

2011  
2012

BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
marketing*

Masterproef

*Het effect van 'personal branding' op de merkwaarden van  
een ondernemer*

Promotor :  
Prof. dr. Pieter PAUWELS

Charlotte Nijs

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting marketing*

2011  

---

2012

# BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
marketing*

## Masterproef

*Het effect van 'personal branding' op de merkwaarden van  
een ondernemer*

Promotor :  
Prof. dr. Pieter PAUWELS

Charlotte Nijs

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting marketing*

## **Woord vooraf**

Deze masterproef is tot stand gekomen in het kader van mijn opleiding tot Master in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Ik heb gekozen voor de afstudeerrichting Marketing aangezien de bijbehorende vakken mij het meest interessant leken. Uit een hele lijst van masterproefonderwerpen viel mijn keuze op personal branding en haar effecten op de merkwaarde van een ondernemer. Het was een thema dat mij onmiddellijk aansprak omdat het voor mij een onbekend concept was. Dankzij het opleidingsonderdeel 'Masterproef' werd mij de kans gegeven om mij te verdiepen in dit onderwerp. Het leek immers zeer interessant om de effecten en de kracht van personal branding van nabij te bestuderen.

Door middel van een verkennende literatuurstudie verkreeg ik inzichten in het voor mij nieuwe thema. Daarnaast heb ik in mijn praktijkonderzoek getracht bij te dragen aan de literatuur over het meten van persoonlijke merkwaarde. Ik denk dat deze contributie zeer waardevol kan zijn voor verdere onderzoeken in het vakgebied van personal branding.

Verder heb ik het schrijven van deze masterproef ervaren als een zeer leerrijke en interessante belevenis. Ik heb zeer veel geleerd over de wetenschappelijke methodiek achter het ontwikkelen van valide meetschalen en de meting van persoonlijke merkwaarde in het bijzonder. Ik kan dan ook besluiten dat deze masterproef een grote bijdrage heeft geleverd aan mijn opleiding.

Charlotte Nijs

## **Dankwoord**

Bij deze wil ik graag enkele personen bedanken die geholpen hebben bij het tot stand komen van deze masterproef. Mijn dank gaat uit naar mijn promotor Prof. Dr. Pauwels die altijd klaar stond om op mijn vragen te antwoorden en die heel wat goede ideeën voor mijn praktijkonderzoek bezorgde. Daarnaast stond hij altijd klaar met suggesties en opmerkingen die deze masterproef ten goede kwamen.

Verder wil ik ook graag mevrouw Voordeckers bedanken voor haar kennis over personal branding en de vele nuttige boeken en artikels die door haar bezorgd werden. Ook wil ik haar bedanken voor het kritisch beoordelen van mijn vragenlijst en voor mij in contact te brengen met UNIZO en MaBizz.

Ook dank gaat uit naar mijnheer Danny Lambrechts om mijn enquête op het internet te plaatsen.

Graag zou ik ook UNIZO en MaBizz willen bedanken voor het verlenen van hun medewerking aan het onderzoek. Zonder hen zou ik niet in staat zijn geweest de mate van respons van de enquêtering te realiseren.

Daarnaast zou ik ook graag mevrouw Leroi-Werelds willen bedanken voor haar hulp bij de verwerking van mijn gegevens in het softwareprogramma SmartPLS. Steeds kon ik bij haar terecht voor vragen omtrent het programma.

Ten slotte wil ik ook mijn ouders en vriend bedanken die mij gedurende dit laatste academiejaar heel erg gesteund hebben. Zonder hen zou ik hier nu niet staan.

## **Samenvatting**

Vandaag de dag is het voor ondernemers en zaakvoerders zeer belangrijk om op te vallen in de drukke bedrijfswereld. Personal branding is een proces waarin de ondernemer op zoek gaat naar wat zijn sterktes zijn, waar zijn ambities liggen en hoe hij deze kan uiten naar de buitenwereld.

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt als volgt:

“Wat is het effect van personal branding op de merkwaarde van een ondernemer?”

Om deze centrale onderzoeksvraag te beantwoorden wordt een literatuurstudie en een praktijkonderzoek uitgevoerd.

### **Literatuurstudie**

Personal branding is een proces waarin de ondernemer vooreerst op zoek gaat naar zijn/haar unieke waardepropositie, opgebouwd uit de functionele vaardigheden, emotionele persoonskenmerken en expressieve eigenschappen van een persoon. Vervolgens communiceert de ondernemer deze waarden naar klanten, werknemers en de verdere omgeving.

Een eerste link heb ik gelegd tussen personal branding en de identiteit van een bedrijf. De bedrijfsidentiteit is opgebouwd uit alles waarmee een bedrijf geassocieerd wilt worden. Het bestaat uit de bedrijfscommunicatie, het design, de cultuur, het gedrag, de structuur, de identiteit van de industrie en de bedrijfsstrategie. Ik heb aan de hand van een logische beargumentering relaties gelegd tussen personal branding en de componenten van de bedrijfsidentiteit.

Vervolgens komt het begrip merkwaarde aan bod. Omdat mijn masterproef zich richt op de waarde die de ondernemer kan leveren aan het bedrijf door aan personal branding te doen, heb ik de begrippen persoonlijke merkwaarde en bedrijfsmerkwaarde geïntroduceerd.

Wanneer een ondernemer aan personal branding doet, kan hij op drie verschillende manieren persoonlijke merkwaarde creëren. De waarde kan bestaan uit de mogelijkheid om klanten te beïnvloeden door hun expertise, ervaring en reputatie. Daarnaast kunnen ondernemers ook waarde creëren die voortkomt uit het aantrekken en behouden van geschikt personeel. Ten slotte kan de persoonlijke merkwaarde zich uiten in de vorm van waarde die voortkomt uit de relaties die ze hebben opgebouwd en onderhouden met stakeholders.

In hoofdstuk vier wordt de centrale onderzoeksvraag behandeld. Eerst wordt het positieve effect van het persoonlijk merk van een ondernemer onderzocht op de bedrijfscommunicatie, -cultuur, -gedrag en -strategie. In een tweede deel wordt de link tussen personal branding en de bedrijfsmerkwaarde bestudeerd. Ik heb voornamelijk gefocust op de link tussen personal branding en de persoonlijke merkwaarde. Door een gebrek aan schalen die het concept persoonlijke merkwaarde meten, heb ik het proces van schaalontwikkeling in mijn praktijkonderzoek opgenomen.

### **Praktijkstudie**

In mijn praktijkstudie wordt de nadruk gelegd op het meten van het effect van personal branding op het creëren van persoonlijke merkwaarde. Omdat ik naast het ontwikkelen van een meetschaal ook afhankelijke relaties wil testen, heb ik gewerkt met de 'partial least squares' analyse met behulp van het softwareprogramma SmartPLS.

Ik heb een model opgesteld waarin ik analyseer hoe de verschillende dimensies van personal branding, namelijk de unieke waardepropositie, kledij, gedrag, kernwaarden van het bedrijf, 'face-to-face' netwerken en sociale media, een effect hebben op het latente concept persoonlijke merkwaarde. De padcoëfficiënten tussen de dimensies van personal branding en persoonlijke merkwaarde zijn zoals voorspeld positief en significant, met uitzondering van de dimensies Sociale media en netwerken. De padcoëfficiënten van deze variabelen waren niet significant. Verder kon ook besloten worden dat de fit van het model goed is.

Vervolgens wordt in dit model ook nagegaan in welke mate persoonlijke merkwaarde leidt tot de drie soorten uitingen. Hier werden drie hypothesen voor opgesteld. Samengevat kan gezegd worden dat ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren sterke relaties zullen ontwikkelen met stakeholders, beter en meer geschikt personeel zullen aantrekken en een reputatie als expert in hun vakgebied zullen opbouwen. De paden tussen de gecreëerde persoonlijke merkwaarde en relaties, personeel en reputatie waren ook allen positief en significant. De opgestelde hypothesen konden dus niet verworpen worden. De fit van het model kan ook als goed beschouwd worden.

Ik kan dus besluiten dat ondernemers via het zoeken naar een unieke waardepropositie en dit communiceren via kledij, gedrag en verbondenheid met de kernwaarden van het bedrijf aan personal branding kunnen doen. Dit leidt op zijn beurt tot persoonlijke merkwaarde. Deze gecreëerde merkwaarde van de ondernemer kan ertoe leiden dat ze geschikt personeel aantrekken, beter klanten kunnen bereiken en een reputatie kunnen opbouwen als expert in hun vakgebied. Het is daarom voor ondernemers belangrijk dat ze meer aandacht gaan vestigen op dit begrip.

## Inhoudsopgave

Woord vooraf .....	i
Dankwoord .....	ii
Samenvatting .....	iii
Lijst van figuren .....	vii
Lijst van tabellen .....	viii
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	1
1.1 Probleemstelling .....	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag .....	2
1.3 Onderzoeksopzet .....	4
Hoofdstuk 2: Het fenomeen personal branding .....	5
2. 1 Personal branding .....	5
2.1.1 Oorsprong van het concept personal branding .....	5
2.1.2 Definiëring van personal branding .....	6
2.1.3 Waarom personal branding? .....	7
2.1.4 'Branding' als beginpunt voor personal branding .....	8
2.1.5 Van 'branding' naar personal branding .....	10
2.1.6 Voorwaarden voor een sterk persoonlijk merk .....	11
2.2 Authentieke personal branding .....	12
2.2.1 Authenticiteit en personal branding .....	12
2.3 Positieve psychologie.....	13
2.4 Het personal branding proces .....	14
2.4.1 Het personal branding proces volgens Theunisse .....	15
2.4.2 Het authentieke personal branding proces volgens Rampersad .....	17
2.5 Het synchroniseren van persoonlijke en bedrijfsmerken .....	18
2.6 Communiceren van een persoonlijk merk.....	19
2.6.1 Communicatiemiddelen .....	20
2.6.2 Sociale media als communicatiemiddel .....	21
2.6.3 Voorwaarden voor effectieve communicatie .....	23
2.7 Voorbeelden van personal branding.....	24
2.7.1 Personal branding op internationaal vlak .....	25
2.7.2 Personal branding in Vlaanderen .....	27
Hoofdstuk 3: Conceptualiseren van de begrippen .....	29
3.1 Het personal branding concept .....	29
3.2 De bedrijfsidentiteit.....	30
3.2.1 Het concept 'bedrijfsidentiteit' .....	31

3.2.2 Marketing op bedrijfsniveau.....	32
3.2.3 Componenten van de bedrijfsidentiteit.....	33
3.2.4 Voordelen van een sterke bedrijfsidentiteit .....	38
3.3 Merkwaarde .....	40
3.3.1 Definiëren van merkwaarde.....	40
3.3.2 Componenten van merkwaarde.....	42
3.3.3 Meten van merkwaarde.....	45
3.3.4 Persoonlijke merkwaarde .....	45
3.3.5 Bedrijfsmerkwaarde .....	47
Hoofdstuk 4: De impact van personal branding op de bedrijfsidentiteit en bedrijfsmerkwaarde .....	51
4.1 De link tussen personal branding en de bedrijfsidentiteit.....	51
4.2 De link tussen personal branding en de merkwaarde van een ondernemer .....	54
4.2.1 Van personal branding tot de merkwaarde van een bedrijf .....	54
4.2.2 Hypotheses .....	56
Hoofdstuk 5: Praktijkstudie.....	59
5.1 Methodologie.....	59
5.1.1 Enquête als ontwikkelingsinstrument .....	60
5.1.2 Data collectie procedure.....	60
5.1.3 Onderzoek van de response-bias.....	62
5.1.4 Inzicht in de demografische en bedrijfsgegevens.....	65
5.1.5 Analyse van de kennis over personal branding .....	68
5.2 Analyse van het meetmodel .....	68
5.2.1 Factoranalyse op persoonlijke merkwaarde.....	71
5.2.2 Factoranalyse op de dimensies van persoonlijke merkwaarde .....	74
5.2.3 Factoranalyse op de dimensies van personal branding .....	75
5.2.4 Betrouwbaarheid van de reflectieve items .....	77
5.2.5 Validiteit van de reflectieve items.....	77
5.3 Analyse van het structureel model .....	82
5.4 Nomologische validiteit .....	86
5.4.1 Resultaat van de schaalontwikkeling.....	87
Hoofdstuk 6: Conclusies en beleidsaanbevelingen .....	89
6.1 Conclusies.....	89
6.2 Implicaties voor zaakvoerders en ondernemers .....	90
6.3 Mogelijkheden voor verder onderzoek.....	90
Bibliografie .....	93
Bijlagen.....	97



## Lijst van figuren

Figuur 1: Merktemplate (van Zwieten, 2005, p.50) .....	9
Figuur 2: Merkpersoonlijkheidstemplate (van Zwieten, 2005, p.60) .....	10
Figuur 3: Merkpersoonlijkheidstemplate (gespecificeerd) (van Zwieten, 2005, p.64) .....	10
Figuur 4: Authentiek personal branding model (Rampersad, 2009, p.18) .....	17
Figuur 5: Componenten van personal branding (eigen werk) .....	29
Figuur 6: Componenten van de bedrijfsidentiteit (Karaosmanoglu, 2005, p.62) .....	34
Figuur 7: Concept, componenten en contributie van een bedrijfsidentiteit (Karaosmanoglu, 2005, p.76) .....	38
Figuur 8: Directe relatie tussen de componenten en merkwaarde .....	45
Figuur 9: Componenten van de bedrijfsmerkwaarde (eigen werk) .....	48
Figuur 10: Het effect van personal branding op de componenten van de bedrijfsidentiteit (eigen werk) .....	52
Figuur 11: De impact van personal branding op de merkwaarde van een bedrijf (eigen werk) .....	55
Figuur 12: Frequentietabel Geslacht .....	66
Figuur 13: Frequentietabel Leeftijd .....	66
Figuur 14: Frequentietabel Sector .....	67
Figuur 15: Frequentietabel Provincie .....	67
Figuur 16: Model met padcoëfficiënten .....	84

## Lijst van tabellen

Tabel 1: Kruistabel tussen 'Heeft u een personal brand?' en 'nonrespons_bias75'	63
Tabel 2: Chi-Square test 'Heeft u een personal brand?' en 'nonrespons_bias75'	64
Tabel 3: Group statistics kruistabel 'Nagedacht over unieke waardepropositie?' en 'nonrespons_bias75'	64
Tabel 4: Independent Samples T-test 'Nagedacht over unieke waardepropositie?' en 'nonrespons_bias75'	65
Tabel 5: Frequentietabel 'Heeft u al ooit van personal branding gehoord?'	68
Tabel 6: Frequentietabel 'Heeft u een persoonlijk merk?'	68
Tabel 7: Analyse van het meetmodel (reflectief/formatief)	69
Tabel 8: Total Variance Explained Factoranalyse (1) persoonlijke merkwaarde	71
Tabel 9: KMO en Barthlett's test Factoranalyse (2) persoonlijke merkwaarde	72
Tabel 10: Total Variance Explained Factoranalyse (2) persoonlijke merkwaarde	72
Tabel 11: Geroteerde componenten matrix Factoranalyse (2) persoonlijke merkwaarde	73
Tabel 12: Total Variance Explained Factoranalyse Reputatie	74
Tabel 13: Total Variance Explained Factoranalyse (2) Reputatie	75
Tabel 14: Total Variance Explained Factoranalyse (1) Waardepropositie	75
Tabel 15: Total Variance Explained Factoranalyse (2) Waardepropositie	76
Tabel 16: Test van unidimensionaliteit	76
Tabel 17: Composite reliability en Cronbach's Alpha	77
Tabel 18: Item validiteit construct Gedrag	78
Tabel 19: Item validiteit construct Kernwaarden	78
Tabel 20: Item validiteit construct Kledij	78
Tabel 21: Item validiteit construct Personeel	78
Tabel 22: Item validiteit construct Relaties	79
Tabel 23: Item validiteit construct Reputatie	79
Tabel 24: Item validiteit construct Sociale media	79
Tabel 25: Item validiteit construct Waardepropositie	79
Tabel 26: Item validiteit construct Netwerken	79
Tabel 27: Item validiteit verbeterd voor het construct Relaties	80
Tabel 28: Betrouwbaarheidsintervallen (1)	80
Tabel 29: Betrouwbaarheidsintervallen (2)	81
Tabel 30: Waarden AVE	81
Tabel 31: Test van discriminant validiteit	82
Tabel 32: Padcoëfficiënten na 'bootstrap' methode	83

# Hoofdstuk 1: Inleiding

## 1.1 Probleemstelling

In de huidige maatschappij ondervinden bedrijven steeds meer concurrentie. Grote ketens nemen de markt over. Dit heeft voor vele kleinere ondernemingen een nadelige impact op hun verkoopscijfers en winsten. Daarom is het belangrijk voor ondernemers om innovatief te zijn. Innovatie komt voort uit creativiteit, wat op zijn beurt leidt tot diversiteit. Zowel de kleine eenmanszaken of KMO's, als de grote bedrijven moeten manieren vinden om zich te onderscheiden van de rest. Een manier die in deze masterproef wordt onderzocht is 'personal branding'<sup>1</sup>. Hier wordt gefocust op de unieke waardepropositie van de ondernemer die kan bijdragen aan het behalen van de doelen van de organisaties en zelfs een competitief voordeel ten opzichte van de concurrent.

Een courante definitie van personal branding vond ik bij auteur Schauwbel (2009): "Personal branding beschrijft het proces waarin individuen en ondernemers zichzelf differentiëren en proberen op te vallen door hun unieke waardepropositie naar buiten te brengen. Dit gebeurt via een consistente boodschap en imago om zo een specifiek doel te bereiken. Door personal branding kunnen individuen hun bekendheid als experts van hun vakgebied vergroten, hun reputatie en geloofwaardigheid verbeteren, hun carrière sneller uitbouwen en als resultaat zal hun zelfvertrouwen hierdoor stijgen."

Omwille van de voordelen die men kan behalen door als ondernemer aan personal branding te doen, is het belangrijk dit concept in het oog te houden. Deze masterproef gaat op zoek naar het effect van het hebben van een persoonlijk merk op enerzijds de bedrijfsidentiteit en anderzijds de merkwaarde van een ondernemer.

In deze masterproef wordt de focus gelegd op deze concepten. Wanneer de voordelen verbonden aan personal branding onderzocht worden, zal dit ondernemers aanmoedigen om zich te verdiepen in personal branding. Zij moeten zich immers onderscheiden van andere bedrijven door een unieke waarde aan te bieden. Deze unieke waarde moet voortkomen uit het persoonlijk merk van de ondernemer.

---

<sup>1</sup> 'Personal branding' zal in het vervolg van deze masterproef niet naar het Nederlands vertaald worden.

## 1.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag voor deze eindverhandeling wordt als volgt geformuleerd:

“Wat is het effect van personal branding op de merkwaarde van de ondernemer?”

Aangezien ik in deze masterproef ook het effect van personal branding op de bedrijfsidentiteit bespreek, volgt een tweede onderzoeksvraag:

“Wat is de impact van personal branding op de bedrijfsidentiteit?”

Om een antwoord te vinden op bovenstaande vragen, heb ik enkele deelvragen geformuleerd:

1. Wat is personal branding?
2. Wat is de identiteit van een bedrijf?
3. Uit welke componenten bestaat de bedrijfsidentiteit?
4. Wat zijn de voordelen van een sterke bedrijfsidentiteit?
5. Wat is merkwaarde?
6. Wat is persoonlijke merkwaarde en bedrijfsmerkwaarde?
7. Hoe kunnen we persoonlijke merkwaarde meten?

Deze deelvragen worden in hoofdstuk 2 tot 4 besproken. De laatste deelvraag heeft geleid tot een nieuwe wending in mijn masterproef. Uit de wetenschappelijke literatuur heb ik ondervonden dat er geen schalen waren voor het meten van persoonlijke merkwaarde. Daarom heb ik eerst het begrip geconceptualiseerd, om vervolgens aan de hand van de procedure van Churchill (1979) valide meetschalen te ontwikkelen.

Bij de opstelling van mijn masterproef heb ik gewerkt in drie fases. In een eerste fase heb ik het fenomeen personal branding uitvoerig beschreven. In de tweede fase conceptualiseerde ik personal branding, de identiteit van een bedrijf en de merkwaarde van zowel een ondernemer als zijn bedrijf. Vervolgens heb ik een theorie opgesteld die deze concepten met elkaar verbindt. De laatste fase bevat mijn praktijkonderzoek. Hierin heb ik me gefocust op het ontwikkelen van een schaal die de persoonlijke merkwaarde op een valide manier meet.

In de eerste fase van mijn masterproef beschrijf ik personal branding als fenomeen. Aan de hand van wetenschappelijke en academische literatuur en bedrijfsmagazines geef ik een breed beeld van wat personal branding is en wat het kan betekenen voor het

bedrijfsleven. In deze eerste fase heb ik ook beschreven waarom personal branding belangrijk is en hoe je van jezelf een persoonlijke merk kan maken in een aantal stappen. Vervolgens komt ook de psychologische achtergrond en het belang van authenticiteit aan bod. Er wordt ook duidelijk gemaakt hoe belangrijk communicatie is bij het naar buiten brengen van een persoonlijk merk en hoe ondernemers sociale media hiervoor kunnen gebruiken. Ten slotte ben ik ook op zoek gegaan naar voorbeelden van mensen die personal branding hebben toegepast, zowel in België als op internationaal vlak.

In de tweede fase heb ik de drie begrippen personal branding, bedrijfsidentiteit en merkwaarde geconceptualiseerd. De twee laatste concepten zijn in de academische literatuur gedefinieerd en uitgebreid bestudeerd. Vervolgens ben ik op zoek gegaan naar hun bepalende variabelen. De bedrijfsidentiteit is een concept dat niet meetbaar is. Daarom heb ik hier getracht een logische link te leggen tussen personal branding en de bedrijfsidentiteit. Voor merkwaarde zijn er verschillende manieren beschikbaar om dit concept te meten. In het belang van mijn praktijkonderzoek heb ik mij gefocust op het concept persoonlijke merkwaarde. Uit de huidige literatuur kon ik afleiden dat er een nood was aan een instrument dat de persoonlijke merkwaarde meet.

In de laatste fase heb ik persoonlijke merkwaarde geoperationaliseerd zodat het een hanteerbaar meetinstrument werd. Ik ben nagegaan hoe het verband kan aangetoond worden tussen personal branding en de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer. Hiervoor heb ik een enquête opgesteld die gelijktijdig data voor mijn onderzoek als ook valide meetschalen opleverde. Mijn onderzoek werd uitgevoerd bij een groot aantal Vlaamse ondernemers. De verkregen valide schaal die de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer meet kan een standaard worden voor verder onderzoek.

## **1.3 Onderzoeksopzet**

In deze masterproef wordt er zowel een kwalitatief als kwantitatief onderzoek gedaan.

### **1. Kwalitatief onderzoek**

Omdat personal branding een recent concept is, ben ik gestart met een uitgebreide literatuurstudie. Deze literatuurstudie heeft zich vooral gefocust op de artikels en boeken van auteurs met een hoge expertise op het vlak van personal branding. Aangezien deze masterproef gedeeltelijk in samenspraak verliep met het bedrijf 'Opmerkelijk' van zaakvoerster Katlijn Voordeckers, een experte op vlak van personal branding, verkreeg ik ook heel wat informatie uit de praktijk. Op deze manier kon ik vanuit haar standpunt en kennis zelf een beeld krijgen over het gebruik van personal branding in de bedrijfswereld. Verder heb ik ook van Xavier Debeare, een sociale media coach, heel wat informatie verkregen over hoe bedrijven en ondernemers via sociale media hun persoonlijk merk kunnen communiceren.

Daarnaast heb ik ook een literatuurstudie gedaan rond de concepten bedrijfsidentiteit en merkwaarde. Voor deze studie heb ik me gebaseerd op academische en wetenschappelijke artikels van auteurs die bekend zijn voor hun onderzoek aangaande deze concepten.

### **2. Kwantitatief onderzoek**

Na een bestudering van de verkregen literatuur heb ik aan de hand van een model de relatie theoretisch aangetoond tussen het hebben van een persoonlijk merk en het creëren van persoonlijke merkwaarde. Om dit verband na te gaan heb ik valide meetschalen geconstrueerd die de basis kunnen vormen voor verder onderzoek. Na het opstellen van de meetschalen heb ik een enquête opgesteld en deze via UNIZO en MaBizz gestuurd naar Vlaamse ondernemers. De onderzoeksstrategie die bij de praktijkstudie gebruikt wordt, is de online survey. Dit is een elektronische bevraging van ondernemers.

## **Hoofdstuk 2: Het fenomeen personal branding**

In dit tweede hoofdstuk beschrijf ik diepgaand het fenomeen personal branding. Dit hoofdstuk vormt de kadering van het concept binnen de bedrijfs- en marketingwereld. Baserend op een literatuurstudie, uitgaand van wetenschappelijke en academische literatuur en bedrijfsmagazines, geef ik een breed beeld van wat personal branding is en wat het kan betekenen voor het bedrijfsleven. Het hoofdstuk begint met een definitie en beschrijving van personal branding en het onderliggende begrip, authentieke personal branding. Om wat meer inzicht te verkrijgen in de psychologische achtergrond van personal branding zal ik de invloed van positieve psychologie bespreken. Vervolgens vermeld ik in enkele stappen hoe je als ondernemer op zoek kan gaan naar je eigen persoonlijk merk. Ook het communiceren van een persoonlijk merk komt in dit hoofdstuk aan bod. Ten slotte worden er enkele voorbeelden van personal branding gegeven, zowel in Vlaanderen als op internationaal vlak.

### **2. 1 Personal branding**

Achtereenvolgens worden in dit deel de oorsprong, enkele definities en verschillende redenen om aan personal branding te doen besproken. Vervolgens vertrek ik vanuit het begrip 'branding' en ga ik over op 'personal branding'. Ik sluit dit deel af met enkele voorwaarden voor een sterk persoonlijk merk.

#### **2.1.1 Oorsprong van het concept personal branding**

In 1997 was Tom Peters een van de eerste die alludeerde op personal branding: "To be in business today, our most important job is to be head marketer for the brand called You" (Peters, 1997, ¶2). De voornaamste assumptie van personal branding is dat iedereen een persoonlijk merk heeft. Peters zegt dat als je jezelf als merk wilt zien, dan moet je je focussen op hetgeen je doet, dat waarde toevoegt binnen het bedrijf en waarop je trots bent. Als je je persoonlijke merk goed ontwikkeld hebt, moet je vervolgens je persoonlijk merk bekend maken aan de buitenwereld. Wanneer je je merk promoot, moet alles wat je doet congruent en consistent zijn met de waarde en het karakter van je merk. Vijftien jaar geleden beschreef Peters voor het eerst personal branding. Momenteel is er over dit concept veel geschreven, toch zijn alle hedendaagse beschrijvingen nog steeds gebaseerd op de oorspronkelijke beschrijving van Peters.

### **2.1.2 Definiëring van personal branding**

Een eerste definitie van personal branding vond ik in het boek 'Me 2.0' van personal branding expert Dan Schawbel (2009). Hij beschreef personal branding als het zoeken naar hetgeen wat echt en uniek is aan je eigen persoon en dit laten zien aan de rest van de wereld. Personal branding geeft mensen de opportuniteit om hun naam, talenten en doelen bekend te maken. Door zich te focussen op het leveren van goede resultaten, het opvallen in een zeer drukke wereld en het leren van nieuwe vaardigheden om zo aangepast te zijn aan de altijd veranderende wereld, kan men zijn merk memorabel maken. Wanneer mensen van zichzelf een merk maken, worden ze waardevol voor het bedrijf waarvoor ze werken, hun potentiële werkgever of hun eigen bedrijf.

Schawbel (2009) definieert personal branding als volgt:

"Personal branding beschrijft het proces waarin individuen en ondernemers zichzelf differentiëren en proberen op te vallen door hun unieke waardepropositie naar buiten te brengen. Dit gebeurt via een consistente boodschap en imago om zo een specifiek doel te bereiken. Door personal branding kunnen individuen hun bekendheid als experts van hun vakgebied vergroten, hun reputatie en geloofwaardigheid verbeteren, hun carrière sneller uitbouwen en als resultaat zal hun zelfvertrouwen hierdoor stijgen" (p.4).

Een tweede definitie vond ik bij Cees Harmsen (2011) in zijn boek 'Opmerkelijk'. Hij beschrijft personal branding als de manier van denken en doen die je stimuleert om de verantwoordelijkheid voor je loopbaan en je professionele leven terug te eisen en het heft daadkrachtig in eigen hand te nemen. Het is volgens hem een concept dat zeer geschikt is om te werken aan de toekomst die je voor jezelf wenst.

Stef Verbeeck (2010) definieerde personal branding als volgt: "Het komt er op neer jezelf te verkopen en je hier consequent aan te houden. Zo gaan mensen waarvan je iets gedaan wilt krijgen je vertrouwen en gaan ze zichzelf ervan overtuigen dat je de expert bent waarmee ze in zee moeten gaan. Dat vereist ook dat je je open en vriendelijk leert opstellen, dat je een luisterend oor heeft, maar ook assertief leert te zijn zoals dat van een verkoper verwacht wordt" (p.18).

Uit de drie bovenstaande definiëringen gaat het steeds over jezelf verkopen aan potentiële klanten, je professionele leven in eigen handen nemen en expert te worden in je vakgebied.



### **2.1.3 Waarom personal branding?**

Er zijn een aantal redenen om te geloven dat personal branding leeft in onze maatschappij en dat wij als (toekomstige) professionals er aandacht aan moeten schenken. Uit verschillende bronnen, worden nu de belangrijkste weergegeven.

Een eerste redenen kan gelinkt worden aan de opkomende beleveniseconomie, waarin alles draait rond het aanbieden van memorabele ervaringen. Beleving staat in deze context voor de psychologische waarde van een dienst of product. "Deze wordt steeds belangrijker in een wereld waarin consumenten op zoek gaan naar onderscheidende ervaringen die aansluiten bij hun zelfbeeld en hun bewust maken van wie ze zijn" (Harmsen, 2011, p.8). Een ondernemer of zaakvoerder zal hierop moeten anticiperen en in staat moeten zijn om zijn doelgroep een unieke ervaring te verkopen, door een uniek verhaal te vertellen dat authentiek is aan zijn persoon. Personal branding zal hierbij helpen om de rol van professional op een overtuigende en authentieke manier in te vullen.

Een tweede reden om personal branding serieus te nemen, komt door de dynamieke, onvoorspelbare, nationale en internationale arbeidsmarkt. Er zijn zeer veel ontwikkelingen die een grote invloed hebben op de werkzaamheden binnen organisaties. "In plaats af te wachten hoe dit verder zal verlopen, kunnen professionals en organisaties beter proactief er op inspelen door hun sterke punten verder te ontwikkelen, waardoor ze hun concurrentiepositie verstevigen" (Harmsen, 2011, p.8). Wanneer er toenemende concurrentie is in de markt waarin men zich bevindt, dan is het nodig om een persoonlijk merk te hebben. Personal branding is echter een groeiproces, dus wanneer de druk van de omgeving toeneemt, moet het persoonlijk merk al helemaal gevormd zijn.

Twee andere redenen voor het stijgende belang van personal branding vond ik in het boek 'Authentic personal branding' van Rampersad (2009). Een eerste reden is de technologische revolutie die de structuur van de huidige carrières heeft veranderd. Vroeger werkte men gedurende zijn hele leven voor één of twee bedrijven. Momenteel is het niet ongewoon dat je vier tot acht banen doorloopt gedurende je hele leven. Personal branding is belangrijk bij de ontwikkeling van je carrière. Het is een effectieve instrument voor je carrière want het helpt bij het definiëren van wie je bent en waarvoor je staat.

Een tweede reden is de verandering in de manier van communiceren. Het internet heeft er voor gezorgd dat we zelf in de positie staan van 'publisher' of uitgever. Blogs, e-mail, discussiegroepen en sociale netwerksites hebben ervoor gezorgd dat we kunnen leren van anderen, netwerken en ons bedrijf kunnen tonen aan de buitenwereld via een online platform. Mensen gaan graag in zee met mensen die ze kennen, waarvan ze denken dat

ze hun kunnen vertrouwen of met wie ze een relatie of connectie voelen (Rampersad, 2009).

Andere redenen om aan personal branding te doen zijn omdat het vele voordelen biedt voor zowel de onderneming als de zaakvoerder. Ik zal in enkele puntjes de belangrijkste meerwaarden van personal branding in het bedrijfsleven weergeven.

- Het stimuleert betekenisvolle percepties over de waarden en kwaliteiten waar het bedrijf of de ondernemer voor staat.
  - Het vertelt aan anderen wie je bent, wat je doet, wat je uniek maakt, hoe je waarde creëert voor de klant en wat de klant kan verwachten als hij in zee gaat met jouw bedrijf.
  - Het beïnvloedt hoe anderen je zullen percipiëren.
  - Het creëert verwachtingen in de gedachten van mensen die in de toekomst met jou zullen gaan werken.
  - Het creëert een identiteit rond de ondernemer waardoor het gemakkelijker is voor anderen om hem te herinneren.
  - Een sterk persoonlijk merk zal ertoe leiden dat klanten alleen jouw bedrijf zien als oplossing voor hun problemen.
  - Het zet je boven de concurrenten en maakt je uniek in de markt.
- (Rampersad, 2009)

#### **2.1.4 'Branding' als beginpunt voor personal branding**

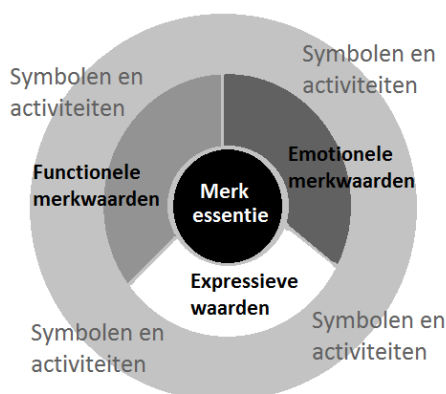
Personal branding is gebaseerd op het concept 'branding'. Afgeleid uit het Engelse woord 'brand' (merk) betekent 'branding' vrij vertaald 'er een merk van maken'. "Branding is een manier om een onderscheidend vermogen te creëren en dit herkenbaar en consistent te communiceren" (van Zwieten, 2005, p.39).

Een courante definitie van een merk stelt: "een naam, term, design, symbool, of eender welk ander kenmerk dat de goederen of diensten van een verkoper identificeert als verschillend van deze van andere verkopers" (AMA, 2007).

Via een merk wordt het onderscheidend vermogen van een product of dienst verbonden aan het product en wordt het als zodanig herkenbaar voor consumenten. Wanneer dit onderscheid aantrekkelijk is en goed gecommuniceerd wordt, kan het voor de klant de voornaamste reden zijn een bepaald merk te kopen. Het wordt echter steeds moeilijker om producten te ontwikkelen die een blijvend onderscheidend vermogen hebben, aangezien concurrerende bedrijven een kopiërend vermogen hebben. Gebaseerd op de literatuur van van Zwieten (2005) kan besloten worden dat ook het gevoel rond een

merk een rol speelt. Door aan een merk een emotionele lading te koppelen kan een onderscheidend vermogen worden gecreëerd ten opzichte van producten van een ander merk. Goede voorbeelden hiervan kunnen gevonden worden in de automobielsector. Het merk Volvo wordt vaak gekoppeld aan associaties zoals veiligheid. BMW daarentegen positioneert zich als sportief, wat een andere emotionele lading heeft. Deze associaties worden de wereld ingestuurd via boodschappen die ze communiceren in hun marketing. "Wanneer een merk zich niet meer kan onderscheiden op basis van tastbare, fysieke en functionele kenmerken, dan kan een merk zich onderscheiden op basis van emotionele eigenschappen" (van Zwieten, 2005, p.45).

