemers van het introductie programma nog niet heel lang in dienst van Schuitema. P&O kan deze gelegenheid aangrijpen om te laten zien waar Schuitema als werkgever voor staat. Dit kan gerealiseerd worden door meer aandacht te besteden aan de persoonlijkheid van Schuitema, de vijf kernwaarden van Schuitema en de instrumentele attributen (bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden).

8.7 Elementen van de employer brand mix

Bij de employer brand mix (Barrow en Mosley, 2005) is het belangrijk om alle elementen die van invloed zijn op employer brand experience op één lijn te brengen met de merkbelofte. Employer branding komt tot uiting bij recruitment, maar ook op meerdere plekken binnen de organisatie, wat betekent dat elementen binnen Schuitema op elkaar afgestemd dienen te worden. De merkpositionering van het employer brand moet door de organisatie ondersteund worden. In deze paragraaf worden een aantal elementen onder de loep genomen, waarin aanbevelingen kunnen worden gedaan.

8.7.1 Recruitment

Lange termijn doelstellingen hanteren en formuleren bij employer branding

Bij het inzetten van arbeidsmarktcommunicatie is er geconstateerd dat Schuitema over het algemeen een korte termijn focus hanteert: binnen P&O worden knelpunten bij de invulling van vacatures geconstateerd en daaropvolgend wordt actie ondernomen.

Dit sluit aan bij De Witte (2003) die aangeeft dat P&O over het algemeen zorg draagt voor het werven van het personeel en daarbij een korte termijn- en externe focus hanteert. De Witte (2003) geeft ook aan dat (corporate)communicatie over het algemeen de positionering op de arbeidsmarkt en de waarde van de employer brand bepaalt en daarbij hoort een lange termijn- en interne focus. Bij employer branding moeten standaarden ontwikkeld worden om de vervulling van de merkbelofte te meten (Berthon e.a; 2005). Aangezien de bepaling van de employer brand bij Schuitema ook onder Recruitment valt, dient Recruitment daarom om ook de langere termijn focus duidelijk te omschrijven en vanuit één basis te werken. Door te werken met goede geformaliseerde doelen (volgens SMART methode) en evaluaties kan het proces van arbeidsmarktcommunicatie beter meetbaar gemaakt worden. Schuitema zou voorbeeld een doelstelling kunnen formuleren die gericht is op een stijging in de lijst van top werkgevers van Nederland (Intelligence Group). In de onderzoeken van Intelligence Group staat Schuitema nu op plaats 485 in de lijst van top werkgevers van Nederland.

Regelmatig onderzoek blijven doen naar het interne en externe werkgeversimago

Om te kijken of doelen behaald zijn en of er op bepaalde punten bijgestuurd moet worden wordt aanbevolen om regelmatig (één keer per jaar) onderzoek te blijven doen naar het interne en externe werkgeversimago van Schuitema. Hierbij is het van belang dat er zowel inzicht wordt gekregen in de symbolische attributen als de instrumentele attributen. Bij het motivatie onderzoek (*paragraaf 4.2*) gaat de aandacht vooral uit naar instrumentele attributen. Schuitema wordt aanbevolen om bij vervolgonderzoek ook de personificatie te meten, zoals dat bij het eigen empirisch onderzoek is gedaan. Op deze manier kunnen er beter valide vergelijkingen worden gemaakt tussen het interne werkgeversimago van Schuitema en het externe werkgeversimago van Schuitema (Davies e.a. 2001). Het gewenste imago van de HR directeur is dat Schuitema en C1000 één zijn. Schuitema wordt daarom ook aanbevolen om naast het werkgeversimago van Schuitema het interne imago van C1000 te meten. Op deze manier kunnen de “matches” en “gaps” bij symbolische attributen tussen Schuitema en C1000 achterhaald worden.

Duidelijkheid creëren over samenwerking Corporate Communicatie en HR

Binnen Schuitema wordt bij arbeidsmarktcommunicatie P&O als leidend gezien en corporate communicatie als ondersteunend. Corporate Communicatie heeft binnen Schuitema een adviserende rol op het gebied van interne communicatie en arbeidsmarktcommunicatie. Daardoor kan het soms onduidelijk zijn in welke mate Corporate Communicatie en Recruitment dienen samen te werken. De Witte (2003) onderkent de complexe relatie tussen HR en Corporate Communicatie en adviseert om de relatie te formaliseren door het creëren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid te creëren. Het zou goed zijn als Schuitema meer duidelijkheid creëert door te omschrijven welke verantwoordelijkheden en verwachtingen Corporate Communicatie en HR ten opzichte van elkaar hebben.

Proces werving & selectie beter beheersbaar maken door het invoeren van richtlijnen

Volgens enkele respondenten in het interview zijn er enkele verbeterlagen te maken op het gebied van werving en selectie. Deze respondenten geven aan dat potentiële medewerkers bij de selectieprocedure soms te lang moeten wachten op een reactie van Recruitment en er door Recruitment soms slordig om wordt omgegaan met afspraken. Er zijn momenteel geen richtlijnen voor de selectieprocedure. Recruitment dient in de toekomst richtlijnen op te stellen, waarin bijvoorbeeld kan worden vastgelegd binnen welke tijd sollicitanten een reactie moeten krijgen, binnen hoeveel dagen er een afspraak gemaakt moet zijn en wie hiervoor verantwoordelijk is.

Aandacht voor persoonlijke wervingsmiddelen in plaats van traditionele wervingsmiddelen

De huidige communicatiekanalen van Schuitema om medewerkers te werven zijn interne vacatures, medewerker-werft-medewerker, de eigen website, advertenties in bladen, direct mailing, jobsites, beurzen, give aways, folders, flyers, uitzendbureaus en werving & selectiebureaus. Doordat Schuitema (buiten de branche) een lage naamsbekendheid heeft op de arbeidsmarkt, hebben potentiële medewerkers geen goed beeld van Schuitema kunnen vormen. Dit houdt in dat Schuitema niet alleen een kennisdoel na moet streven maar ook een houdingsdoel (het verbeteren van het imago). Bij een houdingsdoel kunnen beter meer persoonlijke wervingsmiddelen kunnen worden ingezet in plaats van traditionele wervingsmiddelen zoals massamedia en print (Van Dalen, 2003). Middelen waarbij meer persoonlijk contact met potentiële medewerkers mogelijk is, zullen voor Schuitema daarom het meest effectief zijn.

- Focussen op 'experience'
 - potentiële medewerkers de mogelijkheid bieden om een dag mee te lopen bij een afdeling
 - potentiële medewerkers in gesprek brengen met toekomstige collega's
- Business Courses organiseren voor hoger opgeleiden
- Deelnemen aan beurzen waar de aandacht ligt op persoonlijk contact. Dit kunnen bijvoorbeeld bedrijvendagen en carrièreweken zijn bij universiteiten en hogescholen (Make a Move).
 - Deelnemen aan bedrijvenlunches
 - Bedrijfspresentaties geven
- Open dagen organiseren voor potentiële medewerkers

Blijven inspelen op trends op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie

De trends op het gebied van arbeidscommunicatie zijn interactieve communicatie, internet, en netwerken (de meeste mensen komen via-via aan een baan).

- In ontwikkeling blijven op internetgebied. Internet wordt steeds vaker als medium gebruikt bij het zoeken naar een baan.
- Stimuleren van (sociale) netwerken.
- Mogelijkheden onderzoeken om spandoeken aan de buitenkant van het hoofdkantoor te bevestigen. Schuitema zit aan A1, waardoor wordt een wervingsuiting door veel potentiële medewerkers gezien kan worden.

Meer aandacht geven aan het mobiliseren van de interne arbeidsmarkt

Zoals eerder vermeld is het in een krappe arbeidsmarkt moeilijk om hoog opgeleid personeel te werven. In de C1000 winkels werken heel veel mensen die aantrekkelijk zijn voor Schuitema als potentiële medewerker. Dit kunnen mensen zijn die geschikt zijn voor een openstaande vacature, maar ook mensen die in de toekomst potentiële medewerkers kunnen zijn. Hierbij kan gedacht worden aan de student of scholier die een bijbaantje heeft als vakkenvuller. Schuitema zou meer energie kunnen stoppen in het creëren van een aantrekkelijk werkgeversimago bij deze groep. Dit kan gedaan worden door medewerkers van de C1000 supermarkt meer kennis te laten maken met de employer brand van Schuitema. Hierbij kunnen een aantal middelen worden ingezet (bijvoorbeeld om vacatures te communiceren):

- De C1000 supermarkt
- Het C1000-club blad
- Intranet
- C1000 Hyves

Referral systeem aanpassen

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek komt naar voren dat de meerderheid van de respondenten en het huidige referral systeem niet als een extra motivator zien om potentiële medewerkers aan te dragen. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat medewerkers met een éénjarig contract en uitzendkrachten uitgesloten zijn van de regeling. Juist mensen die net in dienst zijn van Schuitema zullen enthousiast zijn om andere mensen aan te dragen. Als laatste punt dragen respondenten aan dat de huidige voorwaarden van het referral systeem demotiverend werken. Op basis van deze gegevens worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Referral systeem niet alleen als motivator inzetten, maar ook als blijk van waardering gebruiken. Hier moet de communicatie op afgestemd worden. Naast de huidige geldbeloning zou Schuitema ook andere ‘dingen’ aan kunnen bieden: etentje, ballonvaart in C1000 luchtballon etc.
- Referral systeem voor alle medewerkers toegankelijk maken. Dit houdt in dat medewerkers die net in dienst zijn of detacheerders ook in aanmerking komen. Schuitema zou er zelfs aan kunnen denken om het referral systeem ook bij de supermarkten onder de aandacht te brengen.
- Voorwaarden verzachten: in één keer geldbedrag geven in plaats van over twee termijnen. Medewerkers kunnen ten slotte geen invloed uitoefenen of iemand na een jaar nog in dienst is.

8.7.2 Reputatie management

“Onbekend maakt onbemind”

Verhogen van naamsbekendheid en creëren van interesse

Naast de symbolische en instrumentele attributen geven Lievens e.a. (2007) aan dat bekendheid van de werkgever de aantrekkelijkheid van de werkgever kan beïnvloeden. Momenteel heeft Schuitema een relatief lage naamsbekendheid, zowel Intelligence Group als Intermediair tonen aan dat ongeveer een deel van de doelgroep Schuitema niet kent. Daarnaast moet Schuitema beter naar de arbeidsmarkt communiceren wat de kernactiviteiten van de organisatie zijn. Schuitema wordt namelijk veel geassocieerd met logistiek en vrachtwagens (IG, 2007). Schuitema wordt aanbevolen om zich meer te focussen op het creëren van ‘awareness’ en interesse. Schuitema kan ‘awareness’ creëren bij potentiële medewerkers door zich zelf meer te laten zien (beurzen, Hogescholen, Universiteiten. Daarnaast kan interesse gecreëerd worden door aandacht te vestigen op de branche: ‘consumer goods’ is een enerverende en dynamische branche. Laat potentiële medewerkers kennismaken met de wereld van de supermarkt. Bij het uitdragen van de employer brand kan een onderscheid gemaakt worden binnen de supermarktbranche en buiten de supermarktbranche. Binnen de branche heeft Schuitema namelijk al een gevestigde naam als werkgever en buiten de branche is dit minder het geval. Bovendien toont Intelligence Group aan dat mensen die Schuitema goed kennen over het algemeen een positiever werkgeversimago hebben. Buiten de branche zal er naast werving, meer gewerkt moeten worden aan verhogen van naamsbekendheid en imagoverbetering. Binnen de branche zal de aandacht meer kunnen liggen op de werving, aangezien Schuitema hier al een goede naamsbekendheid heeft.

