

The Next Step

For

Employer

Branding:

Social Media



**Grace van den Boogaart
2117611**

7 juni 2011

Begeleider Fontys: Peter Aarts

Begeleidster Mars: Linda van den Berg

Colofon Afstudeerscriptie

Student: Naam: Grace van den Boogaart
 Studentnummer: 2117611
 Opleiding: Communicatie Management

Opleiding Naam: Fontys Hogeschool Communicatie
 Adres: Rachelsmolen 1
 Postcode: 5612 MA
 Plaats: Eindhoven
 Afstudeerbegeleider: Peter Aarts
 Telefoon: (06) 53 296 783

Organisatie Naam: Mars Nederland BV
 Adres: Taylorweg 5
 Postcode: 5466 AE
 Plaats: Veghel
 Stagebegeleidster: Linda van den Berg
 Telefoon: (06) 11 030 148

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie over hoe de tool social media ingezet kan worden bij het versterken van het employer brand Mars.

Om antwoord te geven op bovenstaand onderzoek heb ik onderzoek gedaan naar employer branding en social media.

Social media zijn vandaag de dag 'hot'. De impact van deze media is groot op het dagelijkse leven en er is een explosieve groei van Facebook, Twitter, LinkedIn en YouTube accounts. Ikzelf maakte al gebruik van Hyves, Facebook en YouTube, voor deze scriptie heb ik ook profielen aangemaakt op Twitter en LinkedIn, omdat ik het noodzakelijk vond om inzicht te verkrijgen in de verschillende vormen van social media. Het was een hele uitdaging om het employer brand Mars Nederland goed te koppelen aan social media, maar gedurende het schrijven van deze scriptie ben ik steeds enthousiaster geworden over alles wat social media te bieden heeft. Social media is het medium van de toekomst.

Gedurende het schrijven van deze scriptie is, bleek aan het einde, het beoogde doel voor een deel uit het oog verloren. Ik heb mijn focus voornamelijk gelegd bij het analyseren wat employer branding inhoudt en wat hierbij kwam kijken, waardoor het wegens tijdgebrek moeilijker werd om mij, in de diepte, te verdiepen in social media netwerken en welke verschillende netwerken en per social media te ontdekken waren. Hierdoor heb ik verschillende social media in de breedte onderzocht en geanalyseerd en zal er een globaal advies gegeven worden over hoe Mars haar employer brand boodschap via social media kan verspreiden en hoe zij hierbij een groot bereik kunnen generen.

Allereerst wil ik mijn begeleidster Linda van den Berg en medebegeleider Maarten van den Broek bedanken, zij hebben mij begeleid gedurende het schrijven van mijn scriptie. Ook mijn begeleidende docent Peter Aarts wil ik via deze weg bedanken. Zij hebben mij allen goed geadviseerd en geïnspireerd, waardoor nu deze scriptie voor u ligt.

Daarnaast wil ik het P&O Recruitement team bedanken, zij hielpen mij bij al mijn vragen en moeilijkheden. Tenslotte wil ik nog mijn bijzondere buurvrouw Elly van de Wijgaert bedanken voor al haar gezelligheid, motivatie en het meedenken bij elke mogelijke vraag die ik maar had.

Ik wens u veel leesplezier.

Eindhoven, 7 juni 2011

Grace van den Boogaart

Management Summary

Een onderzoek met betrekking tot het inzetten van employer branding op het gebied van social media. Uitgevoerd voor de opleiding 'Communicatie Management' aan de Fontys Hogeschool te Eindhoven. Onderzoek heeft plaats gevonden binnen Mars Nederland, te Veghel.

Door het tekort aan vaktalenten wordt employer branding steeds belangrijker voor een organisatie. Organisaties moeten zich gaan richten op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Mars wil weten hoe zij haar employer brand kunnen versterken door het inzetten van social media. Door het versterken van het employer brand van de organisatie online wil Mars een grotere bekendheid generen, zo was een afstudeeropdracht ontstaan.

Probleemstelling

Mars heeft weinig tot geen kennis op het gebied van social media en daardoor kan men dit instrument niet juist inzetten om het employer brand te versterken.

Hoe kan Mars het instrument social media inzetten om het huidige employer brand te versterken?

Op deze vraag wordt een advies geformuleerd middels vijf aparte delen die elk een aspect van deze afstudeeropdracht bevatten. Deze scriptie begint met een beschrijving van de organisatie, vervolgens zal er onderzoek gedaan worden naar employer branding, daarna zal social media onderzocht worden. Hierna zal de doelgroep geanalyseerd worden en zullen de concurrenten onderzocht worden op het gebruik van social media ten behoeve van employer branding. Per hoofdstuk wordt een korte beschrijving gegeven.

Mars

Mars heeft al haar activiteiten als werkgever wereldwijd gebaseerd op vijf basisprincipes:

1. Kwaliteit: De consument is nummer één, kwaliteit is haar werk en waar voor je geld is het doel.
2. Verantwoordelijkheid: Als individuen eisen ze volledige verantwoordelijkheid van zichzelf; als medewerkers ondersteunen zij de verantwoordelijkheden van anderen.
3. Wederkerigheid: een wederzijds voordeel is een gedeeld voordeel; een gedeeld voordeel houdt stand.
4. Efficiëntie: Ze maken optimaal gebruik van grondstoffen, verspillen niks en doen alleen wat ze het beste kunnen.
5. Vrijheid: Ze hebben vrijheid nodig om de toekomst vorm te kunnen geven; ze hebben winst nodig om vrij te kunnen blijven.

Binnen de organisatie heerst er een cultuur die het meest passend is bij een "Taakcultuur" (Handy 1979). Mars is een professionele organisatie, waarbij vrijheid en verantwoordelijkheid de belangrijkste kernwaarden zijn. Binnen de organisatie wordt er veel aandacht besteedt aan individuele ontwikkeling. Mars vraagt veel van haar medewerkers, maar doet ook veel voor hen terug. Medewerkers hebben een hoge beslissingsbevoegdheid en kennen een hoge samenwerkingsgraad. Ondanks dat de organisatie einddoelen goed in zicht houdt, kunnen medewerkers zelf bepalen hoe zij het beoogde doel halen.

Employer branding

Employer branding is het bouwen van merken op de arbeidsmarkt, waarbij merkbeleving wordt gecreëerd en het merk wordt geëxploiteerd. De werkgever kan door middel van een USP zich kan profileren op de arbeidsmarkt en hierbij een onderscheidende positie kan creëren. (De Witte (2003)). Huidige medewerkers kunnen de externe marktpositie versterken, hierdoor is het belangrijk dat medewerkers het employer brand begrijpen en zelf kunnen vertalen (Van Eck, Willems, Leenhout (2008)). Voor de eigen medewerkers zal

er binnen de organisatie veel aandacht moeten zijn voor internal branding, het richten op het behouden van de juiste medewerkers, het juiste imago en de interne mobiliteit. Om een beeld te krijgen van het employer brand van Mars is er gekeken naar de huidige en gewenste identiteit en imago.

Social media

Social media zijn online netwerken die mensen verbinden en waarop bezoekers informatie kunnen delen en er interactie plaats vindt. Er zal onderzoek gedaan worden naar de volgende zes social media, doordat dit zijn de grootste zes netwerken in Nederland: Hyves, Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube en Weblogs.

1. Hyves

Hyves is een nationaal social media netwerk dat zich richt op het onderhouden van contacten met vrienden. De grootste groep gebruikers zijn tussen de 13 en 39 jaar oud, waarvan de scheiding tussen man/vrouw ongeveer 50% is. De gemiddelde leeftijd is 30 jaar.

2. Facebook

Facebook is een internationaal social media netwerk dat zich richt op het delen van informatie met vrienden. De gebruikers van dit social media netwerk zitten tussen de 18 en 44 jaar oud, waarvan de verdeling 50% man/vrouw is.

3. LinkedIn

LinkedIn is een internationaal social media netwerk, waarbij leden zakelijke contacten kunnen onderhouden. De gebruikers op LinkedIn zijn voornamelijk mannen op middelbare leeftijd (tussen de 45 en 65 jaar), met een hogere opleiding en hoog inkomen.

4. Twitter

Twitter is een social media netwerk, waarbij leden korte berichten kunnen schrijven om gemakkelijk up-to-date van alles te kunnen blijven. 57% van de gebruikers zijn man en de gemiddelde gebruikersleeftijd ligt rond de 26 jaar oud. Jongeren zijn actiever op Twitter, terwijl Twitteraars vanaf 40 jaar meer volgers genereren.

5. YouTube

YouTube is een internationaal kanaal voor het delen van video's. De grootste groep gebruikers variëren in de leeftijd van 35 tot 65 jaar en de gemiddelde YouTube gebruikers is 39 jaar oud

6. Weblogs

Weblogs zijn blogs, waarbij de schrijven informatie kan delen, zowel zakelijk als privé en specifieke onderwerpen kan toelichten. Weblogs kennen vele vormen, hierdoor is de gebruikers van deze social media moeilijk te definiëren.

Doelgroep

De doelgroep die Mars wilt bereiken bestaat uit; studenten, young professionals en professionals

1. *Studenten:* Leerlingen die onderwijs volgen aan een instelling voor hoger of universitair onderwijs. Studenten gebruiken internet als grootste medium voor het zoeken naar organisaties.
2. *Young professionals:* Young professionals zijn HBO/WO afgestudeerden met 0 tot maximaal 5 jaar werkervaring, ook wel de 'Generatie Y' genoemd. Young professionals zijn goed bekend online en willen juist veel waarding en begeleiding.
3. *Professionals:* In essentie is een professional iemand, met minimaal vijf jaar werkervaring, die de capaciteit heeft om iets complex uit te dragen, ofwel gespecialiseerd werk kan doen. Professionals willen vrijheid en flexibiliteit, zodat werk/privé vlekkeloos door elkaar kunnen lopen.

Concurrenten

Concurrenten worden voornamelijk door Mars gezien in de Fast Moving Consumer Goods & Retail sector; Ahold, FrieslandCampina, Heineken Nederland BV, HJ Heinz, L'Oréal Nederland

BV, Nestlé Nederland, PepsiCo International, Procter & Gamble, Sara Lee, Unilever, ASML en TNT. De concurrenten zijn geanalyseerd op basis van het social media gebruik ten behoeve van employer branding. ASML zet social media nog nauwelijks in, terwijl Heineken juist veel aandacht besteedt aan haar social media en het employer brand.

Conclusies & Aanbevelingen

Mars is consistent in het doorvoeren van haar basisprincipes intern en extern en 'buiten winnen is binnen beginnen'. Internal branding kan het employer brand extern versterken, uit onderzoek is gebleken dat Mars tevreden medewerkers heeft die zich betrokken voelen bij de organisatie. Mars kan haar medewerkers inzetten als ambassadeur voor het employer brand. De identiteit en het imago van Mars komen redelijk overeen met wat zij als gewenst ervaren. Echter, internationale carrièremogelijkheden worden bij Mars extern niet herkend, dit zouden zij online kunnen benadrukken. Social media maakt het mogelijk dat iedereen zich aan de conversatie toe kan voegen. Online zal Mars daarom tweezijdig moeten communiceren wil de organisatie zorgen voor interactie met de doelgroep. Ook zullen zij de verschillende social media netwerken levendig moeten houden. Het merendeel van de netwerken draait om plezier, hier zal ook het accent op moeten liggen. Alleen bij LinkedIn en Twitter kan een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen zakelijk en plezier.

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	3
<i>Management Summary</i>	4
<i>Inleiding</i>	9
<i>1. Opdrachtformulering</i>	10
1.1 Aanleiding onderzoek.....	10
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Relevantie onderzoek.....	10
1.4 Onderzoeksdoelstelling.....	10
<i>2. Onderzoeksvragen</i>	11
2.1 Centrale vraag.....	11
2.2 Deelvragen.....	11
<i>3. Onderzoeksopzet</i>	12
3.1 Centrale Vraag.....	12
3.2 Deskresearch.....	12
3.3 Fieldresearch.....	13
<i>4. Mars</i>	14
4.1 Inleiding.....	14
4.2 Visie & missie.....	14
4.3 Organisatiestructuur.....	15
4.4 Organisatiecultuur.....	16
<i>5. Employer Branding</i>	18
5.1 Inleiding.....	18
5.2 Employer Branding.....	18
5.3 Huidig employer brand identiteit & imago Mars.....	19
5.3.1 Huidige employer brand identiteit.....	20
5.3.2 Gewenste employer brand identiteit.....	21
5.3.3 Huidige employer brand imago.....	21
5.3.4 Gewenste employer brand imago.....	22
5.4 Trends employer branding.....	22
5.4.1 Candidate Engagement Management (CEM).....	22
5.4.2 Social media recruitment.....	23

6. Social Media	24
6.1 Inleiding	24
6.2 Social Media	25
6.3 Communiceren via social media	27
6.4 Trends social media	28
6.4.1 Delen	28
6.4.2 Mobiel internet (via smartphones)	29
6.4.3 Wie ben ik waar?	29
6.4.4 Actieve rol consument	30
6.5 Succes meten	30
7. Doelgroep	31
7.1 Doelgroep	31
7.1.1 Studenten	31
7.1.2 Young Professionals	32
7.1.3 Professionals	34
7.2 Online gebruikers	35
8. Concurrentie	36
8.1 Concurrentie online	36
9. Conclusies	38
9.1 Employer Branding	38
9.2 Social media	39
9.3 Doelgroep	42
9.4 Concurrentie	43
10. Advies	45
10.1 Social media netwerken	45
10.2 Online monitoren	45
10.3 Inspelen op Trends	46
10.3.1 Mars & Employer branding Trends	46
10.3.2 Mars & social media trends	46
10.4 Actieve deelname	47
10.5 Internal branding	47
10.6 Employer branding implementatie social media	48
10.7 ROI	50
10.8 Inspelen op de doelgroep	50
6 Eindnoten	52

Inleiding

Voor het afronden van mijn studie Communicatiemanagement aan de Fontys Hogeschool Communicatie, heb ik mijn afstudeeronderzoek bij Mars Nederland uitgevoerd in de periode van februari 2011 tot en met juni 2011.

