

NO BRAND, NO GLORY



Employer Branding via online video - whitepaper

Vanwege de toenemende krapte op de arbeidsmarkt grijpen steeds meer organisaties naar Employer Branding. Kandidaten gaan tegenwoordig af op imago en gevoel. Online video speelt daar perfect op in.

Copyright © Info Pinnacle, 2011

YOURFUTURE.TV



INHOUD

Samenvatting 2

Maatschappelijke trends 3

Viva la pensionado	3
De vijver wordt kleiner	3
Specialistisch personeel wordt nog schaarser	3
Een land vol latent werkzoekenden	4
Parttime is mainstream	4
Collegiaal, duurzaam en open	4
Online: imago en gevoel uitstralen	5
Nederlanders razen over het internet	5
Twee miljard video's per dag	5
Goed bekeken	6

Employer branding: waarom? 7

Branding als een doorlopend vuurtje	7
Arbeidsmarketing hoogste prioriteit	7
Samenhangende structuur	7
Inspelen op het gevoel	7
Consistente boodschap uitstralen	7
Bevlogen topkandidaten	7
Lagere kosten, minder verloop	8
Betere verkoopresultaten	8
Werknemers nog belangrijker dan klanten	8
A great place to work	8
61% heeft of ontwikkelt Employer Brand	9

Employer branding en online video 10

Kanalen: van personeelsadvertentie naar multimedia	10
Emotie vangen in bewegend beeld	10
What would Disney do?	10
Commercials van TV naar online	11
Een uur per week online video	11
Van internet naar mobiel	11
Vertrouwenwekkende filmpjes in één take	11
Brand personality: heart, mind and body	11
Tien jaar arbeidsmarkt en video	12

Bronnen 13

SAMENVATTING

Werkgevers die de combinatie van Employer Branding en online video inzetten voor werving en selectie krijgen meer kandidaten van hogere kwaliteit tegen structureel lagere kosten. Employer Branding verlaagt bovendien het personeelsverloop, en vergroot zowel de betrokkenheid van medewerkers als de productiviteit van de organisatie. Dit is van belang omdat het de komende jaren moeilijker wordt om vacatures te vervullen. Het aantal beschikbare arbeidskrachten en het aantal gewerkte uren per medewerker daalt, terwijl het aantal vacatures stijgt en de vraag naar flexibel werken groeit.

In een krappe arbeidsmarkt is het belangrijk om rekening te houden met de voorkeuren van sollicitanten. Een goede eerste indruk is belangrijk. De huidige generatie werkzoekenden oriënteert zich online op werkgevers en let op imago, werksfeer en leuke collega's. Gevoel en transparantie wordt belangrijker dan salaris en feiten.

Voor Employer Branding zijn emotie, cultuur en persoonlijkheid essentieel, en online video is de beste manier om die waarden te communiceren. De grote beschikbaarheid van breedband internet, in combinatie met de hoge penetratiegraad van online video, maakt het mogelijk om online video toe te passen voor arbeidsmarktcommunicatie en indirecte werving via Employer Branding.



MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

Recente maatschappelijke ontwikkelingen en verwachtingen voor de toekomst hebben grote gevolgen voor de arbeidsmarkt. Organisaties moeten daarmee rekening houden voor het aantrekken van medewerkers. Ook technologische ontwikkelingen zoals snel internet en gebruik van video zijn van belang. In dit hoofdstuk vatten we de belangrijkste trends samen.

Viva la pensionado

Demografische ontwikkelingen laten zien dat Nederland in snel tempo vergrijsd. Zelfs als de pensioenleeftijd wordt verhoogd en de arbeidstijdverkorting wordt afgeschaft, blijft het tekort aan medewerkers toenemen.

Een onderzoek in opdracht van OTTO Work Force (Markteffect, 2010) laat zien dat driekwart van de bedrijven met meer dan 500 medewerkers nu al de gevolgen van vergrijzing merkt. De komende dertig jaar zal het aantal 65-plussers zelfs bijna verdubbelen. Cijfers van de Nederlandse overheid (CBS, 2010) bevestigen die verdubbeling. De komende vijf jaar komt er een half miljoen 65-plussers bij, terwijl dat de afgelopen vijf jaar nog een kwart miljoen was. In 2025 zal hun aantal voor het eerst in de geschiedenis groter zijn dan het aantal jongeren. In 2040 is 25% van de bevolking ouder dan 65 jaar (nu 16%), en is bijna 10% ouder dan 80 (nu 4%).

De vijver wordt kleiner

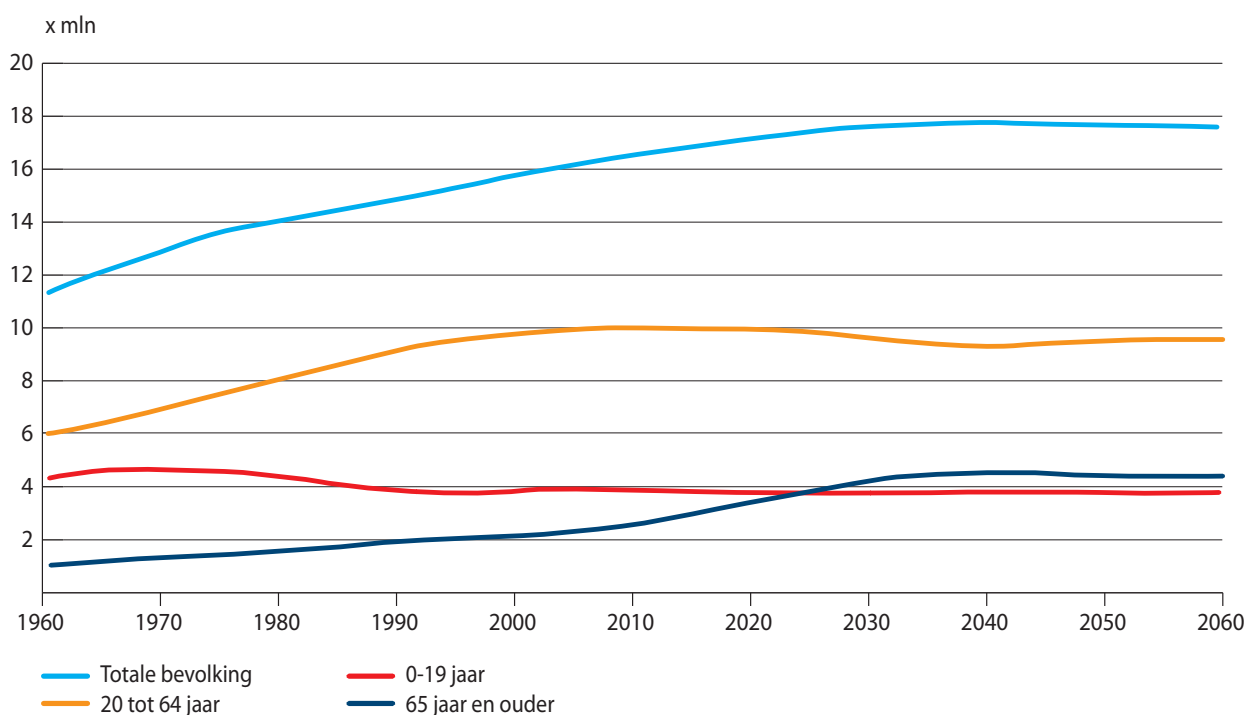
De potentiële beroepsbevolking (20-65 jaar) omvat nu 10,1 miljoen mensen (CBS, 2010). Tot 2040 wordt een daling met 0,8 miljoen verwacht. Als de pensioenleeftijd in die periode wordt verhoogd is de daling minder sterk: 0,6 miljoen bij 66 jaar en 0,4 miljoen bij 67 jaar. De verhouding tussen gepensioneerden en potentieel werkenden zou dan uitkomen op 43 in plaats van 49 per 100 in 2040.