8.7.3. Interne communicatie

Bij interne communicatie is het van belang dat je als organisatie continu blijft communiceren waar je mee bezig bent; je kan de boodschap niet in één keer communiceren (interview Bolletje). Bij interne communicatie kunnen de volgende middelen worden ingezet om interne communicatie te verbeteren:

Intranet beter benutten

Schuitema zou intranet beter kunnen benutten om alle aspecten van de employer brand toe te lichten. Schuitema zou zelfs kunnen overwegen om een separate portal voor P&O op te richten, waarin bijvoorbeeld alle mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en opleiding te staan. Medewerkers kunnen momenteel deels afhankelijk zijn van de instelling van hun leidinggevenden in welke mate ze geprikkeld worden om veel te doen aan opleiding en ontwikkeling. Voor medewerkers wordt het op deze manier toegankelijker gemaakt om bijvoorbeeld zelf een gesprek aan te vragen met een loopbaancoach.

Opzetten van een interne nieuwsbrief

Bij project koplopers, waar een extern recruitment team de werving en selectie hebben gedaan, is er een interne nieuwsbrief rondgestuurd bij de afdelingen om informatie te geven over de ontwikkelingen. Ook Fortis maakt gebruik van dit middel om grote campagnes op de arbeidsmarkt bij medewerkers aan te kondigen (zie bijlage 10). Recruitment kan bij grote wervingsprojecten dit medium vaker in zetten. Op deze manier kan de campagne worden toegelicht, interne vacatures worden gepubliceerd en het referral systeem toegelicht worden.

8.7.4 Learning en Development

Het interne werkgeversimago op het gebied van loopbaanbegeleiding en coaching is *negatiever* dan de corporate communicatie. Op de internetsite staat dat Schuitema hier veel aandacht besteedt, maar respondenten geven aan dat Schuitema hier meer aan zou moeten doen. Dit wordt ondersteund door de uitwerkingen van een STER bijeenkomst (jongeren organisatie Schuitema). Veel medewerkers geven aan dat Schuitema meer aan carrièreplanning zou mogen doen (bijlage 9). P&O dient een actievere houding aan te nemen om medewerkers te begeleiden bij hun loopbaan. Dit betekent meer aandacht voor loopbaanplanning, loopbaanbegeleiding en coaching. Binnen Schuitema zijn ontwikkelmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden heel erg gestuurd op basis van eigen initiatief van medewerkers. Schuitema verwacht van haar medewerkers dat ze ondernemend zijn en hun kansen zelf benutten; *“de echte talenten komen er toch wel”* aldus de HR directeur. De HR directeur geeft ook aan de ambitie te hebben om bij de top van Nederland te horen op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. Hoewel ondernemerschap zeker gehandhaafd moet blijven, zou P&O zich wel actiever op kunnen stellen op het gebied van ontwikkelingsmogelijkheden. P&O kan haar medewerkers meer stimuleren en inspireren om eigen initiatief te nemen.

“Medewerkers meer inspireren om initiatief te nemen”

P&O zou als afdeling meer naar buiten kunnen treden door de mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling en opleiding beter te communiceren en handvaten aan te bieden om zelf actie te kunnen ondernemen als medewerker.

Voor Schuitema kunnen op het gebied van Learning en Development de volgende aanbevelingen worden gedaan:

Persoonlijk opleidingsplan aanbieden

Het POP programma dat, na de reorganisatie, bij de afdelingen SBM en SMA is gedaan, ook doorvoeren bij andere afdelingen. Dit houdt in dat medewerkers na een assessment, een persoonlijk opleidingsplan krijgen waarbij ze geïnspireerd worden om hier wat mee te doen. Daarnaast kan er bijvoorbeeld na het eerste jaar dienstverband de medewerkers de mogelijkheid worden geboden om een gesprek te voeren met een loopbaancoach

Projecten opzetten

Aangezien bij Schuitema sprake is van een platte organisatie met een relatief geringe doorstroom van personeel zou het goed zijn om te kijken hoe medewerkers op andere manieren 'door kunnen groeien'. Door projecten binnen de organisatie op te zetten kunnen medewerkers hun competenties in de praktijk ontwikkelen. Door bij deze projecten te werken met multidisciplinaire teams kan ook de afstand tussen afdelingen worden verkleind (paragraaf 8.6.3)

Talent Management

Momenteel heeft Schuitema een aantal programma's op het gebied van Talent Management. Schuitema biedt onder andere een LOT programma aan die ervaren medewerkers (minimaal 6 jaar werkervaring) klaar stoomt voor een functie op directieniveau. Dit programma zou door P&O beter gepromoot kunnen worden, door bijvoorbeeld op de site van Schuitema aan te geven wat het programma inhoudt en wanneer je ervoor in aanmerking komt. Naast het LOT programma heeft Schuitema onlangs een Financial Trainee Programma opgezet voor startende talenten. Schuitema wordt aanbevolen om te kijken of het mogelijk is om ook voor andere vakdisciplines traineeprogramma's op te zetten.

8.7.5 Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden

Uit de conclusies blijkt dat potentiële medewerkers uitstekende arbeidsvoorwaarden niet herkennen bij Schuitema. Hoewel respondenten goede arbeidsvoorwaarden zien als sterk punt, worden arbeidsvoorwaarden ook bij de minder sterke punten genoemd. Respondenten geven vooral aan dat een aantrekkelijk salaris niet van toepassing is op Schuitema, terwijl aantrekkelijk salaris wel een pullfactor is. Medewerkers ervaren de arbeidsvoorwaarden als goed, maar niet als uitstekend. Schuitema wordt aanbevolen om de communicatie hier meer op af te stemmen, zodat er geen kloof ontstaat tussen de communicatie van Schuitema bij dit kenmerk, de verwachtingen van potentiële medewerkers en de werkelijke beleving van huidige medewerkers.

Werk en privé balans: progressief beleid op het gebied van flexibel werken

In de resultaten van het empirisch onderzoek wordt Schuitema door respondenten omschreven als star en niet heel flexibel op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Flexibele werktijden en de mogelijkheid om parttime te werken kunnen voor vrouwen met kinderen een pullfactor zijn om bij Schuitema te gaan of te blijven werken. Schuitema wordt aanbevolen om te kijken of er op alle afdelingen een progressief beleid gevoerd kan worden op het gebied van flexibele werktijden en parttime werken. Dit kan de percepties van medewerkers positief beïnvloeden. Bovendien past dit goed in lijn van de transformatie die Schuitema door wil maken van een mannelijke personificatie naar een vrouwelijke personificatie (*gewenst imago van HR directeur*).

Meer informatie geven over pensioenregeling

Sommige respondenten geven aan dat het pensioen heel goed is en anderen geven aan dat het niet goed is, doordat het heel duur is. Het zou goed zijn als Schuitema uitlegt aan medewerkers wat de voordelen zijn van de huidige pensioensregeling.

8.8 Aanbevelingen kort samengevat

De centrale onderzoeksvraag is hoe Schuitema employer branding toe kan passen en hoe het merk C1000 hier een bijdrage aan kan leveren. Er kan geconcludeerd worden dat C1000 een bijdrage aan de merkpositionering van Schuitema levert: C1000 zorgt voor meer herkenning door de grotere naamsbekendheid. Daarnaast kan “C1000 oranje” Schuitema verjongen; C1000 oranje wordt door respondenten geassocieerd met een jonge, frisse en eigentijdse vrouw en Schuitema wordt geassocieerd met een man van middelbare leeftijd. Schuitema kan employer branding toe passen door het creëren van een aantrekkelijk en onderscheidend werkgeversimago. Kort samengevat wordt Schuitema het volgende aanbevolen:

- Persoonlijkheid en relevante instrumentele attributen die in conclusies naar voren zijn gekomen als basis nemen voor merkpositionering van employer brand.
- Aandacht vestigen op instrumentele attributen waar het interne werkgeversimago positiever is dan het externe werkgeversimago:
 - Verantwoordelijkheid en ruimte voor eigen initiatief
 - Inhoudelijk en interessant werk
 - Veel vakdisciplines
 - Goede ontwikkelingsmogelijkheden (custom-made carrière)
 - Goede arbeidsvoorwaarden (werk-privé balans)
 - Consumer goods branche
- Merkblofte creëren waarbij potentiële medewerkers kennis maken met wereld van en achter C1000 door de mensen achter het merk C1000 te laten zien.
- Aandacht voor internal branding
- Recruitment, reputatiemanagement, interne communicatie, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden op één lijn brengen met merkblofte.
 - Recruitment: lange termijn focus hanteren
 - Reputatiemanagement: naamsbekendheid van Schuitema verhogen bij potentiële medewerkers
 - Interne communicatie: interne nieuwsbrief opzetten
 - Learning en Development: aandacht voor loopbaanbegeleiding en coaching
 - Arbeidsvoorwaarden: progressief beleid, flexibel werken en medewerkers meer informeren over pensioenregeling.

9. Reflectie

9.1 Beperkingen van het onderzoek

De steekproef is niet voldoende a-select getrokken, daardoor zijn de mogelijkheden om de onderzoeksuitkomsten te generaliseren beperkt (Baarda, 2006). Het empirisch onderzoek is alleen uitgevoerd bij de afdelingen SBM, SMA, IT en FEZ. Hierbij is een steekproef gehouden van 60 personen. Om geldige uitspraken te doen over het intern werkgeversimago van Schuitema van Schuitema zal er een grotere steekproef gehouden moeten worden, die meer representatief is voor de gehele organisatie. Er is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij er semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen. Bij interviews is de kans dat bias optreedt aanwezig, omdat respondenten verschillende interpretaties kunnen hebben van vragen en respondenten sociaal wenselijke antwoorden kunnen geven. Er is bij dit onderzoek geen gebruik gemaakt van een valide vragenlijst. Dit kan de validiteit van het onderzoek beperken.