De aanleiding voor dit onderzoek is dat Mars ziet dat de concurrentie begonnen is het met inzetten van de tool social media, daarnaast hoopt Mars mogelijkheden te creëren om via social media het employer brand te versterken. Maar hoe kan de organisatie inspelen op deze snelle opkomst van social media? En hoe kunnen zij het employer brand Mars communiceren via deze tool?

Het doel van dit onderzoek is het geven van advies aan Mars in Nederland (hierna te noemen als Mars) hoe zij social media in kunnen zetten voor employer branding.

De onderzoeksvraag: "Hoe kan Mars het instrument social media inzetten om het huidige employer brand te versterken?"

De gekozen aanpak voor het onderzoek was enerzijds het houden van kwalitatieve interviews onder twee employer brand experts en huidige medewerkers van Mars en anderzijds doormiddel van desk research.

Het rapport is opgebouwd uit de volgende onderdelen. In hoofdstuk 4 is er stil gestaan bij de 'De interne analyse van Mars'. Hierin is beschreven naar wat Mars voor organisatie is en beweerd te zijn. Vervolgens wordt er gekeken naar de 'Externe analyse' in hoofdstuk 5. In dit hoofdstuk is een analyse gedaan van de employer brand van de concurrentie van Mars en daarnaast welke doelgroep Mars wil bereiken op de arbeidsmarkt. In Hoofdstuk 6 wordt een theoretisch kader uiteengezet omtrent 'Employer branding' en hoe Mars hier mee omgaat. Om vervolgens in hoofdstuk 7 door te gaan naar 'Social Media'. Het hoofdstuk begint met een analyse van wat social media is en welke social media netwerken interessant zijn in Nederland en het gebruik hiervan. Social media staat constant onder hevige verandering, maar één ding staat vast: Social media kan niet meer ontbreken bij organisaties.

Ieder hoofdstuk eindigt met een deelconclusie en in hoofdstuk 8 een volledige conclusie om een praktisch advies met tips te geven voor Mars.

Vooraf in de bijlage is een begrippenlijst opgenomen.

1. Opdrachtformulering

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de aanleiding van het onderzoek, de relevantie, het probleem en de probleemstelling.

1.1 Aanleiding onderzoek

Bij diverse onderzoeken in 2010 (Intermediair/Universum/Make a Move monitor) is het employer brand van Mars onderzocht. Hieruit is gebleken dat het employer brand niet als een aantrekkelijk werkgever ervaren wordt. Daarnaast schat De Boston Consulting Group een arbeidstekort van 60 miljoen in de wereldarbeidsmarkt in 2020, de toenemende vergrijzing is hier een van de grootste oorzaken van. Ook McKinsey voorzag dit tekort en kondigde in 1997 de "War for Talent" aan, vanwege het te kort aan talenten in een organisatie dat hij verwachtte. Organisaties moeten zich gaan richten op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent.¹

Inmiddels heeft Mars een strategisch bureau de opdracht gegeven om te onderzoeken hoe zij het employer brand kunnen versterken, door andere communicatiemiddelen in te zetten naast social media. Mars wilt op basis van bovenstaande conclusies en ontwikkelingen weten hoe zij haar employer brand kan versterken door het inzetten van social media. Dit is ook de aanleiding om te onderzoeken en kennis te ontwikkelen op het gebied van social media en hoe deze in te zetten om het employer brand te versterken.

1.2 Probleemstelling

Mars heeft weinig tot geen kennis op het gebied van social media en daardoor kan men dit instrument niet juist inzetten om het employer brand te versterken.

1.3 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek is relevant voor de Mars doordat:

- Employer branding bijdraagt aan het versterken van de werkgevers positie.
- Social media erg in opkomst is en niet meer weg te denken uit deze maatschappij.
- De arbeidsmarkt in de toekomst weer onder druk zal komen te staan en talenten zijn steeds moeilijker te vinden.

1.4 Onderzoeksdoelstelling

Het doel in dit onderzoek is inzicht krijgen in employer branding en social media teneinde advies te geven over hoe Mars social media in kan zetten ten behoeve van het employer brand Mars.

2. Onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk wordt de centrale vraag en de deelvragen besproken. Deze vragen zullen in de volgende hoofdstukken beantwoord worden.

2.1 Centrale vraag

“Hoe kan Mars het instrument social media inzetten om het huidige employer brand te versterken?”

2.2 Deelvragen

Wie is Mars Nederland als organisatie?

- Wat is de geschiedenis van Mars?
- Welke USP's biedt Mars als werkgever?
- Wie worden beschouwd als belangrijkste concurrenten voor Mars in de FMCG&R sector?

Bovenstaande vragen worden beantwoord door middel van desk- & fieldresearch.

Hoe onderscheidt Mars zich op het gebied van employer branding?

- Wat is employer branding?
- Wat zijn argumenten voor mensen om ergens te willen werken?
- Wat doet Mars aan employer branding?
- Wat is de doelgroep voor Mars binnen hun employer branding strategie?
- Welke doelen wil Mars met employer branding bereiken?
- Welke trends zijn er waar te nemen op het gebied van employer branding?
- Hoe kan Mars inspelen op deze trends?

Bovenstaande vragen worden beantwoord door middel van desk- & fieldresearch. Ook worden interviews en gesprekken gehouden met medewerkers van Mars op de afdeling Corporate Affairs en P&O om antwoord te kunnen geven op deze vragen.

Hoe kan social media worden ingezet als tool om het employer brand Mars te communiceren?

- Wat is social media?
- Welke verschillende social media zijn er?
- Welke doelgroepen horen er bij de verschillende social media?
- Hoe kan de doelgroep bereikt worden via social media?
- Wat doet de concurrentie op het gebied van social media?
- Welke trends zijn er waar te nemen op het gebied van social media?
- Hoe kan Mars inspelen op deze trends?

Bovenstaande vragen worden beantwoord door middel van desk- & fieldresearch. De concurrenten zullen in kaart worden gebracht middels een concurrentieanalyse.

Hoe kan het employer brand Mars het beste worden gecommuniceerd via social media en met welke social media?

- Welke social media passen bij de strategie van Mars?

3. Onderzoeksopzet

Het onderzoek bestaat uit twee delen, namelijk Mars als employer brand en hoe employer branding ingezet kan worden via social media. Er wordt gestart met een onderzoek naar employer branding. Vervolgens zal een analyse gemaakt worden over de verschillende social media netwerken. Social media is de enige tool die in deze scriptie uitgewerkt zal worden voor het employer brand Mars, omdat de overige communicatie tools voor het employer brand uitgewerkt zullen worden door een onderzoeksbureau dat ingehuurd is door Mars.

Het tweede betreft een onderzoek naar social media zijn, namelijk welke social media er zijn en wat de doelgroep is per netwerk. Mars maakt nog geen gebruik van social media en geeft aan, als dit past hier bij Mars, hiermee te willen starten. Mars wil graag de mogelijkheden van social media in beeld hebben, van belang is daarbij om te kijken welke verschillende vormen van social media er zijn en wat de positieve en negatieve aspecten van deze verschillende social media netwerken zijn. Mars kan inspelen op de positieve aspecten en kansen die te vinden zijn op het gebied van social media en kan rekening houden met welke bedreigingen en negatieve aspecten social media kent.

Aan de hand van beide onderzoeken kan er uiteindelijk gekeken worden welke social media passend zouden kunnen zijn bij Mars. En hoe Mars hier dan het beste gebruik van kan maken om de juiste doelgroep te bereiken.

Er zal gekeken worden welke doelgroep Mars wil aanspreken en wie de concurrenten van Mars zijn en deze organisaties analyseren. Door de concurrentie in kaart te brengen kan er gekeken worden naar wat Mars van hen kan leren op het gebied van social media.

3.1 Centrale Vraag

Hoe kan Mars het instrument social media inzetten om het huidige employer brand te versterken?

3.1.1 Employer Branding

Hoe onderscheidt Mars zich met employer branding?

3.1.2 Social Media

Hoe kan social media worden ingezet als tool om het employer brand Mars duidelijk te communiceren?

Uiteindelijke onderzoeksvraag:

Hoe kan social media ingezet worden door Mars en op welke manier?

3.2 Deskresearch

Internet

Het internet en intranet zullen worden ingezet om informatie te vergaren over employer branding en social media. Er zal wel op de actualiteit van de bronnen gelet moeten worden; bronnen over social media die verouderd zijn, kunnen minder relevant zijn.

Interne documenten & Onderzoeksresultaten

Interne documenten en onderzoeken over Mars als employer brand zullen geraadpleegd worden, zoals onderzoeken die voor Mars in Nederland gedaan zijn door 'Intermediair', 'Universum' en 'Make a Move monitor'.

Literatuur

Er zal gebruik gemaakt worden van verschillende literatuur over employer branding en social media.

3.3 Fieldresearch

Door middel van interviews wordt er een beeld geschetst over Mars als werkgever. Hierbij komen ook de behoefte en wensen van de medewerkers duidelijker naar voren.

Interview

Er zullen medewerkers van Mars geïnterviewd worden over hun beeld van Mars als werkgever. Linda van den Berg zal geïnterviewd worden over employer branding extern en Maaïke Verkuijen over employer branding intern.

Observatie

Door middel van observatie is het mogelijk om een beeld te krijgen hoe de organisatie Mars dagelijks werkt.

4. Mars

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van de identiteit van het bedrijf Mars. In dit hoofdstuk staan de missie, visie, kernwaarden, organisatiestructuur en cultuur beschreven.

4.1 Inleiding

In 1911 start Frank C. Mars met het produceren van snoepgoed in zijn keuken in Tacoma, Washington. In 1932 werd het bedrijf, tegenwoordig werkend onder de naam 'Mars Incorporated' opgericht in het Verenigd Koninkrijk. De zoon van Frank Mars, Forrest E. Mars startte dat jaar met de eerste MILKY WAY® reep, in Nederland bekend als de MARS® reep. Hierna volgde de reep "3 Musketeers" (in Europa MILKY WAY®). Later werden aan de zoetwaren ook diervoeding, maaltijdsausen, drank en recent kauwgom toegevoegd. Mars is in 2011 actief in de marktsegmenten Chocolate, Petcare, Food, Drinks, Gum en Symbioscience ('health & life' wetenschappelijk segment van Mars, gericht op het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten gesteund door bewezen wetenschappelijke onderzoeken). Tegenwoordig is Mars Incorporated een familiebedrijf met bijna 70.000 medewerkers wereldwijd. Voor de verschillende producten per segment zie bijlage 1.

4.2 Visie & missie

Visie:

A trusted and valued family company of food brands, bringing people and their pets true moment of happiness and contributing to make a better world everyday



Afbeelding 1

Afbeelding 1 verwijst naar de visie van Mars Europa. De boom staat symbool voor het familiebedrijf dat Mars is. De takken zijn de sterke voedingsmerken, deze blijven groeien en evolueren.

Missie:

Het verschil maken voor mensen en de wereld waarin we leven door goede bedrijfspresentaties.

Strategie:

Mars heeft als organisatie de volgende strategie beschreven:

"De filosofie van Mars is gegrondvest op vijf principes: kwaliteit, verantwoordelijkheid, wederkerigheid, efficiëntie en vrijheid. Deze principes hanteren zij in al hen handelen. Zo proberen wij elke dag het verschil te maken en de keten te verduurzamen."²

Kernwaarden

Kwaliteit, Verantwoordelijkheid, Wederkerigheid, Efficiëntie, Vrijheid

Mars heeft al haar activiteiten als werkgever wereldwijd gebaseerd op vijf basisprincipes:

1. Kwaliteit: De consument is nummer één, kwaliteit is haar werk en waar voor je geld is het doel.
2. Verantwoordelijkheid: Als individuen eisen ze volledige verantwoordelijkheid van zichzelf; als medewerkers ondersteunen zij de verantwoordelijkheden van anderen.
3. Wederkerigheid: een wederzijds voordeel is een gedeeld voordeel; een gedeeld voordeel houdt stand.
4. Efficiëntie: Ze maken optimaal gebruik van grondstoffen, verspillen niks en doen alleen wat ze het beste kunnen.
5. Vrijheid: Ze hebben vrijheid nodig om de toekomst vorm te kunnen geven; ze hebben winst nodig om vrij te kunnen blijven.

Corporate identity

Op basis van bovenstaande basisprincipes heeft Mars haar corporate identity beschreven:

Our principles free us to make a difference

Met deze identiteit wil Mars duidelijk maken dat zij staan voor vrijheid. Het begrip vrijheid komt bij Mars voort uit het onafhankelijk blijven. Door niet afhankelijk te zijn van andere bedrijven kan Mars zelf bepalen waar zij heen willen gaan in de toekomst.

Deze propositie is het Unique Selling Point (USP) voor Mars als werkgever. Hiermee onderscheiden zij zich ten opzichte van andere bedrijven. Medewerkers kunnen zich vrij gedragen binnen een frame van gezamenlijke principes en individuele verantwoordelijkheid. Het feit dat Mars privé-eigendom is, zorgt ervoor dat zij vrij kunnen blijven.