De historische arbeidsmarktgegevens (UWV, 2011) laten zien dat de afgelopen tien jaar het percentage van de jonge beroepsbevolking (tot 34 jaar) met 10% is gedaald, van 43% naar 33%. In diezelfde periode is het percentage 55-plussers van de beroepsbevolking verdubbeld, van 7% naar 14%. Veel mensen die nu werken verlaten binnenkort de arbeidsmarkt. Over tien jaar, in 2020, zijn bijvoorbeeld zeven van de tien medewerkers in het onderwijs en de overheid uitgestroomd.

Specialistisch personeel wordt nog schaarser

Voor 2011 verwacht bijna een derde van de HR-professionals dat het moeilijk wordt om vacatures in te vullen, met name in ICT, techniek, onderhoud en financiële dienstverlening (HFMtalentindex, 2011). Volgens dat rapport voorspelt onderzoeksbureau Intelligence Group in 2015 een tekort van 300.000 hoogopgeleide werknemers. De Boston Consulting

Figuur 1 Over vijftien jaar is het aantal ouderen groter dan het aantal jongeren (CBS, 2010)



Group ziet na 2020 een structureel tekort ontstaan aan talent in ICT, bouw, gezondheidszorg, toerisme, financiële dienstverlening, handel, transport, communicatie en openbaar bestuur. Een rapport dat zich baseert op cijfers van het Arbeidsmarkt-informatiesysteem van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (TNO, 2011) voorziet tot 2013 tekorten in onderwijs, zorg, veiligheid, techniek op VMBO- en MBO-niveau, WO groen, en functies op niveau VMBO-TL, HAVO en VWO.

Een land vol latent werkzoekenden

Een recente Werkmonitor (Randstad, 2010) toont aan dat maar liefst vier op de tien werknemers van baan verandert zodra hij of zij zich bij een andere werkgever sneller of beter kan ontwikkelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om nieuwe of extra taken, kennis en vaardigheden, meer verantwoordelijkheid, betere arbeidsvoorwaarden of simpelweg een promotie. De helft van de werknemers staat open voor een andere baan of is er actief naar op zoek. Het wordt daarom niet alleen een kunst om medewerkers te vinden, het vergt nog meer aandacht en creativiteit om ze vast te houden.

Parttime is mainstream

De druk op de arbeidsmarkt wordt nog verder opgevoerd doordat steeds meer mensen een parttime baan zoeken. Het beschikbare potentieel aan arbeidskrachten wordt daardoor niet volledig benut. Uit onderzoek (TNS NIPO, 2011) blijkt dat bijna de helft van de werkzoekenden op dit moment 32 uur of minder werkt, een achtste zelfs minder dan 16 uur. Bijna 60% zoekt een parttime baan, onder vrouwen is dat zelfs bijna driekwart.

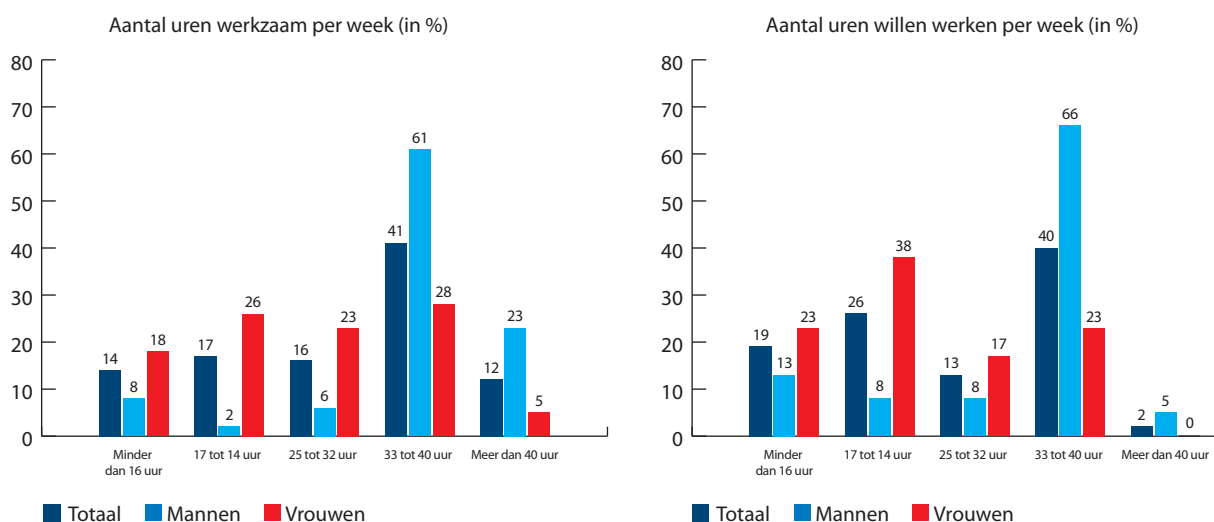
De Werkmonitor (Randstad, 2010) laat daarentegen ook zien dat de prioriteit wel is verschoven. Drie jaar geleden gaf een kwart aan dat de balans tussen privé en werk een motivatie was, nu is dat nog maar een vijfde. Ook assertiviteit en 'uit jezelf halen wat erin zit' is minder belangrijk geworden. Verantwoordelijkheid, kennis en vaardigheden scoren nu juist hoger. Kortom, de medewerker wil zich ontwikkelen, maar graag flexibel en liever niet fulltime.

Collegiaal, duurzaam en open

Salaris is niet meer zaligmakend; plezier, maatschappelijke betrokkenheid en transparantie scoren hoog. Dit toont de MotivatieMonitor, een jaarlijks landelijk objectief onderzoek. Voor editie 2011 (Nobiles, 2011) ondervroeg Bureau Consumenten Onderzoek meer dan 1600 studenten, starters en young professionals op HBO- en WO-niveau. Een goede werksfeer en leuke collega's zijn met afstand de belangrijkste aspecten bij de keuze voor een werkgever. In 2008 vond 43% plezier in het werk al belangrijker dan salaris, in 2011 is dat zelfs gestegen naar 63%. Kandidaten letten ook op begeleiding en opleiding.