9.2 Aanbevelingen voor praktisch vervolgonderzoek

De identiteit van Schuitema moet de basis gaan vormen voor het uitdragen van de employer brand van de organisatie. Om een goed beeld van de identiteit en het imago van Schuitema te verkrijgen is dit onderzoek te beperkt geweest. Schuitema wordt aanbevolen om meer onderzoek te doen naar de identiteit en het imago van de organisatie. Dit betekent dat er een steekproef moet worden gehouden onder alle medewerkers van Schuitema en C1000 bij het hoofdkantoor, de winkels en het distributiecentra. Daarnaast zou Schuitema, net als Bolletje (zie bijlage 6), onderzoek kunnen doen naar het archetype van Schuitema en C1000. Hierbij wordt de persoonlijkheid van Schuitema en C1000 door een archetype tot uitdrukking gebracht. Vanwege de discussie die momenteel heerst over de toegevoegde waarde van de naam Schuitema, wordt aanbevolen vervolgonderzoek te verrichten naar de brand structuur van Schuitema. Dit houdt in dat onderzocht moet worden onder welke voorwaarden Schuitema een endorsed identiteit moet blijven of dat er gekozen moet worden voor een monolithische identiteit (alleen C1000). Van Riel (2007) geeft aan dat de directie van een organisatie uiteindelijk de knoop door zal moeten hakken welke brand structuur wordt aangenomen. Een voordeel van het hanteren van één merknaam is bijvoorbeeld het vergroten van de samenhang tussen hoofdkantoor, de winkels en distributiecentra.

9.3 Aanbevelingen voor wetenschappelijk vervolgonderzoek

Hoewel de afgelopen jaren de wetenschappelijke studie naar de relatie tussen branding en de arbeidsmarkt is gestegen, vraagt dit vakgebied nog steeds om een uitbreiding van wetenschappelijke studies. Dit onderzoek poogt een bijdrage te geven door de verschillende theorieën op dit gebied bij elkaar te brengen. In deze Master Thesis wordt in een conceptueel onderzoeksmodel het proces van employer branding weergegeven, waarbij een duidelijke link wordt gelegd tussen employer branding en identiteit. Olins (1996) draagt bij een endorsed identiteit aan dat de moederorganisatie sterker aanwezig wordt bij de dochterorganisatie. Schuitema en C1000 laten zien dat de organisatie ook andersom kan zijn, hier wordt de 'dochterorganisatie' (C1000) steeds meer zichtbaar bij de corporate organisatie (Schuitema).

Veel auteurs (Van Riel, 2007, Maathuis, 1997, Balmer, 2006) aangeven dat het model van Olins (1996) niet goed rekening houdt met de complexiteit van brandstructuren. Daarom zou het goed zijn als hier meer wetenschappelijk onderzoek naar wordt gedaan. Schuitema laat zien dat bij bewegingen in de brandstructuur het customer brand juist meer zichtbaar en overheersend wordt in de corporate brand. Met het oogpunt op de brandstructuur van Olins (1996) is een essentiële vraag, voor welke brandstructuur een organisatie moet kiezen bij deze merkbeweging. Binnen Schuitema is er momenteel discussie of men een endorsed brandstructuur (Schuitema de kracht achter C1000) kan behouden of dat men over moet gaan op een monolithische brandstructuur (C1000). Het volgende discussiepunt sluit aan bij deze merkbeweging. Moyens (2004) laat zien dat het customer brand en corporate brand nauw met elkaar verbonden kunnen zijn en dat goed is om vanuit één merkessentie te opereren. Het zou goed als er in de literatuur aandacht wordt besteed of dit vooral geldt wanneer er vanuit een monolithische identiteitstructuur geopereerd wordt of wanneer er sprake is van meerdere merken. Zoals in het geval van Schuitema, waarbij de customer brand (C1000) en de employer brand (Schuitema) van elkaar verschillen. Davies (2005) geeft aan dat door het meten van de brand personality er valide vergelijkingen kunnen worden gemaakt tussen de identiteit en het imago. Lievens (2007) toont aan dat naast de symbolische attributen, de instrumentele attributen ook van invloed zijn voor de aantrekkelijkheid van een werkgever. In het kader van employer branding zou het goed zijn om te kijken of erbij instrumentele attributen, valide vergelijkingen mogelijk zijn tussen identiteit en imago.

10. Literatuurlijst

10.1 Artikelen

- Aaker, J. (1997). *Dimensions of brand personality*. Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV, 347-356.
- Aaker, D. (2004). *Leveraging the Corporate Brand*. California Management Review, Vol. 46, No3.
- Backhaus, K.B. (2004). *An exploration of corporate recruitment descriptions on monster.com*. Journal of Business Communication, Vol.41, No.2, 115-136.
- Balmer, J.M.T. (2001). *From the Pentagon: A new Identity Framework*. Corporate Reputation Review, Vol. 4, No.1, 11-22.
- Balmer, J.M.T; Gray, E.R. (2003). *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 7/8, 972-997.
- Barrow, S; House, G; Housley, S; Jenner, S; Martin, G. (2007). *Employer branding. The latest fad or the future for HR?* The Chartered Institute of Personnel and Development. Verkrijgbaar op www.cipd.co.uk
- Berthon, P; Ewing, M; Hah, L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, 24 (2), 151-172.
- Brown, T; Dacin, P.; Pratt, M; Whetten, D. (2006). *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 34, No.2, pages 99-106.
- Cable, D; Turban, D. (2003). *The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective*. Journal of Applied Social Psychology, Vol.33, No.11, 2244-2266.
- Collins, C.J. (2006). *The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers Employer Knowledge and Application Behaviors*. Journal of Applied Psychology, ILR Collection Articles & Chapters.
- Cornelissen, J.P; Haslam, S. A; Balmer, J.M.T. (2007). *Social identity, Organizational identity and Corporate identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products*. British Journal of Management, Vol.18, 1-16.
- Davies, G; Chun, R; Vinhas da Silva, R; Roper, S. (2001). *The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation*. Corporate Reputation Review, Vol. 4, No. 2, 113-117.
- Davies, G; Chun, R. (2002). *Gaps between the Internal and External Perceptions of the Corporate Brand*. Corporate Reputation Review, Vol. 5, No. 2/3, 144-158.
- Douglas, J. (2003). *Het ontwikkelen van een visuele identiteit*. Verkrijgbaar op www.communicatiecoach.nl,
- Gatewood, R; Gowan, M; Lautenschlager, G. (1993). *Corporate Image, recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions*. The Academy of Management Journal, Vol. 36, No.2, 414-427.
- Gotsi, M; Wilson, A. (2001). *Corporate reputation management: living the brand*. Management Decision, 39/2, 99-104.
- Harris, F; Chernatony, de, L. (2001). *Corporate branding and corporate brand performance*. European Journal of Marketing, Vol. 35, No. 3/4, 441-456.
- Hatch, M. J; Schultz, M. (1997). *Relations between Organizational Culture, Identity and Image*. European Journal of Marketing, 31, 5/6.

- Highhouse, S; Lievens, F; Sinar, E. (2003). "Measuring attraction to organizations". Educational and Psychological Measurement, Vol. 63 No. 6, 986-1001
- Holland, P; Sheenan, C; De Cieri, H. (2006). *Attracting and attaining talent*. Monash Business Review, Volume 2, Issue 2.
- Johnson, M; Roberts, P. (2006). *Rules of Attraction. Recruit and retain the best staff with employer branding*. Marketing health Services, Spring.
- Keller, K. (2002). *Measuring brand equity*. Chapter 26. Verkrijgbaar op http://www.terry.uga.edu/~rgrover/chapter_26.pdf
- Lievens, F; Hoyer, van, G; Schreurs, B. (2005). *Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78, 553-572.
- Lievens, F; Hoyer, van, G; Anseel, F. (2007). *Organizational identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*. British Journal of Management, Vol.18, No.S1, S45-S59.
- Martin, G; Beaumont, P; Doig, R; Pate, J. (2005). *Branding: A new Performance Discourse for HR?* European Management Journal, Vol. 23, No. 1, 76-88.
- Martin, G; Hetrick, S. (2005). *Corporate reputation, Corporate Branding and Managing People, a new role for HR as corporate partners*. Verkrijgbaar op <http://www.gla.ac.uk/crmp/files/Chapter1.pdf>
- Miles, S; Mangold, G. (2004). *A conceptualization of the employee branding process*. The Haworth Press, Inc., Journal of Relationship Marketing, Vol.3, NO.2/3, 65-87.
- Miller, V.D; Allen, M; Casey, M.K; Johnson, J.R. (2000). *Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire*. Management Communication Quarterly, Vol. 13, No. 4, 626-658.
- Moorthi, Y.L.R. (2002). *An approach to branding services*. Journal of Services Marketing, Vol. 16, No. 3, 259– 274.
- Muralidharan, T; Shenoy, R; (2006). *Employer branding on campus*. Human Capital.
- Sappington, D.E.M; Wernerfelt. (1985). *To brand or not to brand? A theoretical and Empirical Question*. The Journal of Business, Vol. 58, No. 3, 279-293.
- Strebinger, A; Schweiger, G; Otter. T. (1998). *Brand equity and consumer information processing: a proposed model*. AMA's Marketing Exchange Colloquium, Vienna.
- Turban, D; Cable, D. (2003). *Firm reputation and applicant pool characteristics*. Journal of Organizational Behavior, 24, 733-751.
- Wolthuis, J.A. (2000). *Facetten van arbeidsmarktcommunicatie, onderzoek en ontwikkeling die hand in hand gaan bij de wervings- en imago champagne van de politie*. Communicatie wetenschappelijk proces "Communicatie wetenschap: de groeistipen voorbij?" (uit afstudeerverslag van A.M.T. Righarts, Universiteit Twente, 2001.)

10.2 Boeken

- Baarda, D; Goede, de, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken*. Wolters-Noordhoff, Groningen.
- Baarda, D; Goede, de, M; Meer-Middelburg, van der, A. (1996). *Basisboek Open interviewen*, Wolters-Noordhoff, Groningen
- Barrow, S; Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd.
- Dalen, van, A. (2003). *Doelgericht en effectief communiceren op de arbeidsmarkt*. Uitgeverij Coutinho, tweede druk, Bussum.

- Boogaard, C. (2004). *HR Marketing, een nieuw perspectief op Human Resources Management*. Pearson Education Benelux.
- Johnson, M. (2002). *How to become a talent magnet*. Pearson Education Limited.
- Michaels, E; Handfield-Jones, H; Axelrod, B. (2002). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Riel, van, C; Fombrun, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Taylor & Francis Group, Oxon
- Slijtstra, M. *Winnen met uw medewerkers, inzicht in uw prestaties vanuit medewerkersperspectief*. Effectory
- Vos, M. (1992). *Het Corporate Image Concept: Een Strategische Benadering*. Uitgeverij LEMMA BV, Utrecht.
- Witte, de, V. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne*. Kluwer, Alphen aan den Rijn.