Het laten ontstaan van de gewenste collectieve associaties bij consumenten kost veel tijd en geld. Daarnaast zijn hier veel communicatiemiddelen voor nodig. Om te zorgen dat er een consistent en eenduidig merkbeeld wordt neergezet, dat herkenbaar is voor de klant, kan men werken met een merkidentiteit. "Een merkidentiteit is een weerspiegeling van de gewenste en de bestaande functionele, emotionele en expressieve merkwaarden" (van Zwieten, 2005, p.50). De functionele merkwaarden zijn product gerelateerd, namelijk tastbare en fysieke waarden die samenhangen met het product. De emotionele waarden zijn waarden die staan voor het gevoel rondom het merk. De expressieve waarden zijn waarden die via het merk iets communiceren over de gebruiker. Een voorbeeld hiervan is 'glamour en stijlvol' bij het merk Gucci. Een handige manier om de merkidentiteit te bestuderen is aan de hand van een merktemplate. Figuur 1 geeft een 'brandtemplate'<sup>2</sup> weer. In het center van de merktemplate bevindt zich de merkessentie. Dit zijn de kernwaarden van het merk, de belangrijkste waarden waar het merk voor staat. Aan de buitenkant van de cirkel staan de symbolen en de activiteiten van het bedrijf. Dit zijn de dingen die uiting geven aan de merkwaarden van het merk. Deze kunnen zowel van functionele als emotionele aard zijn.



**Figuur 1: Merktemplate (van Zwieten, 2005, p.50)**

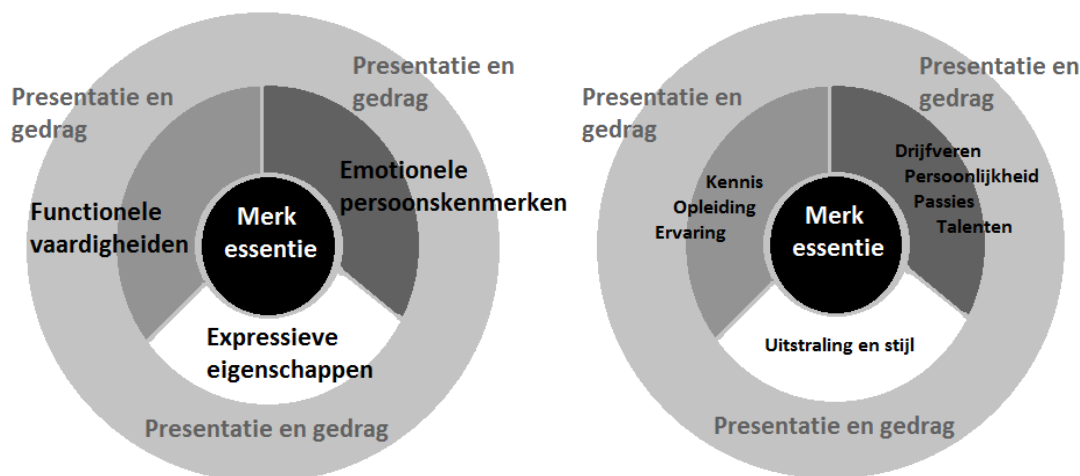
<sup>2</sup> In het vervolg van deze masterproef zal 'brandtemplate' vermeld worden als merktemplate.

Aan de hand van dit merktemplate krijgen bedrijven een meer duidelijke merkidentiteit die richting geeft aan zaken zoals communicatie, gedrag, verpakking en productontwikkeling van een merk. Het hebben van een duidelijke visie helpt bij het ontwikkelen van een sterk merk. Een heldere en goed gecommuniceerde merkidentiteit geeft een merk een onderscheidend karakter en geeft het zo een herkenbare plaats in de markt. "Een sterk merk is ook in staat om relaties op te bouwen met klanten. Deze relaties uiten zich in de vorm van merkloyaliteit" (van Zwieten, 2005).

### 2.1.5 Van 'branding' naar personal branding

Mensen kunnen net zoals merken aan 'branding' doen. Aan de hand van 'branding' en een duidelijke en sterke merkidentiteit kunnen ondernemers een sterk en geloofwaardig merk worden. "Branding kan ervoor zorgen dat je herkenbaar wordt in de markt, dat je keuzes van klanten kan beïnvloeden, een relatie met hen opbouwt en ten slotte dat je binnen jouw merkidentiteit je merk kan versterken" (van Zwieten, 2005).

Van Zwieten vermeldt het begrip 'TalentBranding'. Met dit begrip verwijst hij naar het neerzetten van mensen als een eigen, sterke merkpersoonlijkheid, op basis van de principes die merken hanteren. Om na te gaan wat van een persoon een sterk merk maakt, gebruiken we de benadering waarbij de functionele, emotionele en waarde-expressieve waarden samen de merkidentiteit vormen. Deze merkidentiteit vormt de basis voor 'TalentBranding'. In figuur 2 kan u de merkpersoonlijkheidstemplate terugvinden.



**Figuur 2: Merkpersoonlijkheidstemplate (van Zwieten, 2005, p.60)**

**Figuur 3: Merkpersoonlijkheidstemplate (gespecificeerd) (van Zwieten, 2005, p.64)**

De functionele waarden moeten gezocht worden in meetbare vaardigheden, voortkomend uit kennis, opleiding en ervaring. Mensen kunnen zich onderscheiden op basis van puur functionele vaardigheden maar dit komt weinig voor. Enkel bij vergaande specialisatie kan een professional zich daadwerkelijk onderscheiden op basis van deze vaardigheden. Ontastbare waarden zijn net als bij merken essentieel in de creatie van sterke persoonlijkheden. Deze persoonskenmerken zijn emotionele aspecten die jou maken zoals je bent. Het zijn deze ontastbare kenmerken die je uniek maken en dus waardevoller dan iemand anders (van Zwieten, 2005). Ook bij merkpersoonlijkheden is het waarde-expressieve aspect belangrijk. Hier gaat het over stijl en uitstraling. Uitstraling is een manier van overkomen die je haalt vanuit het binnenste van jezelf. Met stijl bedoelen we externe factoren, namelijk de dingen waarmee je je presenteert aan de buitenwereld. Een krachtige stijl en uitstraling zijn bij sterke merken verlengden van de vaardigheden en de emotionele kenmerken (van Zwieten, 2005). Een meer gedetailleerde template van de merkpersoonlijkheid kan u rechts van figuur 2 vinden. De symbolen 'presentatie en gedrag' staan voor de werkelijke uitingsvormen die de binnenste eigenschappen ondersteunen en op die manier het sterke merk bekrachtigen. De merkessentie is in dit geval de kern van de merkpersoonlijkheid. Het kan een woord of zin zijn dat je persoon samenvat of typeert.

Wanneer de verschillende onderdelen van de template elkaar versterken en een kloppend geheel vormen, dan spreken we van een merkpersoonlijkheid. Deze mensen hoeven niet altijd beroemdheden te zijn, maar het zijn hoe dan ook mensen met een sterke en eenduidige identiteit, die dit keer op keer bevestigen door hun handelen en hun communicatie. Mensen met een succesvolle merkidentiteit hebben goede functionele vaardigheden, maar zijn niet per se de beste in hun vak. Wat deze mensen toch succesvol maakt, zit in het verschil in alle overige, aanvullende kwaliteiten en talenten. Een voorbeeld van hoe de emotionele aspecten de functionele vaardigheden kunnen overtreffen, is Jamie Oliver, een bekende Britse tv-kok. Zijn template kan u in bijlage 1 terugvinden. Jamie Oliver is een goede kok, maar het is zijn bijzonder ontwapenende, spontane, zelfverzekerde en vooral gepassioneerde verschijning die hem zo populair maakt.

### **2.1.6 Voorwaarden voor een sterk persoonlijk merk**

Baserend op de literatuur (Van Zwieten, 2005) worden drie voorwaarden weergegeven die moeten voldaan zijn voor het vormen van een sterk persoonlijk merk:

## 1. Authenticiteit

Authenticiteit staat voor geloofwaardigheid, oorspronkelijkheid en echtheid. Dit is een noodzaak bij het creëren van een sterk persoonlijk merk. Ondernemers moeten waarden bezitten die daadwerkelijk de visie, de cultuur en de geschiedenis van het bedrijf weerspiegelen. Deze waarden moeten realistisch zijn en gecommuniceerd worden in hun gedrag, woord en stijl. Authentieke personal branding wordt in een later punt (2.2) uitgebreid besproken.

## 2. Cohesie en synergie

Bij een sterk persoonlijk merk is er sprake van een duidelijke cohesie of samenhang van de merkwaarden. Ze vullen elkaar aan waardoor het merk een logisch en kloppend geheel wordt. Bij echte sterke merken vullen de waarden elkaar niet alleen aan, maar versterken ze elkaar, waardoor het effect van synergie optreedt. Een goed voorbeeld van een bedrijf waar de merkwaarden elkaar versterken is Apple. De 'gebruiksvriendelijkheid', 'speelsheid' en 'fun' gaan hand in hand en de vriendelijke naam en het eenvoudige logo sluiten hierop perfect aan (van Zwieten, 2005). De waarden van de ondernemer moeten ook een sterke mate van cohesie bevatten zodat er een sterke merkpersoonlijkheid kan gecreëerd worden.

## 3. Focus

Focus betekent het maken van keuzes om je daar vervolgens op te richten. Sterke merken hebben altijd focus, zowel wat betreft functionele vaardigheden, als wat betreft emotionele waarden. Het gaat erom op welke waarden je de nadruk wilt leggen. Door keuzes te maken wordt hetgeen waarvoor je kiest automatisch sterker. Ook ondernemers moeten focussen om zo hun uiteindelijke boodschap niet verloren te laten gaan. Niet kiezen gaat immers ten koste van een eenduidige merkpersoonlijkheid en de geloofwaardigheid.

## **2.2 Authentieke personal branding**

Een van de voorwaarden van personal branding is dat het authentiek moet zijn. In dit deel wordt het belang van authenticiteit bij het ontwikkelen van een persoonlijk merk weergegeven.

### **2.2.1 Authenticiteit en personal branding**

Om je persoonlijk merk geloofwaardig te laten overkomen, moet je rekening houden met de authenticiteit ervan. Auteur Hubert K. Rampersad (2009) schreef hierover in zijn boek

'Authentic Personal Branding'. Hierop baserend kan men besluiten dat een persoonlijk merk altijd de ware aard van de persoon moet reflecteren en moet voortkomen vanuit zijn leven, levensdoelen, waarden, uniekheid, passies, kenmerken en de dingen waarvan hij houdt. Als een ondernemer zijn merk ontwikkeld op deze organische, authentieke en holistische manier, dan zal zijn merk sterk, onderscheidend, relevant en betekenisvol zijn (Rampersad, 2009).

Harmsen (2011) beschrijft waarom authenticiteit belangrijk is bij het vormgeven van je persoonlijk merk. De voornaamste reden is dat mensen, namelijk je doelgroep of klanten, het steeds meer verwachten en zelfs gaan eisen. Consumenten verwachten naast een goede kwaliteit en service van producten en diensten een specifieke beleving. Volgens Harmsen zijn hier twee redenen voor. Een eerste reden is de economische ontwikkeling. In tijden van overvloed aan producten zoeken klanten naar onderscheid en authenticiteit. Het gaat dan niet alleen maar over de beschikbaarheid, betaalbaarheid en betrouwbaarheid van producten, maar ook over de bijzonderheid. De tweede reden hangt hiermee samen. De huidige consument is ook geëvolueerd. Ze zijn meer individualistischer, onafhankelijker en veeleisender geworden. Ze willen door bedrijven als unieke personen behandeld worden en daarom wensen ze een authentieke beleving (Harmsen, 2011).

Authenticiteit wordt vaak geassocieerd met je ware persoonlijkheid tonen. Maar in werkelijkheid kunnen we nooit honderd procent authentiek zijn. We zetten een masker op dat hoort bij de rol die we spelen en vertonen gedrag dat past bij de situatie waarin we ons bevinden. Het is dus belangrijk om na te gaan in hoeverre de rol past bij de persoon die je naar eigen zeggen bent. Er moet een zekere mate van congruentie bestaan tussen de mate in hoeverre je trouw bent aan jezelf en in hoeverre je laat zien wie je zegt te zijn.

Daarnaast is authenticiteit een strikt persoonlijke beleving. Het gedrag van een persoon kan voor iemand afstandelijk overkomen, maar op iemand anders juist heel authentiek en persoonlijk. Het is afhankelijk van de perceptie en de ervaring van de persoon. Authentiek is wat je zelf als authentiek ervaart (Harmsen, 2011).

## **2.3 Positieve psychologie**

"Een aantrekkelijk aspect van personal branding is dat het volledig aansluit bij de positieve stroming die de laatste jaren de boventoon voert in de psychologie" (Harmsen, 2011, p.23). Vroeger hielden psychologen zich bezig met de zwakheden en tekortkomingen van mensen. Bij personal branding gaat men zich in tegenstelling tot vroeger verdiepen in de positieve psychologie. Harmsen (2011) vermeldt het begrip

'psychologisch kapitaal'. In de huidige bedrijfswereld gaat veel belang uit naar investeringen in het menselijk kapitaal van een organisatie. Mensen moeten over de juiste kenniscompetenties beschikken en daarnaast psychisch in staat zijn om hun talenten en kwaliteiten succesvol te benutten (Harmes, 2011). Naast dit menselijk kapitaal (kennis, vaardigheden, ervaringen) en het sociale kapitaal (relaties, netwerk, vrienden) is het nodig om ook te investeren in de opbouw van psychologisch kapitaal (wat je beheerst: de mentale vermogens om je talenten optimaal te benutten). In de praktijk kunnen we dit vertalen naar het uitzoeken van wie je echt bent en wie je kunt worden.

Positieve psychologie en psychologisch kapitaal zijn goede vertrekpunten bij personal branding. Er zijn twee technieken van positieve psychologie die goed passen bij personal branding. Deze wil ik hier kort bespreken aangezien ze van belang zijn bij het opstellen van een persoonlijk merk (2.4).

Een eerste techniek is 'appreciative inquiry' (AI). "Het is een verandertechniek die sterk afwijkt van de gangbare 'probleemoplossende technieken' door zich niet op de problemen te focussen, maar de kracht van een team of organisatie aan te spreken door zich primair te richten op positieve ervaringen. Door zich te concentreren op het positieve, voed je de kracht en zelfsturing van mensen" (Harmsen, 2011, p. 40). Normaal wordt AI toegepast op grote groepen mensen, maar de achterliggende principes zijn ook toepasbaar op individueel niveau en bij personal branding. Een benadering die dicht tegen AI aan ligt, is oplossingsgericht werken. De essentie van deze methode is mensen benaderen vanuit een positieve grondhouding en verwachten dat ze op basis van eerdere ervaring competent genoeg zijn om hun doelen te bepalen (Harmsen, 2011).

De tweede techniek is het sterkteconcept. De essentie van het sterkteconcept is weer te geven in één enkele zin: 'Werk vanuit je sterktes, organiseer rondom je zwaktes'. Dit wil zeggen dat je moet weten waar je goed in bent en daar volop gebruik van maakt. Daarnaast moet je zoeken naar manieren om je onderneming zo te organiseren dat er geen nadeel wordt ondervonden van je zwakheden. Een mogelijkheid is om taken waar je minder goed in bent te delegeren of gebruik te maken van hulpmiddelen (Harmsen, 2011).

## **2.4 Het personal branding proces**

In dit deel wordt beschreven hoe professionals een goed onderbouwd persoonlijk merk kunnen opstellen. Ik zal dit proces beschrijven vanuit het standpunt van twee auteurs, namelijk Theunisse (2009) en Rampersad (2009). Deze laatste zal vooral het authentieke aspect van personal branding aanhalen. Ik vertrek vanuit de visie van een zelfstandig



ondernemer in een eenmanszaak of KMO en zal de vergelijking maken met grotere bedrijven.

### **2.4.1 Het personal branding proces volgens Theunisse**

Zoals reeds beschreven is, moet men zich als ondernemer kunnen onderscheiden van anderen om succesvol te kunnen zijn. Een eerste vraag die men zich moet stellen is waarom ondernemers een eenpersoonsmerk willen worden. "Een eenpersoonsmerk is iemand die een haarscherp beeld heeft van wie hij is en dit combineert met een diep besef van het doel dat hij nastreeft en de unieke emotionele meerwaarde die hij aan andere wilt bieden, om zo oprecht en vanuit authenticiteit en passie te ondernemen" (Theunisse, 2009, p.15). Deze zelfstandige ondernemers willen werken aan hun persoonlijk merk om zo een duidelijke identiteit neer te zetten naar de buitenwereld toe. Daarnaast willen ze een helder beeld scheppen van waar ze momenteel staan en waar ze naar toe willen. Een andere reden is dat ze zich beter willen onderscheiden van de concurrenten.

#### **Stap 1: Karakter**

Grotere ondernemingen hebben het vaak moeilijk om de onderliggende cultuur of het karakter te definiëren. Voor een zelfstandige ondernemer daarentegen is het zeer gemakkelijk, aangezien ze zelf het merk zijn. Om een onderscheidend eenpersoonsmerk te worden, is het belangrijk om te beginnen met het definiëren van je identiteit. De professional moet dus op zoek gaan naar zijn specifieke eigenschappen, kenmerken en kwaliteiten. Bij grote bedrijven gaat men de eigenschappen van organisaties in kaart brengen die van belang zijn voor het collectief presteren. Men gaat de organisatie dus als mens beschouwen. Het uitgangspunt is dat de manifestaties van groepsdynamiek kunnen worden gezien als collectieve karaktereigenschappen. Wanneer we enkel naar de ondernemer of professional gaan kijken, dan zal deze analyse veel verfijnder zijn, aangezien er sprake is van één persoon, in plaats van een organisatie. In deze stap wordt er rekening gehouden met onder andere je grondhouding, emoties, denktrant, gedrag, uitstraling en manier van communiceren.

#### **Stap 2: Passie**

Om een succesvolle ondernemer te worden, is het belangrijk om iets te doen wat je graag doet of wat je passie is. Ondernemers moeten op zoek gaan naar hetgeen het hem in zijn diepste wezen om te doen is. Ook is het belangrijk na te gaan of kenmerken van je karakter die je gevonden hebt in de eerste stap overeenkomen met je passie. Dit is immers een noodzaak als men werkelijk geloofwaardig en authentiek wilt overkomen.

### Stap 3: Kracht

In deze stap gaat de ondernemer zich afvragen waar hij heel goed in is en wat zijn grote talenten zijn. In grote ondernemingen ligt de nadruk te vaak op dingen die mensen niet goed of onvoldoende kunnen. Sterke eigenschappen worden min of meer als garantie genomen, terwijl de mindere kanten de volledige aandacht krijgen. Zoals ik al besproken heb in 2.3 is het werken met positieve psychologie iets dat sterk gekoppeld kan worden met personal branding. Jezelf complimenteren voor dingen die goed verlopen motiveren je om op deze manier verder te doen waardoor je minder snel fouten maakt (Theunisse, 2009). Dit zal leiden tot een stijging van het zelfvertrouwen. Grote organisaties die volgens dit principe zouden werken, zouden meer gemotiveerde werknemers hebben. Voor een eenpersoonsmerk is de focus op je sterke kanten niet alleen van groot belang voor je zelfvertrouwen, maar het is ook belangrijk om jezelf te kunnen verkopen.

### Stap 4: Thema

In deze stap gaat het over het vinden waar je eenpersoonsmerk in zijn diepste wezen rond draait. Een goed voorbeeld hiervan is Moeder Theresa, een van de sterkste en beroemdste eenpersoonsmerken. Haar thema was barmhartigheid. Ook ondernemer Walt Disney gaf veel aandacht aan het begrip 'thema'. In een korte zin formuleerde Disney wat hij de wereld wilde brengen: "Magic for Millions". Tot op de dag van vandaag draait alles van de Disney Corporation rond het aanbieden van magie. Het is die totaalbeleving die een merk ijzersterk maakt. Een goed thema creëert emotionele meerwaarde. Een waarde die alle instrumentele en rationele waarden overtreft. Ook op dit vlak is het voor eenpersoonsmerken eenvoudiger dan voor grotere bedrijven. Zij hoeven immers geen speciale afdelingen op te richten om na te gaan of de gehele organisatie hetzelfde thema uitstraalt. Zelfstandige ondernemers mogen zijn wie ze zijn en worden wie ze willen worden. Ze vertellen hun eigen verhaal, allemaal rondom een geloofwaardig thema. Door het hebben van een krachtig thema, kan men zich onderscheiden van de andere aanbieders op de markt.

### Stap 6: Missie

Grote bedrijven en instellingen hebben vaak 'marmer gebeitelde missies' die nergens over gaan. Voorbeelden hiervan zijn: "To be the world's number one car brand" of "To be the biggest technology company". Dit zijn echter missies die niets zeggen over de bestaansreden van de organisatie of over wat je de wereld als bedrijf wilt bieden. Het is dus belangrijk, zowel voor grote bedrijven als zelfstandige ondernemers, om op zoek te gaan naar missies met bezieling, die een passie en richting uitstralen. Walt Disney had als thema "Magic for Millions". Deze drie woorden vormen ook de missie van het bedrijf.

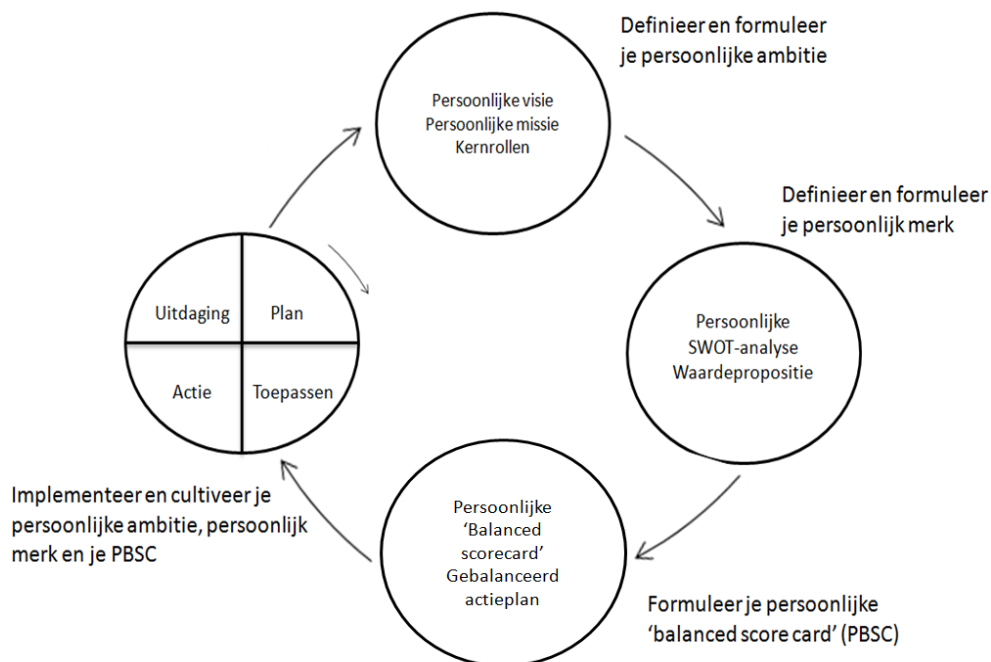
Met deze missie maakt Disney aan elke medewerker, waar ook ter wereld, duidelijk waar hij aan moest bijdragen. Daarmee komen we tot de kerndefinitie van een missie: 'Belofte aan een ander, opdracht aan jezelf'. "Goede missies maken aan de ene kant duidelijk wat je aan de buitenwereld belooft en aan de andere kant is het de taak die je jezelf oplegt tijdens je ondernemerschap" (Theunisse, 2009, p.55 ).

#### Stap 7: Persoonlijk merk

De ondernemer heeft nu alles in handen om zijn merk geloofwaardig naar de buitenwereld te brengen. Daarnaast is ook de uitstraling belangrijk. Om authentiek over te komen, moet je presentatie overeenkomen met de inhoud van je eenpersoonsmerk. De uitstraling wordt voor een groot deel bepaald door je emotionaliteit en je manier van communiceren. Alle soorten en vormen van communicatie komen in een volgende punt (2.5) uitgebreider aan bod.

### 2.4.2 Het authentieke personal branding proces volgens Rampersad

Rampersad (2009) beschrijft vier fases die men als professional moet doorlopen bij de ontwikkeling van een authentiek persoonlijk merk. Deze fases zijn weergegeven in figuur 4.



**Figuur 4: Authentiek personal branding model (Rampersad, 2009, p.18)**

In de eerste fase moet de professional zijn persoonlijke ambitie definiëren en formuleren. De persoonlijke ambitie is de ziel, het startpunt, de kern van het persoonlijke merk. Het bevat onder andere de persoonlijke visie, missie en kernrollen van de ondernemer. Deze fase bevat het identificeren van jezelf en het uitzoeken van wat je dromen zijn, wie je bent en waar je voor staat. In een tweede fase gaat de professional zijn persoonlijk merk definiëren en formuleren. Deze fase gaat over het ontwikkelen van een authentieke, onderscheidende, relevante en consistente 'personal brand'-belofte. Deze belofte moet de ondernemer gebruiken als uitgangspunt van zijn gedrag en acties. Een eerste stap in deze fase is het maken van een SWOT-analyse (sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen). Een voorbeeld van een SWOT-analyse kan u terugvinden in bijlage 2. Een tweede stap is het bepalen van een unieke waardepropositie. Dit kunnen ondernemers doen door zich te concentreren op één krachtig kerntalent. Op het einde van deze fase zou de ondernemer zijn persoonlijk merk kunnen formuleren. Van belang is dat deze in harmonie is met de persoonlijke ambitie. Fase drie bestaat uit het formuleren van een persoonlijke 'Balanced scorecard' (PBSC). De nadruk in deze fase ligt op het ontwikkelen en integreren van een gebalanceerd actieplan, gebaseerd op de persoonlijke ambitie en het persoonlijke merk van de ondernemer, om zo zijn merkobjectieven te behalen. Een PBSC vertaalt de persoonlijke ambitie en het persoonlijke merk in haalbare en meetbare objectieven, mijlpalen en verbeteringsacties op een gebalanceerde manier. Je kunt je balanced scorecard gebruiken om jezelf en je merk continu te managen en te verbeteren.

In de laatste fase gaan we de elementen van de vorige fases, namelijk je persoonlijke ambitie, persoonlijk merk en PBSC implementeren en onderhouden. Deze drie elementen hebben geen waarde indien je ze niet realiseert. Je moet je persoonlijk merk met passie communiceren. Daarnaast moet er geloofwaardigheid gecreëerd worden door van jezelf een expert te maken in je vakgebied.

Om de ondernemer verder in dit implementatie- en onderhoudsproces te gidsen, stelde Rampersad (2009) een leercyclus voor: de 'Plan-Deploy-Act-Challenge' cyclus. Je moet als professional deze cyclus continu volgen om zo je merkbekendheid langzaam te laten groeien. In bijlage 3 vindt u een figuur die de nodige uitleg geeft bij de onderdelen van de cyclus.

## **2.5 Het synchroniseren van persoonlijke en bedrijfsmerken**

In grote bedrijven is het niet vanzelfsprekend dat de persoonlijke merken van de werknemer en werkgever en het overkoepelende bedrijfsmerk overeenstemmen. Rampersad (2009) vermeldt het belang van het verbinden en integreren van het persoonlijk merk en het merk van het bedrijf. Te veel bedrijven hebben waardestellingen die niet overeenkomen met het gedrag van de zaakvoerders. Bedrijven moeten mensen

aannemen van wie het gedrag en de waarden consistent zijn met het merk. Deze mensen komen tot hun recht in bedrijven waarin de huidige waarden en gedrag consistent zijn met hun persoonlijk merk.

Ook auteur Stef Verbeeck (2010) vindt deze synchronisatie belangrijk. Baserend op zijn boek is het vanzelfsprekend dat het personeel op dezelfde lijn zit als het bedrijfsmerk en het persoonlijk merk van de Chief Executive Officer (CEO) om op deze manier te vermijden dat er inconsistente boodschappen en associaties worden opgeroepen bij de doelgroep. Het belang hiervan wordt als volgt uitgelegd: "de medewerkers van een bedrijf vormen steeds vaker het fysieke en herkenbare uithangbord van het bedrijf waarvoor ze werken" (Verbeeck, 2010, p.239). In het verleden konden alleen eenmanszaken teren op hun persoonlijk merk om de verkoop van hun concept te ondersteunen, maar momenteel wordt er binnen de grote bedrijven ook meer en meer aandacht geschonken aan de relatie tussen de persoonlijke merken van medewerkers en de waarden die het bedrijf wil uitstralen.

Om ervoor te zorgen dat het persoonlijk merk van een persoon en dat van andere in lijn ligt met het bedrijfsmerk is het nodig de waarden van het bedrijf door en door te kennen. Vervolgens wordt er gezorgd voor een goede synchronisatie tussen deze waarden en de persoonlijke waarden van het personeel. Hier moet er ook rekening worden gehouden met het verwachtingspatroon van de consument. Hun verwachtingen op basis van de waarden van het bedrijf moeten dus worden doorgetrokken naar de mensen die handelen in naam van een bepaald merk. Alleen als de medewerkers de visie en de missie van een bedrijf begrijpen en onderschrijven, dan kunnen ze de waarden ook echt uitstralen. Het is dus de taak van de onderneming en de ondernemer om er alles aan te doen om deze waarden zo helder en actief mogelijk te promoten bij hun personeel zodat zij op hun beurt hun rol bij het uitbouwen van het bedrijfsmerk kunnen vervullen (Verbeeck, 2010).

## **2.6 Communiceren van een persoonlijk merk**

Wanneer het persoonlijk merk van de ondernemer helemaal geformuleerd is, kan de ondernemer in een volgende stap zijn merkpersoonlijkheid communiceren. Dit is een zeer belangrijke stap, aangezien een persoonlijk merk enkel en alleen via communicatie voor anderen zichtbaar wordt en op deze manier sterker kan worden. In deze context wordt communicatie gedefinieerd als 'alle informatie-uitwisseling waarmee keuzegedrag beïnvloed kan worden' (van Zwieten, 2005, p.123).

Er zijn veel manieren om te communiceren. Alles wat zichtbaar is voor anderen, kan iets zeggen over je persoonlijk merk en bepaalt dus mede hoe je gepercipieerd wordt. Als professional moet je dus er voor zorgen dat je alleen signalen naar de buitenwereld

uitstuurt die jouw merkwaarden ondersteunen. Bij grote bedrijven zijn de gedragingen van de CEO, reclame-uitingen of zelfs hoe een medewerker de telefoon opneemt allemaal communicatievormen en daarmee van invloed op de kracht van het merk (van Zwieten, 2005). Vervolgens wordt nu een overzicht gegeven van de belangrijkste en meest gebruikte communicatiemiddelen die kunnen helpen bij de profilering van je persoon als merk.

## **2.6.1 Communicatiemiddelen**

### 1. Kledij

De kledij die je draagt is een uithangbord van wie je bent. De kleuren en stijl van je kleren en attributen van je outfit geven een signaal af naar de omgeving. Professionals en ondernemers moeten er dus voor zorgen dat ze bewust zijn van wat ze dragen en dat hun kledij in lijn ligt met wie ze zijn en met wat ze naar de buitenwereld willen brengen. Ze moeten weten dat kledij een significante invloed heeft op de eerste indruk die je maakt op anderen. Ten slotte moet je kledij passen bij je beroep en imago dat je wilt uitstralen. Een zakelijke 'look' kan voor vele mensen verborgen talenten en aspecten naar boven brengen die ze nodig hebben om kracht en zelfvertrouwen uit te stralen (Verbeeck, 2010). Een CEO kan ook zijn bedrijf leiden zonder kostuum, indien dat beter bij zijn persoonlijk merk past. Voorbeelden hiervan zijn Steve Jobs van Apple en Richard Branson van Virgin.

### 2. Gedrag

Hoe een ondernemer zich gedraagt heeft een grote invloed op de manier waarop hun persoonlijk merk door anderen wordt beoordeeld. Gedrag is een uitstekend middel om op de juiste manier uit te stralen wat de belangrijkste merkwaarden zijn van de ondernemer (van Zwieten, 2005, p.147). Gedrag bepaalt immers hoe je overkomt op anderen. Ten slotte wil ik nog benadrukken dat ook lichaamstaal, persoonlijke ruimte, de handdruk en oogcontact een grote rol spelen in de onbewuste ervaring van anderen (Verbeeck, 2010).

### 3. Curriculum Vitae (CV)

Dit is voor vele mensen het meest voor de hand liggende middel om jezelf als professional te communiceren. Je kunt bij het opstellen van je CV rekening houden met je merktemplate. De drie elementen (functionele vaardigheden, emotionele persoonskenmerken, expressieve kenmerken) moeten naar voren komen op je CV om jezelf als een sterk merk te tonen. Ook belangrijk is dat de merkwaarden van de persoon uitgebreid aan bod komen. Daarnaast moet de stijl en uitstraling van je CV bij je

persoonlijkheid horen. Een CV is een goede manier die vele mogelijkheden biedt om zeer uniek en persoonlijk over jezelf te communiceren (van Zwieten, 2005).

#### 4. 'face-to-face' netwerken

Naast deze non-verbale communicatiemiddelen is praten over je persoonlijk merk uiteraard ook noodzakelijk om je publiek te bereiken. Ondernemers of professionals kunnen aan de hand van 'face-to-face' netwerken hun persoonlijk merk verkondigen aan klanten, leveranciers en hun directe omgeving. Veel ondernemers gebruiken netwerkgelegenheden om hun bedrijf in te promoten. Wanneer ze echter ook een sterk persoonlijk merk hebben opgebouwd, kunnen ze hun bedrijf en hunzelf op een meer authentieke en persoonlijke manier reclame maken.

### **2.6.2 Sociale media als communicatiemiddel**

De laatste jaren is de rol en invloed van sociale media zeer sterk toegenomen. Dankzij LinkedIn, YouTube, Facebook, blogs en andere online netwerken is communiceren met een breed publiek goedkoper en gemakkelijker dan ooit (Denolf, 2011). Sociale media zijn momenteel een van de meest gebruikte middelen om aan 'branding' te doen. Je kunt als ondernemer door middel van deze sociale netwerksites je merk laten ontstaan in de gedachtegang van de consument. Vroeger was men voor het bereiken van een massapubliek afhankelijk van anderen, mensen zoals journalisten of redacteurs. Sinds de introductie van het commerciële internet, is deze afhankelijkheid verdwenen en zijn we onze eigen redacteur geworden. Momenteel is het mogelijk om zelf actief bij te dragen aan het publieke debat, onze mening te delen of onze expertise te publiceren (Verbeeck, 2010). Er zijn vele verschillende soorten sociale netwerksites waar professionals gebruik van kunnen maken. Een sociale netwerksite is een toepassing op het internet waar men zich via het aanmaken van een eigen profiel kan registreren. Dit profiel doet dienst als een soort digitale identiteit en kan gekoppeld worden aan de profielen van andere deelnemers. Op deze wijze ontstaat een netwerk (Nieuwenhuis, 2010). Door deze sociale netwerken kunnen we beter onze kernboodschappen richten op onze doelgroep. Daarnaast kunnen we ervan uitgaan dat onze boodschap nooit opgedrongen is, aangezien de mensen zelf via het internet contact hebben gezocht met ons eigen persoonlijke merk. De meest gebruikte middelen van sociale media worden op een rijtje zetten.

#### 1. Een persoonlijke website

Een website is een persoonlijke brochure, maar dan digitaal. Het geeft je de mogelijkheid om wat dieper in te gaan op jouw afzonderlijke merkwaarden. Een persoonlijke website

geeft je extra ruimte om jezelf uitgebreid te presenteren, in lijn met je merktemplate, en stil te staan bij je missie, visie en doelen in je professionele leven (van Zwieten, 2005). Er zijn vele voordelen verbonden aan het hebben van een persoonlijke website. Een eerste is dat een website voor iedereen wereldwijd beschikbaar is. Je persoonlijk merk kan dus mensen over de hele wereld bereiken. Een tweede voordeel is dat een website flexibel is. Het is dus mogelijk om de inhoud ervan te laten veranderen (van Zwieten, 2005). Een website is niet alleen belangrijk als middel op zich, maar het kan ook de basis vormen voor een bredere strategie waarbij professionals mensen over de hele wereld kunnen laten kennismaken met datgene waarin ze de expert zijn (verbeeck, 2010).

## 2. Blog

Een weblog is een ultiem middel om meer van je persoonlijke verhalen kwijt te kunnen. De inhoud van blogberichten kan een uitgebreide indruk geven van wie je bent en waar je voor staat. Door gericht te communiceren vanuit je merkwaarden, kan een goed onderhouden weblog een uitstekend middel zijn voor 'Talentbranding' (van Zwieten, 2005).