De 'generatie Y' vindt solidariteit belangrijk en droomt van een eerlijke wereld. De subgroep 'Yawn' (young and wealthy but normal) deelt zijn succes met de allerarmsten. Een andere subgroep van Y, 'generatie Einstein', is gewend aan transparantie. Zij eisen zichtbaarheid van hun toekomstige werkgevers, online, offline en in real life. Als het maar klopt en echt is. Wie zich actief en geloofwaardig weet te profileren met de kernwaarden van zijn organisatie, en die laat aansluiten op de actuele prioriteiten van werkzoekenden, heeft dus een voor-sprong op zijn concurrenten. En hoe krappere de arbeidsmarkt,

Figuur 2 De helft werkt parttime, 60% wil dat graag (TNS NIPO, 2011)





hoe belangrijker het is voor de werkgever is om een goede eerste indruk te maken. Onderzoek wijst uit dat voor bijna de helft van de kandidaten de sfeer en cultuur van de organisatie doorslaggevend is, terwijl de inhoud van de functie en het takenpakket maar voor een derde bepalend zijn (Unique, 2011). Een kandidaat die kan kiezen uit twee dezelfde functies gaat waarschijnlijk voor de club waarvan de uitstraling hem het meest aanspreekt.

Online: imago en gevoel uitstralen

Vrijwel alle ondervraagden oriënteren zich online op de uitstraling van hun toekomstige werkgevers (Nobiles, 2011). Men zoekt via vacaturesites, websites van bedrijven, carrièresites en social media. Netwerksites als [YouTube](#), [LinkedIn](#), [Hyyes](#) en [Facebook](#) zijn extreem snel gestegen. In 2008 oriënteerde 22% van de studenten en starters zich via social media, anno 2011 is dat verdubbeld tot 44%.

Maar liefst tweederde van de starters zoekt er naar informatie over dagelijkse werkzaamheden. Meer dan de helft van de kandidaten wil meer weten over de sfeer op de werkvloer en de omgang met collega's. Het is dan ook zaak om bij online werving, naast de 'harde data', ook aandacht te besteden aan meer emotionele info zoals imago. Een fotoserie straalt bijvoorbeeld de werkomgeving uit, een video-interview met een collega communiceert waar de organisatie voor staat en een (video)blog geeft een impressie van een 'dag uit het leven' bij de organisatie. Het is veelzeggend dat het onderzoek van Nobiles in 2011 voor het eerst ook het imago van meer dan 100 werkgevers heeft gemeten.

Nederlanders razen over het internet

Wat betreft de gemiddelde snelheid van internetaansluitingen staat Nederland met 7 Mbps wereldwijd maar liefst op de vijfde plaats (Akamai, 2010). Meer dan de helft van de Nederlandse huishoudens (56%) heeft een internetsnelheid van 5 Mbps of hoger, wat Nederland een derde plaats oplevert. Alleen in Japan en Hongkong is dat percentage groter. Ook de breedbandpenetratie is groot: 90% heeft een aansluiting van 2 Mbps of hoger. Gezien het feit dat op dit moment 16% van de Nederlanders ouder is dan 65 jaar, kan men stellen dat vrijwel de gehele beroepsbevolking in Nederland een snelle internetaansluiting heeft.

De beschikbaarheid van een landelijke snelle internetinfrastructuur maakt het mogelijk om geavanceerde communicatiemiddelen, zoals online video, via internet in te zetten.

Twee miljard video's per dag

Internet biedt mensen de mogelijkheid om zichzelf eenvoudig te presenteren aan een eindeloos groot publiek. Bloggers blijven onvermoeibaar schrijven. De populariteit van fotoalbums op het web ([Flickr](#), [Picasa](#)) heeft een enorme vlucht genomen. Dezelfde trend geldt nu zeker voor video. Steeds meer mensen plaatsen video's van zichzelf online en delen

Figuur 3 Nederland staat met internetsnelheid wereldwijd in de top-tien (Akamai, 2010)

Land/Regio	% Boven 2 Mbps	QoQ Change	YoY Change
– Wereldwijd	61%	1,3%	3,5%
1 Isle Of Man	96%	1,7%	3,2%
2 Monaco	96%	–	6,3%
3 Hong Kong	93%	0,8%	0,6%
4 Roemenië	92%	1,3%	5,5%
5 Zwitserland	92%	0,6%	0,4%
6 Bulgarije	91%	2,2%	7,1%
7 Tsjechië	91%	1,4%	3,8%
8 Nederland	90%	2,8%	6,3%
9 België	90%	4,4%	-1,4%
10 Guernsey	89%	2,1%	161%

Land/Regio	% Boven 5 Mbps	QoQ Change	YoY Change
– Wereldwijd	23%	4,3%	2,6%
1 Japan	58%	-3,7%	-2,8%
2 Hong Kong	56%	5,0%	10%
3 Nederland	56%	14%	34%
4 Roemenië	52%	3,6%	3,2%
5 Zuid Korea	49%	-32%	-31%
6 België	47%	35%	29%
7 Letland	44%	3,3%	9,8%
9 Canada	41%	28%	24%
9 Denemarken	40%	13%	-1,1%
10 Tsjechië	38%	20%	-6,5%

die met anderen. De populariteit is ongekend: elke minuut wordt er 35 uur video aan [YouTube](#) toegevoegd, en elke dag bekijkt men er 2 miljard filmpjes (nu.nl, 2011). Volgens de Cisco's [Visual Networking Index](#) zal het internetverkeer in 2015 verviervoudigd zijn, terwijl het aandeel van video is vervijfvoudigd en meer dan de helft van het totale dataverkeer opslokt. Ondanks de groeiende populariteit van YouTube zetten steeds meer organisaties uitgebreide videotecnologie in. Externe systemen bieden bijvoorbeeld functionaliteit om een videospeler in de eigen huisstijl te gebruiken, gerelateerde clips te beheren, en om video dynamisch te ontsluiten op mobiele devices zoals tablets of smartphones.

Goed bekeken

Er worden niet alleen méér filmpjes bekeken, ze worden ook steeds beter bekeken. Commerciële video's werden in het vierde kwartaal van 2010 twee keer zo lang bekeken (van gemiddeld één naar twee minuten), ze werden (voor het eerst!) in meer dan 50% van de gevallen van begin tot eind bekeken, en 'engagement' steeg voor merken met maar liefst 98% (Brightcove and TubeMogul, 2011). Uit deze gegevens, verzameld van meer dan 60.000 websites in 50 landen, blijkt dat merken de kwaliteit van hun videocontent verhogen en beter laten aansluiten op datgene waar hun doelgroepen ontvankelijk voor zijn.



De komende jaren stijgt het aantal vacatures en ontstaan er tekorten in meerdere sectoren. Tegelijk daalt niet alleen de beroepsbevolking, maar ook het aantal uren dat men wil werken. De krapte betekent minder reacties en meer inspanning om de juiste kandidaten te vinden. Een goede eerste indruk is belangrijk. De huidige generatie werkzoekenden oriënteert zich online op werkgevers en let op imago, werksfeer en leuke collega's. Gevoel en transparantie wordt belangrijker dan salaris en feiten. Goede beschikbaarheid van snel internet zorgt voor een explosie van het gebruik van online video.

EMPLOYER BRANDING: WAAROM?

In een krappe arbeidsmarkt, waarin kandidaten bovendien meer op hun gevoel afgaan, is het merk essentieel; een sterk, helder en herkenbaar imago. Dit hoofdstuk laat zien waarom Employer Branding het antwoord is.