10.3 Websites

www.schuitema.nl

www.totalidentity.nl

www.employerbrand.com, People in Business

www.versantworks.com, Maximizing Recruitment Marketing with your Employer Brand

www.amcinfo.nl

10.4 Overige bronnen

Imago Factsheet Schuitema. (2005). Interview NSS, Intermediair

Imago Factsheet Schuitema-C1000. (2006). Interview NSS, Intermediair

Werkgeversimago Schuitema. (2007), Intelligence Group

Strategisch Communicatieplan Schuitema N.V. (2007). Corporate Communicatie

Bijlage 1 Strategisch plan Schuitema 2005 – 2009 en arbeidsmarktstrategie Schuitema

Strategisch plan Schuitema 2005 – 2009

De strategie speelt in op de ontwikkelingen in de markt en bouwt voort op het succes van het afgelopen jaar. Het strategische plan is helaas vertrouwelijk en niet opgenomen in deze scriptie.

Voor het behalen van de strategie zijn er functionele strategieën geformuleerd op het gebied van logistiek, inkoop, mens en organisatie, financiën informatievoorziening en communicatie. Onderstaand worden alleen de functionele ondersteuning op het gebied van mens en organisatie en communicatie uiteengezet, aangezien deze deelgebieden van toepassing zijn op dit onderzoek.

Mens en organisatie

Er worden voorstellen ontwikkeld voor veranderingen in de organisatiestructuur welke aansluiten bij de hoofdpunten uit de Schuitema strategie. In de huidige markt is het onvermijdelijk loonkosten verder te reduceren door efficiencymaatregelen welke zullen leiden tot aanpassingen in de formatie. De ontwikkelingsactiviteiten zijn gericht op het verbeteren van de prestaties en doorstroommogelijkheden van medewerkers. Door de veranderde marktomstandigheden worden de normen voor het beoordelen van prestaties en kwaliteit van de medewerkers aangescherpt.

Communicatie

De nieuwe strategie dient op het juiste moment te worden gecommuniceerd naar alle externe doelgroepen met als doel het imago van Schuitema positief te beïnvloeden. De missie en de kernwaarden van Schuitema zullen dienen als de basis voor een uitgebreid plan voor de interne communicatie.

Arbeidsmarktstrategie Schuitema

Het opstellen van de arbeidsmarktstrategie van Schuitema en C1000 is een verantwoordelijkheid van de recruiter. In 2001/ 2002 is de wervingsstrategie onder de loep genomen en vastgelegd in een rapport*, de aanbevelingen die hieruit volgden, vormen de uitgangspunten voor de huidige arbeidsmarktstrategie. Speerpunten in dit rapport waren het efficiënt inrichten van het werving & selectie proces door de doorlooptijd te verkorten, stappen samen te voegen of stappen uit het proces te verwijderen; het werving & selectieproces meetbaar maken; het verhogen van het aantal potentiële medewerkers dat bij Schuitema solliciteert door een betere arbeidsmarktcommunicatie en inzet van wervingsmiddelen.

De recruiter heeft hoofdzakelijk twee taken: werving en selectie voor het hoofdkantoor en het samenstellen van instrumenten ten behoeve van de arbeidsmarktcommunicatie voor alle doelgroepen. De afdeling corporate communication heeft een adviserende rol in de uitvoering van de arbeidsmarktstrategie. De recruiter wordt ondersteund door een assistent recruiter. De personeelsmanagers in de regio zijn zelf verantwoordelijk voor de werving en selectie van hun regio. Ook de ondernemers zorgen zelf voor de invulling van de vacatures in hun winkels. Zij maken gebruik van de middelen die door de recruiter zijn ontwikkeld. De lijnmanager draagt verantwoording voor het budget van werving en selectie. P&O is binnen Schuitema een staffunctie, P&O managers adviseren de lijnmanagers over de invulling van de middelen.

* "Wervingstrategie Schuitema 2001/ 2002", K. van der Kolk, 2001

De recruiter draagt bij het samenstellen van de arbeidsmarktcommunicatie verantwoordelijkheid voor het budget. Na de beperkte ruimte in de prijzenoorlog is er momenteel weer ruimte is om te investeren in arbeidsmarktcommunicatie. Voor het ontwikkelen van de arbeidsmarktcommunicatie wordt er sinds kort gebruik gemaakt van een extern communicatie bureau. Dit bureau is momenteel bezig met de ontwikkeling van de arbeidsmarktcommunicatie voor de verschillende doelgroepen voor zowel C1000 als Schuitema.

1.8.1 Procedure werving en selectie

Werving en selectie start op het moment dat er sprake is van een vacature. De doorlooptijd voor het invullen van een vacature bij het hoofdkantoor ligt momenteel op 3 maanden. Deze doorlooptijd begint bij het openstaan van de vacature tot het zetten van de handtekening. Er zijn geen richtlijnen aanwezig voor de recruitment die bijvoorbeeld voorschrijven hoe snel er gereageerd moet worden op een binnenkomende sollicitatie. Vacatures worden altijd in eerste instantie op intranet gepubliceerd, zodat de huidige medewerkers de mogelijkheid hebben om te reageren. Vervolgens wordt de vacature ook naar de externe arbeidsmarkt gecommuniceerd.

Er kan een onderscheid worden gemaakt in een landelijke werving en regionale werving. Het winkelpersoneel wordt door de ondernemers en bedrijfsleiders zelf geworven op regionaal niveau. De regionale personeelsmanagers geven ondersteuning bij de werving. Medewerkers voor het distributiecentra en chauffeurs worden ook regionaal geworven.

De ondernemers, bedrijfsleiders en het kantoorpersoneel worden meer op nationaal niveau geworven. Het hoofdkantoor biedt voor de regionale werving wel communicatiemiddelen aan (brochures, posters etc.).

1.8.2 Wervingsmiddelen

De huidige communicatiekanalen van Schuitema om medewerkers te werven zijn interne vacatures, medewerker – werft -medewerker, de eigen website, advertenties in bladen, direct mailing, jobsites, beurzen, give a ways, folders, flyers, uitzendbureau's, werving & selectiebureaus, headmapping, headhunting en internetmailings. Uitzendbureau's worden met name ingezet bij de werving van distributiepersoneel (Capac & Timing) en chauffeurs (RTD). De afgelopen jaren is er meer gebruik gemaakt van internet als wervingsmedium en jobsearching.

De volgende huidige wervingsmiddelen worden op dit moment door C1000 supermarkten toegepast: het plaatsen van een advertentie in dagbladen en lokale bladen; brochure 'C1000 werken met plezier'; invulposter 'C1000 werken met plezier'; het C1000 leerbedrijf, de website van C1000 supermarkten en deelname aan beurzen. Ondernemers en/ of bedrijfsleider passen ook vaak een eigen wervingsmethode toe met eigen wervingsmiddelen. Deze zijn meestal op eigen initiatief ontworpen, omdat zij graag inspelen op de lokale omgeving van de supermarkt.

1.8.2 Inzet van de merken op de arbeidsmarkt

In 2002 is Schuitema zich meer gaan profileren als de organisatie achter C1000. Onder het logo van Schuitema werd de zin "de organisatie achter C1000" toegevoegd. In 2004 heeft Schuitema besloten om een ander logo aan te nemen, waar de link tussen Schuitema en C1000 nog duidelijker naar voren wordt gebracht.



Schuitema
DE KRACHT ACHTER C1000

Dit nieuwe logo sluit aan bij het gegeven dat Schuitema zich uitsluitend op de C1000 formule richt en past bij de groei van groothandel naar retailer. Deze trend wordt nu verder voortgezet naar een meer consumentgerichte organisatie.

Het logo van Schuitema wordt gebruikt bij de arbeidsmarktcommunicatie van de Schuitema doelgroepen (zie paragraaf 2.1.4) en het C1000 logo wordt gebruikt bij de arbeidsmarktcommunicatie van C1000 supermarktmedewerkers. In het najaar van 2006 gaf Schuitema aan het zogenaamde ‘generatie denken’ los te willen laten. Schuitema wil hiermee naar een C1000 formule met landelijk één gezicht. Onderdeel van dit eenduidige merkbeeld is een moderne vormgeving van het bekende C1000 logo uitgevoerd in het oranje.

1.8.3 Doelgroepen

Voor de werving van medewerkers is binnen Schuitema en C1000 een onderscheid gemaakt in een aantal doelgroepen die onderstaand staan weergegeven; binnen deze doelgroepen kan een verdere uitsplitsing worden gemaakt:

1. C1000 winkels (Vrijwillig filiaalbedrijven (FVB)/ Schuitema winkel bedrijven (SWB))
2. Ondernemers
3. Chauffeurs
4. Distributiemedewerkers
5. Kantoorpersoneel

De medewerkers van de C1000 winkels die vallen onder de vrijwillig filiaalbedrijven zijn in dienst van de ondernemer en de medewerkers van C1000 winkels die vallen onder Schuitema winkelbedrijven zijn in dienst van Schuitema. Bij alle medewerkers van de C1000 winkels, zowel SWB en FVB, wordt in de arbeidsmarktcommunicatie alleen de naam C1000 gebruikt.

1.8.4 Doelstellingen P&O

De doelstelling van 2007 voor P&O is het realiseren van een resultaatgerichte leiderschapsstijl en cultuur. Hiervoor zijn een drietal strategieën geformuleerd: (1) aantrekken en behouden van kwalitatieve en gemotiveerde medewerkers; (2) verbeteren van C1000 kennis & kunde, effectief en modern leiderschap en (3) implementeren van integraal performance management. Om deze strategieën te realiseren zijn actieplannen opgesteld. Voor het aantrekken en behouden van medewerkers staat in het actiejaarplan vermeld dat er een arbeidsmarktstrategie moet worden ontwikkeld. Hierbij dienen er per doelgroep activiteiten te worden geïmplementeerd, met als doel het imago van Schuitema en C1000 te verhogen. Daarnaast moet er binnen Schuitema talent management worden ontwikkeld. Het talent management vormt een extra aanpak om talenten aan Schuitema te binden en te inspireren. De thema's vitaliteit en resultaatgericht werken worden in leiderschapsprogramma's opgenomen. Voor het verbeteren van de C1000 kennis en kunde staat in het actieplan dat niemand in de C1000 winkels of bij Schuitema komt te werken zonder C1000 te kennen en in te ademen in die mate die relevant is voor de functie. Daarnaast wordt hierin gestuurd op kwaliteit, wat inhoudt dat er één keer per jaar een vlootshow wordt gehouden over het totaal van de bezetting. Voor het implementeren van integraal performance management moeten de OGSM (geformuleerde doelen) geïmplementeerd worden. Daarnaast dient er een verbetering te worden bewerkstelligd van het projectmatig werken.