## 3. Twitter

Twitter is een verkorte versie van bloggen. Het is een uitstekend middel om duidelijk te maken waar je voor staat. Door berichten te schrijven die passen bij je merkwaarden, kunnen je 'volgers', de mensen die je twitterberichten krijgen, een sterk gevoel krijgen van je onderscheidend vermogen. Ondernemers moeten wel in hun achterhoofd houden dat ze waarde moeten bieden aan hen die de moeite nemen om te volgen wat ze allemaal posten. Om ervoor te zorgen dat u waarde biedt, zonder al te veel aan zelfpromotie te doen, kunt u relevante informatie plaatsen over uw vakgebied, of artikels die u gelezen heeft linken in uw bericht, of inspirerende uitspraken van anderen 'tweeten'.

## 4. Facebook

Net zoals bij Twitter, maak je bij Facebook eerst een profiel aan. Daarna kan u uw status delen met de rest van de wereld, maar in dit geval wordt die status uitgebreid met foto's, links, filmpjes en andere functionaliteiten. De inhoud van uw statussen moeten echter wel relevant zijn voor u als ondernemer indien u Facebook wilt gebruiken om uw persoonlijk merk te promoten. Zo kan u foto's toevoegen van uw bezigheden en realisaties, automatisch artikelen van uw website op uw profiel publiceren, netwerken en converseren met mensen via directe berichten en 'realtime-chats', het promoten van boeiende evenementen, uw interesses bekend maken door 'lid' te worden van bepaalde groepen of links en andere interessante informatie delen met uw 'friends' (Verbeeck,



2010). De manier waarop professionals omgaan met Facebook bepaalt de succesfactor ervan voor uw persoonlijk merk. "Als u relevante content deelt met uw potentiële doelpubliek, in combinatie met interessante feiten uit uw persoonlijke leven, kan Facebook wel degelijk renderen" (Verbeeck, 2010, p.198). Door uw Facebookprofiel te onderhouden, is het mogelijk om omzet te genereren. Een zeer brede doelgroep kan immers dagelijks zien waar u mee bezig bent (Verbeeck, 2010).

## 5. LinkedIn

LinkedIn staat bekend als een zakelijke netwerksite. Een profiel aanmaken op LinkedIn wordt alleen gedaan om zakelijke redenen: zoeken naar banen, klantenverwerving, partnerships opzetten, netwerk uitbreiden, kennis vergroten en uzelf profileren (Verbeeck, 2010). De essentie van LinkedIn is door middel van uw eigen profiel connecties te maken met andere mensen. Deze connecties scheppen een beeld van uw zakelijk netwerk. Dit netwerk blijft zo up-to-date van datgene waar u mee bezig bent en wat u in het verleden heeft bereikt (Verbeeck, 2010). Om via LinkedIn aan personal branding te doen, moet u als professional er voor zorgen dat u een volledig en representatief profiel heeft. De informatie die u op uw CV plaatst, kan u uiteraard ook kwijt op uw profiel. LinkedIn biedt ook de mogelijkheid om uw meerwaarde tijdens werkervaringen te bevestigen aan de hand van aanbevelingen. Het geven en krijgen van dit soort aanbevelingen is een extra factor die leidt tot het verbeteren van uw persoonlijk merk. Daarom is het belangrijk om zo veel mogelijk connecties te leggen met mensen die u kent. "Zij vormen een waardevolle referentie waardoor anderen op uw profiel terecht komen en uw kwaliteiten leren kennen" (Verbeeck, 2010, p.202).

### **2.6.3 Voorwaarden voor effectieve communicatie**

Nadat de ondernemer de verschillende communicatievormen om aan personal branding heeft bestudeerd, bestaat de volgende stap eruit om deze communicatie effectief te laten overkomen. Hiervoor kan een ondernemer een aantal principes volgen (van Zwieten, 2005).

#### 1. Selectiviteit

Bij communicatie moet je ervoor zorgen dat je niet te veel in één keer wilt overbrengen. Als je dit toch doet, is de kans zeer groot dat het merendeel van de boodschap verloren gaat. Mensen hebben nu eenmaal een beperkte geheugencapaciteit en een beperkt perceptievermogen. Bij het communiceren van je persoonlijk merk is het dus aangewezen om zo helder mogelijk een verhaal op te stellen rond één of twee thema's. Daarom zal men keuzes moeten maken binnen je persoonlijke communicatie.

## 2. Consistentie

Merken en merkpersoonlijkheden moeten consistent zijn in de communicatie van hun merkwaarden. Een goed voorbeeld van een merk dat zich consistent naar de buitenwereld positioneert is Carglass. In de reclamecampagnes zien we steeds echte werknemers van Carglass (POM, 2010). Door de specifieke manier van praten in de commercials, de stijl van filmen, de eerlijke en persoonlijke communicatie, wordt de communicatie van Carglass zeer herkenbaar en hoog gewaardeerd door anderen. Het product is niet meer de belangrijke basis van het merk, het gedachtegoed en de mentaliteit echter wel. Consistent communiceren betekent dat je vasthoudt aan je gekozen merkwaarden. Als persoon moet je helder en consistent communiceren, om zo herkenbaar en aantrekkelijk te worden voor je publiek (Verbeeck, 2010).

## 3. Herhaling

Om een boodschap krachtig te communiceren is herhaling essentieel. Elke effectieve reclamecampagne is gebaseerd op herhaling van de boodschap. Herhaling wordt gebruikt om zoveel mogelijk mensen te bereiken en om de boodschap er goed ingeprent te krijgen. Bij productmerken werkt herhaling alvast zeer goed. Mensen kennen na een bepaalde tijd reclameslogans vanbuiten. Maar ook voor ondernemers kan herhaling krachtig werken. Door je boodschap, bestaande uit je merkwaarden continu te herhalen, wordt het voor mensen om je heen steeds duidelijker waar je voor staat. Hierdoor ontstaat er van jou als persoon een duidelijk en consistent beeld (Verbeeck, 2010).

## 4. Creativiteit

Ook creativiteit in je boodschap is van belang en kan veel impact hebben op de mate dat de boodschap wordt onthouden. Mensen herinneren opvallende en creatieve communicatie gemakkelijker. Dit wordt natuurlijk versterkt als de boodschap vaak herhaald wordt. Ook bij professionals is de creativiteit van de communicatie van groot belang. Een creatieve boodschap, zowel vorm als inhoud, zal eerder opvallen en onthouden worden. Opmerkelijke uitingen kunnen de impact van de boodschap vergroten, maar men moet er op letten dat de uiting past bij de merkwaarden en je eigen persoonlijke stijl (Verbeeck, 2010).

## **2.7 Voorbeelden van personal branding**

In dit deel worden enkele internationale en nationale ondernemers met een sterk persoonlijk merk besproken. Ook de voordelen die ze eruit halen komen aan bod.

### **2.7.1 Personal branding op internationaal vlak**

Zoals reeds vermeld werd het begrip personal branding uitgevonden door de Amerikaan Tom Peters. Hierna verspreidde het begrip zich snel over het hele land en zelf naar Groot-Brittannië en het vaste land van Europa. Bij het zoeken naar literatuur vond ik zeer veel Engelstalige artikels maar ook zeer veel Nederlandstalige boeken. Dit is een aanwijzing voor het feit dat België en Nederland zich er nu ook steeds meer mee bezig houden.

In de Verenigde Staten schenken heel wat bekendheden, zoals Oprah Winfrey aandacht aan hun unieke persoonlijke merk. Ze weten wat ze goed kunnen, waar ze uniek in zijn en via personal branding proberen ze zich te onderscheiden van de rest. Maar niet alleen de beroemdheden passen personal branding toe. Ook bedrijfsleiders zoals Bill Gates en Richard Branson en politici zoals president Obama passen dit concept succesvol toe. Wij, als potentiële klanten van hun bedrijf, weten wie ze zijn en waar ze voor staan. Zij zijn onlosmakelijk verbonden met de waarden waarvoor ze staan en ze zijn niet meer weg te denken van hun bedrijf of visie. Vervolgens ga ik enkele merken en hun bedrijfsleiders bespreken en hoe hun persoonlijk merk invloed had op het bedrijf en zijn prestaties.

Apple

Steve Jobs was Chief Executive Officer en medeoprichter van Apple. Hij werd vele jaren gezien als het boegbeeld van Apple. Jobs was een inspirerend persoon met veel charisma en iemand die van zijn sterk persoonlijk merk een bedrijfsmerk maakte. "Zijn visie was dat de computer een verlengstuk werd van de mens. Enkel dan zouden mensen met plezier met een computer werken en dus ook productief zijn" (van Zwieten, 2005, p.40). Zijn merk draaide rond de woorden 'gebruiksvriendelijk', 'toegankelijk' en 'leuk'. Ook de merknaam op zich symboliseert deze visie. Een appel als logo is zeer eenvoudig en toegankelijk voor iedereen. Wanneer deze naam vergeleken wordt met de grootste concurrent van Apple, namelijk Integrated Business Machines (IBM), geeft Apple je een goed gevoel. Apple heeft als centrale merkessentie de slogan 'Think differently'. Het merk heeft functionele vaardigheden zoals innovatief en gebruiksvriendelijk en daarnaast heeft het emotionele persoonskenmerken zoals speels, fun en onderscheidend van anderen. De expressieve eigenschappen bestaan uit eigenzinnigheid en creativiteit. Deze drie elementen komen allemaal tot uiting in de presentatie van het merk. Zowel in het logo, de naam, de winkels, de vorm van de producten, als in de promoties kon je het persoonlijk merk van Jobs terug vinden.

Toen Jobs op 5 oktober 2011 stierf zorgde dit voor gemengde reacties. Investeerders in de aandelenmarkt verkochten de Apple-aandelen, terwijl klanten zich te goed deden aan

allerlei Apple-gadgets. Deze aankopen werden gezien als een eerbetoon aan Jobs. De producten hadden voor vele mensen emotionele en sentimentele waarde. De reactie van de aandelenmarkt op de dood van Steve Jobs was gering. In New York was het Apple-aandeel 0,2 cent gezakt en eindigde op \$337,37. Deze reactie was nog vrij mild in vergelijking met de hevige daling in Apple-stock na de aankondiging van de gezondheidsproblemen van Steve Jobs. Analisten zagen deze kleine daling als een teken van vertrouwen in de nieuwe CEO Tim Cook en zijn management team. Investeerders en klanten zijn er dus van overtuigd dat de nieuwe CEO de visie van Steve Jobs zal behouden en dat het bestaande bedrijfsmerk, gebaseerd op het persoonlijke merk van Steve Jobs behouden blijft. (Hernandez, 2011).

#### Martha Steward Onmimedia (MSO)

Martha Steward, oprichtster van Martha Steward Onmimedia, heeft een heel sterk persoonlijk merk opgebouwd. Ze is momenteel onder andere auteur, presentatrice van haar eigen show en uitgeefster van haar 'Martha Stewart Living' magazine. Het persoonlijk merk van Martha associeerde de persoon met het merk, waardoor de geloofwaardigheid van het persoonlijke merk gebaseerd is op de gepercipieerde betrouwbaarheid van de persoon en de producten. Wanneer een merk zo sterk verbonden is met de oprichtster en de klant zich zeer sterk verbonden voelt met het persoonlijke merk, dan is het te verwachten dat wanneer het imago van de CEO een deuk krijgt er een directe impact is op het hele bedrijf. Wanneer Martha in 2004 schuldig bevonden wordt van handel met voorkennis en andere misdaden vermoedde de media dat deze gebeurtenis zou leiden tot het einde van het Martha Stewart imperium. Ze werd in datzelfde jaar veroordeeld tot een celstraf van vijf maanden. Daarbovenop kreeg ze een geldboete en mocht ze gedurende vijf jaar niet meer werken in haar bedrijf. In 2005 begon Martha echter met een 'comeback campagne'. Na één jaar werken aan het herstellen en opbouwen van haar persoonlijk merk, was het bedrijf terug rendabel (Lum, 2005). Momenteel is Martha weer terug aan de top in Amerika. Ze communiceert haar persoonlijk merk zeer consistent en duidelijk. Ze wil gezien worden als de vriendelijke vrouw die alles weet over het huishouden leiden, de tuin verzorgen, een goede gastvrouw zijn, etc. Dit beeld communiceert ze in haar tijdschrift en televisieprogramma, die beide haar naam dragen, waarin ze tips geeft over alle huishoudelijke problemen. Ook op haar site kan je alles over haar terug vinden. Daarnaast heeft ze een blog, waarin mensen over de hele wereld haar persoonlijke leven kunnen volgen. Het is nu enkele jaren geleden dat ze veroordeeld werd, maar hier kan je momenteel maar weinig over terugvinden.

## 2.7.2 Personal branding in Vlaanderen

Ook in België en zelfs Limburg zijn er voorbeelden van mensen die personal branding toepassen. Tv-sterren zoals Goedele Liekens en Piet Huysentruyt hebben een sterke merkwaarde, maar er zijn ook Vlaamse ondernemers zoals onder andere Donald Muylle van Dovy Keukens die momenteel het belang van een persoonlijk merk inzien.

### Goedele Liekens

Heel Vlaanderen kent Goedele Liekens en waar ze voor staat. Dit is mede te danken aan haar magazine, haar boeken en verschillende televisieprogramma's waarin ze haar mening en visie over de wereld laat uitschijnen. Goedele Liekens is als het ware het referentiepunt geworden als het over seksualiteit gaat en wordt vaak geassocieerd met thema's zoals rechtvaardigheid en gelijkheid. Haar persoonlijk merk is dan ook hier rond op gebouwd. Haar boodschap is consistent en wordt vaak herhaald in de verschillende programma's die ze presenteert. Ze denkt goed na over haar imago en neemt alleen maar opdrachten aan waarbij ze zich goed voelt, wat uiteindelijk haar reputatie alleen maar versterkt (Verbeeck, 2010).

### Piet Huysentruyt

We kunnen Piet Huysentruyt beschouwen als Vlaanderens ultieme persoonlijke merk. Hij heeft verschillende boeken op de markt gebracht en daarnaast heeft hij vele jaren ervaring als tv-kok. Het is geweten dat Huysentruyt niet de allerbeste chef-kok is van Vlaanderen, maar toch heeft hij enige populariteit verworven. Dit is voornamelijk te danken aan zijn van manier waarop hij zijn vak weet te verkopen, zijn recepten uitlegt, zijn doelgroep benadert, zijn kwaliteiten communiceert en zijn bekendheid aan kwalitatieve producten koppelt (Verbeeck, 2010). Hij kan gezien worden als de Vlaamse Jamie Oliver (bijlage 1). Los van zijn kwaliteiten als kok, heeft Huysentruyt een persoonlijk merk gecreëerd dat deel van het werk voor hem doet. Zijn West-Vlaamse accent, de manier waarop hij mensen wilt helpen bij kookproblemen is zeer authentiek aan zijn persoon, waardoor zijn boodschap door iedereen goed begrepen wordt. Mensen weten dat ze van hem geen moeilijke gerechten moeten verwachten, maar eerder de gewone, eerlijke Vlaamse kost voor de gemiddelde Vlaming.

### Donald Muylle (Dovy Keukens)

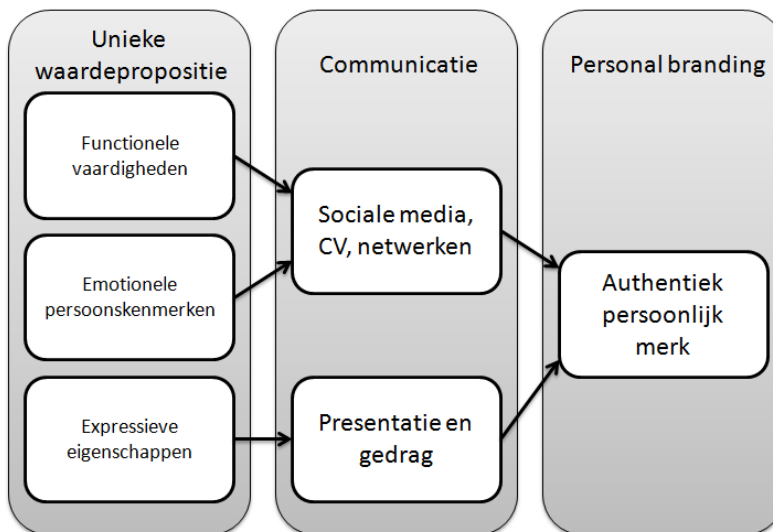
Donald Muylle was dertig jaar lang een anonieme keukenbouwer uit Roeselare. Ongeveer een jaar geleden maakte hij een televisiespot waarin hij zelf de kijker toesprak over de kwaliteit van zijn keukens. Dat in de tekstpassage over de 'heel scherpe prijs' een zwaar Roeselaars accent doorklonk, verhoogde alleen maar de authenticiteit van de boodschap, wat de spot meteen opvallend maakte (Demeyer, 2011). Muylle is als ondernemer in de spotlights gestapt om zo zijn product aan de man te brengen. In de reclameboodschap toont hij oprecht zijn trots voor zijn product, waardoor zijn boodschap zeer geloofwaardig overkomt.

## Hoofdstuk 3: Conceptualiseren van de begrippen

In deze fase wordt het fenomeen personal branding geconceptualiseerd. Vervolgens wordt een model opgesteld waarin zichtbaar wordt hoe verschillende componenten samen een sterk persoonlijk merk vormen. De begrippen bedrijfsidentiteit en merkwaarde zijn in de academische literatuur gedefinieerd en uitgebreid bestudeerd. Ik ben opzoek gegaan naar hun definitie en hun bepalende variabelen. Daarnaast zijn persoonlijke merkwaarde en bedrijfsmerkwaarde gedefinieerd en werden hun componenten onderzocht.

### 3.1 Het personal branding concept

Wanneer we het begrip personal branding willen conceptualiseren is het nodig dat we de onderliggende componenten kennen die samen leiden tot een sterke merkpersoonlijkheid. In hoofdstuk 2 werden verschillende definities weergegeven die personal branding beschrijven. De componenten van personal branding worden nu verder beschreven.



**Figuur 5: Componenten van personal branding (eigen werk)**

Bij personal branding gaat het over jezelf als merk naar de buitenwereld communiceren. Pas wanneer je een duidelijke waardepropositie hebt, kan je aan de hand van communicatiemiddelen je persoonlijk merk aan anderen tonen.

Uit bovenstaande figuur kunnen we afleiden dat er twee stappen doorlopen worden bij het vormen van een persoonlijk merk. In een eerste stap gaat de ondernemer op zoek naar zijn unieke waardepropositie. Deze waardepropositie bestaat uit drie elementen. Hiervoor heb ik me gebaseerd op het merkpersoonlijkheidstemplate van van Zwieten

(2005). Naast de functionele vaardigheden, die soms geen onderscheidend kenmerk kunnen vormen (zie 2.1.5), zijn de emotionele persoonskenmerken belangrijk bij de vorming van je unieke waardepropositie. Een persoonlijk merk moet immers gebaseerd zijn op de passies en talenten van de ondernemer, om geloofwaardig en authentiek te zijn. Ten slotte moeten we ook rekening houden met de expressieve eigenschappen zoals uitstraling en stijl. Ook deze eigenschappen moeten congruent zijn met de andere elementen van de waardepropositie. Wanneer deze drie elementen met elkaar overeenstemmen, kan je een consistent en helder beeld van jezelf vormen, wat de geloofwaardigheid van je persoonlijk merk ten goede komt.

Nadat de waardepropositie duidelijk gedefinieerd is, kan de ondernemer beginnen met het communiceren naar de buitenwereld (stap 2). Bij personal branding gaat het immers over jezelf vinden, zodat anderen, zoals klanten, je sneller kunnen vinden. Je kan op twee manieren communiceren. Een eerste manier is verbale communicatie, bijvoorbeeld hoe je je voorstelt op sociale mediaplatforms of hoe je met andere mensen netwerkt. Een tweede manier is non-verbale of gedragscommunicatie. Mensen kunnen veel afleiden uit de manier waarop mensen zich gedragen. Ook de manier hoe ze zichzelf presenteren is zeer belangrijk. Ook deze twee manieren van communiceren moeten een hoge mate van congruentie bevatten. Hoe je jezelf presenteert op een sociale media site, moet overeenkomen met hoe je je voelt en gedraagt in het echte leven.

Een laatste overeenkomst moet bestaan tussen je unieke waardepropositie en je communicatie. Wat je vertelt over jezelf, moet overeenkomen met wat er in je propositie staat. Door een consistent beeld en boodschap naar buiten te brengen, kan je een positieve reputatie opbouwen, die je persoonlijk merk in de toekomst alleen maar versterkt. Wanneer dit hele proces uitgaat van je unieke en authentieke persoonlijkheid, zal je van je persoon een sterk merk maken.

## **3.2 De bedrijfsidentiteit**

In dit deel komt de definiëring van het concept bedrijfsidentiteit aan bod. Vervolgens wordt de link gelegd tussen de bedrijfsidentiteit en marketing op bedrijfsniveau. Daarna worden de componenten weergegeven waaruit een bedrijfsidentiteit bestaat. Dit deel wordt afgesloten met enkele voordelen die verbonden zijn aan het hebben van een goede bedrijfsidentiteit.



### **3.2.1 Het concept 'bedrijfsidentiteit'**

Het concept 'bedrijfsidentiteit' vinden we terug in managementliteratuur. Het begrip wordt gerelateerd aan verschillende managementperspectieven zoals marketing, organisatie en leiderschap. De bedrijfsidentiteit wil zeggen dat men het bedrijf als merk kan beschouwen waarbij de identiteit van het bedrijf centraal staat. De bedrijfsidentiteit reflecteert verschillende aspecten zoals de cultuur, werknemers, bronnen, strategieën en doelen van een onderneming (Blombäck, 2010). Ze moet ook sterk betrokken zijn in de communicatie, aangezien het impliceert hoe bedrijven hun identiteit weergeven door symbolen, gedrag of geplande communicatie. Onderzoekers beschouwen de bedrijfsidentiteit als een strategische bron die de interne motivatie van de werknemers en de reputatie van een bedrijf kan versterken. Daarnaast kan het gebruikt worden om competitief voordeel te behalen aangezien consumenten zich identificeren met alle aspecten van een business. Vooral de producten en diensten van een bedrijf zijn belangrijk, maar ook hun sociale, culturele en ethische beleidsstructuur (Karaosmanoglu, 2005).

Een bedrijfsidentiteit is belangrijk voor de communicatie van de organisatie. Daarom is het belangrijk dat de actuele identiteit naar buiten wordt gebracht. Brønn (2006) vermeldt vijf verschillende identiteiten van een organisatie.

- Actuele of werkelijke identiteit: weerspiegelt wie of wat de organisatie echt is. Dit bevat factoren zoals het gedrag, de activiteiten, de prestaties en de positie van de organisatie, alsook de interne waarden.
- Gecommuniceerde identiteit: weerspiegelt wie of wat de organisatie zegt te zijn. Dit bevat de boodschappen die het bedrijf uitstuurt, bijvoorbeeld door public relations of marketing.
- Externe identiteit: vertelt iets meer over hoe anderen de organisatie zien. Dit houdt het reputatieprofiel en de imagorepresentatie in.
- Ideale identiteit: de identiteit van andere bedrijven waar het bedrijf zich mee vergelijkt. Het is de optimale positie voor de organisatie. Het bedrijf gaat hier aan 'benchmarking' doen.
- Gewenste identiteit: geeft weer hoe de organisatie graag zou willen zijn. Dit zijn beslissingen die vaak door het hoger management genomen worden.

Het is moeilijk om deze verschillende identiteiten bij elkaar te laten aansluiten. Om tot een goede aaneenschakeling te komen is het volgens Brønn (2006) een kwestie van de actuele identiteit te onderzoeken. Wanneer een bedrijf vindt 'wie ze echt zijn' kan dit vervolgens de basis vormen voor wat ze gaan communiceren naar de buitenwereld.

Daarnaast biedt het ook een realistische basis voor te verstaan hoe anderen het bedrijf zullen zien. In deze masterproef wordt gefocust op de actuele identiteit.

Een definitie van een bedrijfsidentiteit vond ik bij De Pelsmacker (2011, p.20): "De bedrijfsidentiteit bestaat uit alles waarmee het bedrijf geassocieerd wilt worden en waarmee mensen het bedrijf zouden moeten beschrijven en onthouden. Het is de manier waarop het bedrijf zichzelf bij doelgroepen wenst te presenteren, door middel van symbolen, communicatie en gedrag. Het is de tastbare vorm of het visuele statement van de persoonlijkheid (de gedeelde waarden) of de cultuur van de organisatie. De bedrijfsidentiteit is wat het bedrijf is, wat het doet en hoe het dit doet. Het heeft te maken met de aangeboden producten en merken, de manier waarop deze worden gedistribueerd, de manier waarop consumenten of andere stakeholders worden benaderd en de manier waarop het bedrijf zich gedraagt."

Brexendorf (2007) legt in zijn definiëring de nadruk op de link tussen de concepten bedrijfsidentiteit en merkmanagement. Waar merkmanagement gefocust is op de consumentenmarkt, is de bedrijfsidentiteit gerelateerd aan de organisatie. Het managen van een bedrijfsmerk verbindt de twee begrippen. Het concept bedrijfsmerk omvat de communicatie van waarden, intern en extern, door zowel bedrijfs- als marketingcommunicatie. Het bedrijfsmerk moet helpen bij de vorming van de visie, de waarden en de cultuur van de organisatie en ook bij het generen van waarden voor externe stakeholders en klanten. De integratie van de twee gerelateerde concepten combineert het interne organisationele perspectief en het externe marketingperspectief. Vanuit dit standpunt, kan ik verder gaan op een volgend gerelateerd begrip, namelijk marketing op bedrijfsniveau (Brexendorf, 2007).

### **3.2.2 Marketing op bedrijfsniveau**

Aangezien een bedrijfsidentiteit voor de stakeholders zichtbaar moet zijn, kan een bedrijf hiervoor beroep doen op marketing op bedrijfsniveau. Om aan 'branding' te doen op bedrijfsniveau moet het bedrijf met een hele reeks producten en diensten rekening houden. Het bedrijfsmerk vormt immers een paraplu voor deze product- en dienstmerken. Hierdoor zijn bedrijfsmerken zeer complex om te managen en te onderhouden.

Werknemers zijn zeer belangrijk bij het opbouwen van een merk. Ook hoe ze zich gedragen heeft een invloed op hoe klanten het merk zullen percipiëren. De literatuur geeft aan dat werknemers het meest significante element zijn bij het onderscheiden van bedrijfs- en product-'branding'. Bij bedrijfs- en dienstmerken zouden ze het personeel duidelijk moeten maken dat ze zich congruent met de bedrijfsidentiteit of merkimago

moeten gedragen. Zoals ik straks zal aangeven (3.2.3) is gedrag een belangrijk element van merkexpressie.

Wanneer het bedrijf een eenmanszaak is, is het de ondernemer die instaat voor de bedrijfsidentiteit. Zijn persoonlijkheid en waarden zullen sterk geïntegreerd moeten zijn met het bedrijfsmerk. In het geval dat de ondernemer aan personal branding doet zal het bedrijfsmerk, dat rechtstreeks verbonden is aan zijn persoon, hier veel baat bij behalen.

### **3.2.3 Componenten van de bedrijfsidentiteit**

De bedrijfsidentiteit wordt beschreven als een geheel van elementen van de organisaties. Sommige studies zeggen dat de leden van de organisatie de bronnen zijn van de bedrijfsidentiteit (Karaosmanoglu, 2005). Anderen benadrukten dat elke organisatie een persoonlijkheid heeft, die gebaseerd is op de bedrijfsfilosofie, de cultuur en de kernwaarden die gereflecteerd zijn in de missie en de visie van het bedrijf, waardoor zo de visuele identiteit gekoppeld wordt aan de gevolgde strategie. Baserend op het wetenschappelijke artikel van Karaosmanoglu (2005), kan ik als volgt de elementen van de bedrijfsidentiteit beschrijven:

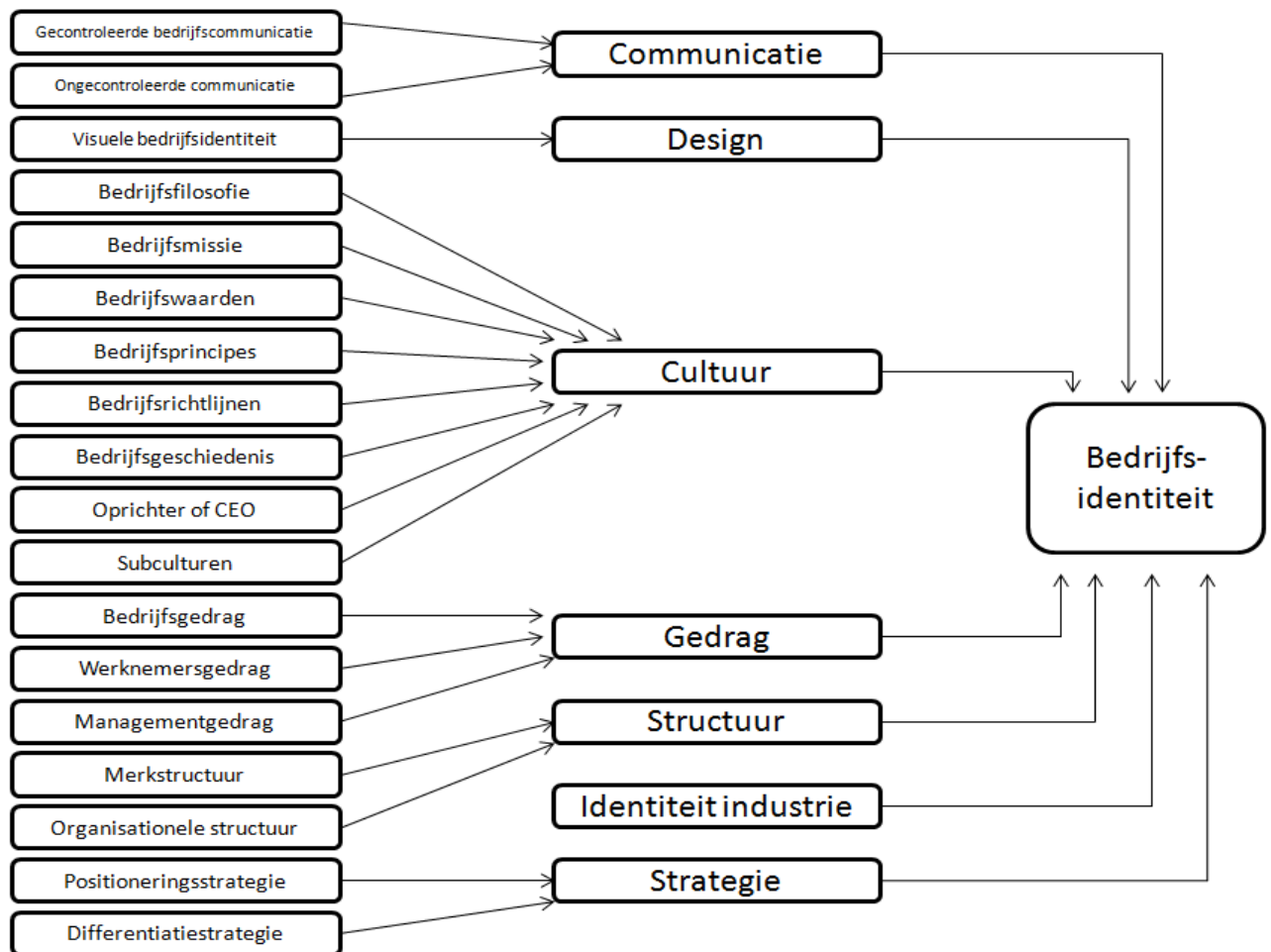
“Het managen van een bedrijfsidentiteit betekent het hebben van een bedrijfsfilosofie, die ingebed is in de missie en de visie van de organisatie en die de belangrijkste waarden verspreid over alle werknemers via managementcommunicatie, als ook naar de externe stakeholders via expressie van de visuele systemen, het gedrag en zijn communicatieactiviteiten.”

In de essentie verklaart de bedrijfsidentiteit wat de organisatie is, waar ze voor staat, wat ze doet, hoe ze iets doet en waar ze naar toe gaan. Het bedrijf moet gezien worden als een systeem waarin er inter-afhankelijkheid bestaat tussen alle functies en activiteiten. Als gevolg is de bedrijfsidentiteit opgesteld uit de fysieke, operationele en humane elementen van een organisatie.

Een bedrijfsidentiteit kan ook gezien worden als een dynamisch proces, aangezien de identiteit kan evolueren over de tijd wanneer de organisationele context veranderd. Het is dus belangrijk voor een bedrijf om zijn kernelementen te managen (Karaosmanoglu, 2005).

De verschillende kernelementen worden in figuur 6 weergegeven. Ze hebben betrekking op de bedrijfscommunicatie, het bedrijfsdesign, de bedrijfscultuur, het gedrag en de structuur van de organisatie, de identiteit van de industrie en de bedrijfsstrategie. Deze samenstelling van de bedrijfsidentiteit vond ik zowel in de literatuur van Karaosmanoglu (2005) als De Pelsmacker (2011).

De Pelsmacker (2011) heeft zich gebaseerd op het schema, opgesteld door Melewar, T.C. (2003) waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de interne bronnen van de bedrijfsidentiteit en de externe communicatie van de bedrijfsidentiteit. De interne bronnen bestaan uit de identiteit van de afdeling, de bedrijfsstrategie, de bedrijfscultuur en de bedrijfsstructuur. De externe communicatiemiddelen zijn de bedrijfssymboliek, de communicatie en het gedrag van de organisatie. Melewar (2003) en Karaosmanoglu (2005) hebben dus een gelijke visie over de componenten van de bedrijfsidentiteit.



**Figuur 6: Componenten van de bedrijfsidentiteit (Karaosmanoglu, 2005, p.62)**

### 1. Bedrijfscommunicatie

Met bedrijfscommunicatie bedoelt men de manier waarop de organisatie communiceert met zijn verschillende stakeholders. Alle activiteiten en alles wat het bedrijf produceert en alle berichten die ze de wereld uitstuurt, zullen een impact hebben op de perceptie van de stakeholders. Bedrijfscommunicatie kan zowel gecontroleerd als ongecontroleerd zijn. Communicatie uitgaand van het management met als doel het versterken van de relatie met alle belanghebbende wordt ondergebracht onder de term gecontroleerde

bedrijfscommunicatie. Daar tegenover staat ongecontroleerde communicatie. Dit doet zich voor wanneer bedrijven onbedoeld de perceptie van de stakeholders beïnvloeden. Gecontroleerde communicatie kunnen we nog verder opdelen in drie soorten: management-, marketing- en organisationele communicatie. Bij managementcommunicatie gaat het om het communiceren van de visie en de missie van het bedrijf om zo een voordelig imago en een goede reputatie te verkrijgen bij zijn interne en externe belanghebbers (Karaosmanoglu, 2005). Marketingcommunicatie wordt geassocieerd met promotionele communicatie, bedoeld voor het creëren van een voordelig imago voor de producten en de diensten, wat op zijn beurt bijdraagt aan het algemene imago van de organisatie. Deze vorm van communiceren bestaat uit adverteren, public relations en verkoopspromoties (Karaosmanoglu, 2005). Ten slotte is er nog de organisationele communicatie. Dit kan gedefinieerd worden als de communicatie die plaats vindt tussen de organisatie en alle inter-afhankelijke stakeholders. De Pelsmacker (2011) vermeldt dat de bedrijfscommunicatie drie belangrijke doelstellingen heeft:

- Het definiëren van een bedrijfsidentiteit die in overeenstemming is met de bedrijfsstrategie.
- Het verkleinen van de kloof tussen de gewenste identiteit en het bedrijfsimago dat bij de doelgroepen leeft.
- Het organiseren en beheren van de implementatie van de communicatie-inspanningen in het bedrijf, om ervoor te zorgen dat deze in overeenstemming zijn met de eerder genoemde doelstellingen.

## 2. Bedrijfsdesign (visuele identiteit)

Het bedrijfsdesign is een geheel van visuele aanwijzingen, ontworpen door de organisatie, met als doel het differentiëren van andere bedrijven en het projecteren van de kwaliteit naar de stakeholders. Meestal is de visuele identiteit opgesteld uit vijf kernelementen: de bedrijfsnaam, de slogan, het logo of symbool, de kleur en de typografie. Dit element van de bedrijfsidentiteit wordt het meest gebruikt als indicatie voor een wijziging in de identiteit van een organisatie. Bijvoorbeeld, een naamsverandering die gepaard gaat met alteraties van het bedrijfsimago. Een goed voorbeeld hiervan is Dexia die met haar nieuwe naam 'Belfius' haar oude negatieve imago wil kwijtspelen.