Branding als een doorlopend vuurtje

Branding is in eerste instantie een discipline van de marketeer. Zonder 'merkpolitiek' was Coca-Cola gewoon suikerwater en waren Nike's simpele gymschoenen. Zonder een consistente en voortdurende investering in identiteit, positionering en zichtbaarheid bestaat een merk niet. Het gaat dan om visuele identiteit (logo, huisstijl), de instrumentele waarden (eigenschappen, kenmerken) en de expressieve waarden: wat men ermee kan of wil uitstralen. Als het merkenconcept betrekking heeft op het hele bedrijf dan spreken we van corporate branding. In de rol van aanbieder van werk noemen we het employer branding (Zobell, 2002).

Zowel merknaam als bedrijfsnaam staan voor een identiteit. Bij monobranding-bedrijven als Sony en Philips is er één merknaam voor alles. Multibranders zoals Unilever hebben vaak honderden merknamen in hun 'brand portfolio' (zoals Beceel, Axe en Glorix), zonder dat de organisatie erachter bekend is. Bij een tussenvorm ('endorsed'), zoals bijvoorbeeld Centraal Beheer en Avéro van Achmea, is dat wel bekend. Een sterk merk zorgt voor continuïteit en rendement, want een grote schare trouwe klanten zorgt voor een constante vraag. (Michels, 2011).

Arbeidsmarketing hoogste prioriteit

Recent onderzoek onder HR-managers laat zien dat naamsbekendheid en werkgeversimago bovenaan de prioriteitenlijst staan. Meer dan een derde van de organisaties (37%) geeft er de hoogste prioriteit aan (Goals Marktbewerking, 2011). Door een positief werkgeversimago willen zij zich onderscheiden op de arbeidsmarkt en zo competente medewerkers in de toekomst aantrekken. Goals spreekt niet van arbeidsmarktcommunicatie maar van arbeidsmarketing. Een doorlopend proces van aantrekken, interesseren en behouden van getalenteerde medewerkers.

Samenhangende structuur

Aan de basis van dit doorlopende arbeidsmarktproces staat 'Employer Branding' (het merk van de werkgever). Onderstaande definitie schreven Simon Barrow (People in Business) en Tim Ambler (London Business School) in 1996:

"Het pakket aan functionele, economische en psychologische voordelen dat werk oplevert, en dat wordt vereenzelvigd met de werkgevendende organisatie. De belangrijkste functie van de Employer Brand is het bieden van een samenhangende structuur waarmee het management prioriteiten kan vereenvoudigen en concentreren, productiviteit kan verhogen en werving, retentie en verbondenheid kan verbeteren."

Het concept bestond al sinds 1990, toen Barrow een presentatie over het onderwerp hield tijdens een conferentie, de Chartered Institute of Personnel and Development in Harrogate. De eerste editie van zijn boek *The Employer Brand* (Barrow, 2010) verscheen in 2005, is vele malen herdrukt en geldt als de bijbel in het vakgebied.

Inspelen op het gevoel

Barrow heeft een achtergrond in consumentenmerken. Die kennis heeft hij vertaald naar werknemers. Een fabrikant speelt met een sterk consumentenmerk in op het gevoel, en een werkgever kan dat ook doen.

● Verlangen:

consument: Als ik het heb gemaakt rijd ik een Porsche.
werknemer: Dat bedrijf zou ik graag op mijn CV hebben!

● Identificatie:

consument: De duivel draagt Prada, ik ook.
werknemer: Ik vertel anderen trots waar ik werk.

● Betrokkenheid:

consument: Mijn Nike's geven me vleugels.
werknemer: Als het nodig is doe ik graag een stap extra.

● Voorspraak:

consument: Laten we bij Starbucks afspreken.
werknemer: Dit is echt het vetste bedrijf ter wereld.

● Loyaliteit:

consument: Zodra de nieuwe iPad uitkomt sta ik in de rij.
werknemer: Er moet heel wat gebeuren wil ik hier vertrekken...

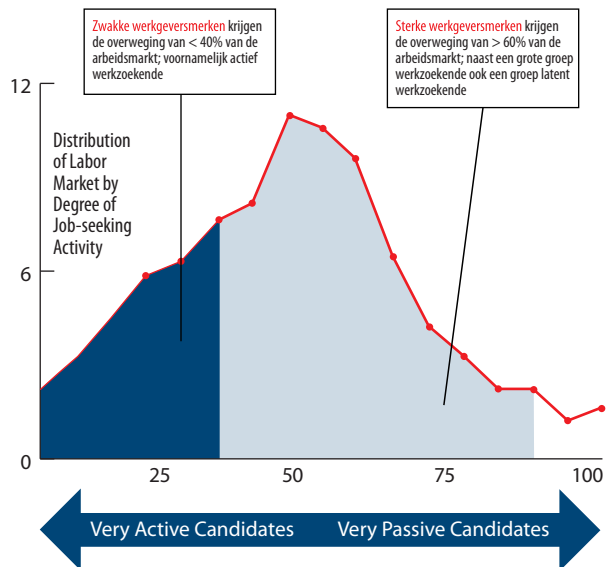
Consistente boodschap uitstralen

Om dergelijke gevoelens op te roepen bij potentiële kandidaten (en werknemers) moet de werkgever zijn merk (ook) positioneren en communiceren op de arbeidsmarkt. In marketing kent men de Customer Value Proposition (CVP): waarom zouden klanten je product overwegen, en waarom zouden ze terugkomen? Op dezelfde manier geldt in HR de Employee Value Proposition (EVP): waarom zouden mensen bij je organisatie komen werken en waarom zouden ze blijven? Als deze CVP en EVP goed op elkaar aansluiten leidt de combinatie van Customer Experience en Employee Experience tot een Corporate Brand DNA: alles wat de organisatie doet en zegt ademt dezelfde boodschap. Een plus een is drie. Voor meer informatie over het definiëren en implementeren van de Employee Value Proposition verwijzen we naar de literatuur.

Bevlogen topkandidaten

Een sterk werkgeversmerk levert meer en betere kandidaten op. Grootchalig onderzoek onder 58.000 medewerkers van 90 organisaties in 34 landen bij 20 branches heeft dit aangetoond (Corporate Leadership Council, 2006). Een sterker merk trekt de aandacht van meer dan 60% van de potentiële kandidaten, terwijl een zwakker merk door minder dan 40% van de werknemers wordt overwogen. Bovendien trekt een

Figuur 4 Een sterker merk trekt 60% van actief en latent werkzoekenden (Corporate Leadership Council, 2006)



sterker merk ook meer latente, niet-actieve werkzoekenden aan, en die groep bevat een groter percentage kandidaten van topkwaliteit.

Een hoge EVP vergroot bovendien de betrokkenheid van nieuwe medewerkers. Als het wervingsproces een goed beeld geeft van de feitelijke werkomgeving, en kandidaten de gelegenheid geeft om na te gaan of ze in de organisatie passen, dan kan de betrokkenheid met 29% stijgen. Daarvoor is wel een geloofwaardige en consistente EVP-communicatie nodig.