Bijlage 2 Vragenlijst Motivatie onderzoek Schuitema van Effectory

(alleen opgenomen in uitgeprinte versie)

Bijlage 3 Vragenlijst mondelinge enquête

1. a Wat waren je motieven om Schuitema als werkgever te kiezen?
- 1.b Wat zijn je motieven om bij Schuitema te blijven werken?
2. Als je Schuitema in vijf (karakteristieke) kenmerken zou moeten omschrijven, welke kenmerken zou je dan noemen?
- 3.a Welke punten maken Schuitema zo sterk als werkgever? Noem drie kenmerken.
- 3.b Welke punten maken Schuitema minder sterk als werkgever? Noem drie kenmerken
4. Als Schuitema een persoon zou zijn, wie zou deze persoon zijn? (*beroemdheid, stripfiguur*) en wat zullen de kenmerken van deze persoon zijn? (*Man/vrouw, leeftijd, hobby's, kinderen of niet, type baan*)
5. Als je C1000 in vijf (karakteristieke) kenmerken zou moeten omschrijven, welke kenmerken zou je dan noemen?
6. a Welke punten maken C1000 zo sterk voor de consument volgens jou? Noem drie punten?
- 6.b Welke punten maken C1000 minder sterk voor de consument volgens jou? Noem drie punten?
7. Als C1000 een persoon zou zijn, wie zou deze persoon zijn? (*beroemdheid, stripfiguur*). Wat zullen de kenmerken van deze persoon zijn? (*Man/vrouw, leeftijd, hobby's, kinderen of niet, type baan*)
8. a Momenteel krijg je een geldbedrag als mensen aandraagt voor een vacature. Is dit voor jou een stimulans om mensen aan te dragen?
8. b Hoe zou Schuitema medewerkers op een andere manier kunnen stimuleren om mensen aan te dragen voor een vacature?
9. Zoals ik bij het begin van dit interview heb aangegeven speelt binnen Schuitema momenteel de vraag hoe de verhouding tussen Schuitema en C1000 moet zijn. Bij de arbeidsmarktcommunicatie wordt ook gekeken welke rol het merk C1000 moet hebben? Wat is jouw mening hierover? Denk jij dat C1000 het werkgeversmerk van Schuitema kan versterken?
10. a Kun je iemand (of meerdere personen) binnen Schuitema aanwijzen als het boegbeeld van Schuitema? Zo ja, wie?
- 10.b Kun je iemand (of meerdere personen) binnen Schuitema aanwijzen als het boegbeeld van C1000? Zo ja, wie?
11. Wat er verder nog ter tafel komt.

Persoonlijke gegevens

12. Geslacht

Man	<input type="checkbox"/>
Vrouw	<input type="checkbox"/>

13. Tot welke leeftijdscategorie behoort u?

T/m 20 jaar	<input type="checkbox"/>	41 t/m 45 jaar	<input type="checkbox"/>
21 t/m 25 jaar	<input type="checkbox"/>	46 t/m 50 jaar	<input type="checkbox"/>
26 t/m 30 jaar	<input type="checkbox"/>	51 t/m 60 jaar	<input type="checkbox"/>
31 t/m 35 jaar	<input type="checkbox"/>	Vanaf 61 jaar	<input type="checkbox"/>
36 t/m 40 jaar	<input type="checkbox"/>		

14. Hoe lang werkt u bij Schuitema

0 t/m 2 jaar	<input type="checkbox"/>
3 t/m 5 jaar	<input type="checkbox"/>
6 t/m 10 jaar	<input type="checkbox"/>
11 t/m 15 jaar	<input type="checkbox"/>
16 jaar en langer	<input type="checkbox"/>

15. Op welke afdeling bent u werkzaam?

--

16. Heeft u verder nog suggesties of opmerkingen ten aanzien van dit onderzoek?

--

Bijlage 4 Schriftelijke enquête

Amersfoort, 3 augustus 2007

Geachte medewerker,

Ik heb al kennis met je gemaakt, maar ik wil mijn onderzoek toch nog even kort toelichten. Ter afsluiting van mijn opleiding bedrijfskunde aan de universiteit Twente doe ik bij Schuitema een afstudeeronderzoek naar de positie van Schuitema op de arbeidsmarkt. Doel van dit onderzoek is aanbevelingen te doen hoe Schuitema haar positie op de arbeidsmarkt kan verbeteren en bepalen welke bijdrage C1000 kan leveren voor het versterken van het werkgeversmerk van Schuitema.

Hierbij is het van belang dat inzicht verkregen wordt in de percepties van medewerkers die in dienst zijn bij Schuitema. Mijn onderzoek is er met name op gericht om te achterhalen welke associaties medewerkers hebben bij Schuitema en C1000 en hoe medewerkers tegen Schuitema als werkgever aan kijken.

De enquête bestaat uit 10 vragen en het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer tien tot vijftien minuten.

Graag wil ik je er op wijzen dat dit onderzoek een onafhankelijk onderzoek betreft. Als onderzoeker heb ik een geheimhoudingsplicht en zal ik de anonimiteit van mijn respondenten waarborgen.

Hartelijk dank voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Joke Huetink

Tel. 3334

Kamer C320

Deel 1 Symbolische attributen

Het eerste deel van de vragenlijst is gericht op je perceptie ten aanzien van Schuitema en C1000. Er wordt hierbij ingegaan hoe je tegen de *merken* Schuitema en C1000 aankijkt. Een merk bestaat uit het totaal van associaties die worden opgeroepen door tastbare attributen (functionele aspecten, logo, symbolen etc.) en ontastbare attributen (emotionele aspecten, eigenschappen etc.). Schuitema is het merk als organisatie en als werkgever en C1000 is het merk dat naar de consumenten wordt uitgedragen.

1. Geef bij de onderstaande stellingen aan in hoeverre je het eens bent.	HELEMAAL NIET MEE EENS	NIET MEE EENS	NEUTRAAL	MEE EENS	HELEMAAL MEE EENS
a. Ik weet waar Schuitema voor staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Ik weet waar C1000 voor staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Binnen Schuitema zijn er duidelijke richtlijnen hoe er over Schuitema gecommuniceerd moet worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Binnen Schuitema zijn er duidelijke richtlijnen hoe er over C1000 gecommuniceerd moet worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.a Kun je aangeven in welke mate je je betrokken voelt bij Schuitema, je eigen afdeling en C1000 door deze te rangschikken? (Zet hierbij op 1 waar je je het meest betrokken bij voelt)

1.

2.

3.

2.b Kun je uitleggen waarom je voor deze rangschikking hebt gekozen?

3. Geef bij de volgende eigenschappen aan of je vindt dat ze passend zijn voor Schuitema?

Schuitema	HELEMAAL NIET PASSEND	NIET PASSEND	NEUTRAAL	PASSEND	HEEL PASSEND
1. Ondernemend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Resultaatgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Slagvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bekwaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Normaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ambitieuw	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Professioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Employer Branding op de arbeidsmarkt en de rol van de Customer Brand

Schuitema	HELEMAAL NIET PASSEND	NIET PASSEND	NEUTRAAL	PASSEND	HEEL PASSEND
8. Traditioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Verrassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Betrouwbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vernieuwend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Efficiënt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onderscheidend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Flexibel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Aangenaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Opwindend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Praktisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Aanvallend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Innovatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ruimdenkend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Initiatiefrijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Progressief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Klantgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Prestige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Lef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Oprecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Toegankelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Geef bij de onderstaande stellingen aan in hoeverre je het eens bent

		HELEMAAL NIET MEE EENS	NIET MEE EENS	NEUTRAAL	MEE EENS	HEEL ERG MEE EENS
1	Ik kan mij identificeren met mensen die boodschappen doen bij C1000	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ik zie C1000 en Schuitema als één grote familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ik heb een C1000 hart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ik zie C1000 als de kern van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	In mijn functie heb ik het gevoel iets bij te dragen aan de C1000 formule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ik heb een Schuitema hart	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Ik zie Schuitema als de kern van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Geef bij de volgende eigenschappen aan of je vindt dat ze passend zijn <u>voor C1000?</u>					
C1000	HELEMAAL NIET PASSEND	NIET PASSEND	NEUTRAAL	PASSEND	HEEL PASSEND
1. Ondernemend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Resultaatgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Slagvaardig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bekwaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Normaal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ambitueus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Professioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Traditioneel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Verrassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Betrouwbaar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Vernieuwend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Efficiënt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onderscheidend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Flexibel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Aangenaam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Opwindend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Praktisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Aanvallend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Innovatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Humor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Ruimdenkend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Initiatiefrijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Progressief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Klantgericht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Prestige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Lef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Oprecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Toegankelijk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DEEL 2 Instrumentele attributen

In het tweede deel van de vragenlijst wordt ingegaan op de werkgeversaantrekkelijkheid. De werkgeversaantrekkelijkheid geeft aan wat de voordelen zijn om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Daarbij wordt gevraagd welke van deze voordelen op Schuitema van toepassing zijn. Tot slot wordt gevraagd hoe je met Schuitema in contact bent gekomen, zodat inzicht verkregen kan worden over de inzet van communicatiemiddelen op de arbeidsmarkt.

6. Geef van de volgende factoren aan welke 5 je het belangrijkste vindt in de keuze voor **EEN WILLEKEURIGE WERKGEVER (los van Schuitema)**.

ZET WAT JE HET BELANGRIJKSTE VINDT OP PLAATS 1, DAN WAT DAARNA HET BELANGRIJKSTE IS, TOT JE ER 5 HEBT AANGEGEVEN.		
1 Inhoudelijk interessant werk	6 Biedt interessante functies	10 Informele werksfeer
2 Goede arbeidsvoorwaarden	7 Doorgroeimogelijkheden	11 Stimulerend management
3 Aansprekende bedrijfscultuur	8 Uitdaging van het werk	12 Aantrekkelijk Salaris
4 Goede ontwikkelingsmogelijkheden	9 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	13 Aansprekende producten en diensten
5 Aansprekende werkgever		
1.	2.	3.
4.	5.	