4.3 Organisatiestructuur

Mars omschrijft haar eigen organisatie als een complexe organisatie, met een ingewikkeld organogram door de vele verschillende divisies en verschillende segmenten waarin zij actief zijn.

In Nederland wordt er vanuit twee vestigingen geopereerd; Veghel en Oud-Beijerland, Mars Nederland heeft in totaal 1450 medewerkers, in Veghel werken 1200 medewerkers en in Oud-Beijerland 250 medewerkers. De vestigingen worden gebruikt als productielocatie, centrum voor innovatie van nieuwe producten en voor marketingstrategieën en - technieken voor heel Europa.

Veghel

De locatie in Veghel is gespecialiseerd in chocolade, hier staat ook de grootste chocoladefabriek van Mars wereldwijd. De chocoladefabriek produceert niet alleen producten voor de Nederlandse en Europese markt, zij bedienen ook vele andere Marsfabrieken met halffabricaten, zoals chocolade en pinda's.

Nederlandse Markt

In Veghel bevindt zich tevens het hoofdkantoor voor Marketing & Sales van Mars Chocolate, Petcare & Gum.

Oud-Beijerland

Op deze locatie staat de grootste 'Foodfabriek' van Mars Europa. Hier worden maaltijdsauzen geproduceerd voor meer dan 25 landen.

4.4 Organisatiecultuur

Mars claimt dat werken bij Mars helder en uitdagend is, hierdoor zoeken zij mensen die willen groeien en zelf verantwoordelijkheid en initiatief nemen.

In alle vestigingen van Mars wordt gewerkt in een open kantoortuin waar iedereen bij elkaar zit, van manager tot stagiair, de communicatielijnen zijn kort, wat zorgt voor snellere communicatie onderling. Mars heeft een platte organisatiestructuur, waarin zij beweren dat een individu een hoge individuele bevoegdheid en invloed heeft.³

Vrijheid en verantwoordelijkheid zijn twee van de vijf basisprincipes van Mars en zij beweren haar medewerkers vele mogelijkheden en alle vrijheid te bieden voor zelfontplooiing. Medewerkers schrijven jaarlijks een Personal Development Plan en kunnen bij hun ontwikkeling gebruik maken van Mars University^a, uitleg hierover is terug te vinden in de begrippenlijst. Ook hebben de medewerkers de mogelijkheid tot flexwerken, dit biedt hen de vrijheid om de werktijden in te delen naar eigen wens.

Medewerkers binnen Mars hebben een hoge mate van verantwoordelijkheid, wat ervoor zorgt dat beslissingen snel genomen kunnen worden. Deze hoge mate van verantwoordelijkheid heeft er mee te maken dat een individu zich belangrijk en nodig voelt in een organisatie.

Taakcultuur

Mars is een professionele organisatie, waar verantwoordelijkheid één van de basisprincipes is. Medewerkers kennen hun taak, maar kunnen op de weg naar het einddoel flexibel zijn. Bij Mars zijn er veel regels en procedures opgezet, beslissingen kunnen overigens wel ad hoc worden genomen door iedereen. Toch kent Mars een hoge machtsspreiding, omdat de beslissingsbevoegdheid aan alle medewerkers gegeven is. Het basisprincipe 'wederkerigheid' past hierbij, een wederzijds gedeeld voordeel. Mars verwacht veel van haar medewerkers, maar probeert ook veel voor hen terug te doen, bijvoorbeeld op het gebied van individuele ontwikkeling.

Hoewel individuele ontwikkeling hoog op de agenda staat, kent Mars ook een hoge samenwerkingsgraad.

Door het Amerikaanse karakter is Mars een gedreven organisatie met als doel het behalen van resultaat, echter door het familiale karakter hechten zij ontzettend veel waarde aan hun medewerkers. Zij zien de medewerkers als meest waardevolle asset van de organisatie. Volgens de typologie van Handy(1979) komt Mars het meest overeen met een Taakcultuur.

^a Zie begrippenlijst

In een organisatie met een taakcultuur staat volgens Handy (1979) het gestelde doel voorop, dit kan uiteen lopen van het behalen van winst tot het realiseren van een product. Als procedures vertragend of niet werken om het doel te behalen, dan worden deze volgens Handy afgeschaft. Bij een taakcultuur is de macht binnen de organisatie gebaseerd op kennis en bekwaamheid en medewerkers zijn erop gericht om de klus te klaren. Persoonlijke belangen van mensen spelen bij deze cultuur geen rol.

Deze cultuurvorm kan worden gestimuleerd door te sturen op resultaten, door taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden te delegeren en door een beoordelings- en beloningssysteem te richten op prestaties. (Handy 1979)

Mars hanteert echter een wat andere werkwijze, ondanks dat een taakcultuur persoonlijke belangen niet erkend is daar bij Mars geen sprake van. Er wordt veel waarde gehecht aan het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en creativiteit. Bij Mars heeft iedereen de vrijheid om initiatieven en verantwoordelijkheden op zich te nemen. Mars is van mening dat medewerkers vooruitgang kunnen boeken op persoonlijk niveau en daarmee ook voor de organisatie. Één van de voorbeelden hiervan is de "Make the Difference"-award, meer informatie hierover is terug te vinden in bijlage 1. Voor meer informatie over de "Cultuur typologieën" van Handy (1979) zie bijlage 2.

5. Employer Branding

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar employer branding en waarom dit een belangrijk thema is voor organisaties. Vooraf zal geanalyseerd worden wat een 'brand' is en wat employer branding inhoudt. De omschrijving van deze begrippen is terug te vinden in de begrippenlijst. Vervolgens zal er gekeken worden naar het gewenste employer brand imago en identiteit versus het werkelijke employer brand imago en identiteit. Daarna zal gekeken worden welke trends er te herkennen zijn op het gebied van employer branding.

5.1 Inleiding

Bij branding wordt er duidelijk gemaakt aan de klant wat zij kunnen verwachten van de producten en diensten van een organisatie. Branding is succesvol als mensen een organisatie begrijpen en (de juiste) mensen de organisatie verkiezen boven de concurrent. Het gevoel dat de organisatie wil overbrengen komt dan overeen met het eigen gevoel van de talenten. Bij employer branding wordt een verhaal verteld dat de organisatie over wilt brengen aan haar (ex)medewerkers en potentiële medewerkers. Een verhaal over de missie, waarden en persoonlijkheid van de organisatie, wanneer de organisatie hier consistent en transparant in is, begrijpt de omgeving wie de organisatie is, waar zij voor staan en wat zij wil bereiken. Employer branding is wie een organisatie is, niet wat zij doet.

5.2 Employer Branding

De Witte (2003): Employer branding is het bouwen van merken op de arbeidsmarkt, waarbij merkbeleving wordt gecreëerd en het merk wordt geëxploiteerd. De werkgever kan door middel van een USP zich kan profileren op de arbeidsmarkt en hierbij een onderscheidende positie kan creëren

Employer branding werd door De Witte (2003) acht jaar geleden gezien als de nieuwe trend op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie. Werkgevers konden steeds minder onderscheidend zijn op het gebied van functie aspecten, maar zich steeds meer onderscheiden op het niveau van de organisatie.⁴ Een employer brand bouwen neemt een lange tijd in beslag en is een intensief proces. Het start met een duidelijke propositie voor iedereen; medewerkers, potentiële medewerkers en ex-medewerkers. Normen en waarden zullen zowel intern als extern duidelijk geformuleerd moeten zijn en het werkelijk imago en cultuur zullen moeten overeenkomen. Alleen op deze wijze wordt het juiste talent aangesproken, aangetrokken en behouden.⁵ Met het creëren van een merkbeleving is het mogelijk om de organisatie te onderscheiden op de arbeidsmarkt.

Het 'Integrated brand model' van Barrow & Mosley (2005) benadrukt dat de 'Customer Brand Proposition' sterk in verband staat met de 'Employer Brand Proposition'. Dat betekent dat sterke merken positief bijdragen aan de beleving van het employer brand.

Arbeidsmarktcommunicatie

Arbeidsmarktcommunicatie is gericht op het goed neerzetten van een organisatie als werkgever. Volgens de Witte (2003) zal hierbij gecommuniceerd moeten worden op een eenduidige manier naar huidige en potentiële medewerkers en de identiteit en het imago van een organisatie zullen met elkaar overeen moeten komen. Internal branding speelt hierbij een belangrijke rol, doordat een organisatie bij een hoge mate van tevredenheid en betrokkenheid de juiste medewerkers kan behouden.^b Zij zullen meer bedrijfstrots voelen en daardoor meer betrokken, productiever en klantvriendelijker zijn.⁶

In het arbeidsmarktcommunicatie sorteermiddel van Wolthuis (2000) (zie bijlagen) staan de aspecten die relevant zijn voor arbeidsmarktcommunicatie, zowel intern als extern.

^b Public Branding, de Witte, (2003)

Het model beschrijft dat een organisatie niet alleen aanwezig moet zijn bij potentiële medewerkers, maar ook bij de huidige medewerkers. Wolthuis geeft hierbij aan dat employer branding intern, ofwel internal branding van groot belang is voor een organisatie. Van Eck, Willems en Leenhout geven in het boek 'Internal branding in de praktijk' aan dat medewerkers de externe marktpositie kunnen versterken. Daarom is het belangrijk dat de medewerkers het employer brand ook begrijpen en in hun eigen woorden kunnen navertellen. De merkwaarden, die uniek zijn voor de organisatie, moeten eenduidig intern en extern worden gecommuniceerd naar de arbeidsmarkt. De organisatie moet 'aanwezig' zijn bij haar potentiële medewerkers en haar eigen medewerkers. Voor de eigen medewerkers betekent dit dat er binnen de organisatie veel aandacht moet zijn voor internal branding. De interne communicatie is gericht op het behouden van de juiste medewerkers, het interne imago en de interne mobiliteit. De externe arbeidsmarktcommunicatie is gericht op het werven van de juiste medewerkers en het creëren van een reëel imago rondom het bedrijf. Recruitement valt hierbij onder de externe arbeidsmarktcommunicatie (Wolthuis, 2000).⁷

5.3 Huidig employer brand identiteit & imago Mars

Om een beeld te krijgen hoe de organisatie om dit moment wordt ervaren en hoe de organisatie gewenst had ervaren te worden is er gekeken naar de huidige en gewenste identiteit en imago van Mars. Voorafgaand is er eerst gekeken naar de bekendheid die Mars volgens onderzoeksbureau Intermediair in 2010 genereerde.

	Totaal	Starters	Professionals
Basis	n=501	n=76	n=425
kent organisatie goed	19%	19%	19%
kent organisatie enigszins	29%	38%	27%
kent organisatie van naam	38%	27%	40%
kent organisatie niet	14%	16%	14%

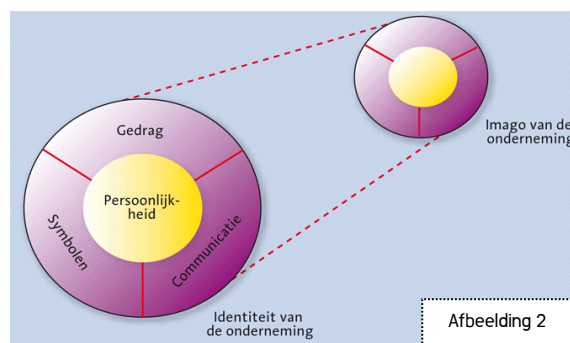
Bron: Intermediair Imago
Onderzoek Benchmark 2010

Uit de tabel is af te lezen, dat de ondervraagden van het Intermediair Imago Onderzoek Mars voornamelijk van naam kennen, maar de organisatie verder niet (goed) kennen. Hieruit is te concluderen dat de bekendheid van Mars en voornamelijk kennis over de organisatie nog onduidelijk is bij de doelgroep.

Birkigt & Stadler

Om een beeld te schetsen van de identiteit en het imago is het model "Corporate Identity Mix" van Birkigt & Stadler (1986) gebruikt, zie afbeelding 2. De identiteit van een organisatie is een samenhang van vele factoren. De corporate identiteit als kern, met daaromheen het gedrag, de communicatie en symboliek van de organisatie. Deze drie factoren, met de kern als middelpunt, zijn de belangrijkste factoren voor het bepalen van de identiteit.

Kanttekening bij het gebruik van het Corporate Identity Mix model van Birkigt & Stadler is dat het imago nooit een directe afspiegeling van de identiteit van een organisatie is. Externe factoren kunnen ook een rol kunnen spelen op het imago, zoals de omgeving die reeds een positief beeld hebben van de merken van Mars. Van Riel schetst in zijn boek Identiteit en Imago (2005, pag. 42) dat de drie factoren die horen bij de identiteit geen gelijkwaardige impact kunnen hebben, al geeft het model dit wel weer. Van Riel (Identiteit en Imago, 2005, pag. 42) stelt dat gedrag een grotere invloed heeft dan de andere twee identiteitsaspecten. Van Riel beweert hier dat 90% wordt bepaald door het gedrag en 10% door communicatie en symboliek. Het model geeft echter



Afbeelding 2

wel een duidelijk beeld van de belangrijkste invloedsfactoren daarom zal dit worden toegepast.

5.3.1 Huidige employer brand identiteit

Mars heeft geen nog strategisch plan voor het inzetten van employer branding, zij zullen hier binnenkort mee starten met een extern bureau. Om een beeld te krijgen van de huidige identiteit van Mars als employer brand is er gekeken naar een aantal activiteiten die Mars jaarlijks onderneemt aan employer branding. Ook is er gekeken naar de communicatie-uitingen die Mars gebruikt bij het plaatsen van vacatures.