## 3. Bedrijfscultuur

De kernwaarden, het gedrag en de overtuigingen van een organisatie worden gereflecteerd in de bedrijfscultuur. De begrippen bedrijfscultuur en bedrijfsidentiteit zijn

sterk met elkaar verbonden, aangezien de bedrijfscultuur geassocieerd wordt met waarden die de organisationele strategie of identiteit steunen. De Pelsmacker (2011, p.18) definieert de bedrijfscultuur als "dieper gelegen aannames en opvattingen die door de organisatieleden worden gedeeld, onbewust aanwezig zijn en een soort van vanzelfsprekend beeld van de organisatie en de omgeving creëren". Daarnaast verwijst de literatuur ook naar de verschillende niveaus waaruit de bedrijfscultuur kan bestaan. Een eerste niveau bevat de fysieke aspecten van het bedrijf, zoals het uiterlijk en de inrichting van de gebouwen en de manier waarop bezoekers ontvangen worden. Een tweede niveau beslaat de waarden van het personeel, zoals het belang van eerlijk zakendoen, de servicegerichtheid en het klachtenmanagement. Het derde niveau wordt behaald wanneer iedereen in het bedrijf de bedrijfsidentiteit accepteert en er zich naar gedraagt. Wanneer dit niveau bereikt wordt, mag men spreken van een bedrijfspersoonlijkheid. Dit begrip verwijst naar de onderliggende waarden die door het personeel worden gekoesterd en wordt gedefinieerd als het collectieve en gedeelde besef van de onderscheidende waardekenmerken van het bedrijf.

#### 4. Bedrijfsgedrag

De bedrijfsidentiteit wordt vaak gedreven door het gedrag van de organisatie en de werknemers. Ook moet er een hoge mate van overeenkomst bestaan tussen hun gedrag. Gedrag kan men verder opdelen in twee onderdelen, namelijk bedrijfsgedrag en werknemersgedrag. Bedrijfsgedrag komt voort uit bedrijfsacties, diegene die gepland en congruent zijn met de bedrijfscultuur en diegene die zich spontaan voordoen. Het bedrijfsgedrag wordt ook geassocieerd met de taak van het seniormanagement om na te gaan als er een duidelijke communicatie is van de bedrijfsvisie en -strategie. Werknemersgedrag daarentegen wordt geassocieerd met het proces waarin werknemers zich aan de organisatie relateren (Karaosmanoglu, 2005). Daarnaast baseer ik me op het artikel van Brexendorf (2007). Hieruit kan besloten worden dat gedrag van de werknemers een zeer belangrijk element is bij de merkexpressie van een bedrijf. Hierin wordt ook aangegeven dat het gedrag van een organisatie gekoppeld is aan de bedrijfscultuur. De waarden van het bedrijfsmerk moeten immers gelinkt zijn met de cultuur van de organisatie om zo hun authenticiteit en coherentie aan te tonen. Gedrag moet een bedrijfsimago vormen zodat het merkwaarde genereert voor het merk en op bedrijfsniveau. De waarden van de identiteit van een bedrijf vormen de kern van het bedrijfsmerk en hebben een sterke impact op het gedrag van de werknemers. Daarom kan geconcludeerd worden dat het gedrag en de identiteit van een organisatie sterk verbonden zijn. De sterke link tussen de kernwaarden van de identiteit en de expressie ervan door het gedrag van de werknemers is noodzakelijk om een oprecht coherentie te creëren tussen de merkbeloofte en de werknemersprestatie.

## 5. Bedrijfsstructuur

De bedrijfsstructuur bestaat uit de organisationele en 'branding' structuur. Daarnaast is het een fundamentele component van de bedrijfsidentiteit. Organisaties hebben merkstrategieën om zichzelf positief te onderscheiden van de concurrentie. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende bedrijfsidentiteitsstructuren. Een eerste is de monolithische structuur, waarbij de organisatie consistent zijn naam en visuele stijl gebruikt. Het gevolg hiervan is dat de bedrijfsidentiteit het merk is voor de consument. De tweede is de bevestigingsstructuur, waarin de bedrijfsidentiteit geassocieerd is met de naam van de dochterondernemingen. Ten slotte is er nog de 'branded' structuur. Hier worden producten gedifferentieerd op basis van verschillende merknamen. De structuur van de organisatie is dan geassocieerd met de mate van centralisatie of decentralisatie, in termen van geografie en producten (Karaosmanoglu, 2005).

## 6. De identiteit van de industrie

De bedrijfsidentiteit wordt ook door de identiteit van de branche beïnvloed. Dit refereert naar de fundamentele kenmerken van een industrie, namelijk de concurrentie, de grote van de industrie en de mate van veranderingen. Deze kunnen de bedrijfsidentiteit beïnvloeden. De identiteit van de industrie kan een diepgaand effect hebben op de mogelijkheden van een bedrijf om zijn individuele identiteit te projecteren naar de buitenwereld toe. Ook de strategie van een bedrijf zal sterk beïnvloed worden door de industrie waarin ze operationeel zijn (Karaosmanoglu, 2005). Een sterke algemene of branche-identiteit dwingt bedrijven vaak tot dezelfde strategieën en mission statements (De Pelsmacker, 2011).

## 7. Bedrijfsstrategie

De bedrijfsstrategie geeft de fundamentele objectieven en strategieën voor het concurreren in een bepaalde markt weer. Het bepaalt wat het bedrijf produceert, de niveaus van winst dat ze genereert en de perceptie van de belanghebbenden over de organisatie. Aangezien de bedrijfsstrategie deel is van de persoonlijkheid van de organisatie en de bedrijfsidentiteit een expressie is van de persoonlijkheid, kan men dus besluiten dat de bedrijfsstrategie deel uit maakt van de bedrijfsidentiteit. Bedrijven die zich focussen op merkconsistentie gebruiken 'corporate identity management' om zich zelf te onderscheiden van de rest. De bedrijfsidentiteit kan dus gebruikt worden als basis voor een differentiatiestrategie.

### 3.2.4 Voordelen van een sterke bedrijfsidentiteit

Een bedrijfsidentiteit is dus een effectief instrument voor een bedrijf om zich te differentiëren van andere organisaties, wat op de lange termijn kan leiden tot een bron die competitief voordeel genereert. Ook vanuit een financieel standpunt is een geloofwaardige bedrijfsidentiteit van grote waarde, namelijk bij het aantrekken van financiële investeerders. De voordelen die behaald kunnen worden door het hebben van een sterke bedrijfsidentiteit kunnen geassocieerd worden met vele verschillende belanghebbenden. De bedrijfsidentiteit kan gezien worden als een middel voor het ontwikkelen van sterke en vertrouwensrelaties tussen bedrijven en hun stakeholders. In figuur 7 wordt een overzicht gegeven van voordelen van het hebben van een sterke bedrijfsidentiteit.



**Figuur 7: Concept, componenten en contributie van een bedrijfsidentiteit (Karaosmanoglu, 2005, p.76)**

#### 1. Motivatie, aanwerving en behoud van goede werknemers

Een van de belangrijkste elementen bij de ontwikkeling van een bedrijfsidentiteit is het vormen van een sterke en unitaire bedrijfscultuur. Hierin wordt de motivatie en betrokkenheid van werknemers ten opzichte van de waarden die als fundamenteel worden gezien voor het succes van de organisatie vereeuwigd. Men kan dus besluiten dat een bedrijfsidentiteit kan resulteren in een positieve uitkomsten zoals hogere productiviteit en lagere 'labour turnover' of werknemersomloop. Kleinere bedrijven hebben hier voordeel aangezien de eigenaar van een bedrijf dichter bij zijn personeel staat en dus gemakkelijker zaken zoals missie, bedrijfswaarden en andere bedrijfsaspecten kan bespreken met zijn werknemers. Vele bedrijven zijn zich bewust van het feit dat een sterke bedrijfsidentiteit een effectieve basis kan vormen voor aanwerving en motivatie van werknemers. Flexibiliteit in het werk zou volgens Karaosmanoglu (2005) de ontwikkeling van een sterke bedrijfscultuur versterken, wat op zijn beurt de bedrijfsidentiteit versterkt.



## 2. Nood aan coördinatie en ontwikkeling van een consistente identiteit bij het vormen van een fusie

Globalisatie en verhoogde competitie in de markt heeft ervoor gezorgd dat vele organisaties gezocht hebben naar verbeterde efficiëntie via fusies en acquisities. Dit proces kan echter negatieve gevolgen hebben voor de organisatie, omdat er zich een storing voordoet in de interne cultuur en omdat de externe stakeholders verward zullen zijn over de nieuwe identiteit van de organisatie. De bedrijfsidentiteit kan dus een effectieve tool zijn bij het verlichten van deze problemen, aangezien ze bedrijven toelaat om een duidelijke en consistente boodschap naar alle belanghebbenden te sturen wanneer een fusie zich voordoet.

## 3. Escalerende eisen van belanghebbenden voor meer transparantie en ethische bedrijfspraktijken

De vraag naar transparantie van vele stakeholders is over de jaren heen gestegen (Karaosmanoglu, 2005). Stakeholders in Europa en de Verenigde Staten hebben steeds meer steun gekregen van de overheid. Momenteel bestaat er in België de Corporate Governance code voor beursgenoteerde bedrijven en een code voor deugdelijk bestuur voor niet-beursgenoteerde bedrijven. De impact die deze codes hebben op bedrijven is nog versterkt door het gemak waarmee belanghebbenden informatie kunnen vinden over bedrijven. Het meest gebruikte middel is het internet. Een bedrijfsidentiteit laat bedrijven toe hun kernwaarden te communiceren. Daarnaast kan de identiteit ook gebruikt worden als richtlijn voor het gedrag.

## 4. Het gebruik van een bedrijfsidentiteit als middel voor het behalen van een competitief voordeel

Recente veranderingen in de bedrijfsomgeving hebben ertoe geleid dat organisaties dringend nieuwe bronnen moesten vinden voor het behalen van een competitief voordeel. Daarnaast nemen de consumenten een holistisch standpunt in wanneer ze aankoopbeslissingen maken en producten evalueren. Hierdoor kunnen de activiteiten en het imago van een organisatie belangrijke factoren zijn voor het hebben van een competitief voordeel. Het ontwikkelen van een positieve bedrijfsidentiteit biedt het bedrijf een middel om negatieve percepties van consumenten tegen te gaan. Dus, één van de primaire redenen waarom bedrijven zo veel belang hechten aan hun bedrijfsidentiteit is omdat het een cruciale rol kan spelen bij het opbouwen van klantenloyaliteit en het versterken van merken. Dit zal op zijn beurt een voordelige invloed hebben op de verkopen.

5. Het gebruik van een bedrijfsidentiteit om goede relaties te vormen met stakeholders, zoals onder andere leveranciers

Een sterke identiteit kan ook een instrument zijn bij de ontwikkeling van lange termijn relaties met andere bedrijven. Het is vaak de reputatie van het bedrijf dat cruciaal is bij het vormen van relaties. Het seniormanagement moet actief deze relaties aanmoedigen. Ze moeten hiervoor de elementen van de bedrijfsidentiteit gebruiken om de belangrijkheid van het opbouwen van partnerschappen te benadrukken. Men kan dus de bedrijfsidentiteit gebruiken in hun marketingcommunicatie om zo hun bedrijfsimago te promoten.

6. Het gebruik van een bedrijfsidentiteit om investeerders aan te trekken

Het hebben van een voordelige reputatie, gebaseerd op financiële aspecten van de bedrijfsidentiteit, genereert een surplus aan winst voor organisaties. De onderneming is zo beter toegankelijk voor de kapitaalmarkt en trekt investeerders aan. Een gunstige perceptie van de winstgevendheid, het risico en het rendement van het aandeel zijn belangrijke factoren bij de bedrijfsbeoordeling door investeerders. De perceptie die stakeholders hebben over het bedrijf is zeer belangrijk, niet alleen vanuit een monetair perspectief, maar ook vanuit een moreel perspectief. Bedrijven willen natuurlijk winsten maken, maar ze willen hun activiteiten op een bepaalde manier afwerken zodat hun impact op de maatschappij positief blijft. Dit impliceert dat de bedrijfscommunicatie een goed instrument is wanneer men financiële bedragen van investeerders probeert vast te leggen.

### **3.3 Merkwaarde**

In dit volgende deel wordt het concept merkwaarde gedefinieerd en worden aan de hand van verschillende theorieën de variabelen waaruit merkwaarde bestaat besproken. Ten slotte komen de twee concepten persoonlijke merkwaarde en bedrijfsmerkwaarde aan bod.

#### **3.3.1 Definiëren van merkwaarde**

Het concept merkwaarde wordt door vele marketingonderzoekers besproken in hun wetenschappelijke artikels of boeken. Ik ben op zoek gegaan naar meerdere definities om daaruit de gemeenschappelijke kernelementen te zoeken van merkwaarde.

In het boek 'Principes van Marketing' van Philip Kotler (2009) vond ik een eerste definitie. "Merkwaarde is de strategische en financiële waarde die een merk kan hebben voor de aanbieder. De waarde van een merk, die gebaseerd is op de mate van

merktrouw, naamsbekendheid, kwaliteitsperceptie, sterke merkassociaties en andere aspecten, zoals patenten, handelsmerken en relaties in het distributiekanaal" (p.495). Merkwaarde is hier dus het positieve verschil dat het kennen van de merknaam heeft op de respons van een klant ten opzichte van het product of dienst.

Een tweede definitie vond ik in het boek 'Merkenmanagement' van Riezebos (1996, p.319). Zijn definitie van merkwaarde bestaat uit drie delen en is vooral gebaseerd op de voordelen die je uit merkwaarde kan verkrijgen: "Merkwaarde is de mate waarin een merk waarde heeft voor de onderneming; deze waarde kan zich manifesteren in financiële, strategische en managementvoordelen."

Ook bij De Pelsmacker (2011) werd merkwaarde gedefinieerd. "Merkwaarde is een concept waarmee we de waarde van een merk proberen te duiden. Het is de waarde die door de merknaam aan het product wordt toegevoegd" (p.55).

Merrilees (2010) beschreef merkwaarde vanuit twee perspectieven. Een eerste perspectief is gebaseerd op de consument. Auteurs zoals Aaker, Keller en Berry delen dit perspectief. Keller (1993) ziet merkwaarde als de mate van bekendheid en familiariteit en de sterkte, voorkeurigheid en uniekheid van merkassociaties die de klant in zijn gedachten heeft. Merkwaarde bestaat wanneer deze cognitieve elementen aanwezig zijn. Aaker (2000) conceptualiseert merkwaarde in termen van vijf componenten die hij de bronnen van merkwaarde benoemt: merktrouw, merksnaambekendheid, gepercipieerde merkkwaliteit, merkassociaties, gepercipieerde kwaliteit en overige elementen zoals prijs, distributie, handelsmerken en patenten. De definitie van Kotler is op deze definitie gebaseerd. Ten slotte heeft ook Barry (1995) een definitie samengesteld. Zijn definitie is meer toepasselijk voor dienstmerken. Hij stelt voor dat de betekenis van een merk, samen met merkbewustheid, bijdraagt aan merkwaarde. Merkbetekenis kunnen we hier zien als de dominante perceptie van de klant ten opzichte van een merk.

Een tweede perspectief combineert het consumentengebaseerde perspectief met het financiële waarde perspectief van een merk. Hier wordt een merk sterker door onder andere bekendheid, reputatie, waarden en patenten, wat op zijn beurt leidt tot merkwaarde in financiële termen. Auteurs van dit perspectief zien merkwaarde op drie verschillende manieren.

- De totale waarde van een merk, wanneer het bijvoorbeeld verkocht wordt of de waarde die het op de balans heeft.
- Een meting van de sterkte van de gehechtheid van klanten aan het merk.
- De beschrijving van de associaties en de overtuigingen die de klant heeft ten opzichte van het merk.

De eerste manier refereert naar het financiële aspect, terwijl de twee andere manieren de merkwaarde als merktrouw en merkimago representeren (Merrilees, 2010). Uit deze verschillende definities komen steeds een aantal elementen naar voor.

### **3.3.2 Componenten van merkwaarde**

In bovenstaande definitie van Aaker (1996) en Kotler (2009) werden de vier componenten van merkwaarde aangehaald. Voor een marketeer is merkwaarde vanuit consumentenperspectief belangrijker dan de financiële merkwaarde. Alle elementen worden bepaald en beïnvloed door marketingcommunicatie en leiden tot bepaalde voordelen (De Pelsmacker, 2011).

#### **1. Merkbewustheid of -bekendheid**

De merkbekendheid wordt bepaald door de mate waarin een merk door de consument is gekend. Dit kan variëren tussen merkherkenning en merkherinnering. Bij herkenning is de persoon bewust van het feit dat hij al eens met het merk in aanraking is gekomen. Door het merk te herkennen kan de persoon een positief gevoel krijgen over het product en wordt het product ook vaak boven de andere producten gekozen waarvan men het merk niet herkent. Herinnering is het zelfstandig oproepen van een merk uit het geheugen. Dit betekent dat men bij het denken aan een bepaalde productklasse de merknaam vanzelf in zijn gedachten komt. Merkbekendheid is meer dan het bewust zijn van het bestaan van een merk. Het betekent ook weten waar het merk voor staat en wat de eigenschappen en kenmerken zijn (De Pelsmacker, 2011).

#### **2. Merkassociaties**

Aaker (1996) stelt dat de merkwaarde voor een groot deel ondersteund wordt door de associaties die consumenten maken bij een merk. Associaties kunnen bestaan uit bepaalde productattributen, bekende personen, symbolen of andere kenmerken. In het artikel van Ha et al. (2010) definiëren ze merkassociaties als een set van betekenissen, opgeslagen in het geheugen, geassocieerd aan de merknaam. Aaker (1996) beschrijft ook dat merkassociaties nauw samenhangen met de merkidentiteit. Hij definieert een merkidentiteit als een unieke set van merkassociaties die een merkstrategist wil behalen en creëren. Een voorbeeld van een merkidentiteit is Ronald McDonald, de clown van McDonald's.

#### **3. Gepercipieerde kwaliteit**

De waargenomen kwaliteit wordt vaak beschreven als het resultaat van een vergelijking die de klant maakt tussen zijn verwachtingen over een product of dienst en de perceptie

van hoe de kwaliteit van het product of dienst wordt waargenomen (Ha et al., 2010). Een andere definitie van gepercipieerde kwaliteit is de cognitieve evaluatie van de gehele ervaring van het merk. De gepercipieerde kwaliteit is ook gekoppeld aan merkassociaties. Het speelt immers een rol bij het differentiëren van het merk waardoor het de klant een reden geeft om het product aan te kopen. Aaker (1996) ondervond ook dat de gepercipieerde kwaliteit correleert met de financiële prestaties van een merk. Gepercipieerde kwaliteit wordt beschouwd als een klantgebaseerde merkwaardefactor aangezien het geassocieerd wordt met het bereid zijn een premieprijs te betalen, de aankoopintentie en de merkkeuze.

#### 4. Merktrouw

Merkloyaliteit kan gedefinieerd worden als volgt: "Een diepe betrokkenheid om een geprefereerd product of dienst consistent opnieuw te kopen in de toekomst, waardoor er herhalend hetzelfde merk of product wordt aangekocht, zonder rekening te houden met situationele en marketing invloeden die zouden leiden tot brandswitching-gedrag." (Oliver, 1999, p.34). Een sterk merk heeft veel loyale klanten die op zijn beurt winsten en verkopen genereren. Verder is het ook bekend dat het aantrekken van een nieuwe potentiële klant veel duurder is dan het behouden van een bestaande klant. Bedrijven kunnen hun merkloyaliteit vergroten door het opstarten van loyaliteitsprogramma's (Aaker, 2007). De Pelsmacker (2011) vermeldt dat de daadwerkelijke kracht van een merk zich vertaalt in de herhaalde aanschaf van het product. "De echte troef van het bedrijf is dan ook de merkloyaliteit, en niet het merk zelf" (p.60). In bijlage 4 kan u de loyaliteitspiramide terug vinden. Het is de bedoeling dat de meeste consumenten van het merk zich in de hoogste categorie bevinden. Consumenten die zich in de onderste laag van de piramide bevinden zijn niet trouw aan het merk en dragen niets bij aan de merkwaarde.

#### 5. Overige elementen

Deze andere eigenschappen bepalen ook de waarde van een merk. Voorbeelden van deze eigenschappen zijn: het aantal winkels dat het merk voert, het percentage mensen dat toegang heeft tot het merk, de schapruimte, patenten en handelsmerken, de kwaliteit van het personeel, de etikettering, etc.

Een tweede beschrijving van de componenten van merkwaarde vond ik bij Riezebos (1996). Deze componenten beschrijven de waarde van het merk. De vier componenten komen nu aan bod.

#### 1. De grootte van het marktaandeel

Merken met een groot marktaandeel hebben meer waarde voor een bedrijf dan merken met een klein marktaandeel. De grootte van een marktaandeel wordt bepaald door de mate dat consumenten vinden dat een merk meerwaarde biedt. Consumenten kiezen immers voor merken die veel meerwaarde aanbieden boven merken met lage meerwaarde. Hierdoor zullen merken met een hogere merkmeerwaarde een groter marktaandeel hebben.

#### 2. De stabiliteit van het marktaandeel

Een marktaandeel wordt als stabiel gezien wanneer het merk trouwe consumenten heeft, of anders uitgedrukt, wanneer er een hoge mate van merkentrouw is. Hier vinden we een verband met de componenten van Aaker (1996). De stabiliteit van een marktaandeel is volgens Riezebos (1996) ook sterk verbonden met de grootte van het marktaandeel. Merken met een groot marktaandeel zijn vaak ook meer stabiel dan merken met een klein marktaandeel.

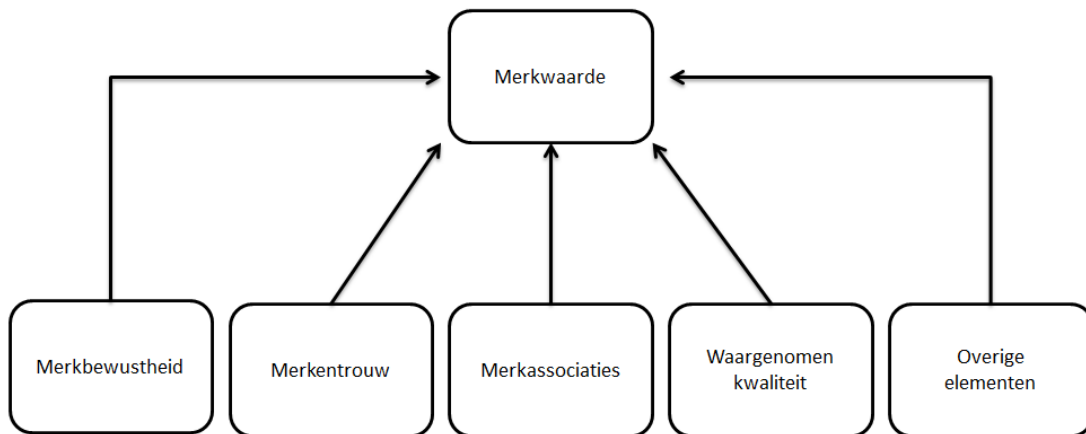
#### 3. De prijsmarge van het merk voor de onderneming

De prijsmarge bestaat uit de verkoopprijs verminderd met de kostprijs van het product voor de onderneming (Riezebos, 1996). Producten met een hoge marge leveren meer waarde voor de onderneming dan producten waarop men een lage merkwaarde verkrijgt. Hier kan met ook de link leggen met 'merkmeerwaarde': hoe hoger de merkmeerwaarde voor de klant, hoe hoger de marge is die ze kunnen vragen.

#### 4. De eigendomsrechten verbonden aan het merk

Deze component bestaat uit octrooien en de juridische bescherming van het merk (Riezebos, 1996).

Aangezien mijn masterproef betrekking heeft op personal branding en de invloed hiervan op merkwaarde, gebruik ik de componenten van merkwaarde volgens Aaker (1996) in de beschrijving van mijn model. De directe relatie is weergegeven in onderstaand schema:



**Figuur 8: Directe relatie tussen de componenten en merkwaarde**

### **3.3.3 Meten van merkwaarde**

Wanneer men de impact van personal branding op de merkwaarde van een bedrijf wil gaan meten, dan zal een gepaste meetmethode nodig zijn. Er zijn verschillende manieren om de waarde van een merk te meten. Men kan bijvoorbeeld aan de hand van het model van Aaker (1996) de merkloyaliteit, merkbewustzijn, waargenomen kwaliteit en andere merkassociaties evalueren. Men kan op deze manier ook de 'gezondheid' van een merk in het oog houden. Deze metingen gebruiken het klantenperspectief. Men gaat dan de houding van de klant ten opzichte van een bepaald merk, de associaties, de gehechtheid aan het merk en de loyaliteit van klanten meten. Voor een meting van deze soort wordt gebruik gemaakt van klantenenquêtes. De verkregen informatie kan veel voordelen opleveren voor de marketingmanagers van een bedrijf.

Aangezien in mijn masterproef de ondernemer of zaakvoerder als merk beschouwd wordt, moest er gezocht worden naar een manier die het effect van personal branding op de merkwaarde van een bedrijf kan meten.

Vanuit het standpunt van mijn masterproef is het aangewezen om de volgende begrippen te definiëren, namelijk persoonlijke merkwaarde en bedrijfsmerkwaarde.

### **3.3.4 Persoonlijke merkwaarde**

Voor mijn masterproef is het noodzakelijk om merkwaarde te gaan conceptualiseren op persoonlijk niveau. Baserend op de literatuur van Vitberg (2010) en McLaughlin (2009), wordt het begrip 'personal brand equity' (PBE) beschreven.

De persoonlijke merkwaarde van een ondernemer bestaat uit de volgende drie elementen:

1. De waarde die ondernemer in de firma brengt. Deze waarde bestaat uit de mogelijkheid om klanten te beïnvloeden door hun expertise, ervaring en reputatie.

Ondernemers die veel kennis hebben over hun product en bedrijf komen geloofwaardiger over op de klant. Klanten zullen eerder in zee gaan met ondernemers die reeds vele jaren ervaring hebben in het vakgebied en een betrouwbare reputatie hebben opgebouwd. Wanneer deze kennis en expertise gedeeld wordt over het personeel, zal het gehele bedrijf als betrouwbaar gezien worden. Deze component van de persoonlijke merkwaarde kan vergeleken worden met de het begrip 'merkassociaties', een van de componenten van merkwaarde. Hier worden er associaties gemaakt over de ondernemer. Deze associaties komen voort uit zijn persoonlijk merk. Wanneer een ondernemer zijn sterktes kent en deze communiceert naar al zijn stakeholders, o.a. zijn klanten, dan zal deze ondernemer geassocieerd worden met deze sterke punten.

2. De waarde die voortkomt uit het aantrekken en behouden van geschikt personeel.

Een van de kerntaken van een ondernemer is leidinggeven. Een ondernemer gaat opzoek naar personeel dat aanvullende vaardigheden heeft. Wanneer een ondernemer goed nagedacht heeft over wat zijn waardepropositie is, dan kan hij deze waarden uitstralen in zijn bedrijf. Het is dan ook de taak van de ondernemer om er alles aan te doen om deze waarden zo helder en actief mogelijk te promoten bij hun personeel opdat zij op hun beurt hun rol in het uitbouwen van de bedrijfsidentiteit kunnen vervullen. Ondernemers moeten mensen aannemen van wie het gedrag en de waarden consistent zijn met de waarden van het bedrijf. Deze component kan vergeleken worden met de component 'merkbewustzijn' van merkwaarde. Bij merkbewustzijn gaat het over de mate waarin een merk door de consument is gekend. Wanneer het nu gaat over een persoonlijk merk, is het belangrijk dat dit merk bekend is bij de verschillende stakeholders, onder andere de werknemers.

3. De waarde die voortkomt uit de relaties die ze hebben opgebouwd en onderhouden met stakeholders, zowel in het echte leven als online.

Ondernemers die weten wat hun uniek maakt en dit gebruiken in hun marketing- en communicatiestrategie zullen gemakkelijker relaties kunnen opbouwen met stakeholders. Ze weten waar ze goed in zijn en wat ze belangrijk vinden. Tijdens het netwerken of bij gesprekken met investeerders, klanten of leveranciers zullen ze sneller weten hoe ze zichzelf kunnen verkopen, hetgeen personal branding rond draait. Stakeholders zullen zich over het algemeen meer aangetrokken voelen tot bedrijven die een duidelijke



identiteit hebben, gebaseerd op de waarden van de ondernemer. Deze component is gebaseerd op 'merkentrouw' van Aaker (1996). Met merkentrouw op persoonlijk niveau wordt de mate van herhaald contact met de ondernemer bedoeld.

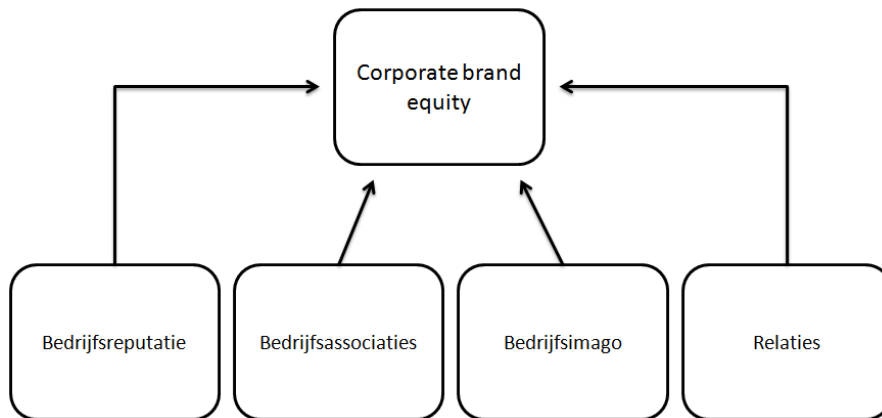
Personal branding kan een strategisch doel zijn voor een bedrijf, als ook een proces dat de ondernemer of zaakvoerder toelaat om op te vallen in de drukte door hun unieke waardepropositie te kennen, het te articuleren door een consistente en duidelijke boodschap en deze boodschap over te brengen over verschillende mediaplatformen. Uit bovenstaande punten kan er geconcludeerd worden dat wanneer een ondernemer een persoonlijk merk heeft, hij op verschillende manieren persoonlijke merkwaarde kan creëren. De waarde die ondernemers in hun bedrijf brengen zal op zijn beurt een effect hebben op de bedrijfsmerkwaarde. Deze wordt in de volgende paragraaf besproken.

### **3.3.5 Bedrijfsmerkwaarde**

'Corporate branding' bevat elementen die niet direct geassocieerd zijn met het product, maar eerder de sociale verantwoordelijkheid, werknemersrelaties en het vertrouwen in het bedrijf. Een bedrijf heeft vele stakeholders, waardoor het bedrijfsmerk door verschillende partijen, zoals werknemers, aandeelhouders, de gemeenschap, leveranciers en klanten gezien kan worden. Het bedrijfsmerk is niet gerelateerd aan één specifiek product, maar integreert de gemeenschappelijke productattributen en voordelen, de relaties met andere mensen, de sociale waarden en programma's en de geloofwaardigheid van het bedrijf (Hassan, 2011, in Keller, 1998).

In het artikel van Hassan (2011) werd een definitie van het begrip bedrijfsmerkwaarde gegeven. "Corporate brand equity (CBE) is gelijk aan de verschillende responsen door klanten, werknemers, andere bedrijven of andere constituties op de woorden, acties, communicaties, producten of diensten geleverd door een geïdentificeerde bedrijfsmerkentiteit" (Hassam, 2011, in Keller, 2001).

Hieruit kunnen we afleiden dat een bedrijf een sterke CBE heeft wanneer de stakeholders sterke, voordelige en unieke associaties hebben over het bedrijfsmerk.



**Figuur 9: Componenten van de bedrijfsmerkwaarde (eigen werk)**

Als we deze componenten vergelijken met de vijf componenten van merkwaarde volgens Aaker (1996) dan kan er besloten worden dat deze elementen vrij goed overeenkomen. Ik zal deze nu kort even bespreken.

#### 1. Bedrijfsassociaties

Hassan (2011) vermeldt dat de bedrijfsassociaties gevormd worden door de 'corporate ability associations' en de 'corporate social responsibility associations'. De eerste categorie associaties wordt bepaald door: het leiderschap in de industrie, de R&D-mogelijkheden en de progressie van het bedrijf. Aan deze associaties is ook de mate van vertrouwen gebonden, waarop het persoonlijk merk van de ondernemer invloed kan hebben. De sociale verantwoordelijkheid wordt bepaald door de bezorgdheid over het milieu, de betrokkenheid in de lokale gemeenschap en de donaties die gegeven worden aan goede doelen.

#### 2. Bedrijfsreputatie

Bij De pelsmacker (2011, p.23) vinden we een definitie van wat een reputatie werkelijk is. "De bedrijfsreputatie is de beoordeling van het bedrijfsimago of de waarde die aan het imago wordt gehecht. De bedrijfsreputatie is gebaseerd op ervaringen met het bedrijf en/of de blootstelling aan communicatie-uitingen, handelswijze en symbolen. Waar het bedrijfsimago tijdelijk van aard kan zijn, is de bedrijfsreputatie stevig in de gedachten van de klant geankerd. De reputatie bevat onder andere de geloofwaardigheid, de betrouwbaarheid, eerlijkheid en verantwoordelijkheid. Het verwijst naar de manier waarop stakeholders de kernidentiteit en het imago van het bedrijf zien en ervaren" (P.23).

### 3. Bedrijfsimago

“Het bedrijfsimago wordt gevormd door de manier waarop stakeholders het bedrijf zien. Het is het resultaat van de interactie tussen ervaringen, overtuigingen, kennis en indrukken die iedere stakeholder over het bedrijf heeft. Het is een subjectieve indruk van de organisatie” (De Pelsmacker, 2011, p.23)

### 4. Relaties

Er worden niet alleen relaties opgebouwd met klanten maar ook met andere stakeholders. Marketeers moeten zowel aandacht geven aan problemen aangaande klanten als niet-klanten. Positieve stakeholderpercepties over een bepaald bedrijf kunnen leiden tot positieve mond-tot-mondreclame en een positief imago over het bedrijf en zijn aanbod. Als extra voordeel kunnen positieve bedrijfspercepties nieuwe klanten en betere werknemers met zich mee brengen, alsook investeerders die willen investeren in het bedrijf, wat op zijn beurt kan leiden tot een sterke bedrijfsmerkwaarde. Hierdoor zullen bedrijven de dag van vandaag aandacht schenken aan stakeholderperceptie aangezien dit leidt tot duurzame prestaties en business continuïteit.



## **Hoofdstuk 4: De impact van personal branding op de bedrijfsidentiteit en bedrijfsmerkwaarde**

Dit hoofdstuk handelt over hoe het persoonlijk merk van een ondernemer invloed kan hebben op zowel de bedrijfsidentiteit als de merkwaarde van een bedrijf. De twee deelvragen van mijn masterproef zullen dus in dit hoofdstuk bestudeerd worden. Als eerste wordt de impact van personal branding op de bedrijfsidentiteit besproken.

### **4.1 De link tussen personal branding en de bedrijfsidentiteit**

In dit deel van het vierde hoofdstuk neem ik mijn deelvraag onder handen, namelijk: "Wat is het effect van personal branding op de bedrijfsidentiteit?".

Gezien de componenten en de voordelen verbonden aan een heldere bedrijfsidentiteit, is het voor de ondernemer voordelig om na te gaan wat het effect van een persoonlijk merk is op de bedrijfsidentiteit. Aangezien het concept bedrijfsidentiteit onmeetbaar is, worden de mogelijke positieve effecten beschreven en grondig beargumenteerd.

In mijn onderzoek zal ik me richten op het persoonlijk merk van de ondernemer of de zaakvoerder en hun effect op de bedrijfsidentiteit. Desalniettemin kunnen ook werknemers met een sterk en congruent persoonlijk merk bijdragen aan deze concepten. Deze worden in mijn studie buiten beschouwing gelaten.