7. Hoe ben je ooit met Schuitema in contact gekomen?

Via netwerk	<input type="checkbox"/>
Via een advertentie in een dagblad	<input type="checkbox"/>
Via een advertentie in een tijdschrift of vakblad	<input type="checkbox"/>
Via internet	<input type="checkbox"/>
Via een stage	<input type="checkbox"/>
Anders, namelijk via	<input type="checkbox"/>

8. Wat is de naamsbekendheid van Schuitema in je omgeving?

De meeste mensen kennen Schuitema niet	<input type="checkbox"/>
De meeste mensen kennen Schuitema van naam	<input type="checkbox"/>
De meeste mensen kennen Schuitema goed	<input type="checkbox"/>

9. Geef van de volgende factoren aan welke 5 je het meest toepasselijk vindt **VOOR SCHUITEMA**.

ZET WAT JE HET MEEST TOEPASSELIJK VINDT OP PLAATS 1, DAN WAT DAARNA HET MEEST TOEPASSELIJK IS, TOT JE ER 5 HEBT AANGEGEVEN.			
1	Inhoudelijk interessant werk	6 Biedt interessante functies	10 Informele werksfeer
2	Goede arbeidsvoorwaarden	7 Doorgroeimogelijkheden	11 Stimulerend management
3	Aansprekende bedrijfscultuur	8 Uitdaging van het werk	12 Aantrekkelijk Salaris
4	Goede ontwikkelingsmogelijkheden	9 Maatschappelijke verantwoordelijkheid	13 Aansprekende producten en diensten
5	Aansprekende werkgever		
1.		2.	3.
4.		5.	

10. Heb je verder nog suggesties of opmerkingen ten aanzien van dit onderzoek?

HARTELIJK DANK VOOR JE MEDEWERKING!

Bijlage 5 Semi-gestructureerd interview Unilever

Opzet van het interview (onderwerpen)

- employer branding
- arbeidsmarktcommunicatie
- verhouding consumentenmerken en werkgeversmerk
- internal branding

Uitwerkingen van het interview

Employer branding

Marlies de Vette werkt bij Unilever talent management en is adviseur werving en arbeidsmarktcommunicatie en verantwoordelijk voor de employer branding bij Unilever. Employer branding wordt hier met name gezien als het aantrekken van nieuwe talenten op Master niveau. Unilever moet hierbij als aantrekkelijke werkgever op de kaart gezet worden. De doelgroep bepaling kan per bedrijf anders zijn; er moet een keuze gemaakt worden welke groep mensen aangetrokken moet worden. Bij Unilever wordt employer branding gerealiseerd door het organiseren van business courses, internationale stages, beurzen en arbeidsmarktcommunicatie

Bij Unilever wordt er al een aantal jaren met employer branding gewerkt. Employer branding is een mix van marketing, HR en communicatie. Employer branding wordt vaak bij de recruitment afdeling geplaatst. Dit was in eerste instantie ook bij Unilever het geval, maar tegenwoordig is employer branding bij Unilever apart gezet en een verantwoordelijkheid van talent management. Marlies de Vette (employer branding) heeft wel regelmatig overleg met communicatie om de externe en interne communicatie goed op elkaar af te stemmen.

De afstemming identiteit en imago wordt bij Unilever niet bewust gezocht bij employer branding. Het is wel belangrijk aan de buitenwereld over de organisatie te vertellen zoals het daadwerkelijk is. Vanuit Unilever is er in eerste instantie natuurlijk wel goed nagedacht over de vraag: Wie zijn we? Maar in de praktijk wordt er niet continue de afstemming tussen identiteit en imago gezocht. De huidige kreet is vanuit Global bepaald en kan over twee jaar weer veranderen. De kreet van Unilever is “Could it be you”. Hierbij gaat het eigenlijk om “wees maar jezelf”,

Binnen Unilever voel je je verbonden met meerdere dingen. Dit is helemaal niet erg. Je voelt je verbonden met je eigen afdeling, met bepaalde merken en met Unilever. Unilever werkt wel met het cross – discipline. Als medewerkers werk je met meerdere afdelingen samen. Binnen Unilever worden activiteiten opgezet, waar medewerkers aan deel kunnen nemen. Dit versterkt de verbondenheid tussen de afdelingen. Vanuit employer branding is Unilever de werkgever en wordt dit ook zo gecommuniceerd. De merken komen daaronder.

Internal branding

Internal branding is een verantwoordelijkheid van HR en communicatie. Het gaat er hierbij met name om de missie van Unilever “Vitaliteit” door de hele organisatie heen te laten beleven. Deze vitaliteit wordt heel krachtig aan alle kanten uitgedragen. Het is van belang om te activeren waar Unilever voor staat. Dit komt bijvoorbeeld terug in de gezonde lunches, passie voor eten en koken. Medewerkers kunnen met collega’s kookworkshop e.d. volgen.

Communicatie organiseert open dagen om mensen kennis te laten maken met de organisatie. Unilever is heel actief met sponsoring van goede doelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een voorbeeld hiervan is het World Food Programme. Dit communiceren ze ook bij de arbeidsmarktcommunicatie. Studenten krijgen de kans om door Unilever uitgezonden te worden om zich in Afrika in te zetten bij het World Food Programme. Vanuit Unilever worden ook activiteiten opgezet (sponsorship) waar medewerkers aan deel kunnen nemen. Als Marlies beurzen e.d. bezoekt gaan er altijd medewerkers mee om over Unilever te vertellen. Mensen hebben toch de neiging om af en toe wantrouwig te zijn ten aanzien van recruiters en medewerkers kunnen veel echter en enthousiaster over hun eigen werk vertellen.

Recruitment

Het selectiegedeelte van recruitment is bij Unilever veel uitbesteed. In de fabrieken en bij distributiecentra wordt met name lokaal geworven. Bij de lokale werving wordt veel gebruik gemaakt van uitzendbureaus.

Global Unilever

Vele lijnen worden vanuit Global bepaald. Global levert bijvoorbeeld de thema's aan van campagnes op het gebied van de arbeidsmarkt. Er worden aan alle landen drie varianten uitgereikt die gebruikt kunnen worden. Als land kan je dan een variant kiezen en per land dient er een vertaling gemaakt te worden, zodat de advertentie of campagne op het land is afgestemd.

Merken

De merken zijn binnen Unilever erg belangrijk. Op de werkplekken zijn de merken op een interactieve manier opgenomen. Bijvoorbeeld tentoonstelling van producten, nieuwe producten worden bij de lunch in koelkasten gezet en in het café bij de lunchplek is een ijsmachine van Ola nagebouwd. Er staat elke week een team dat nieuwe producten aan het uitdelen is. Als je door het kantoor loopt vel je dat dit bewustzijn van de merken echt aanwezig is.

Arbeidsmarktcommunicatie

De teksten worden door de lijnmanagers zelf opgezet. Er bestaan wel richtlijnen hoe managers hun teksten moeten schrijven Dit wordt gedaan doormiddel van "business blogs", dit zijn voorbeeldteksten. De lijnmanagers werken met "Adnovate", dit is een tool waar de opmaak van de advertentie in staat. De format is bij elke advertentie hetzelfde. Dit zorgt voor consistente communicatie.

Er kan bij Unilever onderscheid gemaakt worden tussen twee advertenties:

- Personeel advertenties (wervend) - deze advertenties bestaan uit een stukje over corporate, een stukje over de afdeling en een stukje over het merk.
- Corporate advertenties (imagobuilding) - Deze advertenties worden wereldwijd ingezet. De strekking van het (corporate) verhaal wordt aangeleverd door Global. De merken komen wel duidelijk in de advertenties naar voren.

Talent management

Binnen Unilever ligt je loopbaan nog niet vast. Dit is juist een voordeel – je carrière is 'custom made'. Het is namelijk voor iedereen anders waar ze heen willen. Dit wordt wel vanuit Unilever goed begeleid doordat medewerkers een mentor en een coach kunnen krijgen. Er is binnen Unilever een High potential programma (management development programma)

Hierin zitten Management potentials die binnen 7 jaar naar een bepaald niveau moeten groeien. Het pad daarnaar toe staat nog open. Daarnaast legt Unilever vast hoeveel starters ze per jaar aan willen nemen.

Er zijn vanuit Unilever wel gedachtes over hoe lang mensen in een baan zitten. Om de zoveel jaar wordt er van baan geswitcht. Het is belangrijk om hier van tevoren indicaties van te geven (bijvoorbeeld over twee jaar doorgroeien naar een andere functie). Binnen Unilever wordt er gewerkt met worklevels. In worklevel 1 werken de mensen die vooral ondersteunende functies hebben, zij zullen minder snel omhoog groeien. In worklevel 2 wordt er wel altijd een groei omhoog gemaakt (binnen twee jaar) bij een goede performance. Er komt natuurlijk voor dat mensen niet door kunnen groeien omdat er geen plek vrij is. Hierbij is het belangrijk dat ervan uit de organisatie goed wordt door gevraagd wat de werknemer wil en leuk vindt. Vanuit Unilever wordt gestimuleerd om netwerken te creëren en dat er op tijd begonnen wordt met het zoeken naar een andere functie. Hierbij is eigen initiatief van de werknemer wel belangrijk. Een jaar van tevoren worden gesprekken ingeleid. Belangrijk is dat doorgroeimogelijkheden wel performance gericht zijn. Medewerkers kunnen alleen doorgroeien als er goede prestaties worden geleverd. Daarnaast is eigen initiatief van medewerkers erg belangrijk. Het kan ook zijn dat een werknemer nog tevreden is in zijn functie en niet hoeft door te groeien. Dit is uiteraard ook geen probleem.

Doorgroeien wordt hierbij competentiegericht. Welke competenties wil werknemer ontwikkelen? Het is belangrijk om meerdere opties open te houden. Vaak is er op een andere afdeling wel een mogelijkheid. Binnen Unilever wordt er wel voor gezorgd dat medewerkers een verticale groei doormaken. Unilever is van mening dat de doorgroeimogelijkheden van medewerkers te sturen zijn. Dit kan gedaan worden door een goede ondersteuning bieden door bijvoorbeeld coaching en mentor.

Instream

Binnen Unilever zijn er twee soorten instromen: ene kant instroom zijn starters en de andere kant komt uit het midden kader/ klasse (mensen met ervaring). Unilever kiest bewust voor een mix van deze mensen.

Krapte in de arbeidsmarkt

Er wordt binnen Unilever een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de doelgroepen. Doelgroepen die moeilijker te werven zijn, worden aangetrokken door een intensievere samenwerking met studentenverenigingen en andere multinationals. De boodschap laat altijd zien wie Unilever is. Financiële mensen worden niet aangetrokken door betere arbeidsvoorwaarden maar door meer kennis te geven over de type functies. Een heleboel mensen denken bijvoorbeeld dat controlling saai is, terwijl ze eigenlijk niet weten wat het inhoudt. Dus Unilever promoot deze functies door meer kennis te geven.

Algemeen

Als je kijkt naar de top 10 van meest aantrekkelijke werkgevers zijn er bedrijven in de top aanwezig die producenten zijn van consumenten producten (Heineken, Unilever, Rabobank). Vertel over de leuke dingen die je in huis hebt. Maar blijf wel goed bij je zelf! Vertel de feiten zoals ze zijn en laat mensen vertellen die vanuit hun eigen ervaring praten! Persoonlijk contact met potentiële medewerkers steeds belangrijker. Daar zit de toekomst van werving (lunches met studenten, open dagen etc.) Massa beurzen zijn minder effectief.