Employer brand activiteiten Mars

Mars is sinds enkele jaren actief bezig op het gebied employer branding en voor 2007 had Mars hier nog geen strategische plannen voor gemaakt. Enkele activiteiten die zij jaarlijks ondernemen zijn; het houden van Inhouse dagen voor studenten^c en het deelnemen aan Make a Move carrièredagen op verschillende universiteiten. Ook heeft iedere divisie haar eigen activiteiten op het gebied van employer branding, voorbeelden hiervan zijn samenwerkingsverbanden die deze divisies aan zijn gegaan met verschillende scholen. Zo heeft de divisie 'Service & Finance' een samenwerkingsverband met Hogeschool Avans, 'Logistiek' met de NHTV te Breda en R&D maakt onderdeel uit van het programma in Wageningen European Master. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van wat Mars aan employer branding doet. Mars heeft voor employer branding geen duidelijk strategisch plan en de activiteiten die zij ondernemen zijn nog niet gecoördineerd intern tussen de verschillende afdelingen. Een doelstelling van Mars is om één strategisch activiteitenplan op te zetten en dit plan door te vertalen naar de verschillende divisies. Daarnaast wil Mars het succes van de verschillende activiteiten beter inzichtelijk krijgen.

Een voorbeeld van interne employer branding is De 'Make The Difference Award'. Met deze award wil Mars haar medewerkers, managers of een geheel team stimuleren creatief en innovatief bezig te zijn. Het beste idee, waarvan op grote of kleine schaal bespaard of geprofiteerd kan worden komt in aanmerking voor deze 'Make The Difference Award'. Deze award wordt eens per twee jaar uitgereikt op zowel lokaal, Europees als wereldwijd niveau.

Communicatie

Zoals beschreven mag internal branding niet onderschat worden, dit geldt ook voor manier waarom intern gecommuniceerd wordt en mededelingen bekend worden gemaakt. Mars deelt algemene mededelingen mee via een 'mededelingenbord' of er worden aankondigen via email gedaan, maar voornamelijk gebeuren mededelingen in een divisie persoonlijk. Extern maakt Mars gebruik van het recruitment systeem Taleo voor het recruter van talenten. Met het Taleo systeem wordt volgens een standaard proces een vacature aangemaakt (intern of extern) met een beschrijving erbij. De vacatures in Taleo kunnen gekoppeld worden aan Monsterboard.nl en aan de corporate website van Mars. Per vacature wordt er door een extern bureau een media advies gegeven, hierin adviseren zij welke media het beste ingezet kan worden. Bij vacature advertenties geven zij een indicatie van wat er verdiend zal worden, beschrijft de organisatie wat zij bieden en wat zij vragen aan de medewerker. Geen poespas of aantrekkelijke lay-out, maar straight to the point met de nodige informatie.

Symbolen



Het logo van Mars is strak en ook hier is het symbool duidelijk en zonder poespas. Mars heeft in 2007 een naamsverandering

^c Zie Definitielijst

doorgevoerd van Masterfoods naar het huidige Mars. Zo wilde de organisatie onder één duidelijk naam opereren en duidelijk maken dat zij een privé-eigendom zijn als bedrijf. Intern binnen de organisatie werken de medewerkers in kantoorruimten om te zorgen voor een open en familiale sfeer.

5.3.2 Gewenste employer brand identiteit

Mars wil een vrije organisatie zijn, door afhankelijkheid te creëren. De organisatie wil niet afhankelijk zijn van een beursnotatie.

Mars communiceert altijd via haar vijf basisprincipes en werken bij Mars communiceren zij als volgt: "Het vertrouwen in onze medewerkers bepaalt de manier waarop we bij Mars zaken doen. De Vijf Principes leiden onze medewerkers bij het nemen van beslissingen en stelt elk van hen in staat werkelijk een verschil te maken bij de zoektocht naar nieuwe wegen. Iedereen is geheel en al verantwoordelijk voor het bedrijf en krijgt in ruil daarvoor de vrijheid en de ondersteuning om de status quo uit te dagen, anders te denken en de dingen te doen die normaal niet mogelijk zouden zijn. Bij Mars kunnen medewerkers ervan verzekerd zijn dat zij alle steun, vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen om individuele ontwikkeling in de unieke werkomgeving zo optimaal mogelijk te laten verlopen. "Freedom takes courage, we take the courageous!"⁸

Mars biedt haar medewerkers:

- De mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan het succes van een wereldbedrijf met A-merken.
- Een omgeving die uitgaat van persoonlijke kwaliteiten en cross functionele (internationale) carrièremogelijkheden stimuleert.
- Een Europees werkterrein met een duidelijk lokaal tintje.
- Flexibele werktijden.
- Een uitstekend salaris en een goed pakket aan secundaire arbeidsvoorwaarden, afgestemd op inzet en prestaties.⁹

5.3.3 Huidige employer brand imago

Het interne imago van Mars wordt twee maal per jaar via Gallup (onderzoeksbureau) gemeten. Er wordt onderzoek gehouden naar onder andere de betrokkenheid van medewerkers. Dit onderzoek is uiterst privacygevoelig en kan daarom niet gebruikt worden in deze scriptie of voor andere doeleinden. Hieruit is wel naar voren gekomen dat de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie positief is. Om dit beeld te verduidelijken en eventueel te versterken is er middels een aantal interviews de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers onderzocht voor het employer brand Mars. Door middel van de uitkomsten van deze interviews is er gekeken of het huidige interne imago overeenkomt met wat Mars als gewenste imago ziet.

Resultaten interview

Medewerkers van Mars zijn gebonden aan de organisatie en voelen zich hier ook betrokken. Zij geven hier redenen voor als carrièremogelijkheden, goed werk (uitdagend) en de vele mogelijkheden die Mars biedt. Zij zijn ook tevreden over de flexibiliteit, arbeidsvoorwaarden, beslissingsbevoegdheid en de werksfeer. Zij voelen zich betrokken bij de organisatie en zetten zich graag in voor eventuele verbeteringen voor de organisatie.

Medewerkers geven aan minder tevreden te zijn over de technische apparatuur en met de hiërarchie die heerst in de organisatie. Voor de volledige interviews zie bijlage 10.

Het externe imago van Mars is door Universum 2010 onderzocht door middel van een aantal topics waar Mars het meeste mee geassocieerd werd.

- Goede reputatie
- Markt succes

- Aantrekkelijke/spannende producten en service

Beloning & Promotie Mogelijkheden

- Goede referentie voor verdere carrière
- Leiderschap mogelijkheden
- Sponsoring van verder onderwijs

Werk Kenmerken

- Uitdagend werk
- Hoog niveau van verantwoordelijkheid
- Variërende opdrachten

Mensen & Cultuur

- Biedt interactie met internationale cliënten en collega's
- Geeft me de mogelijkheid om een goede werk/leef balans te hebben
- Biedt een creatieve en dynamische werk omgeving¹⁰

5.3.4 Gewenste employer brand imago

Mars wil gezien worden als een organisatie waar alles draait om vrijheid en verantwoordelijkheid. "De vrijheid om te groeien en te excelleren. Maar ook de ruimte om zelf beslissingen te nemen en met een team grenzen te verleggen. De vrijheid om verantwoordelijkheid te nemen."

Zij willen dit in de gehele business uitstralen en door voeren, net als de individuele ontwikkeling.

Waar je in onze business ook kijkt, zie je dit terug. "Waar je ook werkt, je krijgt de ondersteuning om daar te komen, waar je wilt. In een internationale werkomgeving met zo goed als geen beperkingen. Iedere medewerker kan cross functionele overstappen maken. Een setting waar vrijheid ook staat voor een open werksfeer."¹¹

Mars claimt als werkgever een unieke mate van vrijheid en autonomie te bieden. De organisatie zegt kaders te scheppen waarbinnen medewerkers hun werk kunnen doen in plaats van taken die vast gelegd zijn. Dit zou hen de vrijheid bieden om hun eigen baan vorm te geven, de juiste work/life balans, door middel van flextijden werken."¹²

5.4 Trends employer branding

De maatschappij bevindt zich in een verschuiving van een industrieeeltijdperk, naar een informatietijdperk. Alles draait om merken en innovatie, met het juiste talent en de juiste informatie kan een organisatie zich beter onderscheiden.

Op het gebied van employer zijn een drietal trends waar te nemen, namelijk 'Candidate Engagement Management', internationalisatie en social media inzetten voor recruitment. Hieronder worden deze trends verder toegelicht.

5.4.1 Candidate Engagement Management (CEM)

Candidate engagement management draait om de talenten die niet passen bij die ene vacature, maar in de toekomst nog wel interessant zouden kunnen worden voor de organisatie voor een andere functie.¹³ Door deze kandidaten warm te houden voor de organisatie kunnen zij in de toekomst wellicht geïnteresseerd zijn voor een andere passende functie.

Door middel van het goed, duidelijk en transparant positioneren als aantrekkelijke werkgever, kan een organisatie nu al gaan inspelen op de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt. Social media zijn onmisbaar bij een goede employer branding. Als organisatie is het mogelijk om je te mengen in de online dialoog die gaande is en dit geeft je inzicht in wat er leeft bij je doelgroep. Werving en selectie is meer dan ooit een vakgebied waarbij de focus ligt op actieve, lange termijn betrokkenheid van recruteers bij kandidaten en opdrachtgevers.

5.4.2 Social media recruitment

Bij de zoektocht naar een nieuwe baan kijken steeds meer sollicitanten eerst online wat er over de organisatie gezegd wordt. Social media biedt hier dus vele kansen, maar ook valkuilen voor een organisatie. Wanneer een organisatie haar zaken niet op orde heeft, kan dit negatieve gevolgen hebben en de sollicitant afschrikken. Terwijl aan de andere kant social media een effectieve manier van recruterende kunnen zijn en dan met name het netwerk LinkedIn. Sociale netwerken zijn de ideale manier om een potentiële medewerker zelf te benaderen of te bepalen of dat een sollicitant wel of niet bij de organisatie past. Voorwaarde is dat iedere organisatie en recruteer social media op orde moet hebben, transparantie is hierbij het sleutelwoord.¹⁴

6. Social Media

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar social media en hoe social media kan helpen bij het versterken van employer branding. Vooraf zal geanalyseerd worden wat social media is, welke social media netwerken er in Nederland zijn en welke gebruikers deze netwerken kennen. Vervolgens zal er gekeken worden naar de huidige manier van communiceren online en welke trends er te herkennen zijn op het gebied van social media.

Het vooruitzicht op de arbeidsmarkt is voor organisaties niet geheel rooskleurig; een toenemende vergrijzing, medewerkers die liever parttime werken, duurdere kinderopvang en een lagere bereidheid om te verhuizen. Allemaal factoren die het bemoeilijken om de juiste kandidaat te vinden.¹⁵ Hierdoor wordt het belangrijker om je als werkgever duidelijk te profileren, social media kunnen hierbij een grote rol spelen en helpen.

Social media geven iedereen een stem en zorgen ervoor dat iedereen gehoord wordt. Social media zorgen ervoor dat mensen zelf de keuze hebben om te bepalen wat zij willen volgen en of zij hier op reageren. Wanneer een organisatie goed op social media in wilt spelen, zal zij de negatieve reacties eruit pikken, er naar luisteren, problemen goed op lossen en de positieve reacties juist benadrukken. Media kunnen niet meer gecontroleerd worden door de organisatie zelf.

6.1 Inleiding

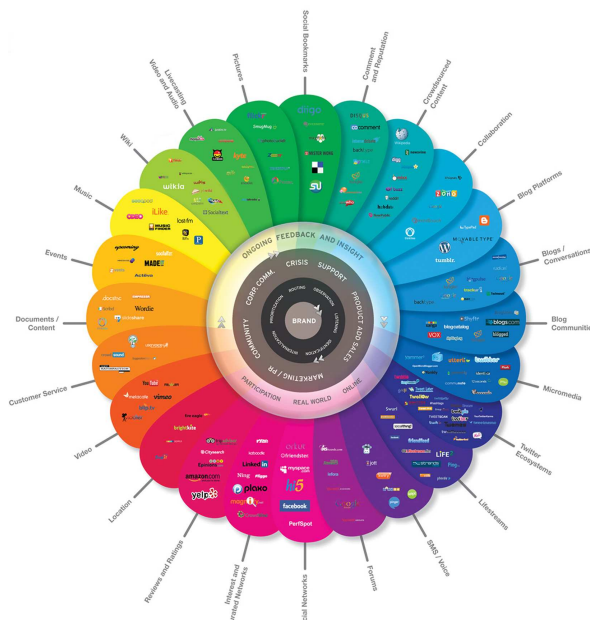
Om vooraf duidelijk te krijgen wat social media inhoudt, is op basis van verschillende definities^d een eigen definitie gevormd.

Social media zijn online netwerken die mensen verbinden en waarop bezoekers informatie kunnen delen en er interactie plaats vindt.

Voorafgaand aan het gebruik van social media zijn vele modellen te vinden die helpen bij het herkennen van de verschillende social media netwerken..

Één van deze modellen is die van Solis & JESS3, Conversation Prism 3.0 (2010). In dit model^e hebben zij de meeste vormen van social media opgedeeld in een groot aantal categorieën, zoals verschillende soorten blogs, muziek, wiki, foto's, locaties, forum. Een groter formaat van het Conversation Prism is terug te vinden in de bijlage. Het 'Conversation Prism 3.0', zie afbeelding 3, geeft een geheel overzicht van veel online conversaties.

Dit model wordt slechts ter verduidelijking gebruikt in deze scriptie, doordat het Conversation Prism inzicht geeft in de verschillende kanalen die er zijn. In de volgende paragraaf zal er gekeken worden naar de verschillende social media netwerken in Nederland.