Bijkomend effect is dat meer bestaande medewerkers hun bedrijf zullen aanraden. Met een hoge EVP kan dat percentage van 24% naar 47% stijgen. Een belangrijke factor, omdat medewerkers als de meest betrouwbare bron van informatie worden gezien door potentiële kandidaten.

Lagere kosten, minder verloop

Volgens hetzelfde onderzoek besparen organisaties met een sterker werkgeversmerk en effectief Employer Brand Management ook op hun wervingskosten. Zij kunnen campagnekosten zoals marketing en fotografie efficiënter delen, hun 'return on media investment' is hoger (de impact per media-uiting is groter), en zij profiteren van directe werving (carrièresites in plaats van wervingsbureaus). Shell claimde bijvoorbeeld dat de overstap op consistente Employer Branding hen een besparing van 75% op de wervingskosten heeft opgeleverd (Barrow, 04-11-2010 MC).

Daarnaast kan een sterk merk de salariskosten zelf beperken (Corporate Executive Board, 2006). Kandidaten stellen lagere

salariseisen als ze voor een aantrekkelijke werkgever aan de slag kunnen. Organisaties met een lagere EVP betalen gemiddeld 10% meer om kandidaten aan te trekken dan organisaties met een hoge EVP.

Ten slotte reduceert Employer Branding ook het personeelsverloop, en daarmee ook de extra wervingskosten voor vervanging. Talent, kennis en ervaring van uitblinkers blijft beter behouden voor de organisatie, waardoor de opleidingskosten lager uitvallen. Tesco meldde bijvoorbeeld dat zijn Employer Brand programma de personeelsuitval in het eerste jaar met 7% had teruggedrongen, wat een besparing van 7 miljoen pond opleverde. Ook een onderzoek van Hewitt Associates en Vanderbilt University toonde een sterke correlatie tussen een hoge EVP en laag personeelsverloop. Het gemiddelde verloop van medewerkers van bedrijven in de Fortune 100 was 12,6% terwijl het landelijk gemiddelde in de Verenigde Staten op 26% lag (Barrow, 2010).

Betere verkoopresultaten

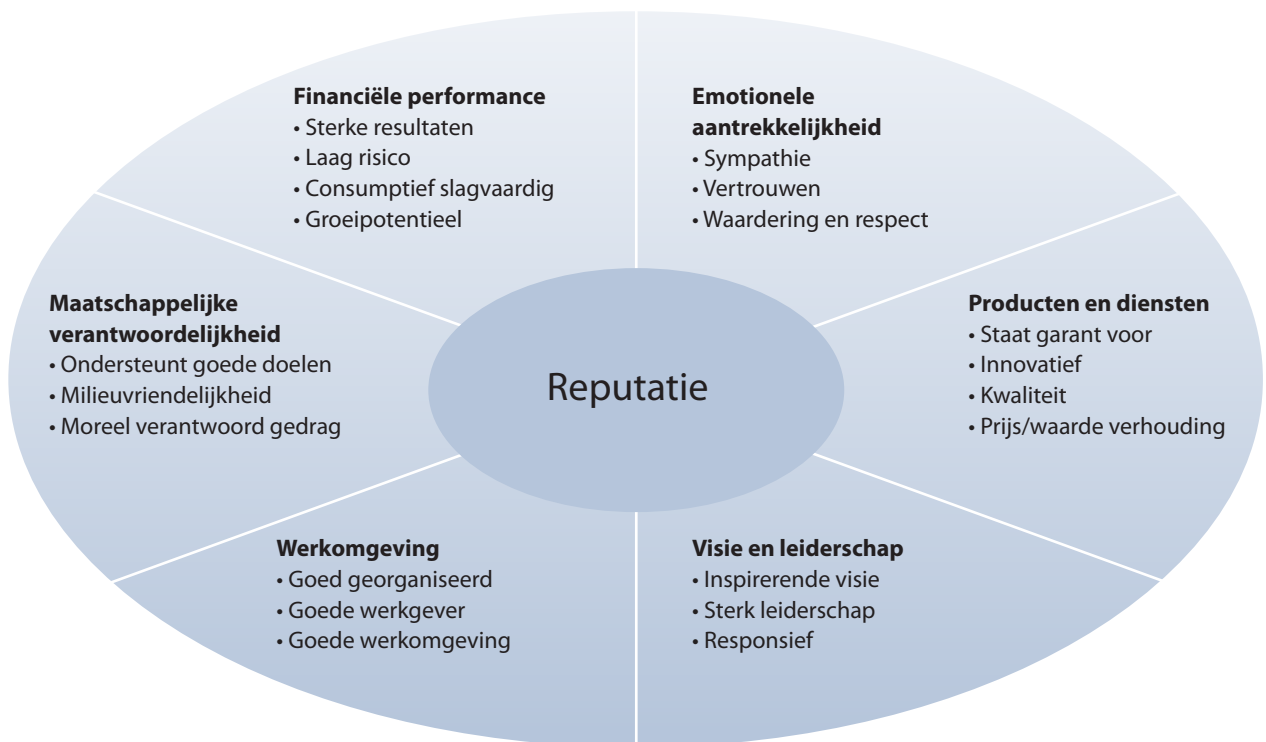
Een sterk werkgeversmerk vergroot de betrokkenheid van medewerkers, en dat leidt weer tot hogere productiviteit, grotere klanttevredenheid en betere verkoopresultaten. De 'Employer Brand Index' (EBI) meet in hoeverre medewerkers vinden dat hun werkgever voldoet aan de beloften van het merk. Als de EBI bijvoorbeeld 10% hoger is dan gemiddeld, is de betrokkenheid 13% groter, de klanttevredenheid 3% hoger en zijn de verkoopresultaten maar liefst 35% beter dan gemiddeld.

Werknemers nog belangrijker dan klanten

Het imago van een bedrijf wordt niet alleen bepaald door campagnes en communicatie, maar ook door de medewerkers zelf. Het is van het grootste belang dat alle werknemers van de hele organisatie consistent en met overtuiging aan Employer Branding doen, niet alleen HR of Corporate Communications. Werknemers verdienen daarom zelfs meer aandacht en zorg dan klanten (Barrow, 04-11-2010 KN). Voor consumenten is een product niet meer dan lifestyle, terwijl voor werknemers hun werk vaak hun leven is. Klanten zijn 'relaties', maar collega's zijn vaak goede kennissen en soms zelfs vrienden. In tegenstelling tot klanten beschikken medewerkers over essentiële kennis over en voor het bedrijf, en eventuele fouten kunnen grote gevolgen hebben.

A great place to work

De reputatie van een onderneming bepaalt of mensen er graag willen werken of niet. Die reputatie is meetbaar, waarna het bijvoorbeeld mogelijk is om de reputatie te vergelijken met die van concurrenten. Het Reputation Quotient model (Fombrun, 2004) onderscheidt hiervoor zes dimensies van corporate reputation, waarvoor twintig kenmerken worden gemeten bij verschillende stakeholder-groepen van de organisatie. Dit model is vertaald naar de Nederlandse context



door Cees van Riel, hoogleraar Corporate Communications aan de Rotterdam School of Management, en auteur van talrijke artikelen en verschillende boeken op het gebied van branding en reputatie.