Bijlage 6 Semi-gestructureerd interview Bolletje

Opzet van het interview (onderwerpen)

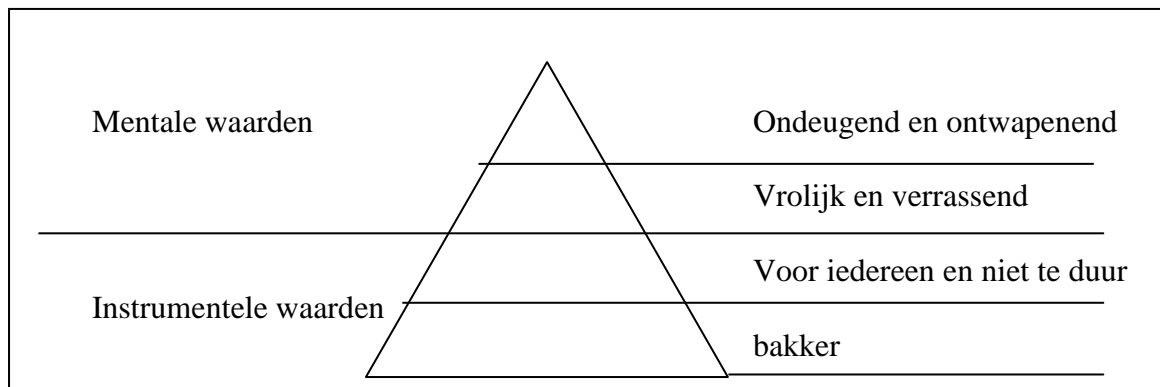
- Onderzoek naar zelf analyse Bolletje
- Verhouding consumentenmerk en werkgeversmerk Bolletje
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Internal branding

Uitwerkingen van het gesprek

Dhr. Willemsen is commercieel directeur van Bolletje. Bolletje is een familiebedrijf in hart en nieren. Het onderzoek naar de merkidentiteit van Bolletje is in 2001 van start gegaan. Bolletje kwam er achter dat medewerkers wel trots waren om voor het merk te werken, maar niet voor het bedrijf. Er werd vastgesteld dat Bolletje een krachtiger merk moest worden.

Samen met het bureau Unthink is nagedacht over deze kwestie:

- We leven in het na- industriële tijdperk
- Er is steeds meer aandacht voor mentale waarden in plaats van functionele waarden
- De zelfautoritatie in de piramide van Maslow wordt steeds belangrijker: Consumenten willen keuzes zelf maken
- Oude marketing instrumenten werken minder
- Wie is bolletje? Achterhalen van DNA van organisatie. Dit kan alleen door de organisatie zelf worden gedaan. De commercieel directeur is eigendom van het project. Het is heel belangrijk dat het project bovenin de organisatie gedragen wordt. Met een groep van drie (waarvan één de commercieel directeur en één een extern adviseur) is een jaarlang over nagedacht waar het merk Bolletje voor staat.
- Waar staat het merk voor?
Daarvoor moet je terug naar de kern/naar de roots gaan
Je moet helder krijgen wie je bent



Als de merkwaarden zijn bepaald moet er een jas aan worden gedaan: bepalen van het archetype. Een merk is een verhaal en keuzes maak je onbewust. Er zijn in totaal 12 archetypes te onderscheiden (Amerikaans boek). Vier voorbeelden zijn de held, de oermoeder, de onschuldige, de rebel en de hofnar. Hofnar past het beste bij de merkidentiteit van Bolletje: Een hofnar maakt onderdeel uit van het geheel, maar heeft wel een eigen gezicht en brengt mensen plezier. Andere hofnar merken zijn bijvoorbeeld: Ben & Jerry's en M&M's. Het is belangrijk dat je als merk één archetype bent en volgens voer je dit door in alle elementen in de uitvoering van het merk.

Het belangrijk dat op cruciale plekken in de organisatie hofnars in dienst worden genomen. Je hebt binnen een organisatie cultuurdragers nodig. Wat wil Bolletje bij de consument bereiken: even lachen, de druk weg nemen en ontspannen. Bolletje is vervolgens op zoek gegaan naar mensen om het merk vorm te geven. Dit zijn mensen die allemaal aan het archetype hofnar voldoen. Er zijn hierbij 'echte' mensen in de projectgroep opgenomen: een student van de universiteit Twente, een regionale kunstenaar etc. Er is aan deze groep gevraagd om een schilderij te maken als inspiratiebron. De volgende stap die gemaakt moet worden is bepalen of je de bepaalde merkwaarden en het archetype ook naar het bedrijf toe brengen. Moet het bedrijf zelf ook een hofnar zijn? Binnen het bedrijf bestonden namelijk al eigen merkwaarden. Het is belangrijk dat mensen binnen Bolletje de eigenschappen van de hofnar wel kunnen vertellen. De aard van het bedrijf moet wel wat uitstralen. De waarden van het werkgeversmerk en de waarden van het productmerk moet zo dicht mogelijk bij elkaar liggen. Binnen Bolletje is discussie gevoerd over wat dit in de praktijk betekent. De merkwaarden moeten vertaald worden in de corporate uitstraling. Bolletje heeft een heel groot feest georganiseerd voor de medewerkers waar alles is van het merk Bolletje is laten zien

De volgende stappen die binnen Bolletje gemaakt moeten worden zijn op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie, het aanpassen van de interne communicatie en het gedrag.

Hiervoor zijn een aantal stappen genomen:

- Bij interne communicatie is het belangrijk dat je als organisatie beseft dat je het nooit in één keer kan communiceren. Je moet continu het gevoel communiceren waar je als organisatie mee bezig bent en wat je aan het doen bent.
- Interne roadshows organiseren, waarbij je mensen het verhaal vertelt op een leuke en ondeugende manier (zoals een hofnar)
- Je gaat kijken hoe de merkwaarden tot uiting kan brengen in gedrag. Dit is gedaan door het organiseren van het Bolletje feest.
- Trainingen geven over de merkinhoud. Er zijn maar een paar mensen die in aanmerking komen met de winkelvloer. De medewerkers die contacten hebben met de winkelvloer zijn hiervoor getraind. De volgende sessie binnen Bolletje zal gaan hoe het intern en extern imago gematchd kan worden.

Bijlage 7 Semi-gestructureerd interview Total Identity

Opzet van het interview (onderwerpen)

- Mentaliteitsscan
- Arbeidsmarktcommunicatie
- Employer branding
- Internal branding

Uitwerking van het interview

Hélène Sjøpnel is senior adviseur arbeidsmarktcommunicatie bij Total Identity. Van oorsprong is Total Identity een design bureau. Momenteel bestaat tweederde van de activiteiten van Total Identity uit corporate identity programma's en een derde van de activiteiten bestaat uit design, communicatie en publishing.

De visie van Total Identity is dat identiteit en imago in wisselwerking met elkaar staan (model Birgkit en Stadler, 1986). Identiteit is de communicatieve vertaling van wie je bent en wat je ambitie is - wie je wilt zijn, wat je wil zijn en wat je wil bereiken, uitgedrukt in waarden. Imago is de waarneming, de gepercipieerde identiteit. Organisaties moeten continu in wisselwerking staan met hun omgeving voor bewustwording en om te leren.

Total Identity definieert Arbeidsmarktcommunicatie als een strategisch management instrument, waarbij vanuit wordt gegaan dat de mens de kritische succesfactor van de organisatie is. Het doel van communicatie is om de organisatie als werkgever op de interne en externe arbeidsmarkt zo te positioneren dat kwalitatief goede mensen geworven en behouden worden, met inzet van alle denkbare communicatiemiddelen.

Bij arbeidsmarktcommunicatie is het van belang om te communiceren wat je nu bent. Een organisatie moet ambitie hebben, maar je moet dit gewenste imago niet communiceren. Je moet meer in dialoog gaan met je omgeving door te praten over je ambitie. Hierbij geef je aan dat je de ambitie hebt, maar niet dat je het bent. Een organisatie moet werken om de ambitie waar te maken, maar hierbij moet niet gecommuniceerd worden wat je niet bent. Total Identity heeft hiervoor een identiteitsmatrix ontworpen die laat zien hoe je huidige ambitie en ambitie samen kan brengen.

Oordeel over de Schuitema site door Total Identity

Total Identity heeft de site van Schuitema bestudeerd en heeft daarbij een aantal zaken geconstateerd:

De omgeving is leidend

Schuitema komt over als een re-actieve organisatie: er worden trends gesignaleerd en hierop wordt gereageerd. Waarom wordt er niet gekozen voor een anticiperende benadering? Een ander voorbeeld is dat Schuitema aangeeft dat het doet wat de consument wil. Waarom denk je als organisatie zelf niet na over wat je wil met de markt.

De baan en inhoud van de functie staan centraal – waar is de werkgever?

Waarom zou ik Schuitema als werkgever kiezen? De website schept hier geen helderheid over.

Het onderscheid tussen Schuitema en C1000 is niet helder

- Waar houdt Schuitema op en begint C1000 en andersom
- Navigatie: 'werken bij Schuitema' leidt naar de site van C1000
- Heeft de organisatie hier een keuze in gemaakt?
- Wat is Schuitema, supermarktorganisatie, meer dan C1000?

De huidige arbeidsmarktcommunicatie van Schuitema lijkt er als volgt uit te zien:

- Focus op de baan en de inhoud
- Focus op de individuele behoefte/wensen/loyaliteit van de werkgever
- Geen focus op Schuitema. Werkzoekende kan alleen kiezen voor de baan
- Consequentie 1: banen zijn inwisselbaar, werkgevers niet. Schuitema verliest mogelijke kandidaten op de arbeidsmarkt want de baan wordt ook geboden door de concurrent
- Consequentie 2: Je bouwt een personeelsbestand op van mensen die loyaal zijn aan hun baan, niet aan Schuitema. Je krijgt medewerkers in dienst wiens prioriteit ligt bij hun persoonlijke ontwikkeling. Je mist aansluiting bij mensen die geraakt zouden kunnen worden door jou als organisatie

Schuitema opereert in een dynamische omgeving waarin veelvuldig transacties optreden. In een dergelijke situatie ben je gebaat bij een strategie, waarmee je mensen binnenhaalt die loyaal zijn aan waar jij als organisatie voor staat.

Om aan te geven waar Schuitema voor staat als organisatie, en dus als werkgever, moeten de volgende vragen door Schuitema beantwoord worden. Deze vragen moeten in principe beantwoord worden, voordat Schuitema van start kan gaan de werving.

- Waarvoor kiest iemand voor Schuitema
- Wat is de ambitie
- Waar gaat het bedrijf over (aanleiding, doel, wens)
- Hoe geeft het bedrijf invulling aan zijn ambitie
- Wie zijn de doelgroepen? En de stakeholders?
- Waar ontmoet jij hen? Wat verbindt jou met hen?
- Met welk verhaal/ het verhaal van Schuitema?