Afbeelding 3 Solis & JESS3, The Conversation Prism 3.0,

^d Zie definitielijst

^e Zie bijlage voor grote afbeelding

Het prisma geeft een proces weer, voor organisaties, van het inzien van kansen met betrekking tot social media tot het daadwerkelijk participeren middels social media kanalen in drie stappen:

1. *De kern: Het merk*
2. *Het analyseren en organiseren van social media activiteiten*
3. *Strategie en richtlijnen*¹⁶

Monitoren in en participatie van online conversaties zijn van cruciaal belang voor de toekomst, door te weten wat er over de organisatie gezegd wordt, kan er inzicht verkregen worden in hoe een organisatie met social media om kan gaan. Het Conversatie Prism is een overzicht van de verschillende social media netwerken. Het is een dynamisch figuur aangezien verschillende social media netwerken komen, worden overgenomen, of anders verdwijnen. Het diagram geeft inzicht in de netwerken die gebruikt kunnen worden om deel te nemen aan de conversaties of om deze te monitoren, zodat het duidelijk is wat er over een organisatie geschreven en gezegd wordt.

Het gaat niet om het (her)kennen van de netwerken, maar om het begrijpen van de cultuur op een netwerk, alleen zo kan er met de juiste tone of voice deelgenomen worden aan de conversatie die gaande is op het social media netwerk. Het draait om het online aangaan en onderhouden van relaties met mensen, engagement, bij verschillende communities en om mensen binnen een online cultuur en het gedrag binnen deze communities.¹⁷

6.2 Social Media

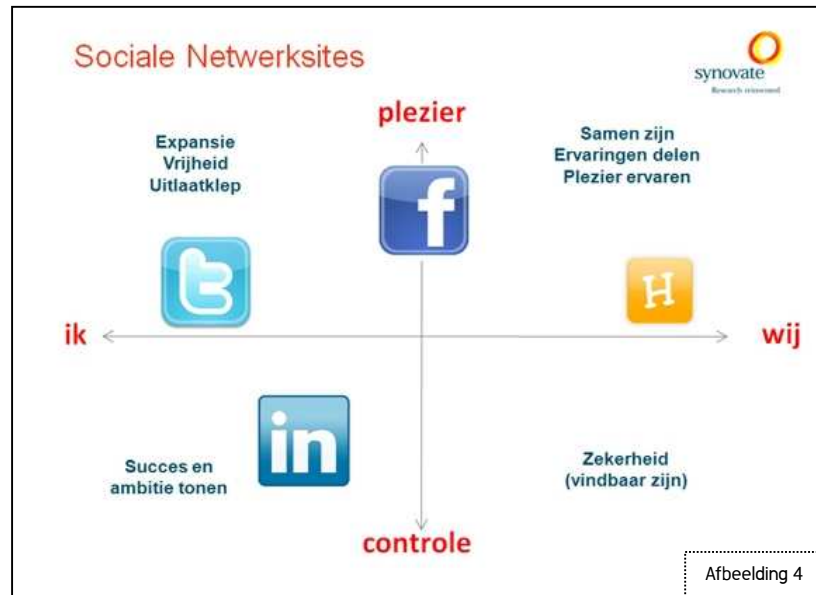
Social media netwerken hebben vele functies, zo kan er bij vrijwel alle social media netwerken verschillende content gedeeld worden, zoals foto's, video's, blogs en geolocatie. Social media worden voor verschillende doeleinden gebruikt. Voor het onderhouden van privé contacten met familie en vrienden, voor klasgenoten, voor zakelijke contacten of voor het delen van informatie.

In dit onderzoek is gekeken naar de volgende social media, omdat deze op dit moment de meest gebruikte social media kanalen zijn in Nederland.¹⁸

	Hyves	Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube	Weblogs
Gebruiker	11.279.761 leden Ruim 9 miljoen Nederlandse Gemiddeld 30 jaar 48% man 52% vrouw Leeftijd 13 – 39 jaar	4,3 miljoen gebruikers, Nederland Verdeling man / vrouw ongeveer 50% Leeftijds-groep 18 – 44 Meer dan de helft van gebruikers logt dagelijks in.	Meer man dan vrouw Man middelbare leeftijd Geen kinderen Hoog inkomen Hoger opleidings-niveau dan gemiddeld internetter 69% open om benaderd te worden voor een baan	418.621 Nederlandstalige Twitteraars 57% man 43% vrouw. 75% onder de 30 jaar gemiddelde 26 Jongeren minder volgers, dan Twitteraars vanaf 40 jaar Jonge leeftijdsgroep veel actiever.	Gemiddelde 39 jaar Tussen de 48% – 64% valt in leeftijd van 35 – 64 jaar.	Meest uiteenlopende mensen en organisaties. Hierdoor vrijwel onmogelijk om gemiddelde gebruiker vast te stellen.
Voordeel	Gemakkelijk profiel afschermen Startpagina van Hyves toont meest besproken van de dag Chat mogelijk-heid	Internatio-naal Op de startpagina direct te zien wat vrienden zeggen Chat mogelijk-heid Geolocatie	proactief zoeken naar kandidaten advertentietekst / vacatures plaatsen directe connecties kunnen reageren netwerk verbreden en verbeteren zakelijke contacten onderhouden corporate website promoten	Gemakkelijk om up-to-date te blijven Berichten geordend op onderwerp, dus iedereen kan mee tweeten met een onderwerp Snel hulpmiddel om organisaties te bereiken Laag drempelig netwerk met hoge response	Leden kunnen video's uploaden en favorieten markeren Video's gemakkelijk te delen met andere netwerken	Delen van ervaringen (persoonlijk en zakelijk) goede manier tot delen van informatie Informatie of specifieke onderwerpen toelichten Medewerker laten bloggen, niet management
Nadeel	Terug-lopend social media netwerk (na overname TMG)	Elke gemaakte verandering zichtbaar	2^e en 3^e connecties niet te benaderen voor vacature Upgraden maakt dit mogelijk, kosten aan verbonden	Opbouwen van een netwerk vergt veel tijd Hoe meer volgers hoe onoverzichtelijk	Iedereen kan account aanmaken, geen controle video's uploaden & moeilijk te monitoren	Bloggen is intensief en vergt tijd Zorgen voor interessante verhalen voor returnbezoek

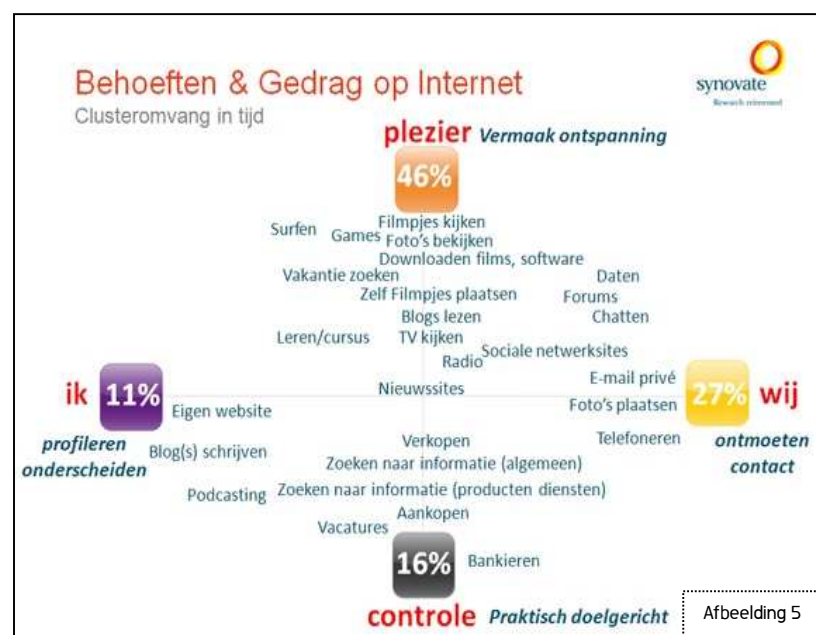
6.3 Communiceren via social media

Er zijn vele redenen waarom mensen gebruik maken van het internet. In afbeelding 4¹⁹ zijn de behoeften en het gedrag van mensen op het internet ingedeeld op basis van tijdsbesteding. Vervolgens zijn vier social media netwerken op basis van de criteria uit afbeelding 4 ingedeeld, 'plezier', 'controle', 'ik' en 'wij'. Overige motivaties voor het gebruiken van social media zijn terug te vinden in de bijlage.



Zoals in afbeelding 5²⁰ duidelijk wordt is de plezier factor van Facebook het hoogst. Gevolgd door Twitter, wat meer om 'ik' draait. Mensen gebruiken Twitter om zichzelf te profileren met net iets meer plezier dan om praktische redenen. Hyves wordt na Twitter gevolgd op het criterium 'plezier', maar draait vooral om 'wij', het ontmoeten en onderhouden van contacten. LinkedIn daarentegen is de enige van de vier afgebeelde social media netwerken die praktisch ingericht is. Het draait om het tonen van eigen succes en eigen ambities. Bij LinkedIn draait het om 'ik'.

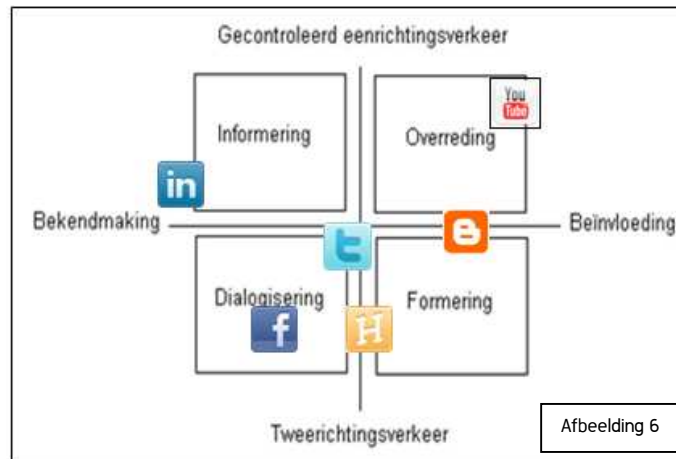
Bij gebruik van deze social media zal gelet moeten worden op de 'tone of voice' van de doelgroep van het medium. Door te weten wat de motieven van de gebruikers zijn, kan hiermee rekening worden gehouden met de vorm van communiceren.



Communicatiekruispunt

Met social media ben je als organisatie niet meer in controle over wat er gezegd en geschreven wordt op de organisatie. De organisatie kan ook niet besluiten om via social media de gewenste informatie te verspreiden, de kans is groot dat er vaker berichten geschreven zijn over de organisatie. Hierdoor kan een organisatie slechts deelnemen aan bestaande discussies en zo het employer brand te communiceren.

De macht is niet meer in handen van de zender en communicatie is niet meer te beheersen, het draait om tweerichtingsverkeer. Social media hebben een platform gecreëerd voor mensen om ervaringen en kennis te delen.



Mars wil de verschillende doelgroepen duidelijk maken waar zij voor staan als werkgever en wat zij medewerkers bieden. In schema vijf links is te zien bij welke communicatiestrategieën de verschillende social media netwerken horen. Mars kan hier rekening mee houden, maar haar strategie van communiceren zal altijd open, eerlijk en transparant moeten zijn.

Van Eck, Willems en Leenhouts schrijven (Internal branding, 2008)

dat een werkelijke betrokkenheid en draagvlak alleen kan verkrijgen door interactie, het alleen zenden kan leiden tot irritatie en zelfs afwijzing. Wanneer de focus gelegd wordt op social media, is het belangrijk dat Mars ook gaat kijken hoe zij haar overige vormen van communiceren heeft ingericht, bijvoorbeeld de klantenservice en de corporate website. Nog belangrijker, dan alleen het gebruik van social media, is transparantie en dialogiseren. Het afstemmen van de overige communicatieprocessen op social media en op wat zij als organisatie willen zijn, zorgt voor consistentie. Aan de hand van het communicatiekruispunt model van Betteke van Ruler (1998), zie bijlage 8, is er gekeken welke verschillende vormen van communiceren een organisatie kan hanteren. Als een organisatie staat voor dialogiseren, dienen zij dit overal terug te laten komen. Zorg dat bijvoorbeeld bezoekers van de corporate website ook daar kunnen reageren en niet alleen via social media. Daarbij dienen zij ervoor te zorgen de helpdesk niet alleen via Twitter snel is, maar bijvoorbeeld ook via email. Zet je Twitter in voor de organisatie, verbiedt het dan niet aan de medewerkers.

6.4 Trends social media

Op het gebied van social media zijn een vijftal trends te ontdekken. Deze trends kunnen kansen bieden voor Mars op het gebied van social media, tevens bieden zij inzicht in het hedendaagse gebruik van social media.

6.4.1 Delen

Het delen van informatie is de trend online, volgens Van Belleghem (de Conversation Manager(2010)) is de grootste motivatie voor het gebruik van social media het delen van kennis met anderen (59%). Het delen van meningen, bezigheden, aankopen, klachten, humor en vragen. Zo worden er ook locatie gedeeld online, oftewel de geolocatie. Iets dat veelal ook gebeurt via Location Based Services. Via onder andere Foursquare en Facebook Places kan men inchecken op plekken. "Share where you are with your friends, see where your friends are and discover new places around you," aldus Mark Zuckerberg, CEO Facebook. Op die manier verandert social media in social places, terug het echte leven in.

Bij delen is het natuurlijk wel van belang hoeveel er gedeeld wordt en met wie. Kwaliteit over kwantiteit. Belangrijker dan het aantal volgers is hun bereidheid te volgen, te luisteren.