Bedrijven waarbij de bedrijfsleider een sterk persoonlijk merk heeft, zullen een meer duidelijke en consistente bedrijfsidentiteit naar de buitenwereld uitstralen. Deze veronderstelling maak ik, gebaseerd op onderstaande stellingen die ik gevonden heb in wetenschappelijke artikels.

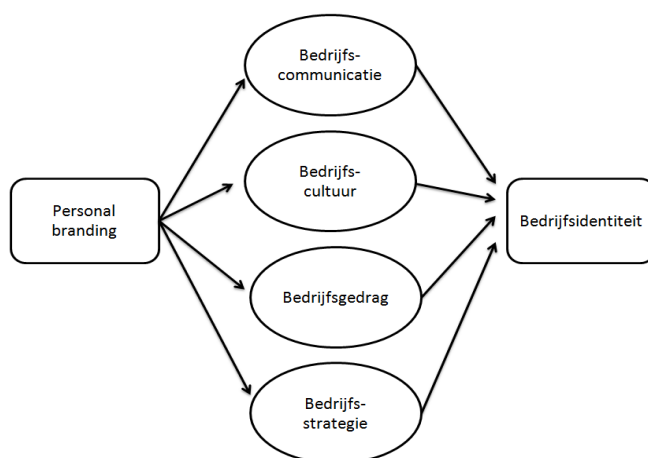
Karaosmanoglu (2005) vermeldt dat in kleinere bedrijven of eenmanszaken de eigenaar veel meer controle heeft over zaken aangaande de bedrijfsidentiteit. In grotere bedrijven worden de werknemers opgeleid over het bedrijf en de kenmerken van de bedrijfsidentiteit. Op deze manier is het personeel op de hoogte van het concept en delen ze een consistente kijk op de karakteristieken van de bedrijfsidentiteit. Het seniormanagement speelt dan een grote rol bij het versterken van de identiteit aangezien ze een impact hebben op de bedrijfscultuur. Wanneer de bedrijfsleider een sterk persoonlijk merk heeft opgebouwd en dit naar buiten toe communiceert, is het personeel beter op de hoogte van de waarden die hoog in het vaandel worden gedragen. Doordat de ondernemer duidelijk communiceert, weten alle stakeholders waar hij voor staat, wat zal bijdragen tot een eenduidige bedrijfsidentiteit.

Baserend op het artikel van Brexendorf (2007) kan besloten worden dat vele bedrijfsidentiteiten, voornamelijk bij kleine bedrijven, sterk gerelateerd zijn aan de oprichter of de CEO van de organisatie. Stakeholders, zowel intern als extern, vormen hun mening over een bedrijf op basis van het gedrag van het management. Daarom moeten leden van het management de merkwaarden leven en tonen aan het personeel hoe en waarom deze waarden betekenisvol zijn voor hun job. Vaak is het de CEO die het bedrijfsmerk moet managen. Het is de raad van bestuur die als heeft als taak heeft nagaan of het gedrag van het management de waarden van het bedrijfsmerk reflecteert. In kleinere bedrijven of eenmanszaken representeert het gedrag van de zaakvoerder het gedrag van de organisatie. Het persoonlijk merk van de ondernemer zal verder de basis vormen voor de waarden waarop de bedrijfsidentiteit is gevormd.

In deze volgende paragrafen wordt de relatie aangegeven tussen het hebben van een persoonlijk merk en een heldere en consistente bedrijfsidentiteit. Een positieve relatie tussen beide begrippen zal leiden tot een hogere omzet en verkopen, waardoor meer bedrijven aandacht gaan geven aan personal branding. Een sterke bedrijfsidentiteit, met onderliggend persoonlijk merk, zal er voor zorgen dat klanten meer geneigd zijn om bij het bedrijf te kopen, aangezien ze een goede reputatie hebben opgebouwd en een duidelijke en consistente boodschap naar buiten brengen.

In het vorige hoofdstuk besprak ik de componenten waaruit een goede bedrijfsidentiteit bestaat. Het hebben van een persoonlijk merk kan bepaalde componenten beïnvloeden op een positieve manier.

Enkel op het vlak van het visuele bedrijfsdesign, de bedrijfsstructuur en de identiteit van de industrie is er geen logisch verband met personal branding. De link met de andere elementen worden in een volgende paragraaf besproken en beargumenteerd.



**Figuur 10: Het effect van personal branding op de componenten van de bedrijfsidentiteit (eigen werk)**

## 1. Communicatie

Het persoonlijk merk van een ondernemer kan een rechtstreekse invloed hebben op de bedrijfscommunicatie aangezien dit een van de manieren is waarop de organisatie kan communiceren met haar stakeholders. Ondernemers die een authentiek persoonlijk merk hebben opgebouwd weten wat hun unieke waardepropositie is en zullen deze gebruiken in hun communicatie. Aangezien de zaakvoerder van een KMO of een eenmanszaak rechtstreeks het uithangbord is van de organisatie, zal zijn communicatie, die bestaat uit verbale en non-verbale signalen, een directe invloed hebben op hoe het bedrijf gepercipieerd zal worden door de verschillende belanghebbende partijen. Zijn communicatie kan geplaatst worden in de categorie gecontroleerde managementcommunicatie. Wanneer de ondernemer zijn persoonlijk merk goed heeft uitgedacht, zal hij zijn persoonlijke missie voor het bedrijf hebben uitgewerkt. Zoals reeds vermeld, is het hebben van een heldere visie en missie van het bedrijf zeer belangrijk voor de externe en interne stakeholders aangezien het bedrijf hierdoor een voordelig imago verkrijgt.

## 2. Bedrijfscultuur

De bedrijfscultuur wordt gevormd door de kernwaarden, het gedrag en de overtuigingen van de organisatie. In KMO's of eenmansbedrijven zijn het de waarden en de opvattingen van de ondernemer die de cultuur van de organisatie grotendeels creëren. Deze waarden en overtuigingen zijn immers gevormd in het persoonlijk merk van de ondernemer. In grotere ondernemingen moet het persoonlijk merk van de ondernemer goed ingebed zijn in de bedrijfscultuur zodat het personeel deze waarden en overtuigingen zal overnemen en uitstralen in hun job. Een bedrijf moet er naar streven een niveau van bedrijfspersoonlijkheid te behalen, aangezien dan het personeel en de ondernemer gedeelde waarden hebben en deze vertonen in het belang van de onderneming.

## 3. Bedrijfsgedrag

In het schema weergegeven in 3.1 wordt aangegeven dat het gedrag van de ondernemer een groot deel uitmaakt van zijn persoonlijk merk. Zijn gedrag moet consistent zijn met zijn waardepropositie. Het bedrijfsgedrag heeft een rechtstreeks effect op hoe stakeholders het bedrijf zullen percipiëren, met andere woorden op de bedrijfsidentiteit. Het bedrijfsgedrag wordt vaak geassocieerd met het gedrag van het management of de CEO, waardoor het noodzakelijk is dat de ondernemer goed weet wat hij doet en communiceert via zijn gedrag. Zijn gedrag moet een hoge mate van congruentie hebben met het bedrijfsgedrag, wat op zijn beurt zal leiden tot een duidelijke bedrijfsidentiteit.

#### 4. Bedrijfsstrategie

In 3.2.1 wordt er weergegeven wat een bedrijfsstrategie is. Een ondernemer met een persoonlijk en onderscheidend merk zal een grote invloed hebben op de bedrijfsstrategie. Deze ondernemer weet immers goed wat zijn unieke waarden zijn en hoe hij ze kan gebruiken als competitief voordeel. Wanneer de bedrijfsidentiteit gebaseerd is op het persoonlijk merk van de ondernemer kan deze gebruikt worden als differentiatiestrategie. Personal branding kan dus een zeer positieve impact hebben op de bedrijfsstrategie en daardoor dus ook onrechtstreeks op de bedrijfsidentiteit.

Uit voorgaande bespreking kan afgeleid worden dat wanneer een ondernemer een unieke waardepropositie heeft gevormd en deze communiceert via verschillende kanalen naar de stakeholders, dit een positieve impact zal hebben op de bedrijfsidentiteit. Een bedrijfsidentiteit die als basis het persoonlijk merk van de ondernemer gebruikt, zal eenduidiger, consistent en stabiel zijn. Dit heeft uiteraard ook een voordelige invloed op de stakeholders. Investeerders zullen zich eerder aangetrokken voelen tot bedrijven die een duidelijke missie hebben en weten waarvoor ze staan. Daarnaast zullen klanten ook meer geneigd zijn naar een winkel of bedrijf te gaan waar ze weten waarvoor de onderneming en de zaakvoerder staan en dat dit beeld congruent is.

### **4.2 De link tussen personal branding en de merkwaarde van een ondernemer**

Vervolgens zal mijn tweede deelvraag onderzocht worden: "Wat is de impact van personal branding op de merkwaarde van een ondernemer?". Er wordt onderzocht hoe personal branding een invloed kan hebben op de persoonlijke merkwaarde. Vervolgens zal ik kort na gaan hoe deze persoonlijke merkwaarde een invloed zal hebben op de bedrijfsmerkwaarde.

#### **4.2.1 Van personal branding tot de merkwaarde van een bedrijf**

Gebaseerd op voorgaande literatuur heb ik een model opgesteld (figuur 11) waarin de relatie wordt getoond tussen personal branding en de merkwaarde van het bedrijf. Ondernemers die een sterk persoonlijk merk hebben, zullen een veel persoonlijke merkwaarde creëren. Verder wordt verondersteld dat deze persoonlijke merkwaarde een positieve invloed heeft op de bedrijfsmerkwaarde. Wanneer een bedrijf een sterke bedrijfsmerkwaarde heeft, zal het beter presteren op de markt, waardoor ook de financiële prestaties zullen verbeteren.





**Figuur 11: De impact van personal branding op de merkwaarde van een bedrijf (eigen werk)**

In eerste instantie zou mijn onderzoek zich voornamelijk gebaseerd hebben op de twee laatste componenten van het model, namelijk de invloed van de merkwaarde van een ondernemer op de bedrijfsmerkwaarde. Ik ben op zoek gegaan naar een waarde op de balans die de bedrijfsmerkwaarde representeert. Deze waarde moest de bedrijfsassociaties, reputatie, het imago en de relaties met stakeholders vertegenwoordigen. Op de balans is deze waarde niet terug te vinden, maar deze zou wel afgeleid kunnen worden uit andere posten zoals 'return on assets' of 'return on equity'.

In een volgende stap ben ik op zoek gegaan naar schalen die persoonlijke merkwaarde meten. In de handboeken en wetenschappelijke artikels over persoonlijke merkwaarde vond ik geen bruikbare schalen. Er waren heel wat schalen die de waarde van een merk meten, maar deze waren zeer specifiek en konden moeilijk vertaald worden op persoonlijk niveau.

Door dit obstakel heb ik mijn onderzoek omgeschakeld en heb ik me gefocust op het ontwikkelen van een schaal die persoonlijke merkwaarde meet.

Omwille van deze wending in mijn onderzoek, is er een kleine aanpassing aan mijn onderzoeksvraag vereist. Mijn tweede deelvraag zal als volgt luiden:

“Wat is de relatie tussen personal branding en de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer?”

Om op deze deelvraag te kunnen antwoorden is het nodig valide meetschalen te ontwikkelen.

Daarnaast zal er onderzocht worden of er dusdanig een positieve relatie bestaat tussen de dimensies waaruit personal branding bestaat en het creëren van persoonlijke merkwaarde. Om deze relaties te testen worden er enkele hypothesen opgesteld die in het model getest kunnen worden.

## 4.2.2 Hypotheses

In dit deel worden de hypothesen omtrent de voorafgaand besproken concepten opgesteld. Deze hypothesen vormen de basis van het conceptueel model. Het opgestelde conceptueel model wordt getest en geanalyseerd in het praktijkgedeelte van deze masterproef.

Al gedurende de gehele thesis worden de voordelen van personal branding belicht. Zoals vermeld is, kan men aan personal branding doen in twee stappen. Het is als het ware een proces dat je moet volgen. In een eerste stap moet je nadenken over je waardepropositie en in een tweede stap zal je deze moeten communiceren naar de buitenwereld.

Een eerste aantal hypothesen gaan over de verschillende dimensies van personal branding.

H1(algemeen): Het hebben van een waardepropositie en deze naar de buitenwereld communiceren zal een positieve invloed hebben op de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer.

Deze hypothese kan worden onderverdeeld in zes verschillende deelhypothesen.

H1a: Ondernemers die goed hebben nagedacht over hun **unieke waardepropositie** zullen in grotere mate persoonlijke merkwaarde creëren.

H1b: Het gebruiken van **kledij** die je persoonlijk merk aanvult heeft een positieve invloed op de persoonlijke merkwaarde.

H1c: Ondernemers die zich consistent met hun waardepropositie **gedragen** zullen in grotere mate persoonlijke merkwaarde creëren.

H1d: Wanneer de unieke waardepropositie goed verweven is in de **kernwaarden** van het bedrijf zal het persoonlijk merk van een ondernemer in grotere mate leiden tot persoonlijke merkwaarde.

H1e: Het gebruiken van **sociale media** als persoonlijk marketingmiddel heeft een positieve invloed op de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer.

H1f: Het bekend maken van je persoonlijk merk via **'face-to-face' netwerken** heeft een positieve invloed op de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer.

Ik heb deze hypothesen positief geformuleerd. Dit zijn dan ook de alternatieve hypothesen. De nulhypothesen willen we verwerpen.

Vervolgens wil ik ook aantonen dat het creëren van persoonlijke merkwaarde drie verschillende gevolgen kan hebben. Ondernemers met persoonlijke merkwaarde kunnen goede relaties opbouwen, geschikt personeel aantrekken en een goede reputatie hebben.

H2: Ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren zullen **sterke relaties** ontwikkelen met stakeholders.

H3: Ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren zullen beter en meer **geschikt personeel** aantrekken.

H4: Ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren zullen een **reputatie als expert** in hun vakgebied opbouwen.



## **Hoofdstuk 5: Praktijkstudie**

De wetenschappelijke literatuur biedt geen valide schalen voor het meten van persoonlijke merkwaarde. Daarom werd het ontwikkelen van zo een meetschaal een eerste prioriteit. Het opstellen van een valide meetschaal kan later de basis vormen voor verder onderzoek naar antecedenten en gevolgen van personal branding en persoonlijke merkwaarde.

Voor het ontwikkelen van deze meetschalen heb ik me gebaseerd op de procedure van Churchill (1979). Deze methode werd verder uitgebreid door Gerbing & Anderson (1988). Zij voegden het gebruik van een 'Confirmatory Factor analysis' (CFA) toe. Omdat ik naast het ontwikkelen van een meetschaal ook afhankelijke relaties wil testen, ben ik overgeschakeld op 'partial least squares analyse' met behulp van het softwareprogramma SmartPLS. SmartPLS is een grafisch path modeling programma waarbij latente variabelen geanalyseerd worden aan de hand van de 'partial least squares' (PLS) methode (SmartPLS, 2005).

Om het latente concept 'persoonlijke merkwaarde' te meten, moeten eerst indicatoren worden geformuleerd die het concept vatten. In deze fase werd het concept geoperationaliseerd. Er werden een aantal uitspraken gesteld waarop de respondent moest antwoorden. Het resultaat van de operationalisering was dus een schaal die bestond uit meerdere indicatoren over hetzelfde concept. Deze schaal heeft als kenmerk dat er een bereik van antwoordmogelijkheden wordt aangeboden. De respondenten kregen in de vragenlijst verschillende stellingen voorgelegd die ze op een puntenschaal beantwoordden.

Voorafgaand aan de operationalisering vond eerst een theoretische fase van definiëring en afbakening van het concept plaats. Dat is de fase die omschreven wordt als de conceptualisering (hoofdstuk 3). Bij het opstellen van de meetschaal heb ik me hierop gebaseerd.

Vervolgens zal ik nu het proces en de methodologie beschrijven dat gevolgd wordt bij de ontwikkeling van meetschalen.

### **5.1 Methodologie**

Bij het opstellen van de meetschalen heb ik de procedure van Churchill (1979) gevolgd. Aangezien er geen bruikbare schalen gevonden waren in handboeken zoals Marketing scales Handbook (Bruner, 2001) of Handbook of marketing scales (Bearden, 1999), heb ik mij gebaseerd op de literatuur over persoonlijke merkwaarde en productmerkwaarde. In deze eerste stap is het ook belangrijk de dimensies van persoonlijke merkwaarde te

definiëren. Zoals in figuur 11 is weergegeven, zal een ondernemer eerst aan personal branding moeten doen om een meerwaarde te kunnen betekenen voor zijn bedrijf.

### **5.1.1 Enquête als ontwikkelingsinstrument**

In de eerste stap wordt een enquête opgesteld die zal dienen als dataverzamelinstrument. De volledige enquête kan u terugvinden in bijlage 5.

Voordat de enquête verstuurd werd naar Vlaamse ondernemers en CEO's vond een 'exploratory research' plaats om alle onderzochte items te verfijnen. Churchill (1979) schrijft voor dat enkele juryleden met expertise over personal branding de 'face-validity' moesten onderzoeken. Hier moest een panel van academische experts met kennis van personal branding de opgestelde schaal kritisch beoordelen (Lages, 2009). Deze fase is zeer belangrijk bij de evaluatie van de relevantie van de meetschaal en bij het identificeren van problematische zaken binnen de onderzoekscontext. Voor mijn masterproef heb ik de dimensies van personal branding en de bijbehorende items door mevrouw Voordeckers en Prof. Dr. Pauwels laten nakijken. Hun input was van grote waarde voor mijn enquête.

Vervolgens schrijft de procedure van Churchill (1979) voor dat de nieuwe versie van de enquête een aantal keer getest wordt in gestructureerde 'face-to-face' interviews. Ik heb mijn enquête drie keer getest bij ondernemers uit verschillende sectoren, namelijk bij een ondernemer uit de productiesector, een uit de retailsector (kledij) en een laatste uit de verzorgingssector (wellness). Deze fase helpt vooral bij de evaluatie van de individuele items, de instructies bij het invullen van de enquête en het design van het type 'response format'. De aanpassingen die volgden uit deze fase hielpen me de 'response bias' te verminderen (Lages, 2009).

In de enquête nam ik ook zes negatief gestelde vragen op om de respondent oplettend te houden. Alvorens aan de analyses te starten was het dan ook nodig dat deze gehercodeerd werden en een aangepaste naam kregen.

### **5.1.2 Data collectie procedure**

De onderzochte populatie heb ik gedefinieerd als de verzameling van alle Vlaamse ondernemers of CEO's van KMO's en eenmanszaken. Deze populatie is enorm qua omvang en zeer divers, dus een steekproeftrekking was noodzakelijk. De populatie kan verder worden opgedeeld in verschillende subpopulaties per sector, regio of per grootte van het bedrijf. Om de representativiteit van de steekproef te verzekeren, is het belangrijk dat ondernemers en zaakvoerders uit elk van deze subpopulaties

vertegenwoordigd zijn in de steekproef. De bevroegde steekproef is via UNIZO en MaBizz tot stand gekomen. UNIZO verenigt ongeveer 85.000 ondernemers, zelfstandigen, KMO's en vrije beroepen in Vlaanderen en Brussel. Het gaat vaak om familiebedrijven, van jonge eenmanszaken tot uitgegroeide KMO's uit vele verschillende sectoren. UNIZO heeft de enquête, opgenomen in haar nieuwsbrief, verzonden aan haar leden uit de provincie Limburg. MaBizz is het ondernemersnetwerk voor vrouwen van markant en UNIZO. MaBizz Vlaanderen heeft mijn enquête samen met hun nieuwsbrief verzonden naar haar leden.

Aangezien ik me met mijn onderzoek alleen richt op Vlaamse ondernemers, heb ik enkel een Nederlandstalige enquête opgesteld.

Daarnaast was het zeer belangrijk dat de enquête de juiste persoon in het bedrijf bereikte. In de inleiding van de enquête werd de ondernemer of zaakvoerder aangesproken. In mijn enquête was er ook een controlevariabele opgenomen om na te gaan als inderdaad de juiste persoon de enquête had ingevuld. De voorlaatste vraag van de enquête stelde aan de ondernemer de vraag of hij zaakvoerder was van een familiebedrijf. Indien hij hier 'Nee' op antwoordde, werd aan hem gevraagd de volgende vraag in te vullen, namelijk "Gelieve aan te geven wat uw functie is in het bedrijf." Op deze manier werd nagegaan of alle respondenten zaakvoerder of ondernemer waren. Uit de antwoorden kon ik besluiten dat deze ondernemers ofwel eigenaars waren van eenmanszaken of van niet-familiebedrijven.

De enquêtes werden door UNIZO en MaBizz zelf verstuurd. De datacollectie gebeurde van 28 april tot 6 mei 2012. Deze methode leverde voor mij nog een extra voordeel op, namelijk dat de e-mail met bijgevoegde enquête niet als junkmail gezien werd, waardoor de 'response rate' verwacht hoger zou zijn.

Toch mag de steekproef niet representatief genoemd worden voor de populatie van alle Vlaamse ondernemers. De steekproef is een 'convenience sample'. Dit wil zeggen dat de steekproef tot stand is gekomen door het willekeurig selecteren van de meest gemakkelijke en bereikbare respondenten. Het gemak van het selecteren van de steekproef doet uiteraard de representativiteit teniet. Een groot nadeel van deze methode van steekproeftrekking is dan ook dat ik niet weet in welke mate de gevonden informatie over de steekproef representatief is voor de populatie als geheel. Toch kan deze informatie inzichten opleveren in het gebied van personal branding in Vlaanderen, aangezien dit een van de eerste exploratieve onderzoeken is.

Ik heb gekozen voor een gestructureerde en gestandaardiseerde vragenlijst. Op deze manier werd aan elke respondent dezelfde vragen gesteld. De enquête is opgebouwd uit

negen onderdelen die onder andere de verschillende dimensies van personal branding en persoonlijke merkwaarde representeren (bijlage 5).

In het eerste deel ga ik na wat de algemene kennis is van de ondernemers over het concept personal branding. Vervolgens ga ik aan de hand van vier onderdelen na als ze aan personal branding doen. Deze onderdelen vormen de vier dimensies van personal branding. Deze onderdelen bestaan uit waardepropositie, kernwaarden van het bedrijf, non-verbale communicatie zoals kledij en gedrag en verbale communicatie zoals 'face-to-face' netwerken en sociale media. In totaal ga ik dus het effect na van deze zes constructen op de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer. Daarna komen de drie dimensies van persoonlijke merkwaarde aan bod. De items van zowel de dimensies van personal branding en persoonlijke merkwaarde zijn reflectief. Deze worden in 3.3.2.1 uitgebreid besproken. Ten slotte vraag ik aan de ondernemers enkele demografische gegevens waarop ik later enkele beschrijvende analyses kan uitvoeren.

Voor de concrete invulling van de enquêtes heb ik gekozen voor een online webenquête. Deze heb ik gemaakt met het programma SNAP 10. Professional software. In de e-mails die verzonden werd naar de leden van UNIZO en MaBizz werd een link naar de enquête toegevoegd. Door te kiezen voor een online enquête, verlies ik heel wat Vlaamse ondernemers zonder e-mailadres, dat natuurlijk leidt tot een zekere vertekening in mijn gegevens.

De dataverzameling heeft een periode van één week in beslag genomen. De nieuwsbrief van MaBizz werd om maandag 30 april verzonden. De nieuwsbrief van UNIZO werd pas 2 mei verzonden. Hierdoor werden potentiële respondenten op verschillende momenten bereikt. Een aantal van 100 respondenten was mijn vooropgestelde doel. Na afloop van de week heb ik de online enquête definitief afgesloten. In totaal werden er 96 enquêtes ingevuld en teruggezonden. UNIZO heeft haar nieuwsbrief naar ongeveer 4.500 ontvangers gestuurd. Voor MaBizz was dit aantal een stuk hoger. Het aantal ondernemers dat via MaBizz bereikt werd bedroeg 9.100. Hieruit kunnen we besluiten dat de respons rate van dit onderzoek zeer laag is.

Na het verzamelen van de enquêtes, werden alle gegevens in Excel gezet, waar ze op hun beurt naar IBM SPSS Statistics Data Editor geïmporteerd werden.

### **5.1.3 Onderzoek van de response-bias**

Bij het opstellen van een schaal wordt eerst onderzocht als een 'response-bias' zich voordoet. Een vergelijking tussen de vroege en late respondenten toont de response-bias. Hier werd rekening gehouden met zowel alle variabelen opgenomen in de



verschillende dimensies als alle demografische variabelen. We definiëren de vroege respondenten als de eerste 75 procent van de ingevulde enquêtes. In dit geval zijn de vroege respondenten de 72 eerste ingevulde enquêtes. De late respondenten konden we terugvinden bij de laatste 25 procent van de ingevulde enquêtes (Lages, 2009). Deze bevonden zich vanaf respondent 73 tot 96. Om deze analyse uit te voeren werd een nieuwe variabele aangemaakt. Deze dummyvariabele 'nonrespons\_bias75' kreeg de waarde 1 indien de respondent behoorde tot de eerste 75 procent van de respondenten (respondent 1 tot en met respondent 72). Op deze manier verdeelde ik de steekproef in twee onafhankelijke steekproeven. Aangezien de gestelde vragen zowel nominaal als interval geschaald waren, werden verschillende testen uitgevoerd.

Om na te gaan of er een significant verschil bestaat tussen de vroege en late respondenten op vlak van de nominaal geschaalde vragen gebruikte ik de Chi-kwadraat test en een kruistabelanalyse. Voor de nominale schaal zal ik aan de hand van de SPSS-output van de eerste vraag uitleggen hoe ik de analyse heb gedaan.

**Tabel 1: Kruistabel tussen 'Heeft u een personal brand?' en 'nonrespons\_bias75'**

Heeft u een personal brand? \* nonrespons\_bias75 Crosstabulation

			nonrespons_bias75		Total
			0	1	
Heeft u een personal brand?	Nee	Count	10	18	28
		% within nonrespons_bias75	41,7%	25,0%	29,2%
	Ja	Count	14	54	68
		% within nonrespons_bias75	58,3%	75,0%	70,8%
Total	Count	24	72	96	
	% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%	

Uit bovenstaande kruistabel kunnen we verschillen opmerken tussen de vroege en late respondenten op vlak van het hebben van een persoonlijk merk of niet. Om na te gaan of dit verschil significant is, moet er worden gekeken naar de Pearson Chi-Square. Deze waarde is gelijk aan 2,420. Deze waarde (0.099) is niet significant op een 5%-significantie niveau. Dit betekent dat we de nulhypothese, namelijk dat er geen significant verschil is, niet kunnen verwerpen.

**Tabel 2: Chi-Square test 'Heeft u een personal brand?' en 'nonrespons\_bias75'**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,420 <sup>a</sup>	1	,120		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,681	1	,195		
Likelihood Ratio	2,321	1	,128		
Fisher's Exact Test				,129	,099
Linear-by-Linear Association	2,395	1	,122		
N of Valid Cases	96				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Daarnaast is het ook belangrijk om na te gaan of het aantal respondenten voldoende was om de analyse correct uit te voeren. De Chi-kwadraat test mag in dit geval geïnterpreteerd worden omdat de waarde voor een 'expected count' van minder dan vijf hier de grenswaarde van 20 procent niet haalt (0 procent) en omdat de minimum 'expected count' ook groter is dan 1. In bijlage 6 kan u de andere analyses terugvinden die betrekking hebben op nominale schalen. Ook op vlak van deze variabelen is er geen significant verschil tussen de vroege en late respondenten. Enkel op vlak van het aantal jaar werkzaam als zaakvoerder is er een significant verschil tussen vroege en late respondenten. Omdat deze variabele niet zal opgenomen worden in de analyse van het structureel model zal dit geen probleem vormen voor latere analyses.

Vervolgens werden de interval geschaalde vragen getest. Dit gebeurde aan de hand van een t-test voor onafhankelijke steekproeven. Ik zal aan de hand van de output van vraag drie weergeven hoe deze analyse geïnterpreteerd kan worden.

**Tabel 3: Group statistics kruistabel 'Nagedacht over unieke waardepropositie?' en 'nonrespons\_bias75'**

**Group Statistics**

	nonrespons_bias75	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Nagedacht over unieke waardepropositie?	1	72	4,81	1,328	,157
	0	24	4,50	,978	,200

Voordat er iets onderzocht mag worden, moet er eerst nagegaan worden als de groepvarianties gelijk zijn. Bij deze test wordt er gebruik gemaakt van de Levene's Test for Equality of Variances. De nulhypothese is hier als volgt: "H<sub>0</sub>: beide populaties hebben gelijke varianties". Uit de Levene's test blijkt dat we de hypothese van gelijke varianties niet kunnen verwerpen (p-waarde = 0,139; 0,139 > 0,05). Dit betekent dat er naar de t-test output van 'Equal variances assumed' gekeken moet worden. Dit toont ons dat er geen significant verschil is tussen de vroege en late respondenten.

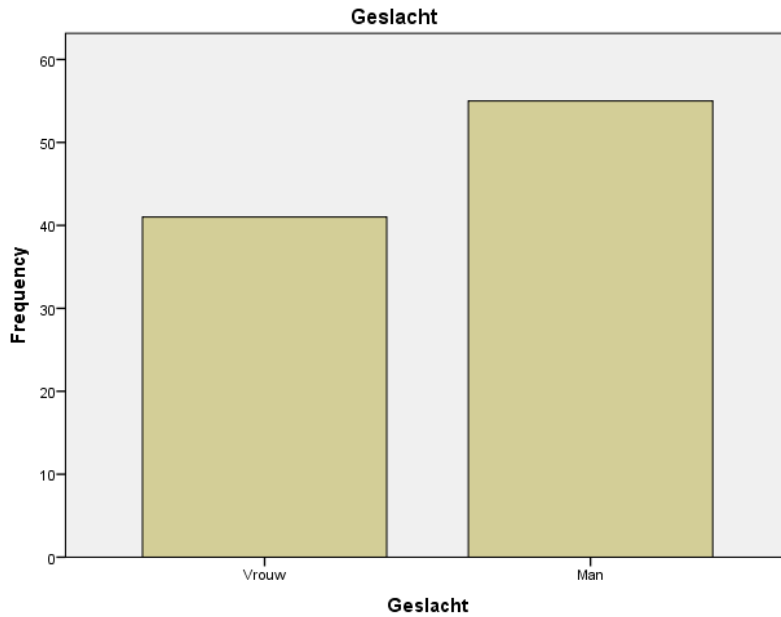
**Tabel 4: Independent Samples T-test 'Nagedacht over unieke waardepropositie?' en 'nonrespons\_bias75'**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Nagedacht over unieke waardepropositie?	Equal variances assumed	2,228	,139	1,036	94	,303	,306	,295	-,280	,891	
	Equal variances not assumed			1,204	53,436	,234	,306	,254	-,203	,814	

Hetzelfde wordt gedaan voor alle andere interval geschaalde vragen. Deze output vindt u terug in bijlage 7. Er waren tien variabelen die significant verschillend waren. Aangezien er slechts bij enkele variabelen significante verschillen waren tussen de vroege en late respondenten kan er besloten worden dat de response-bias geen significant probleem vormde. (Lages, 2009)

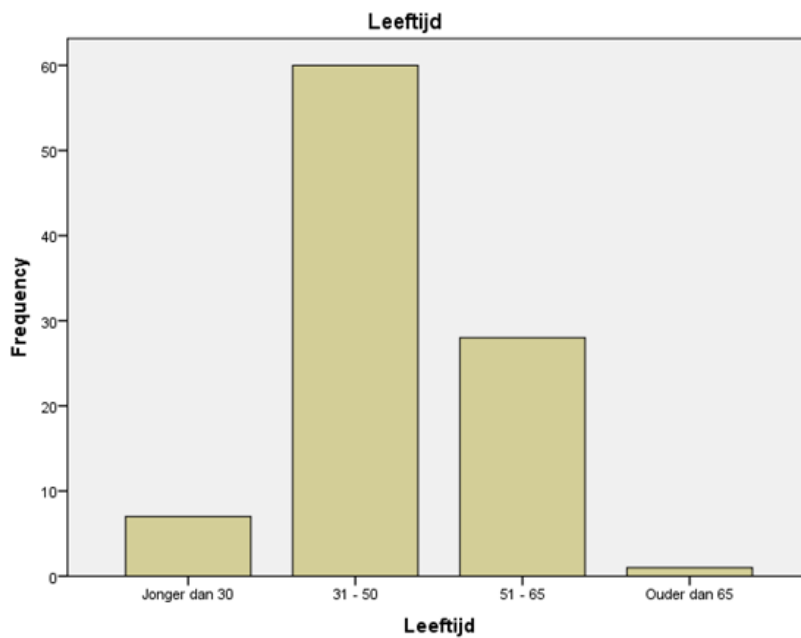
### 5.1.4 Inzicht in de demografische en bedrijfsgegevens

Om wat meer inzicht te verkrijgen in de steekproef ben ik begonnen met een analyse van enkele demografische en bedrijfsgegevens. Achtereenvolgens komen de volgende variabelen aan bod: geslacht, leeftijd, sector van het bedrijf en de provincie waarin het bedrijf zich bevindt.



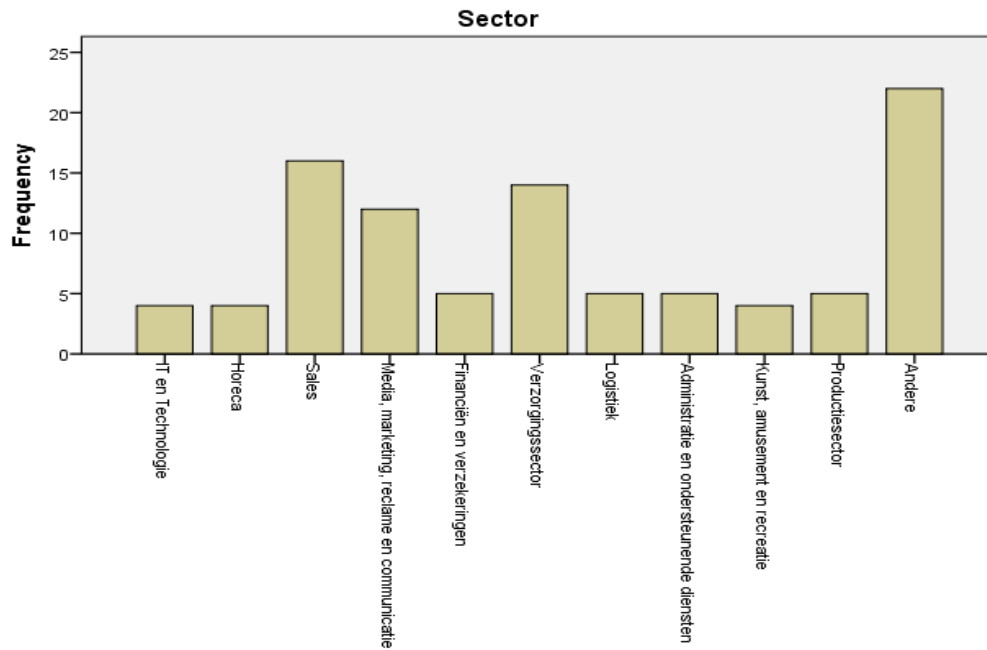
**Figuur 12: Frequentietabel Geslacht**

In de steekproef bevonden zich 41 vrouwen en 55 mannen. De twee geslachten komen bijna evenveel voor in de steekproef. Er kan besloten worden dat er een goede verdeling is tussen mannen en vrouwen.