De reputatie kan aan een waarde worden gekoppeld, en op korte of lange termijn systematisch worden verbeterd. Ook hiervoor gelden de principes van branding: kernprincipes formuleren om de organisatie zichtbaar te maken en op een consistente, transparante en authentieke manier te onderscheiden.

61% heeft of ontwikkelt Employer Brand

In het begin van dit hoofdstuk zagen we dat HR-managers steeds meer belang hechten aan Employer Branding. Desondanks zegt maar de helft van hen (49%) dat hun bedrijf op dit moment een Employer Brand heeft. Van de andere kant is twaalf procent van hen op dit moment bezig om een Employer Brand te ontwikkelen. Dit blijkt uit recent onderzoek (CareerBuilder, 2011).

Een ander onderzoek onder 4500 werkzoekenden, in samenwerking met Inavero, bevestigt de eerder genoemde conclusies op het gebied van kwaliteit en kosten. Sterke Employer Brands trekken medewerkers aan die creatiever en productiever zijn, omdat ze geloven in de missie van hun werkgever en zich daarvoor inzetten. Het helpt bovendien bij het aantrekken en behouden van de beste talenten en bij het beperken van (ongewenst) verloop. Organisaties met een sterk Employer Brand zijn zelfs zo populair dat de helft van de sollicitanten zelfs met 15% minder salaris genoeg zou nemen om er te werken.



EMPLOYER BRANDING EN ONLINE VIDEO

De keuze van communicatiemiddelen, mediavormen en kanalen voor recruitment en Employer Branding is de afgelopen jaren in hoog tempo verschoven naar multimedia, en dan vooral online film. In dit hoofdstuk bekijken we wat er nu en in de toekomst mogelijk is op het gebied van online video, om employer branding in te zetten voor werving in een steeds krappere arbeidsmarkt.

Kanalen: van personeelsadvertentie naar multimedia

Nederlands onderzoek onder meer dan honderd HR- en wervingsmanagers van middelgrote en grote bedrijven heeft de verschillen met drie jaar geleden vergeleken. Personeelsadvertenties verdwijnen ten gunste van online recruitment: websites en social media. Daarmee verschuiven ook de middelen; van een tekst met foto naar online filmpjes.

Nu	Vorig jaar	3 jaar geleden
1. Via netwerk medewerkers (referral)	1. Jobboards	1. Werving- en selectiebureau
2. Eigen website (vacaturedeel)	2. Eigen website (vacature deel)	2. Via netwerk medewerkers (referral)
3. Jobboards	3. Via netwerk medewerkers (referral)	3. Eigen website (vacature deel)
4. Werving- en selectiebureau	4. Eigen wervingwebsite of career portal	4. Personeelsadvertenties en magazines
5. Eigen wervingswebsite of career portal	5. Werving- en selectiebureau	5. Jobboards

- **Netwerk van medewerkers:** de toppositie (56%) van referral in dit onderzoek is een extra argument voor Employer Branding. Zoals we in het vorige hoofdstuk al aangaven kan een hoge EVP ervoor zorgen dat de helft in plaats van een kwart van de bestaande medewerkers zijn werkgever aan anderen aanraadt. Een kanaal dat bovendien door de kandidaten als meest betrouwbare bron van informatie wordt beschouwd.
- **Vacaturedeel van de eigen website:** met 55% niet alleen het op een na succesvolste wervingskanaal, het is ook bepalend voor de eerste indruk. Een consistent doorgevoerde merkbeleving via de website is daarom cruciaal; maar liefst 95% van de werkzoekenden bepaalt op basis van de uitstraling van de site of ze al dan niet op een vacature solliciteren (Lundquist, 2010). Steeds meer werkgevers gebruiken foto's of bewegend beeld op hun 'werken bij' site om te laten zien hoe het is om er te werken.
- **Jobboards:** deze zijn na een opleving in 2010 op hun retour (49%). HR-managers vinden de kosten relatief hoog vergeleken met de resultaten. Ook hebben de boards last van concurrentie: grote bedrijven met een hoge EVP trekken op eigen kracht voldoende kandidaten naar hun eigen vaca-

turesite en er ontstaan steeds meer gratis alternatieven voor betaalde jobboards. Die zetten steeds vaker online video in. Zo biedt [Monsterboard](#) sinds 2010 video credits, waarmee werkgevers zich kunnen presenteren aan werkzoekenden. Ook op [NUwerk](#) en [NationaleVacaturebank](#) stellen bedrijven zich via bewegend beeld voor aan werkzoekenden.

- **Social media:** ook Goals meldt, net als het eerder genoemde Nobiles, dat netwerksites als [YouTube](#), [LinkedIn](#), [Hyves](#) en [Facebook](#) een enorme sprong richting de top hebben gemaakt. Dit wervingskanaal is weliswaar niet zichtbaar in bovenstaand overzicht, maar scoort met 19% een zesde plek. Bovendien beschouwt 33% van de ondervraagden social networks als het kanaal met de meeste potentie voor de toekomst.

Daarnaast zijn zowel aparte career portals op de eigen website als zoekmachinemarketing gestegen als effectief wervingskanaal. Verder zijn videosollicitatiesystemen, zoals [Cammio](#), tegenwoordig een belangrijke trend voor laagdrempelige interactie tussen werkgever en sollicitant.

Emotie vangen in bewegend beeld

Emotie krijgt te weinig aandacht in arbeidsmarktcommunicatie. Claes Peyron is senior communications consultant bij Universum, een bedrijf dat zich bezighoudt met Employer Branding. Hij schrijft in een blog:

"In reclame en marketing weet iedereen dat consumenten meer betalen voor een product dat sterk is gebonden aan een beeld of emotie, dan voor het generieke standaardproduct. Maar bij Employer Branding lijkt het alsof alle werkgevers op hetzelfde moment dezelfde selling points roepen. Een kandidaat weet dan niet meer naar wie hij moet luisteren." (Universum, 2011).

In een tijd waarin kandidaten meer op hun gevoel afgaan, legt goede Employer Branding de nadruk op emotie en persoonlijkheid (Barrow, 2010). In het hoofdstuk 'Brand Fundamentals' noemt Barrow klassieke voorbeelden van persoonlijkheid, zoals de combinatie van Nike en Michael Jordan, of van Richard Branson en zijn bedrijf Virgin. Voorbeelden van emotie zijn Revlon, dat stelt geen cosmetica maar 'hoop' te verkopen, en Coca-Cola, waarvan uit onderzoek is gebleken dat mensen het beter vinden smaken als ze weten wat het merk is. Barrow vat het als volgt samen: "Sterke merken worden gekarakteriseerd door vaste waarden en persoonlijkheidskenmerken".

What would Disney do?

Maar hoe communiceer je emotie? Barrow schrijft (p108): "De cultuur en de persoonlijkheid van een organisatie expliciet maken is vaak de grootste uitdaging. De kans dat daarin divergentie ontstaat is het grootst, en het grootste gevaar

is om ze te negeren op het moment dat je je core values definieert." Maar hij geeft ook zelf het antwoord: "Hoe zou Disney het verhaal van het bedrijf vertellen als ze er een film van zouden maken?" Er is immers geen medium dat beter in staat is om emotie over te brengen dan bewegend beeld. En juist de hierboven genoemde populaire kanalen (websites, jobboards en de opkomende social media) kunnen dat prima ondersteunen.