Hun 'engagement'. Dat is belangrijk voor de commercie die, nu social media zo mainstream wordt, steeds indringender om de hoek komt kijken en graag zijn voordeel haalt uit de gedeelde buit. Er wordt veel gedeeld, de weg van mainstream is ingeslagen en bedrijven halen daar waarde uit door dat wat er gedeeld wordt, te verzamelen.

Het vraagstuk van de privacy, zal steeds weer om de hoek komen kijken. Onderzoeken laten zien dat klanten graag op maat bediend worden maar niet te duidelijk willen weten wat organisaties precies van hen weet. Social media gebruikers willen transparantie, maar hun ogen sluiten voor hun gedeelde openheid. *Delen dus, maar met privacy en gedragscode.*²¹

6.4.2 Mobiel internet (via smartphones)

Alles wordt steeds mobieler en met een mobiel bellen is al tijden bijzaak. Ook social media wordt alsmaar mobieler. Mobiel internet blijft groeien, steeds meer mensen gaan online met hun smartphone. Volgens verwachting zal Nederland aan het einde van 2011 3,3 miljoen smartphone gebruikers tellen, met mobiel internet. De smartphone is het belangrijkste communicatiemiddel van 2011 en op het gebied van mobiel internet zijn nog meer trends te zien, zoals de opkomst van zogenaamde 'App's'. Een app is een applicatie voor de smartphone en iPad. App's zijn gemaakt voor een specifieke taak of set van informatie en zijn te vergelijken met een programma op de computer. Een andere belangrijke trend zijn apparaten die gemaakt zullen worden, zoals docking stations, die het mogelijk maken om de smartphone als volwaardige desktop te gebruiken.²²

 Via de QR code^f, die steeds bekender en algemener wordt, is het delen van informatie met elkaar nog makkelijker. Gespannen verwachtingen zijn er ten opzichte van augmented reality⁹, een vakgebied dat zich hoofdzakelijk bezighoudt met het zo realistisch mogelijk toevoegen van computergemaakte beelden aan rechtstreekse, reële beelden. In plaats van informatie af te beelden op klassieke en geïsoleerde beeldschermen, wordt data geprojecteerd in het gezichtsveld van de gebruiker. Het maakt het verschil tussen de reële wereld en de virtuele wereld steeds kleiner en zorgt tevens voor eenvoudiger en gebruikersvriendelijkere interfaces.²³ Er zijn augmented reality programma's zoals Layar die via een mobile device een verrijking van de werkelijkheid aanbieden door extra informatie te geven over dat wat je in de fysieke wereld tegenkomt²⁴, bijvoorbeeld:

- Een applicatie die de dichtstbijzijnde pinautomaat voor je op zoekt
- Waar zijn je vrienden
- Waar is het dichtstbijzijnde restaurant
- Waar is de flexwerkplek waar ik terecht kan²⁵

6.4.3 Wie ben ik waar?

Door de bomen het bos niet meer zien geldt ook voor de digitale wereld. Er komen steeds meer koppelingen van alle verschillende sociale netwerken. Een update automatisch doorkopiëren naar alle andere platformen die iemand bevolkt lijkt een oplossing. Met beleid, want niet iedere update is geschikt voor ieder platform. Sommige mensen hebben bijvoorbeeld op Twitter een heel ander imago dan op LinkedIn. Sommigen zijn op het ene medium wel en het andere absoluut niet vindbaar. Daar komt bij dat het ook tijd en energie vraagt om bij te houden wat men waar over zichzelf heeft verteld. "Kopiëren mensen hun bio er standaard in of passen zij deze per social media netwerk aan? Willen gebruikers wel dat hun moeder alle uitspraken op Twitter volgt, of de baas feestfoto's op Facebook ziet? Wat was er waar nou ook alweer ingevuld als favoriete film, hobby of restaurant? Welke nevenfuncties had iemand waar genoteerd? Als mensen iemand googlen, wat vinden ze dan?" Er zijn inmiddels steeds meer app's beschikbaar die mensen helpen bij het 'managen

^f Zie begrippenlijst

van hen online presence'. Om zo bij te houden wie zij waar zijn en voor wie dat zichtbaar is. Maar ook om bedrijven te laten zien hoe vaak ze gezocht, gevonden of besproken worden.²⁶

6.4.4 Actieve rol consument

Door de verandering in technologie is ook de rol van de klant drastisch veranderd. De huidige maatschappij keert zich steeds meer af van pushmarketing – het zenden door bedrijven, met de verwachting deze informatie zonder meer over te nemen. Zij nemen een actievere rol in en gaan zelf op zoek naar informatie en adviezen, waarvan ze zelf bepalen of dit relevant is. Het passieve karakter van televisie kijken (lean backward), maakt plaats voor actiever mediagebruik (lean forward). Informatie die men zelf op kan zoeken en zeker niet onbelangrijk, waaraan men zelf deel kan nemen (user generated content). Deels is dit actieve gebruik ook een creatief gebruik, bijvoorbeeld bij het schrijven van blogs, het uploaden van zelfgemaakte filmpjes of bewerkte foto's, zoals de online participatieladder van Forrester aanduidt. Social media netwerksites krijgen hierbij een steeds belangrijkere rol voor de internetgebruiker. De gebruiker bepaalt zelf wanneer zij bepaalde informatie willen consumeren.²⁷

6.5 Succes meten

Voor alle vormen van marketing en communicatie draait het voor organisaties uiteindelijk om de Return Of Investment (ROI), wat levert een investering op.

De effecten van social media zijn pas op de langere termijn zichtbaar, meten na drie maanden zal hierdoor zinloos zijn. Bij social media draait het om loyale 'mensen' die positief communiceren over de organisatie of positief communiceren over nieuws uit de organisatie binnen hun netwerk. Hierdoor zal het even duren voor de bal begint te rollen. Vaak draait het bij social media voornamelijk om het 'luisteren' naar en het omarmen van informatie.

Ondanks het feit dat het berekenen van de ROI van social media lastig is, zijn er volgens Weinberg (2009) wel vijf manieren om wel de ROI van social media in te schatten. Dit kan door te kijken naar: Bereik, frequentie & traffic, invloed, gesprekken & transacties, of duurzaamheid.

Echter, bij het berekenen van de ROI van social media is het van belang te kijken naar elementen, zoals de waarde van contacten en relaties zonder direct te kijken naar de omzet die te verrekenen is met de kosten. De echte ROI van social media zal dan ook pas op langere termijn zichtbaar worden.²⁸ In afbeelding 7 zijn vijf mogelijke ROI metingen weergegeven.



Afbeelding 7

7. Doelgroep

In dit hoofdstuk wordt de doelgroep geanalyseerd. Het is van belang om een beeld te krijgen van de doelgroep die Mars wil bereiken door middel van social media. Door deze groep juist in beeld te krijgen wordt het duidelijk via welke social media netwerken er gecommuniceerd kan worden en hoe er het beste gecommuniceerd kan worden.

7.1 Doelgroep

Om doelgericht te kunnen inspelen op de wensen van potentiële medewerkers, zal er een doelgroep geformuleerd moeten worden, om te weten via welke kanalen er het beste gecommuniceerd kan worden en met welke tone of voice. Mensen die beschouwd zouden kunnen worden als potentiële medewerkers zijn nogal divers en omvat een grote groep verschillende mensen, hierdoor zal de doelgroep worden opgesplitst in drie groepen:

1. Studenten
2. Young Professionals
3. Professionals

Bij alle drie de groepen wordt afzonderlijk gekeken naar hun behoeften en wensen. Door te weten waar zij waarde aan hechten op het werk, kan Mars achterhalen wat de groepen belangrijk vinden bij een werkgever en hoe zij hier door middel van social media op in kunnen spelen.

7.1.1. Studenten

Doordat er voor deze scriptie geen passende definitie is gevonden voor studenten is er een eigen definitie geformuleerd:

Leerlingen die onderwijs volgen aan een instelling voor hoger of universitair onderwijs.

Studenten aan MBO onderwijs worden in deze scriptie niet meegenomen, doordat zij niet behoren aan de doelgroep waar Mars zich op wilt richten. Leerlingen aan het MBO zouden normaliter wel in deze definitie passen. Onderwijsinstellingen worden steeds minder geraadpleegd bij het vinden van een bijbaan, de reden hiervoor is dat oriëntatie steeds vaker online plaats vindt. In 2009 maakte slechts 3% gebruik van online oriëntatie, tegenover 19% in 2010.

Studenten geven aan voor het eerst na te denken over potentiële werkgevers ongeveer 6 maanden voordat zij gaan afstuderen. Studenten gaan dan op zoek naar een bedrijf waar zij hun afstudeerscriptie willen schrijven en waar zij na het afstuderen kunnen blijven of zouden willen gaan werken. Studenten vinden een goede sfeer de voornaamste reden om ergens te solliciteren.^h

Social media

Uit onderzoek van Studenten.net is gebleken dat 94% van de studenten een profiel heeft op een netwerksite. De meeste studenten hebben een Hyves profiel (79%), maar bezoeken Facebook (75%) vaker. Hyves gebruiken zij vooral om contacten te onderhouden, Facebook om te communiceren met contacten, Twitter om informatie te delen en LinkedIn om te netwerken. 30% van de studenten heeft een Twitter account, waarvan 44% dagelijks een update plaatst en slechts 23% van de studenten heeft een LinkedIn profiel. Deze maken ze namelijk veelal pas aan als ze afgestudeerd zijn, om makkelijker een baan te kunnen vinden.

De onderstaande vijf activiteiten zijn de meest genoemde argumenten voor het gebruiken van social media netwerken. Gekeken is naar welke netwerken studenten het meest gebruiken bij welk argument. Het resultaat wordt in onderstaande tabel weergegeven.

^h Bron: Onderzoek studenten.net (2010)

	Hyves	Facebook	LinkedIn	Twitter
Het onderhouden van contacten met relaties en bekenden	48	39	4	7
Communiceren met relaties en vrienden en bekenden	38	37	5	19
Jezelf presenteren/profileren	6	9	27	10
Informatie delen	5	10	3	50
Netwerken	4	6	70	9

29

MySpace is onder studenten minder populair, zeven procent van de studenten heeft hier een profiel. Nog minder studenten zijn te vinden op Netlog (4%), Foursquare (2%) en Feestje (0,5%).

Qua waardering scoort Facebook het hoogst met een 7,7, gevolgd door Twitter (7,1) en LinkedIn (7,1). Hyves krijgt een 6,9. Foursquare sluit de top 5 met een 5,7.³⁰

Wat zoeken studenten

Studenten vinden het belangrijk dat zij de balans tussen werken en leven kunnen behouden. Ook hechten zij veel waarde aan internationale carrièremogelijkheden. 82% van de studenten gebruikt het internet, naast andere kanalen bij het oriënteren op een eerste werkgever, dit maakt internet het belangrijkste medium dat wordt ingezet.

Studenten vinden het belangrijk om op een eenvoudige manier aan informatie te komen, zij willen gemakkelijk toegang tot een groot aanbod van vacatures (en organisaties).

61% heeft redelijk, tot erg veel moeite om zich een goed beeld te kunnen vormen van potentiële werkgevers. Studenten willen graag eenvoudig en snel toegang tot veel informatie. Transparantie is hierbij erg belangrijk.³¹

In onderstaand schema is af te lezen welke informatie studenten missen, maar belangrijk vinden om te weten van een potentiële werkgever:

Belangrijke, maar slecht vindbare informatie	percentage
Bedrijfscultuur	20,3%
Salaris van een starter	20,3%
Sfeer binnen het bedrijf	11,9%
Doorgroeimogelijkheden	11,9%
Duidelijkere uitleg over functie, taken, inleren etc	8,5%
Mening van eerdere starters	6,8%

Wenselijke informatie over potentiële werkgevers is volgens studenten moeilijk te vinden

32

Wanneer het duidelijk is wat studenten nog meer belangrijk vinden aan een werkgever, kan Mars in haar communicatie hier op inspelen. In het onderstaande schema is af te lezen wat dat studenten het belangrijk dat een organisatie aan sluit bij hun en hierbij doorgroeimogelijkheden biedt.

Waarde	Naamsbekendheid	Goede Arbeidsvoorwaarden	Geografisch ligging	Multinational	Doorgroei-mogelijkheden	Goed gevoel bij/Past bij me	Sluit aan bij studie
Gem waarde	4.9327	6.0673	5.1154	3.5865	6.4423	6.4423	5.5577

33

7.1.2 Young Professionals

Doordat er voor deze scriptie geen passende definitie is gevonden voor young professionals is er een eigen definitie geformuleerd:

Young professionals zijn HBO/WO afgestudeerden met 0 tot maximaal 5 jaar werkervaring, ook wel de 'Generatie Y' genoemd.