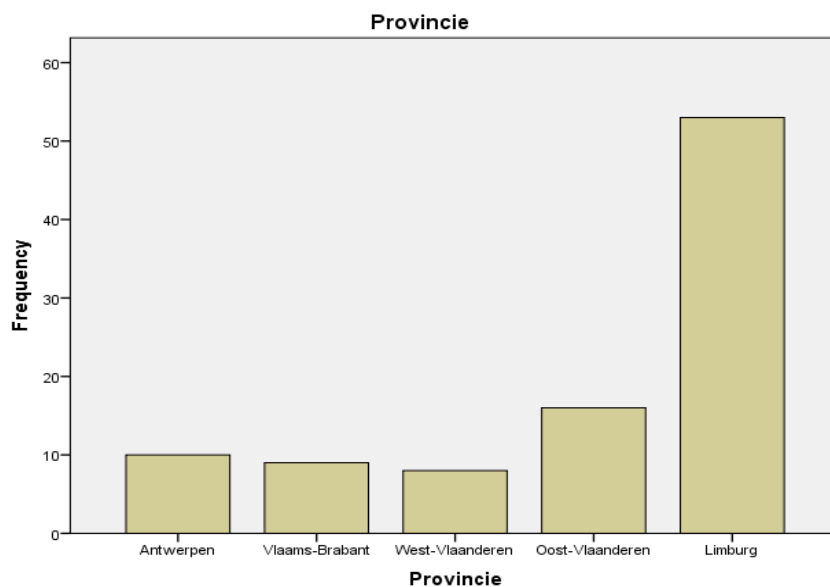
**Figuur 13: Frequentietabel Leeftijd**

Het grote merendeel van ondernemers bevond zich in de leeftijdscategorie '31 - 50'. Slechts één ondernemer had een leeftijd ouder dan 65.



**Figuur 14: Frequentietabel Sector**

De grootste groep ondernemers bevindt zich in de sector 'Sales' (16). Vervolgens waren er veertien ondernemers die zichzelf rekenden in de verzorgingssector. Een derde grote groep ondernemers zitten in de Media, marketing, reclame en communicatie-sector (12).



**Figuur 15: Frequentietabel Provincie**

De meerderheid van ondernemers zijn gevestigd in Limburg (53). Dit is erg logisch aangezien de enquête via UNIZO naar 4.500 Limburgse ondernemers gestuurd werd. Er waren acht ondernemers uit West-Vlaanderen, negen uit Vlaams-Brabant, tien uit Antwerpen en zestien uit Oost-Vlaanderen.

### 5.1.5 Analyse van de kennis over personal branding

In deze verkennende analyse wordt er nagegaan hoeveel respondenten bekend zijn met het concept personal branding en hoeveel respondenten van zichzelf denken dat ze een persoonlijk merk hebben.

**Tabel 5: Frequentietabel 'Heeft u al ooit van personal branding gehoord?'**

		Al ooit van personal branding gehoord?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	48	50,0	50,0	50,0
	Ja	48	50,0	50,0	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Uit bovenstaande tabel kan opgemerkt worden dat 48 respondenten al van personal branding gehoord hadden. Evenveel respondenten hadden nog nooit van dit begrip gehoord.

**Tabel 6: Frequentietabel 'Heeft u een persoonlijk merk?'**

		Heeft u een personal brand?			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nee	28	29,2	29,2	29,2
	Ja	68	70,8	70,8	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Opmerkelijk is dat slechts 48 ondernemers uit mijn steekproef het concept personal branding kenden, hoewel 68 respondenten van zich zelf vinden dat ze aan personal branding doen. Er kan dus besloten worden dat personal branding iets is dat mensen ook onbewust kunnen doen.

## 5.2 Analyse van het meetmodel

In een eerdere fase hebben twee juryleden met expertise alle items kritisch geanalyseerd en verfijnd tot een finaal instrument.

Vervolgens heb ik aan de hand van de software SmartPLS een model getekend (bijlage 8) en verdere analyses gedaan omtrent de verschillende dimensies van persoonlijke

merkwaarde. Dit model zal ik analyseren zonder de invloed van moderatoren op te nemen.

Daarnaast is het ook belangrijk bij SmartPLS om het verschil tussen reflectieve en formatieve constructen aan te geven. Een onderscheid kan gemaakt worden op basis van het artikel van Jarvis et al. (2003). Jarvis et al. (2003) Beschrijft de twee verschillende constructen als volgt:

- Wanneer een verandering in een construct leidt tot veranderingen in de indicatoren spreken we over een reflectief construct. De items (of de indicatoren) worden verondersteld onderling verwisselbaar te zijn. Daarnaast dienen de indicatoren dezelfde antecedenten te delen alsook dezelfde gevolgen te veroorzaken. Hierdoor valt het te verwachten dat de items zullen covariëren (Jarvis et al., 2003).
- Wanneer veranderingen in de indicatoren leiden tot een verandering in het construct spreken we over een formatief construct. De items kunnen hierbij gezien worden als karakteristieken van het construct en dienen dan ook niet onderling verwisselbaar te zijn. Vermits de indicatoren niet noodzakelijk dezelfde antecedenten delen alsook niet noodzakelijk dezelfde gevolgen veroorzaken valt het ook niet te verwachten dat deze items zullen covariëren. (Jarvis et al., 2003)

Het bepalen van de aard van elk construct is noodzakelijk opdat een grondige analyse van het meetmodel kan worden gemaakt.

Bij de analyse van het meetmodel moeten er voor zowel de reflectieve als de formatieve items enkele zaken gecontroleerd worden.

Jarvis (2003) stelde volgend schema op:

**Tabel 7: Analyse van het meetmodel (reflectief/formatief)**

<b>Reflectief</b>	<b>Formatief</b>
Unidimensionaliteit (SPSS)	
Betrouwbaarheid <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cronbach's Alpha &gt; 0,7</li> <li>- Composite reliability</li> </ul>	
Validiteit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Item validiteit: De grootte en significantie van de item ladingen</li> <li>- Within-method convergent validity: AVE &gt; 0,5</li> <li>- Discriminant validiteit: <math>AVE &gt; [\text{cor}(\text{construct-other construct})]^2</math></li> </ul>	Validiteit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Item validiteit: de significantie van de item ladingen</li> <li>- Discriminant validiteit: Betrouwbaarheidsinterval: correlation LV +/- 2 se Als 1 in het betrouwbaarheidsinterval → dan geen discriminant validiteit</li> </ul>

Om te beginnen in SmartPLS is het vereist dat er geen 'missing values' zijn in de data. Aangezien bij vraag 9 en 12 de mogelijkheid was om de optie 'Niet van Toepassing' aan te duiden, heb ik bij deze twee vragen enkele missing values. Om het probleem op te lossen heb ik gebruik gemaakt van de EM-methode. De Expectation Maximisation-methode is een effectieve techniek die vaak gebruikt wordt bij data-analyses om ontbrekende gegevens te beheren. De EM-methode is een iteratieve methode voor het vinden van schattingen van parameters in statistische modellen, waar het model afhangt van ongeobserveerde variabelen. De methode berekent de verwachting van de kans geëvalueerd aan de hand van de huidige schatting van parameters. Deze parameter schattingen worden vervolgens gebruikt om de verdeling van de latente variabelen te bepalen.

Deze methode heeft enkele voordelen ten opzichte van andere technieken zoals vervangen met het gemiddelde of regressiesubstitutie. Deze technieken genereren schattingen en onderschatten de standaardfouten. De EM-methode heeft deze problemen niet. De EM-methode is uit te voeren in SPSS, onder 'missing value analysis'. Daarna werd een nieuwe dataset opgesteld die geen missing data bevatte. Op deze dataset ben ik verder gegaan met de analyses.

In deze dataset kunnen alleen de antwoorden van de respondenten op de afzonderlijke items terug gevonden worden. Om deze vervolgens te kunnen interpreteren en omvormen tot één maat voor het concept, worden twee stappen uitgevoerd. In een eerste stap wordt gekeken of de items wel degelijk één schaal vormen, of meerdere (sub)schalen. Dat is de controle op de dimensionaliteit. In een tweede stap wordt naar de interne samenhang gekeken. Dat wordt gedaan aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse. Deze bepaalt of je de items in een schaal mag samenvoegen tot één maat.

Een manier om de dimensionaliteit te testen is door de mogelijke samenhang tussen de antwoorden op de items te berekenen. Wanneer alle items samenhangen spreken we van een unidimensionele schaal. Er zit één concept (één dimensie) achter de indicatoren vermits de respondenten op gelijklopende wijze hebben geantwoord. Aangezien de items van de verschillende dimensies van personal branding en persoonlijke meerwaarde reflectief zijn, zal in de volgende stap worden nagegaan of de dimensies unidimensioneel zijn.

Om na te gaan of de bevroegde items wel degelijk de drie dimensies van persoonlijke merkwaarde vertegenwoordigen, heb ik eerst een exploratieve factoranalyse gedaan. Vervolgens heb ik de unidimensionaliteit van de dimensies onderzocht.



## 5.2.1 Factoranalyse op persoonlijke merkwaarde

In deze factoranalyse worden alle items van de vragen 10, 11 en 12 opgenomen (bijlage 5). Omdat via de EM-methode alle 'missing values' uit de dataset vervangen zijn, zullen er geen respondenten wegvallen. Hierdoor bestaat de steekproef uit 96 respondenten.

Een eerste factoranalyse gaf een oplossing met vijf factoren, gebaseerd op het op het 'Kaiser Criterium' (Janssens, Wijnen, De Pelsmacker & Van Kenhove, 2008). Bij het 'kaiser Criterium' wordt enkel gekeken naar de factoren die een eigenwaarde hebben die groter is dan één.

**Tabel 8: Total Variance Explained Factoranalyse (1) persoonlijke merkwaarde**

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,614	40,075	40,075	7,614	40,075	40,075	4,150	21,840	21,840
2	2,570	13,527	53,603	2,570	13,527	53,603	4,011	21,109	42,949
3	1,466	7,718	61,320	1,466	7,718	61,320	2,209	11,626	54,575
4	1,132	5,958	67,278	1,132	5,958	67,278	2,143	11,281	65,856
5	1,028	5,413	72,690	1,028	5,413	72,690	1,299	6,835	72,690
6	,830	4,368	77,058						
....									
19	,084	,441	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Aangezien sommige variabelen dubbel op een factor laadden, geen voldoende hoge lading hadden of omdat ze niet in de factor paste, heb ik deze weggelaten uit de analyse. Aangezien ik slechts drie factoren nodig had, heb ik in SPSS aangegeven dat ik een oplossing met drie factoren wenste (via: Fixed number of factors).

De uiteindelijke factor analyse gaf me de volgende output.

De KMO-waarde is hier gelijk aan 0,816. In dit geval is de KMO-waarde groter dan 0,7, waardoor we kunnen besluiten dat de graad van correlatie tussen de variabelen en de toepasbaarheid van een factoranalyse hier goed is. Daarnaast kijken we naar de 'Bartlett's Test of Sphericity'. Bij deze test gaan we na of de nulhypothese ( $H_0$ : correlatiematrix = eenheidsmatrix) verworpen kan worden. Om dit te controleren, wordt er gekeken naar de significantie. In dit geval is de significantie gelijk aan 0,000 waardoor we de nulhypothese kunnen verwerpen ( $p$ -waarde < 0,01). Op basis van deze twee testen kan geconcludeerd worden dat het uitvoeren van een factoranalyse een betekenisvolle bundeling van variabelen kan opleveren.

**Tabel 9: KMO en Bartlett's test Factoranalyse (2) persoonlijke merkwaarde**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,816
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	890,058
	Df	105
	Sig.	,000

In de volgende tabel vindt u de eigenwaarden terug van de factoranalyse met drie factoren. Zoals u kan zien verklaren deze drie factoren 66,491% van de totale variantie van de dataset. De drie factoren hebben een eigenwaarde groter dan één. Ze voldoen dus aan het 'Kaiser Criterium'.

**Tabel 10: Total Variance Explained Factoranalyse (2) persoonlijke merkwaarde**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,300	42,003	42,003	6,300	42,003	42,003	4,529	30,196	30,196
2	2,254	15,028	57,031	2,254	15,028	57,031	2,748	18,322	48,518
3	1,419	9,461	66,491	1,419	9,461	66,491	2,696	17,973	66,491
4	,921	6,137	72,628						
5	,832	5,544	78,172						
6	,699	4,661	82,833						
7	,539	3,595	86,427						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

De geroteerde componenten matrix geeft de variabelen en hun ladingen weer voor de factor waarop ze een hoge lading hebben.

**Tabel 11: Geroteerde componenten matrix Factoranalyse (2) persoonlijke merkwaarde**

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
Waarden en kwaliteiten van het bedrijf	,818		
Voldoende kennis in vakgebied	,763		
Mijn persoonlijke waardepropositie overtuigt klanten	,761		
Oprechtheid en authenticiteit	,735		
Mijn bedrijf is expert in vakgebied	,716		
Klanten komen omwille van deze vakkennis	,691		
Waarden van de ondernemer	,623		
Signalen die persoonlijke waarden ondersteunen		,832	
Mensen aannemen die dezelfde waarden belangrijk vinden		,802	
Mijn personeel handelt volgens de kernwaarden van het bedrijf		,757	
Communiceren van persoonlijke waarden		,710	
Gevoel dat ze ons kennen			,828
Gevoel van vertrouwen			,747
Weten wat te verwachten			,746
Verschillende media-platformen			,609

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Bij eerdere factoranalyses hebben we ook telkens rekening gehouden met de factorladingen. Aangezien onze steekproefgrootte ongeveer gelijk is aan 100, moeten onze variabelen een minimale lading hebben van 0,55 om significant te zijn (Janssens, Wijnen, De Pelsmacker & Van Kenhove, 2008). Als een variabele een lading had lager dan 0,55, dan haalden we deze variabele uit de factoranalyse.

Op basis van deze factoranalyse kan er besloten worden dat de er duidelijk drie dimensies zijn en dat deze vertegenwoordigd worden door bovenstaande drie factoren.

## 5.2.2 Factoranalyse op de dimensies van persoonlijke merkwaarde

Om de unidimensionaliteit te testen worden aparte factoranalyses uitgevoerd voor de drie dimensies. Voor de eerste dimensie 'Reputatie' worden alle negen items opgenomen in de analyse.

**Tabel 12: Total Variance Explained Factoranalyse Reputatie**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,707	52,300	52,300	4,707	52,300	52,300	2,702	30,023	30,023
2	1,154	12,824	65,124	1,154	12,824	65,124	2,607	28,969	58,992
3	,873	9,703	74,827	,873	9,703	74,827	1,425	15,835	74,827
4	,597	6,628	81,455						
...									
9	,120	1,331	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Om na te gaan of een dimensie unidimensioneel is, moet gekeken worden naar bovenstaande tabel 'Total Variance Explained'.

Karlis (2003) vermeldt dat een variabele unidimensioneel is, indien:

- De eerste eigenwaarde  $> 1 + 2 \sqrt{\frac{p-1}{n-1}}$  met  $n$  = sample size en  $p$  = aantal items
- De tweede eigenwaarde is kleiner dan 1

Voor de dimensie Reputatie geldt:

$$\text{Eerste eigenwaarde (4,707)} > 1 + 2 \sqrt{\frac{9-1}{96-1}} \quad (1, 58)$$

$$\text{Tweede eigenwaarde (1,154)} > 1$$

Uit deze resultaten kan besloten worden dat de tweede voorwaarde niet voldaan is.

Omdat unidimensionaliteit vereist is, heb ik de items die een lage lading hebben op de eerste factor eruit gelaten in een tweede analyse. De variabelen 'Enige oplossing voor problemen' en 'Onderscheidend karakter' werden niet meer opgenomen. Een nieuwe test werd gedaan.

**Tabel 13: Total Variance Explained Factoranalyse (2) Reputatie**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,286	61,224	61,224	4,286	61,224	61,224
2	,865	12,362	73,586			
3	,625	8,924	82,509			
...						
7	,120	1,712	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Eerste eigenwaarde (4,286) >  $1 + 2\sqrt{\frac{7-1}{96-1}}$  (1,503)

Tweede eigenwaarde (0,865) < 1

Na het verwijderen van twee variabelen kunnen we besluiten dat de dimensie 'Reputatie' unidimensioneel is.

Deze analyse werd ook gedaan voor alle andere analyses. De resultaten kan u in tabel 16 samengevat terug vinden. De output van SPSS kan u in bijlage 9 terugvinden.

### 5.2.3 Factoranalyse op de dimensies van personal branding

Hetzelfde heb ik gedaan voor de dimensies van personal branding. De analyse van de dimensie 'Waardepropositie' kan u hieronder terugvinden.

**Tabel 14: Total Variance Explained Factoranalyse (1) Waardepropositie**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,375	42,188	42,188	3,375	42,188	42,188	2,585	32,307	32,307
2	1,295	16,182	58,370	1,295	16,182	58,370	1,610	20,121	52,429
3	1,109	13,861	72,231	1,109	13,861	72,231	1,584	19,802	72,231
4	,711	8,884	81,115						
...									
7	,355	4,442	97,351						
8	,212	2,649	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Eerste eigenwaarde (3,375) >  $1 + 2\sqrt{\frac{8-1}{96-1}}$  (1,54)

Tweede eigenwaarde (1,295) > 1, niet voldaan.

Ook hier heb ik enkele variabelen weggedaan om de unidimensionaliteit te verbeteren. Ik heb telkens de variabele die de laagste factorlading had uit de analyse weggelaten. Van de acht bleven slechts vier items over. De volgende variabelen werden weggelaten uit de analyse om zo unidimensionaliteit te verzekeren: 'Elementen uit de omgeving', 'Gepaste diploma's', 'Een zin', 'Unieke waarden'.

**Tabel 15: Total Variance Explained Factoranalyse (2) Waardepropositie**

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,514	62,842	62,842	2,514	62,842	62,842
2	,745	18,613	81,455			
3	,452	11,289	92,744			
4	,290	7,256	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Eerste eigenwaarde (2,514) >  $1 + 2\sqrt{\frac{4-1}{96-1}}$  (1,35)

Tweede eigenwaarde (0,745) < 1

**Tabel 16: Test van unidimensionaliteit**

Reflectief construct	Eerste eigenwaarde	Tweede eigenwaarde	VW 1	VW 2	Uni-dimensionaliteit
Reputatie (1)	4,707 > 1,58	1,154 > 1	Ok	Niet ok	Nee
Reputatie (2)	4,286 > 1,503	0,865 < 1	Ok	Ok	Ja
Relaties	3,426 > 1,46	0,973 < 1	Ok	Ok	Ja
Personeel	2,604 > 1,35	0,723 < 1	Ok	Ok	Ja
Waardepropositie (1)	3,375 > 1,54	1,295 > 1	Ok	Niet ok	Nee
Waardepropositie (2)	2,514 > 1,35	0,745 < 1	Ok	Ok	Ja
Kernwaarden bedrijf	2,039 > 1,29	0,576 < 1	Ok	Ok	Ja
Kledij	3,083 > 1,41	0,780 < 1	Ok	Ok	Ja
Gedrag	2,357 > 1,35	0,685 < 1	Ok	Ok	Ja
Sociale media (1)	5,848 > 1,71	1,659 > 1	Ok	Niet ok	Nee
Sociale media (2)	4,729 > 1,54	0,842 < 1	Ok	Ok	Ja
'Face-to-face' netwerken	1,290 > 1,21	0,710 < 1	Ok	Ok	Ja

Naast het testen van de unidimensionaliteit is het ook nodig om de betrouwbaarheid van de reflectieve items na te gaan.

## 5.2.4 Betrouwbaarheid van de reflectieve items

De betrouwbaarheid weerspiegelt de mate van interne consistentie van de items. Men gaat na in hoeverre de items met elkaar correleren. Wanneer een reflectief construct betrouwbaar is, mag er gezegd worden dat alle items wel degelijk dezelfde dimensie meten. De interne consistentie kan aan de hand van twee manieren getest worden. Een eerste manier is op basis van het concept Cronbach's Alpha. Bij een Cronbach's Alpha van meer dan 0,7 kan gezegd worden dat de interne consistentie van de items voldoende hoog is. Daarnaast is het ook mogelijk om de betrouwbaarheid te testen aan de hand van de composite reliability (Hair et al, 2010). Wanneer deze ook een waarde van 0,7 behaalt mag besloten worden dat de interne consistentie hoog genoeg is.

Bij het bepalen van de betrouwbaarheid heb ik gebruik gemaakt van het PLS algoritme in Smart PLS.

**Tabel 17: Composite reliability en Cronbach's Alpha**

<b>Construct</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Gedrag	0,8688	0,8034
Kernwaarden Bedrijf	0,8635	0,7632
Kledij	0,8855	0,8429
Netwerken	0,7721	<b>0,4499</b>
Sociale Media	0,9378	0,941
Waardepropositie	0,8691	0,7971
Personeel	0,8807	0,8205
Relaties	0,8816	0,8334
Reputatie	0,9167	0,8934

Uit bovenstaande tabel kan afgeleid worden dat alle constructen voor de Composite reliability een waarde hebben van meer dan 0,7. Dit wil zeggen dat de interne consistentie van de items voldoende hoog is. Daarnaast kan gezegd worden dat voor alle constructen, behalve het construct Netwerken de waarde van de Cronbach's Alpha groter is dan 0,7. Het construct Netwerken bestaat uit twee items waardoor we de waarde van de Cronbach's Alpha niet mogen interpreteren (Janssens, Wijnen, De Pelsmacker & Van Kenhove, 2008). Omdat de waarde van de Composite reliability daarentegen wel hoog genoeg is (0,7723) mag ik het construct in de analyse laten.

## 5.2.5 Validiteit van de reflectieve items

Nu we weten dat onze reflectieve constructen unidimensioneel en betrouwbaar zijn dienen we enkel nog na te gaan of ze ook valide zijn. Bij het achterhalen van de validiteit

gaan we op zoek naar hoe correct de gekozen schalen de constructen uit ons model meten (Hair et al., 2010). We kijken hierbij naar de item validiteit, de convergente validiteit en de discriminant validiteit. De item validiteit bepalen we aan de hand van de factorladingen. Deze moeten op zijn minst significant te zijn (nul geen element van betrouwbaarheidsinterval). Naast significante ladingen streven we evenwel ook naar grote ladingen ( $> 0,5$  en best  $> 0,7$ ). Grote ladingen duiden immers op het feit dat alle indicatoren convergeren naar het onderliggend latent construct. (Hair et al., 2010)

In de tabel van Jarvis (2003) zien we dat er drie testen gedaan moeten worden om te kunnen besluiten dat het meetmodel valide is.

Een eerste test betreft de 'Item Validity'. Voor elk construct wordt gekeken naar de grootte en de significantie van de item ladingen. De grootte van de item ladingen moet groter zijn dan 0,5 en liefst zelfs groter dan 0,7.

**Tabel 18: Item validiteit construct Gedrag**

Item	Grootte Item lading
Gedrag_consistent_met_communicatie	0,8498
Nooit_tegen_waarden_handelen	0,7348
Persoonlijke_waarden_bij_personeel	0,7423
Unieke_persoonlijke_waarden_uit_gedrag	0,8276

**Tabel 19: Item validiteit construct Kernwaarden**

Item	Grootte Item lading
Missie_verbonden_met_waardepromotie	0,8631
Waardepromotie_gekend_bij_personeel	0,7563
Waardepromotie_verbonden_met_kernwaarden_bedrijf	0,8486

**Tabel 20: Item validiteit construct Kledij**

Item	Grootte Item lading
Goede_eerste_indruk	0,8205
Kledij_is_WEL_belangrijk	0,6704
Kledij_ligt_in_lijn_met_mijn_job	0,7782
Kledij_projecteert_unieke_waarden	0,8651
Kledij_verteltiets_over_mijn_persoon	0,754

**Tabel 21: Item validiteit construct Personeel**

Item	Grootte Item lading
Communiceren_van_persoonlijke_waarden	0,78
Mensen_aannemen_dezelfde_waarden_belangrijk	0,7774
Personeel_handelt_volgens_kernwaarden_bedrijf	0,8507
Signalen_persoonlijke_waarden_ondersteunen	0,8119



**Tabel 22: Item validiteit construct Relaties**

Item	Grootte Item lading
Gevoel dat ze ons kennen	0,8623
Gevoel van vertrouwen	0,8693
Goede relaties met stakeholders	0,8089
Klantenloyaliteit opbouwen	0,5871
Verschillende mediaplatformen	<b>0,3702</b>
Weten wat te verwachten	0,8856

Hier zien we dat het item 'Verschillende mediaplatformen' een lading heeft van 0,3702. Dit wil zeggen dat dit item niet goed past in het construct Relaties.

**Tabel 23: Item validiteit construct Reputatie**

Item	Grootte Item lading
Klanten komen omwille van deze vakkennis	0,7775
Mijn bedrijf is expert vakgebied	0,7811
Mijn persoonlijke Waardepropositie overtuigt	0,8573
Oprechtheid authenticiteit	0,7803
Voldoende kennis in vakgebied	0,7995
Waarden en kwaliteiten van bedrijf	0,8017
Waarden van de ondernemer	0,6672

**Tabel 24: Item validiteit construct Sociale media**

Item	Grootte Item lading
Bedrijf en verwezelijkingen Blog persoonlijkeWebsite	0,74
Gemakkelijk bedrijfsinfo vindbaar Facebook	0,8773
Nieuwe klanten LinkedIn	0,7149
Persoonlijke waarden LinkedIn	0,8293
Twitter over bedrijfsaangelegenheden	0,8444
Wat ik heb verwezelijkt LinkedIn	0,8084
reclame voor bedrijf Facebook	0,9544

**Tabel 25: Item validiteit construct Waardepropositie**

Item	Grootte Item lading
Ervaring in mijn Sector	0,7705
Expert in vakgebied	0,8697
Gepaste kennis	0,8192
Weet wat me als Ondernemer Uniek maakt	0,6937

**Tabel 26: Item validiteit construct Netwerken**

Item	Grootte Item lading
Blijf mezelf facetofacenetwerken	0,9046
NIET Beter voordoen facetoface	0,6705

Veel van de items hebben een lading die hoger is dan 0,7. Twee items hebben een lading groter dan 0,6. Er kan dus besloten worden dat de items goed relateren met het construct.

In tabel 22 kon gezien worden dat er een item is (Verschillende\_mediaplatformen) dat geen voldoende hoge lading heeft voor het construct Relaties. Aangezien we de validiteit willen verzekeren, heb ik het model opnieuw berekend zonder deze variabele op te nemen. Het nieuwe model kan u vinden in bijlage 11. De betrouwbaarheid van de constructen van dit model zijn ook voldoende. In bijlage 12 kan u een tabel vinden met de Cronbach's Alpha en de composite reliability van dit tweede model.

**Tabel 27: Item validiteit verbeterd voor het construct Relaties**

Item	Grootte Item lading
Gevoel_dat_ze_ons_kennen	0,8606
Gevoel_van_vertrouwen	0,8738
Goede_relaties_met_stakeholders	0,814
Klantenloyaliteit_opbouwen	0,5805
Weten_wat_te_verwachten	0,8953

Nu hebben wel alle items een hoog genoeg lading op het construct 'Relaties'. Enkel het item 'Klantenloyaliteit\_opbouwen' heeft een lading van 0,5805, maar dit is nog steeds hoog genoeg om op te nemen in het model.

Om de significantie van de item ladingen na te gaan, is een 'bootstrap' methode vereist. Aangezien analyses in PLS niet parametrisch zijn, is fout om de t-waarde te gebruiken om de significantie aan te tonen. Een betere manier is om gebruik te maken van een niet-parametrische 'bootstrap' methode om betrouwbaarheidsintervallen te berekenen. Bij het uitvoeren van een 'bootstrap' gaat de originele dataset 'resampled' worden met teruglegging. Na de 'bootstrap' in SmartPLS te hebben uitgevoerd (cases=95 en samples=5000), kunnen we enkele conclusies trekken. De 95% confidentielimieten worden dan gegeven door de 2.5% and 97.5% percentielen.

**Tabel 28: Betrouwbaarheidsintervallen (1)**

	Gedrag → Persoonlijke merkwaarde	Kernwaarden bedrijf → Persoonlijke merkwaarde	Kledij → Persoonlijke merkwaarde	Sociale media → Persoonlijke merkwaarde	Netwerken → Persoonlijke merkwaarde
BI: Lower bound	0,0315	0,0686975	0,0151925	-0,3002	-0,08971
BI:Upper bound	0,3594	0,3742025	0,29024	0,207515	0,2787025

In bovenstaande tabel kan gezien worden dat voor de eerste drie dimensies de waarde nul niet in het betrouwbaarheidsinterval zit, waardoor er besloten kan worden dat de item ladingen significant zijn. Alleen bij de constructen Sociale media en 'face-te-face' netwerken is de waarde nul aanwezig in het betrouwbaarheidsinterval. Hier mogen we geen uitspraken doen over de significantie.

**Tabel 29: Betrouwbaarheidsintervallen (2)**

	Waardepropositie → Persoonlijke merkwaarde	Persoonlijke merkwaarde → Relaties	Persoonlijke merkwaarde → Reputatie	Persoonlijke merkwaarde → Personeel
BI: Lower bound	0,186395	0,8367925	0,9012975	0,261955
BI:Upper bound	0,548403	0,927	0,9658	0,7068

In tabel 29 kan gezien worden dat voor de vier constructen de waarde nul niet in het betrouwbaarheidsinterval zit. De itemladingen zijn dus significant.

Vervolgens wordt de 'within-method convergent validity' getest voor de reflectieve items. De 'convergent' validiteit achterhalen we door gebruik te maken van de 'average variance extracted' (AVE). Een hoge AVE (> 0,5) wijst op een hoge correlatie tussen de items in een schaal. Hierdoor mag gesteld worden dat deze items eveneens zullen convergeren. De AVE wordt dan ook aanschouwd als een overzichtindicator voor de convergentie van een schaal (Hair et al., 2010). Deze AVE-waarden vinden we na het uitvoeren van het PLS algoritme.

**Tabel 30: Waarden AVE**

	<b>AVE</b>
Gedrag	0,6245
Kernwaarden Bedrijf	0,679
Kledij	0,609
Netwerken	0,6339
Sociale Media	0,6848
Waardepropositie	0,6256
Personeel	0,6489
Relaties	0,5699
Reputatie	0,6122

Alle waarden van AVE zijn groter dan 0,5. Er is dus een goede 'within-method convergent' validiteit.

Ten slotte wordt de discriminant validiteit getest voor de eerste orde construct items. Jarvis (2003) stelt dat voor reflectieve items discriminant validiteit geldt indien de  $AVE > [\text{cor}(\text{construct-other construct})]^2$ . Deze formule vergelijkt de mate waarin een latente variabele in staat is om de variantie in zijn items te verklaren (AVE) met het kwadraat van de latente variabele correlaties. Een discriminant valide construct is een construct dat sterk verschilt van de andere constructen in het model (het construct kan dus als uniek aanschouwd worden) (Hair et al., 2010).

**Tabel 31: Test van discriminant validiteit**

	Gedrag	Kernwaarden Bedrijf	Kledij	Netwerken	Personeel	Relaties	Reputatie	Sociale Media	Waarde- propositie	AVE
Gedrag	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,6245
Kernwaarden Bedrijf	0,21511	1	0	0	0	0	0	0	0	0,679
Kledij	0,257759	0,053407	1	0	0	0	0	0	0	0,609
Netwerken	0,087675	0,08381	0,048444	1	0	0	0	0	0	0,6339
Personeel	0,141677	0,053407	0,069696	0,020249	1	0	0	0	0	0,6489
Relaties	0,124186	0,239023	0,158245	0,059098	0,074802	1	0	0	0	0,5699
Reputatie	0,23678	0,362404	0,091809	0,097594	0,14915	0,556516	1	0	0	0,6122
Sociale Media	0,048356	0,000894	0,021287	0,028934	0,024555	0,026115	0,009216	1	0	0,6848
Waarde- propositie	0,145695	0,341757	0,084448	0,028561	0,051938	0,264402	0,457246	0,003125	1	0,6256
AVE	0,6245	0,679	0,609	0,6339	0,6489	0,5699	0,6122	0,6848	0,6256	

In deze tabel kan u de waarden  $\text{cor}(\text{construct-other-construct})^2$  terugvinden. Deze waarden moeten vergeleken worden met de AVE waarden uit tabel 30. Na deze vergelijking kan besloten worden dat voor elk construct geldt dat  $AVE > [\text{cor}(\text{construct-other construct})]^2$ .

Aangezien er in mijn model geen gebruik is gemaakt van formatieve items, zal hiervoor geen validiteitsanalyse plaatsvinden.

### 5.3 Analyse van het structureel model

Nadat al de reflectieve items aan een aantal test zijn doorstaan, kan er nu verder gegaan worden met de analyse van het structureel model. Eerst en vooral kunnen de vooropgestelde hypothesen getest worden. Vervolgens zal naar de waarde van de R-kwadraat gekeken worden om de voorspelkracht van het model te beoordelen.

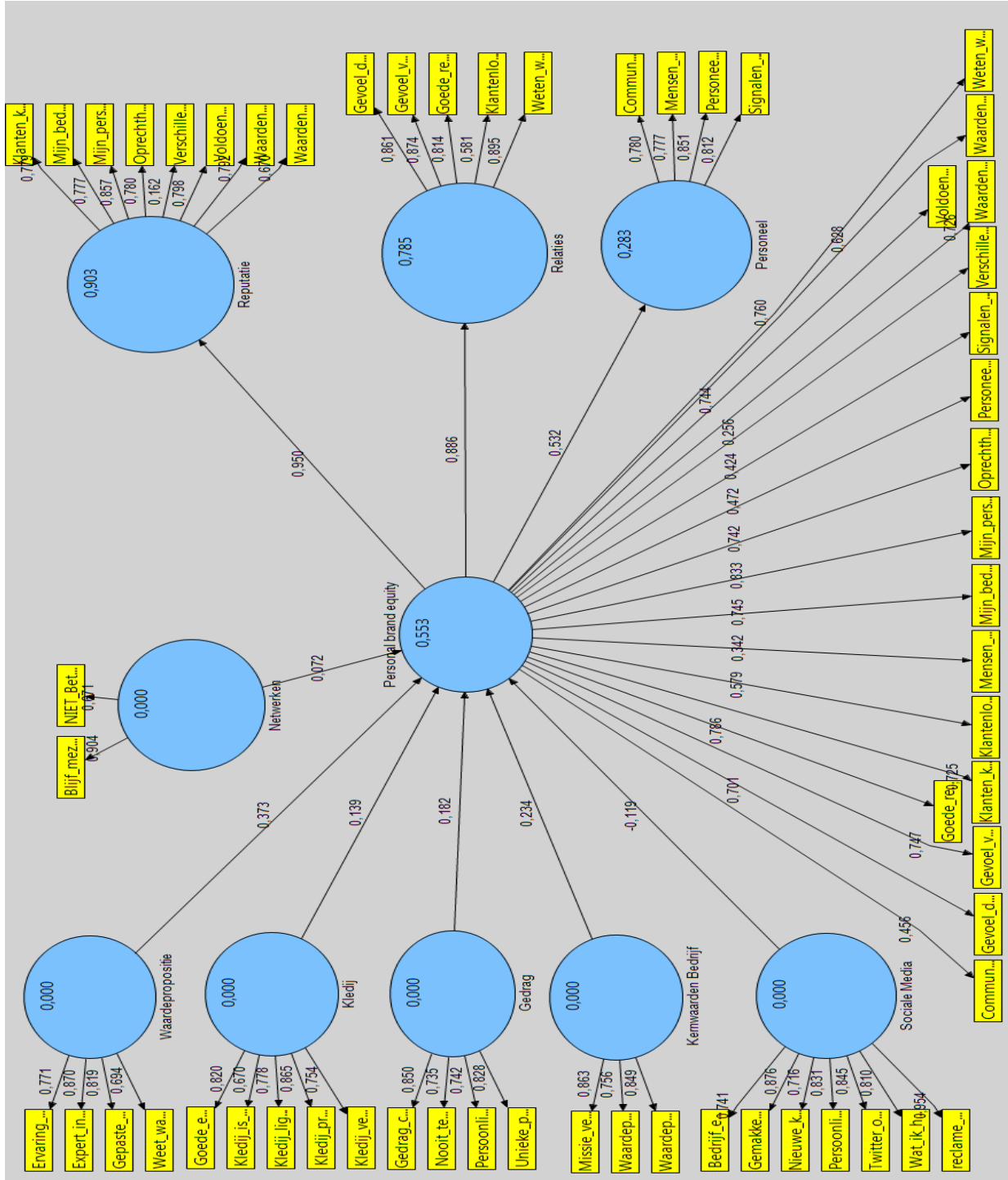
In een eerste stap gaan we voor de 96 respondenten het volgende na:

- H1a: Ondernemers die goed hebben nagedacht over hun **unieke waardepropositie** zullen in grotere mate persoonlijke merkwaarde creëren.
- H1b: Het gebruiken van **kledij** die je persoonlijk merk aanvult heeft een positieve invloed op de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer.
- H1c: Ondernemers die zich consistent met hun waardepropositie **gedragen** zullen in grotere mate persoonlijke merkwaarde creëren.
- H1d: Wanneer de unieke waardepropositie goed verweven is in de **kernwaarden** van het bedrijf zal het persoonlijk merk van een ondernemer in grotere mate leiden tot persoonlijke merkwaarde.
- H1e: Het gebruiken van **sociale media** als persoonlijk marketingmiddel heeft een positieve invloed op persoonlijke merkwaarde.
- H1f: Het bekend maken van je persoonlijk merk via **'face-to-face' netwerken** heeft een positieve invloed op de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer.
- H2: Ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren zullen **sterke relaties** ontwikkelen met stakeholders.
- H3: Ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren zullen beter en meer **geschikt personeel** aantrekken.
- H4: Ondernemers die persoonlijke merkwaarde creëren zullen een **reputatie als expert** in hun vakgebied opbouwen.