Commercials van TV naar online

TV, het klassieke bewegend beeld, wordt nog steeds massaal bekeken en heeft een enorme impact. TV-spots worden zelden ingezet voor pure recruitment; alleen zeer grote organisaties zoals de overheid kunnen zich dat veroorloven. Maar merk- en imagovorming is een inherent onderdeel van elke TV-reclame. Een bedrijf moet dan ook eventuele commercials mede beoordelen vanuit het perspectief van Employer Branding. Communiceert het filmpje, naast de advertentieboodschap, ook het juiste werkgeversimago?

Online video wordt een steeds grotere concurrent van traditionele TV. Consumenten zijn niet gebonden aan vaste uitzendtijden, maar het is ook financieel aantrekkelijker voor adverteerders. Bovendien zijn de gewenste doelgroepen zijn via meerdere zorgvuldig geselecteerde websites veel gerichter te bereiken dan via het grof geschut van TV-kanalen. In 2010 zijn de uitgaven voor online videoadvertenties in Amerika met 40% gestegen, en men verwacht voor 2011 een stijging van nog eens 39% (YuMe, 2011).

Een uur per week online video

Een ander onderzoek houdt het op een iets bescheidener 22% stijging, waarmee het 15% tot 20% van het advertentie-budget zou beslaan. Maar het is hoe dan ook niet de vraag of, maar hoe snel het een essentieel onderdeel wordt van de mediamix. Respondenten zien niet alleen de voordelen van lagere productiekosten en betere targeting en ROI-tracking. Het is bewezen dat promotie en naamsbekendheid effectiever verloopt via online video, en beter is te richten op de websites waar de gewenste doelgroepen zich bevinden (Interactive Advertising Bureau, 2011).

Veel adverteerders volgen eenvoudigweg de doelgroep, die steeds meer naar online opschuift. Het 'Cross Platform' kwartaalrapport (Nielsen, 2011), de opvolger van het bekende 'Three Screen Report' (Nielsen, 2010), meldt dat Amerikanen in de leeftijd van 18 tot 49 jaar bijna een uur per week aan online video bekijken, 35% meer dan vorig jaar. De leeftijd van 35 tot 49 jaar is daarbij het sterkst vertegenwoordigd. Tieners (12-17 jaar) spenderen maar liefst een derde van hun internettijd aan video.

Van internet naar mobiel

Bovendien is het zaak om rekening te houden met mobiele devices: de groep van 25 tot 34 jaar kijkt gemiddeld een kwartier per week filmpjes op smartphones en tablets. Het aantal

mensen dat dit doet is met 41% gestegen vergeleken met het voorgaande jaar, en met 100% sinds 2009. Deze cijfers zijn gebaseerd op gegevens van alle 300 miljoen Amerikanen.

Vertrouwenwekkende filmpjes in één take

Emotie begint met vertrouwen, en video is hét medium bij uitstek om vertrouwen uit te stralen. Een intern onderzoeksrapport van Cisco toonde aan dat dit gemakkelijker wordt overgebracht als er meer multimedia wordt ingezet. Relationale en emotionele signalen worden normaal gesproken niet in woorden uitgedrukt maar in gebaren, houding en het gezicht. Het ontbreken van dergelijke signalen in e-mail en instant messaging kan daarom een belemmering zijn voor de dynamiek in de communicatie tussen mensen onderling. En dat ondermijnt de geloofwaardigheid.

John Chambers, CEO van Cisco, heeft daarom zelfs een videoblog waarvoor hij zelf de opnamen maakt met een eenvoudige camcorder. Hij kiest er bewust voor om op deze informele manier met zijn medewerkers te communiceren. Het verkleint de afstand tot de doelgroep en vergroot de impact. Ook James Schiro gebruikte een camcorder toen hij CEO van Zurich Financial Services was. In maart 2009, in financieel roerige tijden, ging hij met een camcorder op pad om zijn 60.000 medewerkers gerust te stellen. Met een goedkope Flip-camcorder nam hij wereldwijd zijn presentaties op en plaatste ze op YouTube en Facebook. In één take, omdat ze anders 'ingeblikt en bedacht' overkomen, en dat gaat ten koste van de authenticiteit en oprechtheid. Hij stelt dat hij zo informeler en directer kan communiceren. "Het is menselijker en biedt meer emotionele betrokkenheid dan een stuk tekst. Mensen kijken bovendien liever een kort filmpje dan dat ze de zoveelste e-mail lezen." (Bloomberg Businessweek, 2009).

Brand personality: heart, mind and body

Een product brand richt zich via gebruikersbeelden op het gevoel van consumenten. Een (corporate) brand personality wordt daarentegen gebouwd op menselijke kenmerken waarin mensen zich kunnen herkennen. Het weerspiegelt de waarden en activiteiten van alle medewerkers van de organisatie. Een artikel in het *Journal of Brand Management* (Keller, 2006) onderscheidt drie dimensies met daarbinnen elk twee kenmerken die cruciaal zijn voor succes. Dat zijn hart (passie en compassie), geest (creativiteit en discipline) en lichaam (snelheid en samenwerking). Deze deels emotionele kenmerken kunnen elkaar bovendien onderling versterken. Onderzoek toont aan dat het voor effectieve communicatie nodig is om de persoonlijkheid weer te geven of uit te drukken (Lessa, 2009). Persoonlijkheid wordt grotendeels overgebracht via emotie, en wordt op vele niveaus onbewust en impliciet gecommuniceerd, bijvoorbeeld uitspraak, toonhoogte, gezichtsuitdrukking, pupilgrootte, hartslag of zweet. Naarmate technologie zich in het verleden ontwikkelde verdween eerst het beeld uit de communicatie (telefoon), en vervolgens ook het geluid (toetsenbord en computer). Alle huidige ontwikke-

lingen op communicatiegebied (beeld, spraak, sensoren, reuk) zijn erop gericht om het lichaam weer terug te brengen in de communicatie. Video is op dit moment het beste medium om dat te doen.

Tien jaar arbeidsmarkt en video

Werkgevers gebruiken al jaren video om zichzelf onderscheidend te presenteren als het gaat om Employer Branding. Zij maken daarbij gebruik van professionele dienstverleners. De actuele trend, ook in Nederland, is immers dat kijkers zich minder richten op user generated content ([YouTube](#), [Filmpjes.nl](#)), en zich steeds meer concentreren op professionele content van hoge kwaliteit (IAB Nederland, 2010). [Yourfuture.tv](#) is één van de grootste en bekendste dienstverleners op dit gebied, en brengt al sinds 2001 werkgevers in beeld met aansprekende films op internet. Dit online videonetwerk maakt organisaties zichtbaar onder studenten, starters en young professionals die zich oriënteren op de arbeidsmarkt. Het bedrijf ontwikkelt niet alleen hoogwaardige filmproducties op maat om Employer Brands overtuigend te visualiseren en te communiceren, het zorgt ook voor verspreiding en vindbaarheid. Films zijn uiteraard te zien op de websites van de werkgever en Yourfuture.tv zelf, maar ook op een uitgebreid netwerk van relevante partnerwebsites met een groot maar doelgroepgericht bereik. Daarmee voldoet het aan een belangrijke voorwaarde voor succes die we eerder noemden: talent komt in de eigen vertrouwde omgeving in aanraking met het Employer Brand, op de websites die ze kennen, vertrouwen en waarderen. De video's worden bovendien vertoond op carrièrebeurzen en individueel geoptimaliseerd op vindbaarheid door internetzoekmachines.