Young professionals kunnen bij het schrijven van deze scriptie nog vergeleken worden met de leeftijdsgroep 'Generatie Y' (1980-1994). Zij worden gekenmerkt als slim, authentiek, sociaal, veeleisend en ambitieus. Deze zogenoemde Generatie Y komt net uit de 'schoolbanken' of is bezig aan de eerste of tweede baan. Young professionals staan aan het begin van hun carrière en hebben over het algemeen een grote drive om te presteren na hun studietijd. Het 'vinden, binden en boeien' van deze doelgroep is een complex proces. Aantrekkelijke salarisschalen, ontwikkelprogramma's en arbeidsvoorwaarden alleen zijn vaak niet genoeg.³⁴ Onderzoek wijst namelijk uit dat 90% van de starters binnen 2 jaar een andere baan zoekt. Oorzaken zijn geen uitdaging, niet worden aangesproken op talent en te weinig begeleiding.³⁵

Young professionals hechten weinig waarde aan gezag en autoriteit. Het gaat hen om gelijkwaardigheid, respect en authenticiteit. Het zijn doeners, die overal kennis vandaan halen en al doende leren. Aan de andere kant verwacht men veel begeleiding, doordat deze groep gewend is om aandacht te krijgen. Ze zijn enorm 'gepamperd' door hun ouders met luxe, naschoolse activiteiten, vakanties, niets was te dol om hun zelfvertrouwen te stimuleren.³⁶

Hun manier van communiceren en werken is werkelijk anders dan vorige generaties: sneller, online en via (online) netwerken. Door nieuwe technologieën zijn ze in staat overal en razendsnel kennis te vergaren.³⁷

Young professionals & Piramide van Maslow

Uit onderzoek is naar voren gekomen dat deze generatie veel behoefte heeft aan waardering en maximale zelfontplooiing, in plaats van het bereiken van een bepaalde positie of status, wat zij doen moet zinvol zijn.³⁸ Kijkend naar de Maslow Piramide is te zien dat young professionals reeds vervuld zijn op de onderste drie lagen van de Maslow piramide en zijn de onvervulde behoeften van deze generatie te vinden in de bovenste twee lagen. Deze lagen gaan over waardering, erkenning en ontwikkeling en zelfontplooiing. Op het werk is behoefte aan uitdaging, zingeving, ontwikkeling, eigen inbreng, vrijheid en flexibiliteit.

Hiërarchie van behoeften: Abraham Maslow (1943)

1. Behoefte aan **zelfontplooiing**, is de behoefte om zijn persoonlijkheid en zijn mentale groeimogelijkheden te ontwikkelen. Het sociale milieu is niet weg te cijferen als steunende basis van deze actualisatietendens.
2. Behoefte aan **waardering, erkenning en zelfrespect**, die de competentie en het aanzien in groepsverband verhogen; het belang hechten aan de status in sociaal verband.
3. Behoefte aan **sociaal contact**, behoefte aan vriendschap, liefde en positiefsociale relaties.
4. Behoefte aan **veiligheid en zekerheid**, het individu gaat beveiliging zoeken in een georganiseerde kleine of grote groep. Dit kan bijvoorbeeld de buurt, het gezin of het bedrijf zijn. Typische voorbeelden zijn: huisvesting, werk en relaties. Er wordt gepoogd dit op te vangen door een uitgebreid stelsel van sociale zekerheid.
5. **Lichamelijke behoeften**, deze fysiologische behoeften houden verband met het lichamelijk evenwicht. Hieronder vallen onder meer behoefte aan voedsel, drinken en



Afbeelding Piramide van Maslow, 1943

ontlasting. Opvallend is dat Maslow hieronder ook seks klasseert, evenals andere lichamelijke zaken zoals sport en comfort.

Maslow stelde dat elk levend wezen dezelfde behoeftes nastreeft. Wanneer aan een behoefte voldaan is schuift het individu op naar een volgend niveau. Wanneer een trap ontbreekt of wegvalt, zal het individu opnieuw aan deze behoefte moeten voldoen alvorens terug te kunnen stijgen. Het is niet mogelijk om bepaalde niveaus over te slaan.

De fysiologische behoefte noemde Maslow ook 'Lagere fundamentele behoefte'. De drie hogere behoeften zijn de 'Hogere fundamentele behoeften'. Volgens Maslow zou een niet-bevrediging van deze fundamentele behoeften leiden tot een vermindering van de volle menselijkheid en tot blokkering van de menselijke mogelijkheden. De groeibehoeft is volgens Maslow niet fundamenteel. De persoon kan zichzelf pas verwezenlijken (groeien) als hij de fundamentele behoeften minimaal bevredigd heeft.³⁹

Elke behoefte zal eerst vervuld moeten zijn voor overgegaan kan worden naar een volgende stap. Niet elke behoefte kan per definitie toegewezen worden in de piramide van Maslow, hier zal ook rekening mee gehouden moeten worden. Mensen kunnen een zelfde activiteit uitvoeren, terwijl zij hierbij verschillende behoeften hebben.

Wat zoeken Young professionals

Om deze behoeften te vervullen zoeken young professionals de mogelijkheden hiervoor in hun werk. Aangezien zij hun werk als uiting van hun persoonlijke ontwikkeling zien, is de professionele omgeving de omgeving waarin de young professional zijn of haar mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling steeds meer zoekt.

Concrete behoeften van young professionals zijn:

- Variatie in opdrachten en werkzaamheden die passen bij persoonlijke behoeften
- Passende visie van het bedrijf met persoonlijk visie
- Gezamenlijke waarden binnen de professionele omgeving
- Duidelijke randvoorwaarden vanuit de opdrachtgever
- Ruimte voor: begeleiding, feedback en sparren
- Goede en open werksfeer
- Het goede en het slechte voorbeeld⁴⁰
- Meest gewenste condities bij het werk: afwisseling (42%), balans werk & vrije tijd (39%), doorgroeimogelijkheden (36%), aansprekende bedrijfscultuur (29%), goede primaire arbeidsvoorwaarden (29%) en uitdaging, ontwikkeling, authenticiteit, zelfeigenaarschap en zingeving.⁴¹

7.1.3. Professionals

Een professional wordt door Mintzberg (1983: 164) gedefinieerd als:

In essentie is een professional iemand, met minimaal vijf jaar werkervaring, die de capaciteit heeft om iets complex uit te dragen, ofwel gespecialiseerd werk kan doen.

De analyse van professionals ontleent veel informatie aan medische professionals. Een professional is een persoon die beroepsmatig werkzaam isⁱ, hierdoor is de verwachting dat deze analyse van medische professionals ook gebruikt kan worden voor professionals in andere vakgebieden. Onderstaande inzichten kunnen ook gebruikt kunnen worden bij de advisering over hoe Mars deze doelgroep het meest effectief kan bereiken en in welke werksituatie een professional het beste past.

Een professional heeft minimaal vijf jaar ervaring opgedaan en ontleent zijn expertise aan opleidingen rondom zijn vakgebied. Het draait om het leren en optimaliseren van zijn vakgebied. De professional neemt verantwoordelijkheid voor het eigen werk en leren en

ⁱ Bron: encyclo.nl

probeert dat te doen, waar hij of zij goed in is en waar hij/zij waarde aan hecht. De professional vindt het belangrijk om rekening te houden met de behoeften en wensen van anderen en daarbij zelf verantwoordelijkheid te nemen.

Op de huidige arbeidsmarkt is veel veranderd en 'commitment' is een begrip geworden waardoor zowel studenten, als young professionals en professionals steeds minder waarde aan gehecht wordt. Het is een trend geworden voor professionals om vaker van baan te wisselen en zo de richting van hun carrière zelf te veranderen. Door de relatief zwakke binding met de organisatie, zullen de meeste professionals er weinig moeite mee hebben hun 'werkplek' te verruilen voor een andere, als zij elders meer vrijheid en mogelijkheden krijgen om hun deskundigheid verder te ontwikkelen. Organisaties zullen dus rekening moeten houden met de wensen van de professional en hen voldoende vrijheid en mogelijkheden geven.

Sociale netwerken van professionals bestaan voornamelijk uit vrienden, familie en medewerkers uit de eigen organisatie, met hetzelfde specialisme of vakgebied eventueel. De directe leidinggevende wordt meestal niet opgenomen in de netwerken.

Wat willen zij?

Professionals gedragen zich het liefste zelfstandig en willen zo min mogelijk verantwoording afleggen, ook hechten zij waarde aan mogelijkheden tot professionele ontwikkeling. Ontwikkeling is van groot belang voor professionals.

Professionals willen graag flexibel werken, waar en wanneer het hen uitkomt. Privé en werk lopen dusdanig door elkaar, dat privécontacten onderhouden worden tijdens werkuren en werk wordt thuis opgepakt, mede dankzij nieuwe media en smartphones. Met deze tools en de juiste software is er dus een nieuwe manier van werken ontstaan voor de gehele doelgroep.⁴²

De professional heeft ambities die zich niet alleen op het werk richten, hierdoor wordt vrijheid een steeds belangrijkere waarde. De mogelijkheid tot een parttime carrière en om thuis te kunnen werken zal steeds belangrijker worden voor de professional, doordat zij zo hun vrijheid kunnen behouden.

7.2 Online gebruikers

Van Belleghem geeft in "De conversation Manager" (2005) aan dat de consument een grote impact heeft online, iedereen is tegenwoordig een medium, doordat zij online verbonden zijn met elkaar. Zij zijn in staat tot het combineren van de online- en offlinewereld. Doordat de consument online en offline gemakkelijk kan combineren, verwachten zij dat een organisatie hen hierin volgt. De consument wordt hierdoor selectiever en bepaald zelf hoe hij zich informeert en welke keuzes hij hierin maakt. De online consument wil graag converseren, meningen delen en bekijken merken op een emotionele manier.

Van Belleghem (2005) noemt het internet een 'Lean forward'-medium. De consument neemt zelf de touwtjes in handen en gaat hierbij zelf actief op zoek naar de informatie die zij wensen. Zij denken graag mee met bedrijven, over nieuwe producten, reclames en het optimaliseren van dienstverlening.

8. Concurrentie

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat de concurrentie doet aan employer branding en op het gebied van social media. Zo kan Mars zichzelf onderscheiden van haar concurrenten en kan de organisatie leren van de concurrent.

Concurrenten voor Mars als werkgever zijn te vinden in dezelfde sector als waar Mars zich Fast Moving Consumer Goods & Retail (FMCG&R). Mars wil graag weten hoe zij kunnen concurreren met deze bedrijven op het gebied van employer branding via social media. Bij de concurrerende organisaties zal gekeken worden of zij gebruik maken van social media en hoe zij hier dan gebruik van maken. Concurrerende bedrijven in de FMCG&R sector zijn⁴³ volgens 'Make a Move':

1. Ahold
2. FrieslandCampina
3. Heineken Nederland BV
4. HJ Heinz
5. L'Oréal Nederland BV
6. Nestlé Nederland
7. PepsiCo International
8. Procter & Gamble
9. Sara Lee
10. Unilever

Vanuit het recruitment team van Mars is aangegeven dat de twee onderstaande bedrijven ook als concurrerende werkgevers worden beschouwd. Om die reden zal er ook gekeken worden naar:

1. ASML; in de sector industrieel
2. TNT; in de zakelijke dienstverlening

Uit ervaring van het recruitment team is gebleken dat zowel ASML, als TNT interessante werkgevers bleken voor studenten, young professionals en professionals. ASML is op industrieel gebied een van de grootste bedrijven en vele technische studenten en professionals geven de voorkeur aan dit bedrijf. TNT wordt door het recruitment team al jaren gezien als concurrent waar de doelgroep veel interesse voor heeft. Een uitgebreide organisatie beschrijving is terug te vinden in de bijlage.

8.1 Concurrentie online

Mars is in meerdere landen werkzaam, maar in dit onderzoek wordt er alleen voor Mars in Nederland gekeken naar employer branding via social media. Hierdoor is het niet van belang om te kijken hoe concurrerende organisatie buiten Nederland employer branding inzetten op het gebied van social media en worden de concurrenten van Mars, in deze scriptie gezien in bedrijven die in Nederland werkgever zijn. Bij Facebook, Hyves, Twitter, YouTube en de weblogs zijn om die reden alleen de pagina's die gericht zijn op Nederland meegenomen in het onderzoek naar de concurrenten en niet de pagina's die internationaal georiënteerd zijn. Van de twaalf concurrenten is een analyse^j gemaakt hoe zij social media inzetten voor employer branding. Voor een uitgebreide beschrijving van het invullen van social media door de concurrentie, zie bijlage 9.

De concurrentie van Mars is geanalyseerd op het gebruik van social media algemeen en toegespitst op het gebruik van social media voor employer branding. Voor employer branding is er ook gekeken naar de corporate website.

^j Deze analyse is februari 2011 gemaakt. Social media is constant onder hevige constructie, deze informatie kan hierdoor over een jaar verschillen.

Social media gebruik concurrentie FMCG&R^k:

Concurrenten						
	Hyves	Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube	Weblogs
Ahold			√	√		
Friesland Campina		√	√			
Heineken Nederland		√	√	√	√	
HJ Heinz	√	√	√	√	√	
L'Oréal		√	√	√		
Nestlé		√	√			
PepsiCo Nederland		√	√		√	
Procter & Gamble			√		√	
Sara Lee			√			
Unilever	√		√	√		
ASML	√		√			
TNT	√		√	√		√

Februari 2011

^k uitgebreide analyse zie bijlage 2

9. Conclusies

De conclusies komen voort uit de analyses die zijn gemaakt en de resultaten van het onderzoek. Deze conclusie is relevant om te bepalen welke social media netwerken ingezet kunnen worden voor Mars als employer brand.

Hoe kan Mars het instrument social media inzetten om het huidige employer brand te versterken?

9.1 Employer Branding

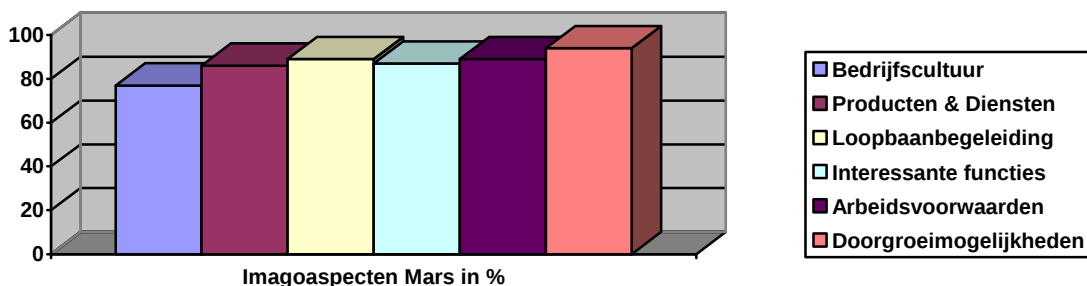
Door het verwachte tekort aan vaktalenten is het noodzakelijk om aan employer branding te doen. Employer branding is een intensief proces wat een lange tijd nodig heeft voor het resultaat kan hebben. Huidige medewerkers kunnen het employer brand versterken, hierdoor is het belangrijk dat de medewerkers tevreden en betrokken zijn bij de organisatie. Wanneer huidige medewerkers het employer brand begrijpen kunnen zij het in hun eigen woorden omschrijven en zo het employer brand versterken. Het doel van Mars aangaande employer branding is het winnen van de "War for Talent". Met anderen woorden, ervoor zorgen dat Mars de juiste talenten vindt en kan behouden.