Om deze hypothesen te testen gebruiken we het 'bootstrap' algoritme in het software programma SmartPLS. Bij dit 'bootstrap' algoritme kiezen we voor 5000 steekproeven, wat redelijk is rekening houdend met de rekenkracht van onze computer.

**Tabel 32: Padcoëfficiënten na 'bootstrap' methode**

	Pad-coëfficiënten	BI: Lower bound	BI: Upper Bound	Significantie
Gedrag → Persoonlijke merkwaarde	0,1821	0,0315	0,3394	Ok
Kernwaarden Bedrijf → Persoonlijke merkwaarde	0,2344	0,0686975	0,3742025	Ok
Kledij → Persoonlijke merkwaarde	0,1385	0,0151925	0,29024	Ok
Sociale Media → Persoonlijke merkwaarde	-0,1196	-0,3002	0,207515	Niet ok
Netwerken → Persoonlijke merkwaarde	0,0717	-0,08971	0,2787025	Niet ok
Waardepropositie → Persoonlijke merkwaarde	0,3733	0,186395	0,548403	ok
Persoonlijke merkwaarde → Personeel	0,5311	0,261955	0,7068	Ok
Persoonlijke merkwaarde → Relaties	0,8857	0,8367925	0,927	Ok
Persoonlijke merkwaarde → Reputatie	0,9427	0,9012975	0,9658	Ok



**Figuur 16: Model met padcoëfficiënten**

Na het toepassen van het 'bootstrap' algoritme vinden we informatie omtrent de padcoëfficiënten (Tabel 32). Deze informatie hebben we nodig om de hypotheses te testen.

De padcoëfficiënten tussen de dimensies van personal branding en persoonlijke merkwaarde zijn weldegelijk positief, met uitzondering van de dimensie Sociale media. De padcoëfficiënt van deze variabele is negatief en niet significant omdat de waarde nul element is van haar betrouwbaarheidsinterval. Voor 'face-to-face' netwerken mogen er ook geen uitspraken gedaan worden aangezien deze ook niet significant is. De andere dimensies zijn echter wel significant. Op basis van bovenstaande tabel (32) kunnen we de volgende hypothesen aanvaarden: H1a, H1b, H1c en H1d. Enkel hypothesen 1e en 1f kunnen niet aanvaard worden op een 5%-significantieniveau.

Vervolgens kijken we ook naar de grootte van de padcoëfficiënten. Hier zien we dat de dimensie 'Waardepropositie' (0,3373) de grootste invloed heeft op het construct persoonlijke merkwaarde. Dit is ook wel logisch aangezien zonder het hebben van een waardepropositie bijna niet aan personal branding gedaan kan worden. Vervolgens komt het construct 'kernwaarden bedrijf' met een coëfficiëntwaarde van 0,2344. Kledij heeft de minste invloed op het creëren van persoonlijke merkwaarde. Kledij is dan ook geen vereiste maar een bijzaak bij personal branding.

Daarnaast zien we dat de dimensie 'Sociale media' een negatieve padcoëfficiënt heeft. Dit is wel opmerkelijk, maar aangezien deze dimensie niet significant is, kunnen we er verder geen uitspraken over doen.

Daarna is het nodig om na te gaan hoe goed de fit is van deze regressie. Dit kunnen we doen aan de hand van een F-test. We gebruiken eerst de formule van Drougherty (2006). Met deze formule onderzoeken we of ten minste een van de padcoëfficiënten van de personal branding dimensies naar persoonlijke merkwaarde verschilt van nul. Indien dit het geval is kan er besloten worden dat de regressie een goede fit heeft.

$$F(k - 1, n - k) = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

In deze formule staat k voor het aantal padcoëfficiënten, n voor het aantal respondenten en de R-kwadraat staat voor de proportie verklaarde variantie van het regressiemodel.

In dit geval is k gelijk aan vier, n gelijk aan 96 en R-kwadraat gelijk aan 0,5529. Deze laatste waarde vinden we terug in SmartPLS aan de hand van het PLS algoritme.

Wanneer we alles in de formule ingeven krijgen we het volgende:

$$F(4 - 1, 96 - 4) = \frac{0,5529 / (4 - 1)}{(1 - 0,5529) / (96 - 4)}$$

Nu komen we een F-waarde uit die gelijk is aan 37,92351. Deze F-waarde maakt het voor ons mogelijk om te kunnen zeggen dat ten minste één van de padcoëfficiënten significant verschilt van 0 op een 1% significantieniveau ( $F_{(3,60)} = 26,32 < F_{(3,92)} < F_{(3,120)} = 26,22$ ). Hierdoor kunnen we besluiten dat de regressie een goede fit heeft.

Naast de deelhypothesen van H1 kunnen we dan ook de hypothesen H2, H3 en H4 aanvaarden. De paden tussen de gecreëerde persoonlijke merkwaarde en de relaties, personeel en reputatie zijn allen positief en significant. Vooral de invloed van persoonlijke merkwaarde op het hebben van een expertenreputatie (0,9427) en op het creëren van sterke relaties met stakeholders (0,8857) is zeer groot. De invloed van persoonlijke merkwaarde op het aantrekken van geschikt personeel bedraagt 0,5311.

Een volgende stap in het analyseren van het structureel model is nagaan wat het gevolg is van een stijging in één van de dimensies van personal branding voor bijvoorbeeld het opbouwen van sterke relaties met stakeholders.

Als voorbeeld zullen we een stijging van gedrag met 1 punt op de persoonlijke merkwaarde nemen. Deze toename van 1 punt leidt tot een toename van gecreëerde persoonlijke merkwaarde van 0,1821 punt. Een toename van 0,1821 punt in persoonlijke merkwaarde zorgt op zijn beurt voor een stijging in de relaties met stakeholders met 0,1623 punt ( $0,1821 * 0,8857$ ).

Vervolgens zullen we hier ook de fit van het model nakijken. Hiervoor kijken we naar de R-kwadraat (McKenzie, 2011). Voor het construct Relaties vinden we een R-kwadraat terug van 0,7787. Het construct Reputatie heeft een R-kwadraat van 0,8868. Het construct Personeel heeft een R-kwadraat die slechts 0,2842. Er kan opgemerkt worden dat ook de dimensies 'Relaties' en 'Reputatie' een goede fit blijken te hebben. Het construct personeel heeft een zeer lage R-kwadraat. Dit wil zeggen dat de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer slechts 0,2819 van de variantie van dit construct verklaart. Er zijn dus vele andere variabelen die een invloed hebben op het aantrekken van geschikt personeel, naast het hebben van een persoonlijk merk.

## **5.4 Nomologische validiteit**

Wanneer de nomologische validiteit wordt nagegaan, wordt gekeken of de meting zich gedraagt zoals het verwacht is op basis van kennis en theorie. Churchill (1955) schrijft voor dat wanneer de nomologische validiteit beoordeeld wordt, de ontwikkelde schaal vergeleken moet worden met de achterliggende theorie. De literatuur uit voorgaande hoofdstukken voorspelde reeds positieve effecten van de dimensies van personal branding op het creëren van persoonlijke merkwaarde. Dit werd door het opgestelde model niet tegengesproken. Enkel de variabele 'Social media' had een negatieve impact



op het creëren van persoonlijke merkwaarde. Dit wordt niet door de literatuur ondersteund. Deze variabele was niet significant waardoor de mogelijke negatieve impact verder niet besproken zal worden. Daarnaast had ook het construct 'face-to-face' netwerken geen significant effect op het creëren van persoonlijke merkwaarde.

Wanneer we in de literatuur op zoek gaan naar mogelijke resultaten van de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer, heb ik ondervonden dat er een positieve relatie bestaat tussen het creëren van persoonlijke merkwaarde en het opbouwen van relaties met stakeholders, het overtuigen van klanten en het aantrekken van geschikt personeel. Deze relaties werden door het model onderzocht en bevestigd.

#### **5.4.1 Resultaat van de schaalontwikkeling**

Uit voorgaande analyses kan besloten worden dat de opgestelde schaal aangaande persoonlijke merkwaarde correcte resultaten oplevert. Omdat aan alle vereiste voorwaarden (unidimensionaliteit, betrouwbaarheid en validiteit) voldaan is, mag gesteld worden dat de opgestelde schaal gebruikt mag worden om het concept persoonlijke merkwaarde te meten. In mijn geval kan ik geen conclusies trekken over de constructen Sociale media en 'face-to-face' netwerken. Aangezien de fit van mijn model goed is, kan er besloten worden dat de constructen de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer goed meten. Daarnaast kan ook gemeten worden in welke mate de persoonlijke merkwaarde leidt tot het aantrekken van klanten, het behouden van geschikt personeel en het opbouwen van een reputatie als expert.

De meetschaal is ontwikkeld met het oog op ondernemers. De schaal kan enkel voor hen gebruikt worden, maar mits een aantal aanpassingen zou deze ook voor werknemers of professionals gebruikt kunnen worden (zie 6.2).



## Hoofdstuk 6: Conclusies en beleidsaanbevelingen

Op basis van de verrichte analyses komen in dit hoofdstuk mijn voornaamste conclusies aan bod. Tevens zullen enkele implicaties voor zaakvoerders geformuleerd worden. Ik sluit dit hoofdstuk af met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

### 6.1 Conclusies

Na een analyse van het conceptueel model, kan besloten worden dat vier van de zes constructen van personal branding een positief en significant effect hebben op de gecreëerde persoonlijke merkwaarde van een ondernemer. Deze dimensies zijn:

- Of de ondernemer nagedacht heeft over zijn **waardepropositie**
- Of de waardepropositie verbonden is met de **kernwaarden** van het bedrijf
- Het gebruiken van **kledij** dat je persoonlijk merk aanvult
- Ondernemers die zich consistent met hun waardepropositie **gedragen**

Enkel de de constructen Sociale media en Netwerken hadden geen significant effect. Het construct Sociale media bestond uit verschillende items waarop de respondenten 'Niet van Toepassing' konden aanduiden. Zeer veel van mijn respondenten hebben dit antwoord gekozen, waardoor ik veel 'missing values' had. Door gebruik te maken van de EM-methode kon ik deze 'missing values' vervangen door een waarde berekend aan de hand van antwoordenpatronen. Dit kan er echter wel toe geleid hebben dat dit construct een negatieve, maar ook niet significante coëfficiënt had.

Voor het construct Netwerken had ik maar twee items opgenomen in de vragenlijst. Ik had hieromtrent meer vragen mogen opnemen in de enquête. Dit had kunnen leiden tot een significant effect op het creëren van persoonlijke merkwaarde.

Daarnaast werd ook nagegaan of het creëren van persoonlijke merkwaarde zou leiden tot het versterken van relaties met stakeholders, het aantrekken van geschikt personeel en lokken van klanten naar de winkel. Uit de analyse kan afgeleid worden dat er een sterk positief effect is dat gecreëerd wordt door de ondernemer op het aangaan van sterke stakeholderrelaties en het aantrekken van klanten naar de winkel. Daarnaast is er ook een positief effect op het behouden van geschikt personeel, al is dit effect redelijk klein.

Om ten slotte tot een antwoord te komen op mijn centrale onderzoeksvraag, namelijk "Wat is het effect van personal branding op de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer?" kan als volgt besloten worden:

Wanneer ondernemers aan personal branding doen, via bovenvermeldde dimensies, zullen zij een toename van de persoonlijke merkwaarde ervaren. De dimensies die ik

onderzocht heb, hebben allen een positief effect op het creëren van persoonlijke merkwaarde. Ondernemers die een persoonlijke merkwaarde creëren zullen voordelen ondervinden. Deze voordelen bestaan onder andere uit het aantrekken van geschikt personeel en klanten en het versterken van de relaties met stakeholders. Deze drie gevolgen van het creëren van persoonlijke merkwaarde zijn voor een ondernemer zeer belangrijk.

## **6.2 Implicaties voor zaakvoerders en ondernemers**

Aangezien het belang van personal branding op het creëren van persoonlijke merkwaarde is aangetoond in mijn model en de hypothesen niet verworpen kunnen worden is het voor ondernemers zeer belangrijk om aan personal branding te doen. Er kunnen zo zeer veel voordelen uit gehaald worden. Zeker voor eenmansbedrijven en kleine bedrijven is het een belangrijke manier om je onderneming en jezelf te tonen aan een groot publiek. Door aan personal branding te doen kom je als ondernemer ook zeer authentiek en oprecht over.

## **6.3 Mogelijkheden voor verder onderzoek**

Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd geeft aan dat er nog veel mogelijkheden zijn voor verder onderzoek.

Een eerste onderzoeksmogelijkheid houdt in dat onderzoekers op zoek gaan naar de relatie tussen de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer en de bedrijfsmerkwaarde. In dit onderzoek gaat men op zoek naar de waarde van de bedrijfsmerkwaarde op de balans. Deze waarde kan de onderzoeker terugvinden in de database 'Belfirst' op de Universiteit Hasselt. Na het vinden van de waarde, voor een steekproef van bedrijven, zal de onderzoeker in deze database de e-mailadressen van deze ondernemingen kunnen terugvinden. Vervolgens kan hij aan de hand van mijn enquête die de persoonlijke merkwaarde van de ondernemer meet, nagaan of ondernemers die veel persoonlijke merkwaarde creëren ook een hogere bedrijfsmerkwaarde hebben. Men zou dat een opdeling kunnen maken tussen de ondernemers die weinig, gemiddeld tot veel persoonlijke merkwaarde creëren. Vervolgens kan men nagaan of de verschillen tussen de groepen op vlak van bedrijfsmerkwaarde significant zijn.

Ten tweede lijkt een onderzoek naar het gebruik van sociale media bij ondernemers zeer interessant. In mijn onderzoek waren er zeer weinig ondernemers die via sociale media-platformen reclame maakten voor henzelf of voor hun bedrijf (bijlage 13: zie respondenten die 'Nooit' hebben aangeduid). Dit is ook een reden geweest voor het negatief effect van sociale media op het creëren van persoonlijke merkwaarde.

Momenteel neemt het gebruik van sociale media heel erg toe, zowel bij werknemers als ondernemers. Wanneer een meerderheid van de ondernemers aan personal branding doet via sociale media, gaat het effect van sociale media op het creëren van persoonlijke merkwaarde veel duidelijker waar te nemen zijn. Het internet wordt steeds meer gebruikt tijdens en na de werkuren. Mensen maken contacten, kopen en verkopen via internetplatformen of gaan op zoek naar informatie over bedrijven, ondernemers, etc. Het gebruik van sociale media zal ook alleen maar toenemen. Ondernemers zullen deze sites meer en meer gaan gebruiken als marketingcommunicatiemiddel voor henzelf.

Ten slotte wil ik ook aangeven dat men de schaal voor het meten van de persoonlijke merkwaarde van een ondernemer ook kan gebruiken voor het onderzoeken van de persoonlijke merkwaarde van werknemers of professionals, mits een aantal aanpassingen. Men zou in de literatuur of via persoonlijke interviews op zoek moeten gaan hoe deze persoonlijke waarde zich vertaalt op de werkvloer. Vervolgens zou ook onderzocht moeten worden hoe werknemers aan personal branding kunnen doen en wat de voordelen zijn die het hun kan opleveren.



## Bibliografie

Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Conceptualization on the value of a brand name*, New York: Free Press.

Aaker, D.A. (1996) *Building strong brand*, New York: Free Press.

Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*, New York: Free Press.

Aaker, D.A., McLoughlin, D. (2007). *Strategic Market Management*, West-Sussex: Wiley

American marketing Association (2007). *Dictionary of Marketing Terms*. Opgevraagd op 21 november 2011, via <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view329.php>

Bearden W. O., Netemeyer R. G. (1999) *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*, SAGE Publications, California

Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services : Growing interest, emerging perspectives, *Journal of Academy and marketing science*, 23 (4), 236-245

Berrone, P., Cruz, C., Comez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessments Approaches, and Agenda for Future Research, *Familij Business Review*, XX(X), 1-22

Blombäck, A., Ramirez-Pasillas, M. (2010). Exploring logics in corporate brand identity formation – the case of family business, *Corporate Communications: An international Journal*, 17 (1), 7-28

Brexendorf, T.O., Kernstock, J. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour. Towards an integrated view?, *Brand Management*, 15 (1), 32-40

Brønn, P.S., Engell, A., Martinsen, H. (2006). A reflective approach to uncovering actual identity. *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), 886-901

Bruner G. C., Paul J. Hensel P.J. (2001) *Marketing scales handbook: a compilation of multi-item measures*, SAGE Publications, California

Churchill, G. A., (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing research*, XVI, 64-73

Demeyer, P. (2010). *Keukenbaas acteert in eigen tv-spot*. Opgevraagd op 2 februari 2012, via <http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=GTT31C8NI&s=1>

Denolf, W. (2011). Koop mij. Weekend Knack, 19, 20-23.

De Pelsmacker, P., Geuens, M. Van den Bergh, J. (2011). Marketingcommunicatie, Amsterdam: pearson Eductaion Benelux

Dougherty (2006) „F test of goodness of fit“ (online) (geraadpleegd op 25 mei 2011) Dit document is consulteerbaar op het volgende webadres <URL: <http://econ.lse.ac.uk/ie/ieppt/series2/C2D10.pps> >

Gregory, J.R. (z.d.) Value of corporate governance? Corporate brand equity accounts for 5% to 7% of market capitalization, Opgevraagd op 1 maart 2012, via <http://www.lawrencegmcdonald.com/value-of-corporate-governance-corporate-brand-equity-accounts-for-5-to-7-of-market-capitalization/>

Gregory, J.R. (z.d.) How should companies evaluate brand equity?, Opgevraagd op 1 maart 2012, via <http://www.talentzoo.com/news/How-Should-Companies-Evaluate-Brand-Equity/7528.html>

Ha, H-Y., Janda, S., Muthaly, S. (2010). Development of brand equity: evaluation of four alternative models. The service Industries Journal, 30, 911-928.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis A Global perspective. New Jersey: Pearson.

Harmsen, C. (2011) Opmerkelijke ik, Den Haag, Sdu Uitgevers bv.

Hassan, S.S., Shamma, H.M. (2011). Integrating Product and corporate Brand equity into total brand equity measurement. International Journal of Marketing studies, 3 (1), 11-20

Hernandez, V. (2011). Job's death boosts sales of Apple products. Opgevraagd op 31 oktober 2011, via Regional Business News Database.

Janssens, W.Wijnen, K., De Pelsmacker, P., Van Kenhove, P. (2008) Marketing research with SPSS, Edinburgh Gate, Pearson Education Limited.

Jarvis, C.B., Mackenzie, S.B., & Podsakoff, P.M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. Journal of Consumer Research, 30, 199-218.

Karaosmanoglu, E., Melewar, T.C., Paterson, D. (2005). Corporate identity: concept, components and contribution, Journal of General Management, 31 (1), 59-81

Karlis, D., Saporta, G., Spinakis, A. (2003). A simple rule for the selection of Principal components. Communications in Statistics:Theory and Methodes, 32 (3), 643-666



Keller, K. (1993). Conceptualisation, measuring, and managing Customer-based equity, *Journal of Marketing*, 57, 1-22

Kotler, P. et al. (2009). *Principes van Marketing* (Broere, F. Vertaler, Nederlands). Amsterdam: Pearson Education Benelux. (Oorspronkelijk verschenen in het Engels in 2008)

Lages, C., Lages, C.R., Lages, L.P., (2004). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures, *Journal of Business Research*, 58, 1040-1048

Lages, L.F., Silva, G., Styles, C., Pereira, Z. (2009). The NEP scale: a measure of network export performance, *International Business review*, 18, 344-356

Lages, L.F., Lages, C.R. (2003). The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement, *Journal of International Marketing*, 12(1), 36-56

Lum, D., Lum, O. J. (2005). Martha Stewart: What's in a name? *Business and Economic Review*, 13-16

Mckenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Podsakoff, N.P. (2011). Construct Measurement And validation procedures in mis an behavioral research: integrating ne wand existing techniques, *MIS Quarterly*, 35 (2), 293-334

Melewar, T.C. (2003). Determinants of the Corporate identity construct: A review of the literature, *Journal of Marketing Communication*, 9 (4), 195-220

Merrilees, B., Miller, D., M'zungu, S. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model, *Brand Management*, 17 (8), 605-617

Nieuwenhuis, M. A., *Web 2.0 – Wat zijn sociale netwerksites?* Opgevraagd op 2 februari 2012, via The Art of Management (The-art.nl)

Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (4), 33-44

Peters, T. (1997). The brand called You. *Fastcompany*, 10, 83.

Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (2010). *Carglass houdt audits onder personeel*. Opgevraagd op 2 februari 2012, via <http://www.standaard.be/artikel/detail.aspx?artikelid=GTT31C8OS>.

Rampersad, H. K. (2008). A new blueprint for powerful and authentic personal branding. *Performance Improvement*, 47, 34-37.

Ryan, R. & Deci, E. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, januari 2000, 68-78.

Riezebos, R. (1996) *Merkenmanagement*, Groningen, Wolters-Noordhoff

Schawbel, D. (2009) *Me 2.0: Build a Powerful Brand to Achieve Career Success*, 3-4, Kaplan Publishing

Theunisse, E. (2009) *Eenpersoonsmerk worden*, Culemborg, Van Duuren Media B.V.

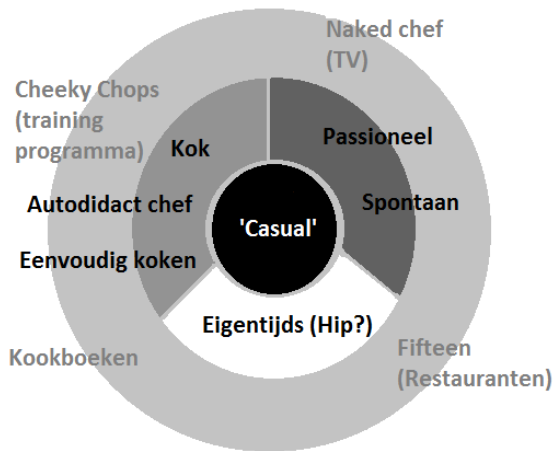
Verbeeck, S. (2010) *Mensen als merken*, Tiel, Lannoo Groep

Vitberg, A. (2010). Developing your personal brand equity. *Journal of Accountancy*, 42-45

van Zwieten, H., van de Grift M. (2005) *Het merk IK*, Houten, Unieboek (Spectrum)

## Bijlagen

Bijlage 1: Merkpersoonlijkheid voorbeeld Jamie Oliver (van Zwieten, 2005, p.70)



Bijlage 2: Voorbeeld van een persoonlijke SWOT-analyse (Verbeeck, 2010, p.37)

	<b>Positief</b>	<b>Negatief</b>
<b>Interne factor</b>	<p><i>Sterktes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intelligent</li> <li>• Sociaal</li> <li>• Betrouwbaar</li> <li>• Doorzetter</li> </ul>	<p><i>Zwaktes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrogant</li> <li>• Koppig</li> <li>• Geen teamplayer</li> </ul>
<b>Externe factor</b>	<p><i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel persaandacht</li> <li>• Goede naambekendheid</li> <li>• Breed netwerk</li> </ul>	<p><i>Bedreigingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaloerse collega's</li> <li>• Besparingen staan promotie in de weg</li> </ul>

Bijlage 3: De Plan-Deploy-Act-Challenge cyclus (Rampersad, 2009, p.113)

<p><b>Uitdaging</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continu onderhouden en cultiveren van je persoonlijke ambitie, persoonlijk merk en je PBSC om zo nieuwe uitdagingen aan te kunnen en nieuwe ervaringen en inzichten te verkrijgen</li> <li>• Zeer bewust nieuwe uitdagingen en doelen kiezen wanneer de huidige verbeteringsactie saai worden</li> <li>• Je merk heeft constante updates nodig wanneer je reflecteert over mogelijk nieuwe uitdagingen, de lessen die je geleerd hebt en de groei van jezelf en je merk</li> <li>• Wanneer je al je doelen bereikt hebt, moet je je PBSC aanpassen en opnieuw beginnen</li> <li>• Herhalen van deze cyclus</li> </ul>	<p><b>Plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definieer en formuleer en onderhoud je persoonlijke ambitie 'statement'</li> <li>• Weet zeer goed wat je wilt</li> <li>• Zet dit vast in je geheugen</li> <li>• Maak een lijst van wat je wilt behalen en bepaal wat je van jezelf wilt geven in de plaats</li> <li>• Visualiseer je persoonlijke ambitie</li> <li>• Evalueer jezelf gebaseerd op je SWOT-analyse</li> <li>• Definieer, formuleer en onderhoud je persoonlijk merk</li> <li>• Formuleer en onderhoud je PBSC</li> <li>• Maak van sommige activiteiten in je PBSC prioriteit om zo een maximale impact te veroorzaken</li> </ul>
<p><b>Actie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaag je persoonlijke ambitie, merk en PBSC na met moed en geloof in jezelf</li> <li>• Hou je aan je merkbeloofte</li> <li>• Bouw een solide reputatie op in je industrie en werk met liefde voor je vak</li> <li>• Wees verantwoordelijk voor de verbetering van je persoon en wees betrokken bij verandering</li> <li>• Wordt een expert in je vakgebied en bouw hieruit geloofwaardigheid</li> <li>• Promoot jezelf, je merk en bouw relaties op</li> <li>• Communiceer je merk</li> </ul>	<p><b>Implementeren/uitvoeren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus je gedachten op je persoonlijke ambitie</li> <li>• Probeer eerst je persoonlijk merk uit op kleine schaal, zodat mensen die je vertrouwd je feedback kunnen geven</li> <li>• Articuleer je merk met liefde en passie</li> <li>• Je moet je persoonlijk merk 'fintunen' wanneer het de eerste keer niet effectief is</li> <li>• Implementeer je PBSC op kleine schaal</li> </ul>

Bijlage 4: De loyaliteitspiramide (De Pelsmacker, 2011, p.60)



Bijlage 5: Volledige enquête

### **Personal Branding**

Deze enquête wordt uitgevoerd in het kader van mijn thesis aan de Universiteit Hasselt.

De thesis handelt over personal branding, dit is kort samengevat dat ondernemers zichzelf gaan differentiëren door hun unieke waardepropositie naar buiten te brengen. Dit gebeurt via een consistente boodschap en imago om zo een specifiek doel te bereiken. Met behulp van deze enquête wens ik een valide meetschaal voor personal brand equity op te stellen. Personal brand equity bevat de waarde die de ondernemer in de firma brengt. Deze waarde kan bestaan uit kennis, ervaring, relaties, etc.

De enquête zal slechts een tiental minuten van uw tijd in beslag nemen.

De enquête blijft online tot zondag 6 mei.

Ik wil u alvast heel erg bedanken voor het invullen van de enquête.

Charlotte Nijs

Klik op 'Next' om de enquête te starten.

1. Heeft u al ooit gehoord over het concept 'personal branding'?

- Ja
- Nee





Ik kleed me graag mooi omdat ik een goede eerste indruk wil geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kledij is niet belangrijk. Ik denk er niet over na.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen.

	Helemaal Niet Akkoord			Noch Niet Akkoord/ Noch Akkoord			Helemaal Akkoord
Uit mijn gedrag kan men snel afleiden wat mijn unieke en persoonlijke waarden zijn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn gedrag is altijd consistent met wat ik communiceer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik handel nooit tegen mijn persoonlijke waarden in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn persoonlijke waarden zijn terug te vinden in hoe mijn personeel handelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Hoe frequent gebruikt u volgende marketing middelen bij het communiceren van uw unieke persoonlijke waardepropositie?

	Nooit	Af en toe	Soms	Vaak
Netwerken (face-to-face)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blog of persoonlijke website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





Mijn persoonlijke website of blog bevat enkel thema's uit mijn persoonlijke sfeer.	0	0	0	0	0	0	0
Ik schrijf geregeld over mijn bedrijf of mijn verwezelijkingen op mijn blog of persoonlijke website	0	0	0	0	0	0	0
Op mijn LinkedIn profiel kunnen andere professionals zien wat ik verwezelijkt heb.	0	0	0	0	0	0	0
Via mijn LinkedIn profiel probeer ik in contact te komen met nieuwe klanten en/of potentiële werknemer	0	0	0	0	0	0	0
Op mijn LinkedIn profiel kan je snel terugvinden wat mijn persoonlijke waarden zijn.	0	0	0	0	0	0	0

10. Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen.

	Helemaal Niet Akkoord			Noch Niet Akkoord/ Noch Akkoord			Helemaal Akkoord
Ik beschik over voldoende kennis in mijn vakgebied.	0	0	0	0	0	0	0
Klanten komen naar mijn bedrijf omwille van deze vakkennis.	0	0	0	0	0	0	0
Mijn bedrijf staat bekend als een bedrijf dat expert is in haar vakgebied.	0	0	0	0	0	0	0
Mijn bedrijf heeft een reputatie als expert.	0	0	0	0	0	0	0
Mijn persoonlijke waardepropositie kan klanten overtuigen om voor mijn bedrijf te kiezen.	0	0	0	0	0	0	0
Klanten houden van mijn oprechtheid en authenticiteit.	0	0	0	0	0	0	0
Klanten kiezen voor mijn bedrijf omdat ze weten wat de waarden en kwaliteiten zijn waar het bedrijf voor staat.	0	0	0	0	0	0	0
Klanten kiezen voor mijn bedrijf omdat ze weten wat de waarden zijn waarvoor ik als ondernemer sta.	0	0	0	0	0	0	0
Klanten zien mijn bedrijf als enige oplossing voor hun problemen.	0	0	0	0	0	0	0
Mijn bedrijf heeft unieke kenmerken waardoor het een onderscheidend karakter heeft.	0	0	0	0	0	0	0



12. Gelieve aan te geven in welke mate u akkoord gaat met onderstaande stellingen. Indien u geen personeel heeft, gelieve dan 'Niet Van Toepassing' aan te klikken.

	Helemaal Niet Akkoord			Noch Niet Akkoord/ Noch Akkoord			Helemaal Akkoord
Ik communiceer mijn persoonlijke waarden regelmatig naar mijn personeel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik neem enkel mensen aan die dezelfde waarden als mij belangrijk vinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ondernemer stuur ik alleen signalen naar de buitenwereld die mijn waarden ondersteunen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn personeel kent de kernwaarden van het bedrijf en handelen overeenkomstig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Geslacht:

- Man
- Vrouw

14. Leeftijd:

- Jonger dan 30
- 31 - 50
- 51 - 65
- Ouder dan 65

15. Hoogst behaalde diploma:

- Lagere school
- Middelbaar onderwijs
- Hoger onderwijs (niet-universitair)
- Hoger onderwijs (universitair)
- Hoger onderwijs (Post-universitaire studies)
- Zeg ik liever niet

16. Hoeveel jaar bent u reeds werkzaam als zaakvoerder in het bedrijf?

- Minder dan 3 jaar
- 3 tot 10 jaar
- 10 tot 15 jaar
- Langer dan 15 jaar

17. Gelieve aan te geven binnen welke sector uw bedrijf actief is:

- IT en technologie
- Horeca
- Sales
- Media, marketing, reclame en communicatie
- Financiën en verzekeringen
- Verzorgingssector
- Logistiek
- Administratie en ondersteunende diensten
- Kunst, amusement en recreatie
- Productiesector
- Andere

18. In welke provincie is uw bedrijf gelegen?

- Antwerpen
- Vlaams-Brabant
- West-Vlaanderen
- Oost-Vlaanderen
- Limburg

19. Grootte van het bedrijf:

- Minder dan 3 jaar
- 3 - 5 jaar
- 5 - 10 jaar
- 10 - 20 jaar
- Meer dan 20 jaar

20. Reeds hoeveel jaar bestaat uw bedrijf?

- Minder dan 3 jaar
- 3 - 5 jaar
- 5 - 10 jaar
- 10 - 20 jaar
- Meer dan 20 jaar

21. Bent u zaakvoerder van een familiebedrijf?

- Ja
- Nee

22. Indien u op de vorige vraag 'Nee' antwoordde, gelieve dan aan te geven wat uw functie is in het bedrijf.

**Bedankt voor het invullen van deze enquête.**

**Vergeet niet op 'Submit' te klikken om uw antwoorden door te sturen.**

Bijlage 6: Non-respons bias onderzoek van nominale schalen.

6.1 Al ooit van personal branding gehoord? \* nonrespons\_bias75

**Crosstab**

			nonrespons_bias75		Total
			0	1	
Al ooit van personal branding gehoord?	Nee	Count	12	36	48
		% within nonrespons_bias75	50,0%	50,0%	50,0%
	Ja	Count	12	36	48
		% within nonrespons_bias75	50,0%	50,0%	50,0%
Total	Count	24	72	96	
	% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	1,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	1,000		
Fisher's Exact Test				1,000	,593
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000		
N of Valid Cases	96				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,00.

b. Computed only for a 2x2 table

De Chi-kwadraat test mag geïnterpreteerd worden. Het verschil tussen vroege en late respondenten is dus significant op een 5%-significantieniveau.

6.2 Geslacht \* nonrespons\_bias75

Crosstab

		nonrespons_bias75		Total	
		0	1		
Geslacht	Vrouw	Count	10	31	41
		% within nonrespons_bias75	41,7%	43,1%	42,7%
	Man	Count	14	41	55
		% within nonrespons_bias75	58,3%	56,9%	57,3%
Total	Count	24	72	96	
	% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,014 <sup>a</sup>	1	,905		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,014	1	,905		
Fisher's Exact Test				1,000	,550
Linear-by-Linear Association	,014	1	,906		
N of Valid Cases	96				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,25.

b. Computed only for a 2x2 table

De Chi-kwadraat test mag geïnterpreteerd worden. Het verschil tussen vroege en late respondenten is niet significant op een 5%-significantieniveau.



6.3 Leeftijd \* nonrespons\_bias75

Crosstab

		nonrespons_bias75		Total	
		0	1		
Leeftijd	Jonger dan 30	Count	2	5	7
		% within nonrespons_bias75	8,3%	6,9%	7,3%
	31 - 50	Count	12	48	60
		% within nonrespons_bias75	50,0%	66,7%	62,5%
	51 - 65	Count	9	19	28
		% within nonrespons_bias75	37,5%	26,4%	29,2%
	Ouder dan 65	Count	1	0	1
		% within nonrespons_bias75	4,2%	0,0%	1,0%
	Total	Count	24	72	96
		% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,610 <sup>a</sup>	3	,203
Likelihood Ratio	4,380	3	,223
Linear-by-Linear Association	1,665	1	,197
N of Valid Cases	96		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

De Chi-kwadraat test mag niet geïnterpreteerd worden. Er mag geen uitspraak gedaan worden over de significantie.

6.4 Hoogst behaalde diploma \* nonrespons\_bias75

Crosstab

			nonrespons_bias75		Total
			0	1	
Hoogst behaalde diploma	Middelbaar Onderwijs	Count	2	20	22
		% within nonrespons_bias75	8,3%	27,8%	22,9%
	Hoger Onderwijs (Niet-universitair)	Count	9	29	38
		% within nonrespons_bias75	37,5%	40,3%	39,6%
	Hoger Onderwijs (Universitair)	Count	12	15	27
		% within nonrespons_bias75	50,0%	20,8%	28,1%
	Hoger Onderwijs (Post-universitaire studies)	Count	1	7	8
		% within nonrespons_bias75	4,2%	9,7%	8,3%
	Zeg ik liever niet	Count	0	1	1
		% within nonrespons_bias75	0,0%	1,4%	1,0%
	Total	Count	24	72	96
		% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,449 <sup>a</sup>	4	,051
Likelihood Ratio	9,837	4	,043
Linear-by-Linear Association	2,262	1	,133
N of Valid Cases	96		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

De Chi-kwadraat test mag niet geïnterpreteerd worden. Er mag geen uitspraak gedaan worden over de significantie.