Communicatie voor recruitment en Employer Branding verschuift van papier, tekst en foto naar bewegend beeld op websites en mobiele devices. Voor Employer Branding zijn emotie, cultuur en persoonlijkheid essentieel, en online video is de beste manier om die waarden te communiceren. Het is het ideale medium om vertrouwen uit te stralen en persoonlijkheid te communiceren. Online video wordt daarom al meer dan tien jaar ingezet voor arbeidsmarktcommunicatie en indirecte werving via Employer Branding. Gerichte distributie van de video's is minstens zo belangrijk als de filmproductie zelf.

BRONNEN

- Akamai. 2010.** *State of the Internet Report*. 2010. www.akamai.com/stateoftheinternet.
- Barrow, Simon and Richard Mosley. 2010.** *The Employer Brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester, England : John Wiley & Sons, Ltd, 2010. 978-0-470-01273-4.
- Barrow, Simon. 04-11-2010 KN.** *Employer Brand Management Keynote*. Hoofddorp : Netherlands, 04-11-2010 KN. Employer Branding 2010, Theater De Meerse, 4 November 2010, 13:00-13:30.
- . **04-11-2010 MC.** *Employer Brand Management Masterclass*. Hoofddorp : Netherlands, 04-11-2010 MC. Employer Branding 2010, Theater De Meerse, 4 November 2010, 09:00-12:00.
- Bloomberg Businessweek. 2009.** *Enhance Your Brand with Video*. 2009. www.businessweek.com/smallbiz/content/jun2009/sb2009069_259878.htm.
- Brightcove and TubeMogul. 2011.** *Online Video & the Media Industry Report Q4 2010*. 2011. blog.brightcove.com/en/2011/02/q4-2010-brightcove-and-tubemogul-online-video-media-industry-report.
- CareerBuilder. 2011.** *Employment Brand? Study Says Half of Companies Don't Have One*. 2011. www.tnt.com/2011/08/24/employment-brand-study-says-half-of-companies-dont-have-one/.
- CBS. 2010.** *Tempo vergrijzing loopt op*. 2010. www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-083-pb.htm.
- Corporate Executive Board. 2006.** *Attracting and Retaining Critical Talent Segments - Identifying Drivers of Attraction and Commitment in the Global Labor Market*. 2006. www.hrleadershipcouncil.com/HRForum/Documents/HRLC_attracting_and_retaining.pdf.
- Corporate Leadership Council. 2006.** *Attracting and Retaining Critical Talent Segments - Building a Competitive Employment Value Proposition*. 2006. www.executiveboard.com/executive-guidance/archive/2009/pdf/Attracting_Retaining_Critical_Talent_Segments.pdf.
- Fombrun, C.J. en C.B.M. van Riel. 2004.** *Reputatiemanagement: hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties*. Amsterdam : Pearson Education Benelux, 2004. 90-430-09113.
- Goals Marktbewerking. 2011.** *Employer branding: van neventaak naar strategische noodzaak*. 2011. www.hrnetwerk.nl/hrm_kennis.php?rapporten=_Employer_branding:_van_neventaak_naar_strategische_noodzaak.
- HFMtalentindex. 2011.** *Succesvol selecteren op een krappe arbeidsmarkt*. 2011. www.hfmtalentindex.nl/whitepaper_item/Succesvol-selecteren-op-een-krappe-arbeidsmarkt/.
- IAB Nederland. 2010.** *Handboek Online Video Advertising*. 2010. www.iab.nl.
- Interactive Advertising Bureau. 2011.** *An Inside Look at Demand Side Perceptions of Digital Video Advertising*. 2011. www.iab.net/digital_video_perceptions.
- Keller, Kevin Lane & Keith Richey. 2006.** *The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business*. Journal of Brand Management : Palgrave Macmillan, 2006. pp. 74-81. www.palgrave-journals.com/bm/journal/v14/n1/full/2550055a.html.
- Lessa, Joana. 2009.** *Communicate Emotions Through Technological Interfaces*. 2009. ualg.academia.edu/JoanaLessa/Papers/252713/Communicate_Emotions_Through_Technological_Interfaces.
- Lundquist. 2010.** *Employer Branding Online Awards 2010*. 2010. www.lundquist.it/media/files/EB_Global_Executive_Summary_021210_FINAL_1291275460.pdf.
- Markteffect. 2010.** *Onderzoek 'Vergrijzing van de arbeidsmarkt'*. 2010. www.connexys.eu/nl/Nieuws-van-Connexys/Onderzoek-'Vergrijzing-van-de-arbeidsmarkt'/?show_page=3.
- Michels, Wil en Ineke Huyskens. 2011.** *Brand-id: inspiratieboek voor creatief denken*. Zaltbommel : Thema, 2011. 978-90-5871-4480.
- Nielsen. 2011.** *State of the Media: The Cross-Platform Report Q1 2011*. 2011. www.nielsen.com/us/en/insights/events-webinars/2011/cross-platform-report-q1-2011.html.
- . **2010.** *Three Screen Report*. 2010. www.nielsen.com/us/en/insights/reports-downloads/2010/three-screen-report-q1-2010.html.
- Nobiles. 2011.** *MotivatieMonitor*. 2011. www.nobilesmedia.nl/motivatiemonitor.
- nu.nl. 2011.** *YouTube ziet explosieve groei in 2011*. 2011. www.nu.nl/internet/2465732/youtube-ziet-explosieve-groei-in-2011.html.
- Randstad. 2010.** *Werkmonitor oktober*. 2010. www.randstad.nl/content/home/over-randstad/pers/persbericht/randstad-werkmonitor.xml.
- TNO. 2011.** *Arbeidsmarkt - samenstellingen, tekorten en reserves*. 2011.
- TNS NIPO. 2011.** *Solliciteren doe je zo - Onderzoek onder mensen die een baan zoeken*. 2011. G1264.
- Unique. 2011.** *Sfeer en cultuur doorslaggevend bij keuze nieuwe werkgever*. 2011. www.unique.nl/Nieuwsdetail/3588232/3397522/Sfeer-en-cultuur-doorslaggevend-bij-keuze-nieuwe-werkgever.html.
- Universum. 2011.** *Differentiating your Employer Brand*. 2011. www.employerbrandingtoday.com/blog/2011/05/13/differentiating-your-employer-brand/.
- UWV. 2011.** *Arbeidsmarktprognose 2011-2012*. 2011. www.werk.nl/pucs/groups/public/documents/document/wdo_007579.pdf.
- YuMe. 2011.** *Share-shift Analysis - TV + Online Video: The Best of Both Worlds*. 2011. www.yume.com/content/insights-papers.
- Zobell, Karlo. 2002.** *Rekruteringscommunicatie*. Mechelen : Kluwer, 2002. 90-5852-788-3.