Eigenlijk gaat het dus om het vinden van mensen die jouw waarden en systematiek delen en invullen, die opereren in het verlengde van de organisatie. Dat kun je bereiken met een consistent werkgeversmerk, op basis van de identiteit. Vind je deze mensen dan kun je rekenen op commitment die verder gaat dan de baan.

Bijlage 8 Voorbeeld uit Allerhande – voorstellen van medewerker

(alleen opgenomen in uitgeprinte versie)

Bijlage 9 STER bijeenkomst (jongerenvereniging Schuitema) woensdag 21 februari

STER is er dóór, maar met name vóór jongeren t/m 30 jaar en iedereen in die leeftijd is dus automatisch lid. STER is ontstaan vanuit de gedachte dat het als starter niet eenvoudig is je weg te vinden binnen een grote organisatie als Schuitema. STER wil jongeren daarom op een ontspannen manier de kans geven meer kennis te vergaren van de organisatie en de retail-branche daar omheen. Eén van de doelstellingen van STER is het in contact brengen met elkaar van jonge medewerkers bij Schuitema. 45 personen van de organisatie (hoofdkantoor en regio's) onder de 30 jaar waren aanwezig.

Woensdag 21 februari was zover, Schuitema's nieuwe jongerenvereniging STER had haar vuurdoop. Het eerste deel van het programma betrof vijf stellingen en middels het Holland Sport-principe "petje op, petje af", gaf het publiek aan het eens of oneens te zijn met de betreffende stelling. In een tijd van 7 minuten per stelling en onder leiding van Jan Jaap kwamen er interessante discussies los, waarbij meningen zonder schroom werden geventileerd en Bert Roetert had de eer ieder maal het laatste woord te krijgen. De stellingen en korte conclusies op een rijtje:

Er is geen wij-gevoel binnen Schuitema

Je hebt vaak wel binding met je directe collega's, maar niet zozeer met de organisatie. Maar wat is nu eigenlijk het wij-gevoel en 'de' Schuitema cultuur en waar staan we voor?

Een supermarkt met alleen levensmiddelen is niet meer onderscheidend; we moeten bijvoorbeeld ook fietsen gaan verkopen

De meningen zijn alweer verdeeld. Er zijn enkelen die Aldi, Lidl en Dirk als voorbeeld noemen om traffic via non-food te genereren. Anderen, waaronder ook dhr Roetert, houden het erop dat we eerst de basis op orde moeten hebben voordat we met ondernemers over nieuwe categorieën kunnen praten en als Schuitema op andere markten kunnen richten.

Schuitema moet van zijn ondernemers af

Een groot deel is overtuigd van de toegevoegde waarde van ondernemers. Zij zijn goed bekend met de lokale markt en extra gemotiveerd omdat het hun eigen boterham betreft. Aan de andere kant worden wel zorgen geuit omtrent de flexibiliteit en de eenduidigheid van de formule, er zouden meer eisen m.b.t. het te voeren assortiment mogen gelden.

C1000 wordt met de 4e generatie (binnen 10 jaar) de sterkste formule van Nederland

Dhr Roetert geeft aan dat de 4e generatie in de huidige vorm niet zo maar wordt uitgerold, echter succes modules uit de huidige testwinkels moeten worden geïmplementeerd in een nieuwe C1000 formule. Deze formule moet binnen drie jaar (!) (weer) de sterkste formule van Nederland worden.

Carrièreplanning wordt binnen Schuitema onvoldoende ondersteund; zeker voor starters

In beginsel ben je binnen Schuitema verantwoordelijk voor je eigen loopbaan, en wordt je zelf in staat geacht je wensen kenbaar te maken. Echter met een aantrekkende arbeidsmarkt wordt ook aangegeven dat Schuitema meer aandacht aan loopbaan-ontwikkeling zou moeten geven. Dus talent eerder herkennen en beter begeleiden. (Bron: *Intranet Schuitema*)

Bijlage 10 Voorbeeld van interne nieuwsbrief

Fortis Verzekeringen start arbeidsmarktcampagne

20 september 2007

Met een paginagrote advertentie in de themabijlage Talent van de Telegraaf opent Fortis Verzekeringen vandaag een campagne voor de werving van vooral hoger gekwalificeerde medewerkers. Zij wil hiermee ook haar imago als goed werkgever versterken. Om de groei doelstellingen van Fortis Verzekeringen te halen, vraagt de markt om hoogwaardige dienstverlening. Dit betekent dat op sommige plaatsen in de organisatie nieuwe mensen nodig zijn. Er zijn momenteel zo'n 120 vacatures, met name op het gebied van financieel specialisten en voor de functie van teammanager. Ook wil Fortis VNL het aantal externe medewerkers verminderen en meer mensen vast aan zich binden. Daarnaast bouwt de campagne aan de naamsbekendheid en het imago van Fortis Verzekeringen waardoor vacatures naar verwachting in de toekomst eenvoudiger kunnen worden vervuld.

Ook voor jou Fortis Verzekeringen wil met de campagne 'Meet yourself' mensen aanspreken die in een dynamische omgeving, zelf verantwoordelijkheid durven nemen voor hun groei en ontwikkeling. Ken jij experts of managers die zich verder willen ontplooiën? De aanbrenghpremie van € 1.000 geldt ook voor deze fundies! In de Q&A (vraag en antwoorden) kun je meer lezen over het hoe en waarom van deze campagne. Voor de campagne, die vooralsnog tot het eind van het jaar loopt, wordt ook volop gebruik gemaakt van internet (vacaturesites, Google).

Wat is de aanleiding voor een overkoepelende arbeidsmarktcampagne voor Fortis VNL?

Fortis VNL heeft op de arbeidsmarkt geen herkenbaar profiel. Potentiële medewerkers kennen Fortis, maar weten vaak niet dat er onder Fortis een verzekeringstak valt. FVNL heeft de ambitie om als organisatie een top 10 positie te verwerven als aantrekkelijke werkgever. Door een overkoepelende campagne te introduceren voor alle labels kunnen we aan deze positie werken. Daarnaast zijn er zo'n 120 openstaande vacatures binnen Fortis VNL, die moeilijk vervulbaar zijn. Deze overkoepelende campagne moet een belangrijke bijdrage leveren om te zorgen dat de labels met de juiste kandidaten in gesprek komen.

Wat is de doelstelling van de campagne? De campagne moet FVNL positioneren in de arbeidsmarkt als een aantrekkelijke werkgever die concurreert met andere grote financiële dienstverleners. De campagne is gebaseerd op vijf uitgangspunten:

- Fortis VNL is een onderdeel van Fortis.
- Fortis VNL is een bedrijf met een hoge ambitie.
- Fortis VNL is een groeiend bedrijf met veel carrièremogelijkheden.
- Fortis VNL is een bedrijf dat maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt.
- Fortis VNL is een bedrijf dat de authenticiteit van mensen wil ondersteunen en gelooft in de toegevoegde waarde van diversiteit.

Daarnaast moet de campagne zorgen dat kwalitatief goede kandidaten zich oriënteren op de careersite van Fortis.

Wat wordt bedoeld met de heading 'Meet yourself'? Fortis VNL wil met de campagne mensen aanspreken die bereid zijn om in een sterk dynamische omgeving, zelf de verantwoordelijkheid te nemen voor hun persoonlijke groei en ontwikkeling. Dit kan betekenen dat zij sterke, maar misschien ook minder sterke kanten van zichzelf ontdekken. Fortis VNL biedt ze die ruimte en stimuleert ze hun kracht optimaal in te zetten.

Geldt deze belofte ook voor interne medewerkers? Ja. Deze belofte sluit naadloos aan bij het cultuurprogramma dat Fortis VNL is gestart. In dit programma worden managers en medewerkers uitgedaagd zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hen persoonlijke ontwikkeling en het nemen van initiatieven.

Wat draagt deze campagne bij aan onze strategie? De campagne draagt op drie manieren bij aan onze strategie:

- Het draagt bij aan onze ambitie om een top 10 positie in te nemen op de arbeidsmarkt als een aantrekkelijke werkgever.
- De campagne is in lijn met de arbeidsmarktcommunicatiecampagne van Fortis. Dit heeft als voordeel dat we als Fortis VNL meeliften op het bekende imago van Fortis.
- Om onze groei te verwezenlijken hebben we extra medewerkers nodig. Deze campagne moet het wervingsproces ondersteunen en versnellen.

Voor welke functies wordt geworven? De campagne richt zich onder andere op teammanagers, acceptanten, schadebehandelaars en business controllers. Daarnaast bouwt de campagne aan de naamsbekendheid en het imago van Fortis VNL als een aantrekkelijke werkgever. Waardoor we verwachten dat we in algemeen eenvoudiger vacatures kunnen vervullen.

We horen regelmatig dat er een rem zit op het vervullen van vacatures, waarom dan toch deze campagne? In verband met de mogelijke overname van ABN AMRO zijn we terughoudend in het aannemen van nieuwe mensen. Tegelijkertijd moeten we ook onze groei doelstellingen halen en vraagt de markt om hoogwaardige dienstverlening. Dit betekent dat we op sommige plaatsen in de organisatie mensen nodig hebben.

Wat voor type mensen wil Fortis VNL aanspreken met deze campagne? Fortis VNL wil met deze campagne getalenteerde managers en experts aanspreken die van harte een bijdrage willen leveren aan het realiseren van onze strategie. Ze schromen niet om zelf initiatieven te nemen en zijn zowel klantgericht als resultaatgedreven. Ze grijpen graag de kans aan om zich te ontplooiën en zijn bereid om als het nodig is de confrontatie met zichzelf aan te gaan om verder te komen.

Wat is de doorlooptijd van de campagne? De campagne loopt vooralsnog van 20 september tot en met 31 december 2007. Afhankelijk van het resultaat van de campagne wordt de campagne volgend jaar voortgezet.

Welke media worden ingezet om de doelgroepen te bereiken? De campagne wordt in diverse media ingezet. Denk daarbij aan print, Bannering op vacaturesite, Google Adwords, zodat onze vacatures goed te vinden zijn via Google en het plaatsen van onze vacatures op vacaturesites zoals Intermediair en Monsterboard. Het definitieve mediaschema is op dit moment nog in de maak. Zodra dit bekend is publiceren we het schema op FortisNet.

Welke externe activiteiten staan op de korte termijn gepland? In de week van 24 september wordt een e-mail mailing/advertentie verstuurd naar de leden van Intermediair.nl. Met deze actie worden zo'n 5.000 professionals bereikt.

Geldt voor deze campagne ook de aanbrenghpremie? De aanbrenghpremie geldt voor alle openstaande vacatures. Dus ook voor de vacatures die we via deze campagne werven.