6.5 Aantal jaar werkzaam als zaakvoerder \* nonrespons\_bias75

**Crosstab**

			nonrespons_bias75		Total
			0	1	
Aantal jaar werkzaam als zaakvoerder	Minder dan 3 jaar	Count	3	7	10
		% within nonrespons_bias75	12,5%	9,7%	10,4%
	3 tot 10 jaar	Count	13	16	29
		% within nonrespons_bias75	54,2%	22,2%	30,2%
	10 tot 15 jaar	Count	6	16	22
		% within nonrespons_bias75	25,0%	22,2%	22,9%
	Langer dan 15 jaar	Count	2	33	35
		% within nonrespons_bias75	8,3%	45,8%	36,5%
	Total	Count	24	72	96
		% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,217 <sup>a</sup>	3	,004
Likelihood Ratio	14,745	3	,002
Linear-by-Linear Association	9,434	1	,002
N of Valid Cases	96		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,50.

De Chi-kwadraat test mag geïnterpreteerd worden. Er is dus een significant verschil tussen vroege en late respondenten op vlak van het aantal jaar werkzaam als zaakvoerder.

6.6 Sector \* nonrespons\_bias75

Crosstab

		nonrespons_bias75		Total
		0	1	
IT en Technologie	Count	0	4	4
	% within nonrespons_bias75	0,0%	5,6%	4,2%
Horeca	Count	0	4	4
	% within nonrespons_bias75	0,0%	5,6%	4,2%
Sales	Count	3	13	16
	% within nonrespons_bias75	12,5%	18,1%	16,7%
Media, marketing, reclame en communicatie	Count	2	10	12
	% within nonrespons_bias75	8,3%	13,9%	12,5%
Financiën en verzekeringen	Count	2	3	5
	% within nonrespons_bias75	8,3%	4,2%	5,2%
Sector Verzorgingssector	Count	6	8	14
	% within nonrespons_bias75	25,0%	11,1%	14,6%
Logistiek	Count	3	2	5
	% within nonrespons_bias75	12,5%	2,8%	5,2%
Administratie en ondersteunende diensten	Count	3	2	5
	% within nonrespons_bias75	12,5%	2,8%	5,2%
Kunst, amusement en recreatie	Count	2	2	4
	% within nonrespons_bias75	8,3%	2,8%	4,2%
Productiesector	Count	2	3	5
	% within nonrespons_bias75	8,3%	4,2%	5,2%
Andere	Count	1	21	22
	% within nonrespons_bias75	4,2%	29,2%	22,9%
Total	Count	24	72	96
	% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,801 <sup>a</sup>	10	,031
Likelihood Ratio	21,989	10	,015
Linear-by-Linear Association	,020	1	,886
N of Valid Cases	96		

a. 17 cells (77,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.

De Chi-kwadraat test mag niet geïnterpreteerd worden. Er mag geen uitspraak gedaan worden over de significantie.

6.7 Provincie \* nonrespons\_bias75

**Crosstab**

		nonrespons_bias75		Total
		0	1	
Antwerpen	Count	2	8	10
	% within nonrespons_bias75	8,3%	11,1%	10,4%
Vlaams-Brabant	Count	4	5	9
	% within nonrespons_bias75	16,7%	6,9%	9,4%
Provincie West-Vlaanderen	Count	4	4	8
	% within nonrespons_bias75	16,7%	5,6%	8,3%
Oost-Vlaanderen	Count	11	5	16
	% within nonrespons_bias75	45,8%	6,9%	16,7%
Limburg	Count	3	50	53
	% within nonrespons_bias75	12,5%	69,4%	55,2%
Total	Count	24	72	96
	% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,520 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	31,573	4	,000
Linear-by-Linear Association	5,734	1	,017
N of Valid Cases	96		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

De Chi-kwadraat test mag niet geïnterpreteerd worden. Er mag geen uitspraak gedaan worden over de significantie.

6.8 Grootte bedrijf \* nonrespons\_bias75

Crosstab

		nonrespons_bias75		Total	
		0	1		
Grootte bedrijf	Eenmanszaak	Count	4	20	24
		% within nonrespons_bias75	16,7%	27,8%	25,0%
	KMO (<5 werknemers)	Count	8	25	33
		% within nonrespons_bias75	33,3%	34,7%	34,4%
	KMO (5-20 werknemers)	Count	11	15	26
		% within nonrespons_bias75	45,8%	20,8%	27,1%
	KMO (21-50 werknemers)	Count	1	9	10
		% within nonrespons_bias75	4,2%	12,5%	10,4%
	Middelgrote onderneming (51-200 werknemers)	Count	0	1	1
		% within nonrespons_bias75	0,0%	1,4%	1,0%
	Grote onderneming (<200 werknemers)	Count	0	2	2
		% within nonrespons_bias75	0,0%	2,8%	2,1%
	Total	Count	24	72	96
		% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,253 <sup>a</sup>	5	,203
Likelihood Ratio	7,859	5	,164
Linear-by-Linear Association	,025	1	,875
N of Valid Cases	96		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

De Chi-kwadraat test mag niet geïnterpreteerd worden. Er mag geen uitspraak gedaan worden over de significantie.

6.8 Hoeveel jaar bestaat bedrijf \* nonrespons\_bias75

**Crosstab**

			nonrespons_bias75		Total
			0	1	
Hoeveel jaar bestaat bedrijf	Minder dan 3 jaar	Count	2	5	7
		% within nonrespons_bias75	8,3%	6,9%	7,3%
	3 - 5 jaar	Count	10	7	17
		% within nonrespons_bias75	41,7%	9,7%	17,7%
	5 - 10 jaar	Count	7	14	21
		% within nonrespons_bias75	29,2%	19,4%	21,9%
	10 - 20 jaar	Count	3	18	21
		% within nonrespons_bias75	12,5%	25,0%	21,9%
	Meer dan 20 jaar	Count	2	28	30
		% within nonrespons_bias75	8,3%	38,9%	31,2%
	Total	Count	24	72	96
		% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	17,861 <sup>a</sup>	4	,001
Likelihood Ratio	17,903	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,546	1	,000
N of Valid Cases	96		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

De Chi-kwadraat test mag niet geïnterpreteerd worden. Er mag geen uitspraak gedaan worden over de significantie.

6.9 Zaakvoerder familiebedrijf \* nonrespons\_bias75

Crosstab

			nonrespons_bias75		Total
			0	1	
Zaakvoerder familiebedrijf	Nee	Count	9	23	32
		% within nonrespons_bias75	37,5%	31,9%	33,3%
	Ja	Count	15	49	64
		% within nonrespons_bias75	62,5%	68,1%	66,7%
Total	Count	24	72	96	
	% within nonrespons_bias75	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,250 <sup>a</sup>	1	,617		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,063	1	,803		
Likelihood Ratio	,247	1	,619		
Fisher's Exact Test				,625	,396
Linear-by-Linear Association	,247	1	,619		
N of Valid Cases	96				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,00.

b. Computed only for a 2x2 table

De Chi-kwadraat test mag geïnterpreteerd worden. Het verschil tussen vroege en late respondenten is niet significant op het 5% significantieniveau.



Bijlage 7: Non-respons bias onderzoek voor intervalgeschaalde vragen

7.1 Non-respons bias analyse vraag 4

In het vet wordt weergegeven naar welke significantiewaarden gekeken wordt. Indien de waarde kleiner is dan 0,05 wil dit zeggen dat er een significant verschil is tussen de vroege en late respondenten.

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Eén zin samenvatten	Equal variances assumed	14,546	<b>,000</b>	-2,673	94	,009	-,903	,338	-1,573	-,232
	Equal variances not assumed			-3,242	59,083	<b>,002</b>	-,903	,278	-1,460	-,346
Gepaste diploma's en opleidingen	Equal variances assumed	13,654	<b>,000</b>	-2,228	94	,028	-,806	,362	-1,524	-,088
	Equal variances not assumed			-3,138	84,972	<b>,002</b>	-,806	,257	-1,316	-,295
Weet wat me als ondernemer uniek maakt	Equal variances assumed	,878	<b>,351</b>	-,253	94	<b>,800</b>	-,056	,219	-,491	,380
	Equal variances not assumed			-,283	48,898	,778	-,056	,196	-,450	,339
Unieke waarden om op te valen in de massa	Equal variances assumed	2,394	<b>,125</b>	-1,891	94	<b>,062</b>	-,514	,272	-1,054	,026
	Equal variances not assumed			-2,369	64,032	,021	-,514	,217	-,947	-,080
Ervaring in mijn sector	Equal variances assumed	,035	<b>,853</b>	,736	94	<b>,464</b>	,208	,283	-,354	,771
	Equal variances not assumed			,838	50,965	,406	,208	,249	-,291	,708
Expert in vakgebied	Equal variances assumed	1,299	<b>,257</b>	-,392	94	<b>,696</b>	-,097	,248	-,589	,395
	Equal variances not assumed			-,439	48,891	,663	-,097	,222	-,543	,348

Vervolg: output analyse vraag 4

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Gepaste kennis	Equal variances assumed	,940	<b>,335</b>	-,954	94	<b>,342</b>	-,194	,204	-,599	,210
	Equal variances not assumed			-1,096	51,992	,278	-,194	,177	-,550	,161
Elementen uit dagelijkse leven	Equal variances assumed	,656	<b>,420</b>	-1,090	94	<b>,279</b>	-,278	,255	-,784	,228
	Equal variances not assumed			-1,186	46,263	,242	-,278	,234	-,749	,194

Enkel voor de variabelen 'Eén zin samenvatten' en 'Gepaste diploma's en opleidingen' kunnen we de nulhypothese verwerpen. Dit betekent dat er een significant verschil is tussen de vroege en late respondenten op vlak van deze twee variabelen.

7.2 Non-respons bias analyse vraag 5

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Waardepropositie verbonden met kernwaarden bedrijf	Equal variances assumed	,472	<b>,494</b>	-,195	94	<b>,846</b>	-,042	,213	-,466	,382
	Equal variances not assumed			-,216	48,034	,830	-,042	,193	-,429	,346
Waardepropositie gekend bij personeel	Equal variances assumed	,560	<b>,456</b>	-,992	94	<b>,324</b>	-,222	,224	-,667	,223
	Equal variances not assumed			-1,079	46,221	,286	-,222	,206	-,637	,192
Missie verbonden met waardepropositie	Equal variances assumed	,094	<b>,760</b>	,407	94	<b>,685</b>	,083	,205	-,323	,490
	Equal variances not assumed			,465	51,145	,644	,083	,179	-,277	,443

Bij deze vraag waren er geen significante verschillen tussen vroege en late respondenten.

### 7.3 Non-respons bias analyse vraag 6

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Kledij vertelt iets over mijn persoon	Equal variances assumed	1,559	<b>,215</b>	-1,586	94	<b>,116</b>	-,417	,263	-,938	,105
	Equal variances not assumed			-1,889	56,575	,064	-,417	,221	-,858	,025
Kledij ligt in lijn met mijn job	Equal variances assumed	3,125	<b>,080</b>	-,947	94	<b>,346</b>	-,250	,264	-,774	,274
	Equal variances not assumed			-1,173	62,218	,245	-,250	,213	-,676	,176
Kledij projecteert unieke waarden	Equal variances assumed	4,805	<b>,031</b>	-1,446	94	,151	-,444	,307	-1,055	,166
	Equal variances not assumed			-1,797	62,750	<b>,077</b>	-,444	,247	-,939	,050
Kledij voor goede eerste indruk	Equal variances assumed	4,578	<b>,035</b>	,742	94	,460	,208	,281	-,349	,766
	Equal variances not assumed			,862	53,398	<b>,392</b>	,208	,242	-,276	,693
Kledij is WEL belangrijk	Equal variances assumed	17,151	<b>,000</b>	-,406	94	,685	-,139	,342	-,817	,540
	Equal variances not assumed			-,543	75,482	<b>,588</b>	-,139	,256	-,648	,370

Bij deze vraag waren er geen significante verschillen tussen vroege en late respondenten.

7.4 non-respons bias analyse vraag 7

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Unieke persoonlijke waarden uit gedrag	Equal variances assumed	3,576	<b>,062</b>	-,688	94	<b>,493</b>	-,167	,242	-,648	,314
	Equal variances not assumed			-,897	70,924	,373	-,167	,186	-,537	,204
Gedrag is consistent met communicatie	Equal variances assumed	2,773	<b>,099</b>	-1,725	94	<b>,088</b>	-,375	,217	-,807	,057
	Equal variances not assumed			-2,359	79,650	,021	-,375	,159	-,691	-,059
Nooit tegen waarden in handelen	Equal variances assumed	6,022	<b>,016</b>	-,462	94	,645	-,125	,271	-,662	,412
	Equal variances not assumed			-,578	63,827	<b>,565</b>	-,125	,216	-,557	,307
Persoonlijke waarden bij personeel	Equal variances assumed	1,960	<b>,165</b>	,561	94	<b>,576</b>	,139	,247	-,352	,630
	Equal variances not assumed			,620	47,713	,538	,139	,224	-,312	,589

Bij deze vraag waren er geen significante verschillen tussen vroege en late respondenten.

7.5 non-respons bias analyse vraag 8

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Hoe vaak gebruikt u face-to-face netwerken?	Equal variances assumed	8,951	<b>,004</b>	-,310	94	,757	-,069	,224	-,514	,375
	Equal variances not assumed			-,394	66,367	<b>,695</b>	-,069	,176	-,421	,283
Hoe vaak gebruikt u Facebook?	Equal variances assumed	,382	<b>,538</b>	-,902	94	<b>,369</b>	-,250	,277	-,800	,300
	Equal variances not assumed			-,891	38,655	,378	-,250	,280	-,817	,317
Hoe vaak gebruikt u Twitter?	Equal variances assumed	15,954	<b>,000</b>	-3,175	94	,002	-,694	,219	-1,129	-,260
	Equal variances not assumed			-2,615	30,215	<b>,014</b>	-,694	,266	-1,237	-,152
Hoe vaak gebruikt u LinkedIn?	Equal variances assumed	,055	<b>,816</b>	-,114	94	<b>,910</b>	-,028	,244	-,513	,457
	Equal variances not assumed			-,114	39,651	,910	-,028	,244	-,520	,465
Hoe vaak gebruikt u een blog of persoonlijke website?	Equal variances assumed	,062	<b>,804</b>	,351	94	<b>,727</b>	,097	,277	-,453	,648
	Equal variances not assumed			,353	39,807	,726	,097	,276	-,460	,655

Alleen op de vraag 'Hoe vaak gebruikt u Twitter?' werd significant verschillend geantwoord tussen de late en vroege respondenten. Bij de andere vragen waren er geen significante verschillen tussen vroege en late respondenten.

7.6 Non-respons bias analyse vraag 9 (deel 1)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Blijf mezelf (face-to-face netwerken)	Equal variances assumed	14,628	<b>,000</b>	1,670	94	,098	10,083	6,039	-1,908	22,074
	Equal variances not assumed			2,901	71,156	<b>,005</b>	10,083	3,476	3,152	17,014
Niet Beter voordoen (face-to-face)	Equal variances assumed	10,658	<b>,002</b>	1,599	94	,113	9,264	5,792	-2,237	20,765
	Equal variances not assumed			2,767	72,504	<b>,007</b>	9,264	3,348	2,590	15,938
WEL werkgerelateerd (Facebook)	Equal variances assumed	,032	<b>,859</b>	,140	94	<b>,889</b>	1,528	10,916	-20,147	23,203
	Equal variances not assumed			,139	39,104	,890	1,528	10,976	-20,672	23,728
Gemakkelijk bedrijfsinfo vindbaar (Facebook)	Equal variances assumed	,077	<b>,783</b>	-,280	94	<b>,780</b>	-3,069	10,961	-24,833	18,694
	Equal variances not assumed			-,278	38,898	,783	-3,069	11,056	-25,434	19,295
Reclame voor bedrijf (Facebook)	Equal variances assumed	,001	<b>,978</b>	-,345	94	<b>,731</b>	-3,778	10,966	-25,550	17,995
	Equal variances not assumed			-,344	39,335	,733	-3,778	10,987	-25,996	18,440
Bedrijf heeft eigen Facebookpagina	Equal variances assumed	,084	<b>,773</b>	-,277	94	<b>,783</b>	-3,014	10,897	-24,650	18,622
	Equal variances not assumed			-,274	38,888	,785	-3,014	10,993	-25,251	19,224
NIET Uitsluitend persoonlijke redenen (Twitter)	Equal variances assumed	2,324	<b>,131</b>	1,230	94	<b>,222</b>	13,403	10,899	-8,237	35,043
	Equal variances not assumed			1,192	37,503	,241	13,403	11,243	-9,367	36,172
Twitter over bedrijfsaangelegenheden	Equal variances assumed	1,639	<b>,204</b>	1,265	94	<b>,209</b>	13,778	10,891	-7,847	35,402
	Equal variances not assumed			1,235	37,945	,224	13,778	11,153	-8,800	36,356
WEL professionele onderwerpen (Blog/pers. Website)	Equal variances assumed	,379	<b>,539</b>	-,258	94	<b>,797</b>	-2,847	11,039	-24,766	19,071
	Equal variances not assumed			-,259	39,639	,797	-2,847	11,011	-25,108	19,414

7.6 Non-respons bias analyse vraag 9 (deel 2)

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Bedrijf en verwezelijkingen (Blog/pers. Website)	Equal variances assumed	1,911	<b>,170</b>	-,520	94	<b>,605</b>	-5,764	11,095	-27,793	16,265
	Equal variances not assumed			-,525	40,245	,602	-5,764	10,970	-27,931	16,403
Wat ik heb verwezelijkt (LinkedIn)	Equal variances assumed	5,461	<b>,022</b>	-,776	94	,440	-8,694	11,201	-30,935	13,546
	Equal variances not assumed			-,784	40,176	<b>,437</b>	-8,694	11,086	-31,098	13,709
Nieuwe klanten (LinkedIn)	Equal variances assumed	4,103	<b>,046</b>	-,645	94	,521	-7,236	11,225	-29,523	15,051
	Equal variances not assumed			-,650	40,021	<b>,519</b>	-7,236	11,134	-29,739	15,267
Persoonlijke waarden (LinkedIn)	Equal variances assumed	5,753	<b>,018</b>	-,779	94	,438	-8,778	11,267	-31,149	13,594
	Equal variances not assumed			-,787	40,202	<b>,436</b>	-8,778	11,148	-31,304	13,749

Alleen bij de twee variabelen 'Blijf mezelf (face-to-face netwerken)' en 'Niet Beter voordoen (face-to-face)' waren er significante verschillen op te merken. Bij de andere variabelen was er geen significant verschil tussen de vroege en late respondenten.

7.7 non-respons bias analyse vraag 10

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Voldoende kennis in vakgebied	Equal variances assumed	,509	<b>,477</b>	1,680	94	<b>,096</b>	,319	,190	-,058	,697
	Equal variances not assumed			1,993	55,950	,051	,319	,160	-,002	,641
Klanten komen omwille van deze vakkennis	Equal variances assumed	,765	<b>,384</b>	,622	94	<b>,535</b>	,139	,223	-,304	,582
	Equal variances not assumed			,789	66,077	,433	,139	,176	-,212	,490
Mijn bedrijf is expert in vakgebied	Equal variances assumed	4,284	<b>,041</b>	,370	94	,712	,083	,225	-,364	,531
	Equal variances not assumed			,461	63,159	<b>,646</b>	,083	,181	-,278	,445
Mijn persoonlijke waardepropositie overtuigt klanten	Equal variances assumed	,306	<b>,581</b>	1,262	94	<b>,210</b>	,264	,209	-,151	,679
	Equal variances not assumed			1,535	59,493	,130	,264	,172	-,080	,608
Oprechtheid en authenticiteit	Equal variances assumed	,791	<b>,376</b>	1,482	94	<b>,142</b>	,306	,206	-,104	,715
	Equal variances not assumed			1,808	59,981	,076	,306	,169	-,032	,644
Waarden en kwaliteiten van het bedrijf	Equal variances assumed	,108	<b>,743</b>	1,793	94	<b>,076</b>	,361	,201	-,039	,761
	Equal variances not assumed			2,012	49,317	,050	,361	,179	,001	,722
Waarden van de ondernemer	Equal variances assumed	,667	<b>,416</b>	,873	94	<b>,385</b>	,194	,223	-,248	,637
	Equal variances not assumed			1,043	56,995	,301	,194	,186	-,179	,568
Enige oplossing voor problemen	Equal variances assumed	7,825	<b>,006</b>	-3,758	94	,000	-1,153	,307	-1,762	-,544
	Equal variances not assumed			-4,974	73,624	<b>,000</b>	-1,153	,232	-1,615	-,691
Onderscheidend karakter	Equal variances assumed	,749	<b>,389</b>	,118	94	<b>,906</b>	,028	,235	-,439	,495
	Equal variances not assumed			,128	45,626	,899	,028	,218	-,410	,466



In deze analyse was er slechts één variabele (Enige oplossing voor problemen) die significant verschillend was tussen de vroege en late respondenten.

### 7.8 non-respons bias analyse vraag 11

Independent Samples Test

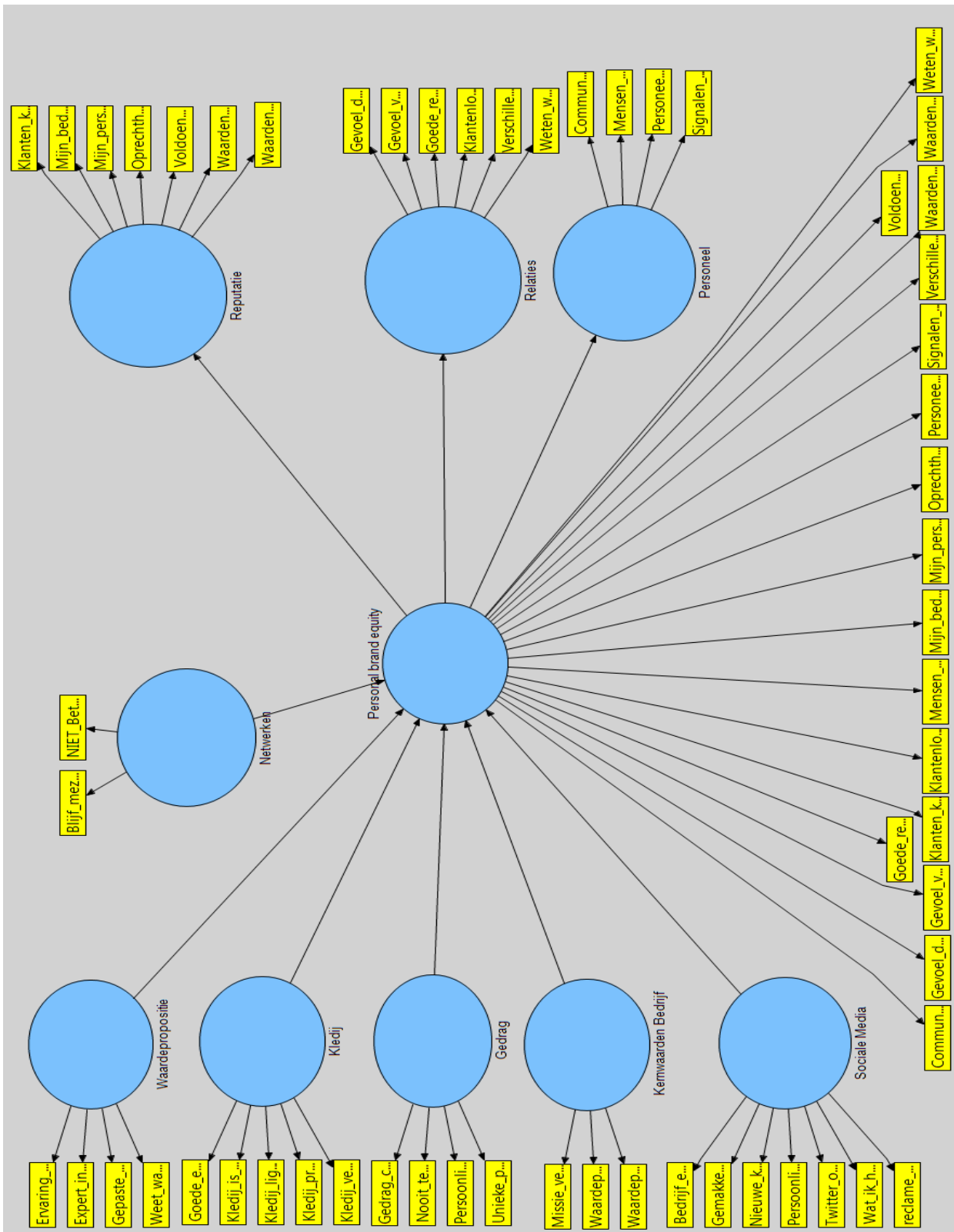
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Goede relaties met stakeholders	Equal variances assumed	4,285	<b>,041</b>	1,572	94	,119	,264	,168	-,069	,597
	Equal variances not assumed			1,970	64,063	<b>,053</b>	,264	,134	-,004	,531
Gevoel van vertrouwen	Equal variances assumed	,133	<b>,717</b>	,951	94	<b>,344</b>	,167	,175	-,181	,515
	Equal variances not assumed			1,078	50,453	,286	,167	,155	-,144	,477
Gevoel dat ze ons kennen	Equal variances assumed	,252	<b>,617</b>	1,376	94	<b>,172</b>	,250	,182	-,111	,611
	Equal variances not assumed			1,521	47,746	,135	,250	,164	-,081	,581
Weten wat te verwachten	Equal variances assumed	,284	<b>,595</b>	2,039	94	<b>,044</b>	,347	,170	,009	,685
	Equal variances not assumed			2,166	44,077	,036	,347	,160	,024	,670
Klantenloyaliteit opbouwen	Equal variances assumed	,141	<b>,708</b>	1,169	94	<b>,245</b>	,222	,190	-,155	,600
	Equal variances not assumed			1,277	46,595	,208	,222	,174	-,128	,572
Verschillende media-platformen	Equal variances assumed	6,873	<b>,010</b>	-1,967	94	,052	-,708	,360	-1,423	,007
	Equal variances not assumed			-2,583	72,198	<b>,012</b>	-,708	,274	-1,255	-,162

Alleen bij de twee variabelen 'Weten wat te verwachten' en 'Verschillende media-platformen' waren er significante verschillen op te merken. Bij de andere variabelen was er geen significant verschil tussen de vroege en late respondenten.

7.9 Non-respons bias analyse vraag 12

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Communiceren van persoonlijke waarden	Equal variances assumed	18,085	<b>,000</b>	1,714	94	,090	15,181	8,854	-2,400	32,761
	Equal variances not assumed			2,117	61,769	<b>,038</b>	15,181	7,170	,846	29,515
Mensen aannemen die dezelfde waarden belangrijk vinden	Equal variances assumed	15,043	<b>,000</b>	1,596	94	,114	13,917	8,718	-3,392	31,226
	Equal variances not assumed			1,954	60,463	<b>,055</b>	13,917	7,120	-,324	28,157
Signalen die persoonlijke waarden ondersteunen	Equal variances assumed	3,318	<b>,072</b>	,834	94	<b>,406</b>	6,306	7,558	-8,700	21,311
	Equal variances not assumed			,945	50,371	,349	6,306	6,671	-7,090	19,701
Mijn personeel handelt volgens de kernwaarden van het bedrijf	Equal variances assumed	21,465	<b>,000</b>	1,847	94	,068	16,597	8,985	-1,242	34,436
	Equal variances not assumed			2,297	62,848	<b>,025</b>	16,597	7,226	2,157	31,037

Bijlage 8: Model in Smart PLS



Bijlage 9: test van unidimensionaliteit (elementen persoonlijke merkwaarde)

Total Variance Explained Factoranalyse Relaties

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,426	57,100	57,100	3,426	57,100	57,100	2,857	47,609	47,609
2	,973	16,225	73,325	,973	16,225	73,325	1,288	21,471	69,080
3	,781	13,011	86,336	,781	13,011	86,336	1,035	17,256	86,336
4	,450	7,500	93,836						
5	,192	3,198	97,035						
6	,178	2,965	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Beide voorwaarden zijn dus voldaan.

Total Variance Explained Factoranalyse Personeel

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,604	65,098	65,098	2,604	65,098	65,098	1,660	41,501	41,501
2	,723	18,068	83,167	,723	18,068	83,167	1,040	26,011	67,513
3	,360	9,007	92,174	,360	9,007	92,174	,986	24,661	92,174
4	,313	7,826	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Beide voorwaarden zijn dus voldaan.

Bijlage 10: Test van unidimensionaliteit (elementen personal branding)

Total Variance Explained Factoranalyse Kernwaarden

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,039	67,972	67,972	2,039	67,972	67,972	1,013	33,778	33,778
2	,576	19,215	87,187	,576	19,215	87,187	,998	33,264	67,042
3	,384	12,813	100,000	,384	12,813	100,000	,989	32,958	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Beide voorwaarden zijn dus voldaan.

### Total Variance Explained Factoranalyse Kledij

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,083	61,660	61,660	3,083	61,660	61,660	1,619	32,373	32,373
2	,780	15,594	77,254	,780	15,594	77,254	1,557	31,141	63,514
3	,454	9,086	86,340	,454	9,086	86,340	1,141	22,826	86,340
4	,445	8,891	95,231						
5	,238	4,769	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Beide voorwaarden zijn voldaan.

### Total Variance Explained Factoranalyse Gedrag

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,537	63,417	63,417	2,537	63,417	63,417	1,450	36,261	36,261
2	,685	17,125	80,541	,685	17,125	80,541	1,304	32,604	68,865
3	,561	14,013	94,554	,561	14,013	94,554	1,028	25,689	94,554
4	,218	5,446	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Beide voorwaarden zijn voldaan.

### Total Variance Explained Factoranalyse (1) 'Sociale media'

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,848	48,736	48,736	5,848	48,736	48,736
2	1,659	13,829	62,565	1,659	13,829	62,565
3	1,144	9,535	72,100	1,144	9,535	72,100
4	,887	7,389	79,490			
...						
12	,047	,394	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Alleen de eerste voorwaarde is voldaan.

Om deze dimensie op vlak van unidimensionaliteit te verbeteren, heb ik enkele variabelen die een lage factorlading hadden uit de analyse gelaten. Tabel: Total Variance

### Total Variance Explained Factoranalyse (2) Sociale media

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,729	67,562	67,562	4,729	67,562	67,562
2	,842	12,023	79,585			
...						
7	,093	1,330	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Beide voorwaarden zijn voldaan.

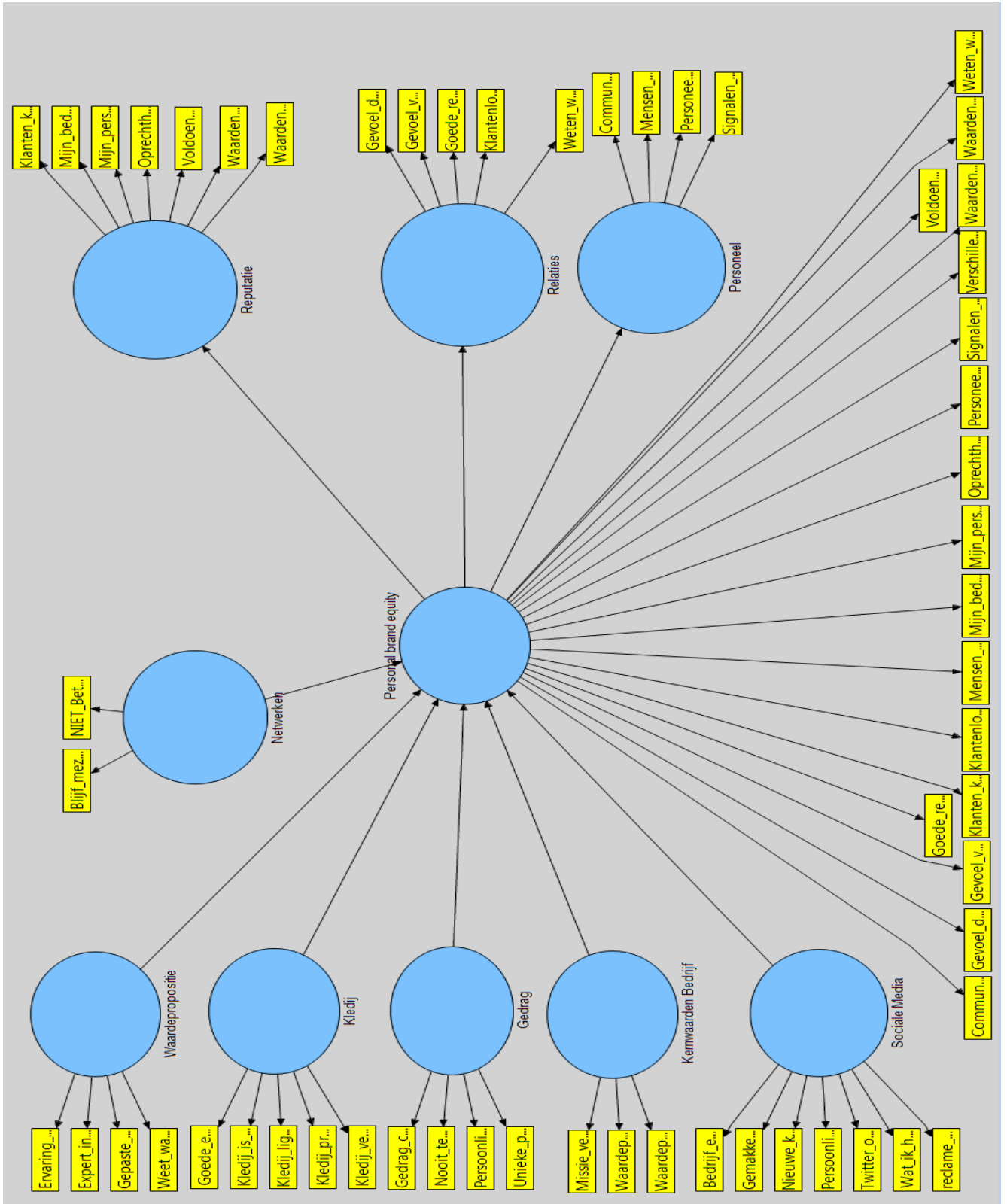
### Total Variance Explained Factoranalyse Netwerken

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,290	64,513	64,513	1,290	64,513	64,513
2	,710	35,487	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage 11: model 2



Bijlage 12: Tabel Cronbach's Alpha en Composite reliability

<b>Construct</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Gedrag	0,8688	0,8034
Kernwaarden Bedrijf	0,8635	0,7632
Kledij	0,8855	0,8429
Netwerken	0,7721	0,4499
Personeel	0,8807	0,8205
Relaties	0,8816	0,8334
Reputatie	0,9167	0,8934
Sociale Media	0,9378	0,941
Waardepropositie	0,8691	0,7971

Bijlage 13: Frequentietabel Sociale media platformen

Hoe vaak gebruikt u Facebook?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nooit	45	46,9	46,9	46,9
	Af en toe	12	12,5	12,5	59,4
	Soms	23	24,0	24,0	83,3
	Vaak	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Hoe vaak gebruikt u Twitter?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nooit	68	70,8	70,8	70,8
	Af en toe	9	9,4	9,4	80,2
	Soms	12	12,5	12,5	92,7
	Vaak	7	7,3	7,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	



Hoe vaak gebruikt u LinkedIn?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nooit	59	61,5	61,5	61,5
	Af en toe	12	12,5	12,5	74,0
	Soms	17	17,7	17,7	91,7
	Vaak	8	8,3	8,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

Hoe vaak gebruikt u een blog of persoonlijke website?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nooit	54	56,3	56,3	56,3
	Af en toe	13	13,5	13,5	69,8
	Soms	13	13,5	13,5	83,3
	Vaak	16	16,7	16,7	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

## **Auteursrechtelijke overeenkomst**

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:  
**Het effect van 'personal branding' op de merkwaarden van een ondernemer**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-marketing**  
Jaar: **2012**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Nijs, Charlotte**

Datum: **1/06/2012**