Binnen beginnen is buiten winnen

Internal branding wordt steeds belangrijker bij employer branding, doordat medewerkers de externe marktpositie van het employer brand kunnen versterken. Mars ziet haar medewerkers als meest belangrijke asset van een organisatie. Ten tijde van het schrijven van deze scriptie zijn de medewerkers tevreden over het werken bij Mars, hierdoor kan Mars haar medewerkers inzetten als ambassadeur van het employer brand Mars. Dit betekent niet dat Mars haar employer brand strategie niet hoeft te bepalen of uit te voeren, het creëren van interne betrokkenheid is een proces dat nooit uit het oog verloren mag worden.

Identiteit en imago

Slechts 19% young professionals en professionals kennen Mars goed en weten wat de organisatie inhoudt, blijkt uit onderzoek van Intermediair (2010). Toch scoort Mars hoog op verschillende imagoaspecten, gemeten onder de 86% van de mensen die bij het intermediair onderzoek (2010) aangaven Mars enigszins van naam tot goed te kennen.



Bij het imagoaspect "zou ik graag willen werken" scoort de organisatie net boven de 50%, een vreemd gegeven als de overige aspecten positief beoordeeld worden. Het imago van Mars als werkgever wordt door starters als meer positief ervaren dan door professionals. De activiteiten die Mars onderneemt op het gebied van employer branding zijn voornamelijk gericht op studenten, zo ook de samenwerkingsverbanden met hogescholen en universiteiten. Dit kan het positievere beeld van studenten verklaren.

Huidige en gewenste identiteit

De identiteit die Mars wenst te hebben komt redelijk overeen met de werkelijke identiteit. Medewerkers geven aan dat zij de flexibele werktijden als positief ervaren. Het internationale karakter en de internationale carrièremogelijkheden waren motieven van huidige medewerkers om te solliciteren bij Mars. De producten van Mars worden ervaren als goede en sterke merken. Volgens het "Integrated Brand Model" van Barrow & Mosley (2005) dragen sterke merken positief bij aan de employer brand proposition van Mars.

Huidige en gewenste imago

Mars wil gezien worden als een internationale organisatie met A-merken, waarbij flexibiliteit en vrijheid belangrijke begrippen zijn en medewerkers de mogelijkheid hebben tot een internationale carrière. Het imago van Mars dat extern ervaren wordt komt overeen met wat Mars als gewenst imago heeft. Mars claimt als USP "vrijheid & verantwoordelijkheid". Vrijheid die zij haar medewerkers bieden om vorm te geven aan de juiste werk/leef balans, onder andere door middel van het werken in flextijden, de vrijheid tot individuele ontwikkeling en tot het zelf bepalen hoe gestelde doelen behaald worden. Potentiële medewerkers herkennen dit, zij verwachten dat het uitdagend is om bij Mars te werken en dat zij veel verantwoordelijkheid krijgen, maar toch een goede leef/werk balans kunnen creëren. Potentiële medewerkers ervaren de verschillende merken van Mars als aantrekkelijke producten, wat volgens het Integrated Brand Model van Simon & Barrow (2005) een positieve werking heeft op het werkgeversmodel. Potentiële medewerkers herkennen echter de mogelijkheid tot een internationale carrière bij Mars nauwelijks.

Mars wordt intern ervaren als een organisatie waar medewerkers trots op zijn om voor te werken. Zij zijn tevreden met Mars als werkgever en voelen zich betrokken. Flexibiliteit, werksfeer en het internationale karakter zijn de belangrijkste motieven voor het werken bij Mars. Medewerkers geven als verbeterpunten de technische apparatuur die Mars op kantoor gebruikt en de hiërarchie die heerst binnen de organisatie. Het gewenste en huidige imago blijkt redelijk goed overeen te stemmen met elkaar. De internationale carrièremogelijkheden die Mars biedt worden alleen nog niet herkend door de doelgroep.

Trends employer branding

Kandidaten die niet geschikt waren voor een vacature, maar eventueel wel geschikt kunnen zijn in de toekomst voor andere functie zullen in het oog moeten blijven van de organisatie. Het draait om het creëren van betrokkenheid bij kandidaten, candidate engagement management. Social media hebben hierbij een prominente plek gekregen. Steeds meer werkzoekende gebruiken social media bij hun zoektocht. Dit biedt een organisatie vele kansen op social media, maar ook valkuilen wanneer een organisatie niet of niet duidelijk communiceert op wat de organisatie als werkgever te bieden heeft voor haar medewerkers. Recruiters kunnen zelf ook actief op zoek gaan als headhunters naar de juiste talenten via social media.

9.2 Social media

Mars zet social media nog nergens officieel in, het wordt incidenteel gebruikt om potentiële medewerkers op te zoeken via social media netwerken. Het gebruik hiervan is nog ongestructureerd en nog niet doelgericht voor de organisatie. Medewerkers maken wel gebruik van verschillende social media netwerken, maar deze online activiteiten dragen niet bij aan de doelen van de organisatie, het is voor persoonlijk gebruik. Mars wil naar een gebruik toe waarbij social media waarde kunnen creëren voor de organisatie als employer brand. Social media zal hierbij volledig worden geïntegreerd in de strategie en processen van de organisatie, hierbij zal de organisatie leiding moeten nemen in het benutten van kansen.

Het Conversation Prism van Solis & JESS3 (2010) geeft een duidelijk beeld weer van welke verschillende soorten online conversaties er zijn en welke social media netwerken hieronder vallen. De kern van het prisma is het merk zelf, Mars. Zodra de organisatie een duidelijk beeld heeft van wat zij willen communiceren, kunnen zij starten met het monitoren van wat er online over Mars gezegd en geschreven wordt. Daarna kan Mars bepalen welke strategie zij willen gaan volgen en via welke social media netwerken zij willen communiceren. Elke handeling (het negatief/positief op berichten reageren, of het niet reageren) die op social media ondernomen wordt geeft een beeld van hoe de organisatie werkt.

Monitoren

Deelnemen aan een conversatie, terwijl het volkomen onbekend is waar het gesprek over gaat zal ervoor zorgen dat niemand luistert en mensen afhaken. Dit kan een gevolg zijn van het niet monitoren wat er over Mars gezegd wordt. Door monitoring weet Mars wat er over de organisatie gezegd wordt en nog belangrijker, zij kunnen de conversaties beter begrijpen en hier op de juiste manier op inspelen. Door de resultaten van het monitoren te analyseren kan Mars ervoor zorgen dat zij, indien nodig, haar activiteiten verbeteren of aanpassen en dit kan effect hebben op het gehele marketingcommunicatie concept van employer branding.

In het recruitment team is iemand verantwoordelijk voor employer branding, de meest logische stap zou dan ook zijn om deze persoon verantwoordelijk te maken voor het monitoren en online employer branding. Echter, employer branding valt ook samen met het communicatiebeleid dat de organisatie heeft en deze valt onder de afdeling Corporate Affairs.

Online communiceren

Het op orde hebben van alle online zaken is van groot belang, de informatie zal op alle netwerken overeen moeten komen; dit zorgt voor transparantie en eerlijkheid.

Mars heeft vijf basisprincipes geformuleerd aan de hand van kernwoorden. Deze kernwoorden zijn de basis van de organisatie en zullen bij elke vorm van communiceren, samen met de normen en waarden, terug moeten komen, dit biedt houvast voor alle medewerkers en potentiële medewerkers.

Kwaliteit, Verantwoordelijkheid, Wederkerigheid, Efficiëntie, Vrijheid.

Tweezijdig communiceren

Tweezijdige communicatie zorgt voor meer betrokkenheid en nodigt uit tot een conversatie. Via social media netwerken kan Mars de dialoog aangaan en zo de doelgroep op de hoogte houden van nieuwtjes die plaats vinden binnen de organisatie, eventuele reorganisaties, zakenreizen en nieuwe vacatures. Door het bericht af te sluiten met een vraag; het vragen om meningen, reacties of om antwoord op een vraag, zorgt ervoor dat deze interactie behouden kan worden.

Social media maakt het mogelijk dat iedereen zich kan voegen aan de conversatie. De organisatie bepaalt niet meer wat er over hen gezegd en geschreven wordt, de hele wereld bepaalt dit mee.

Belangrijk is dat alle netwerken anders moeten worden ingezet. Het doel mag overeenkomen, maar de informatie en tone of voice moet verschillen, doordat de verschillende social media netwerken een andere doelgroep aanspreken. Wanneer de doelgroep lid of volger is van meerdere social media netwerken en op elke pagina dezelfde informatie zou terug vinden worden een aantal kanalen overbodig, doordat deze geen nieuwe informatie brengen. Belangrijk bij alle social media netwerken is het zorgen dat er geen overkill aan informatie komt, teveel berichten op een dag zorgt voor het afhaken van

volgers. Het verslonzen van social media netwerken wekt een slordige indruk en kan ervoor zorgen dat mensen de organisatie een beetje vergeten.

De zes onderzochte social media hebben een match met verschillende doelgroepen die aansluiten bij Mars:

Hyves: Studenten, Young professionals

Facebook: Studenten, Young professionals, Professionals

LinkedIn: Professionals

Twitter: Studenten, Young professionals, Professionals

YouTube: Young professionals, Professionals

Weblogs: Studenten, Young professionals, Professionals

Alle zes de social media netwerken hebben een match met minimaal één doelgroep passend bij Mars, echter deze social media netwerken worden allemaal gebruikt vanuit andere motieven. Dit betekent niet dat Mars de overige social media netwerken niet kan inzetten voor employer branding, hierbij zal rekening gehouden moeten worden met de manier van communiceren.

Trends social media

Trends die bij social media waar te nemen zijn, is "delen". Delen zorgt ervoor dat social media mede verandert in social places, het echte leven terug in, door het delen van de locatie waar iemand zich bevindt, oftewel de GeoLocatie. Kwaliteit van het delen is belangrijker dan kwantiteit. Volgers moeten bereid zijn om te volgen, te luisteren en te reageren, ofwel een engagement aangaan met een organisatie. Medewerkers van Mars kunnen hun (werk)ervaringen ook delen, bijvoorbeeld via een weblog. Dit kan de betrokkenheid verhogen bij een organisatie. Een andere trend die zichtbaar is, is dat mensen steeds sneller en overall toegang tot het internet willen, hierdoor wordt mobiel internet steeds belangrijker. Social media wordt hierdoor ook steeds mobieler met speciale app's die hiervoor beschikbaar zijn. De QR-Code wordt steeds bekender en algemener en maakt het delen nog gemakkelijker, met een smartphone kan deze code gescand worden en biedt zo nog meer informatie. Nog een grote ontwikkeling is augmented reality, een zogenoemde layar kan via een smartphone extra informatie bieden over wat er in de fysieke wereld gebeurt. Door de grote toename van social media netwerken, wordt het steeds belangrijker om je online presence te managen. Wat medewerkers zeggen over een organisatie kan cruciaal zijn, hierdoor moeten medewerkers op de hoogte zijn van de gevolgen van wat zij zeggen. De online gebruiker wordt steeds actiever en gaat zelf op zoek naar informatie. Hierbij wordt de pull strategie steeds belangrijker, doordat de online gebruiker zelf bepaald wanneer zij welke informatie consumeren.

Succes meten

Bij het meten van de effecten van social media zal er niet gekeken moeten worden naar wat de kosten waren en wat de opbrengsten bleken te zijn. Het draait bij social media om het 'luisteren' en omarmen van informatie. Zijn de contacten en relaties van enige waarde voor de organisatie en vindt er interactie plaats. Succes kan op vijf verschillende manieren gemeten worden,

1. Bereik: Hoe veel mensen Twitteren over de organisatie
2. Frequentie & traffic: Hoe vaak worden social media netwerken bezocht (unieke bezoekers)
3. Invloed: Hoe veel reacties genereert de organisatie gemiddeld per geplaatst bericht.
4. Gesprekken & transacties: Hoe veel mensen klikken door naar andere media of op een geplaatst bericht.
5. Duurzaamheid: Hoe veel mensen blijven fan, volger of lid van een social media netwerk na verloop van tijd.

9.3 Doelgroep

De doelgroepen kunnen middels de nieuwe (social) media werk en privé vloeiend door elkaar heen laten lopen. Hierbij maken zij dan gebruik van social media en smartphones, ofwel het nieuwe werken. Door onderscheid te maken in drie doelgroepen is het mogelijk om een gedetailleerd beeld te schetsen en kan hier gemakkelijker op in gespeeld worden. De doelgroep is opgesplitst in drie groepen, namelijk studenten, young professionals en professionals.

Studenten

Zes maanden voor studenten afstuderen gaan zij zich oriënteren op potentiële werkgevers. Dit betekent niet dat een organisatie op een eerder moment nog geen indruk achter kan laten. 94% van de Studenten heeft een online profiel op social media en 82% gebruikt het internet voor het oriënteren naar verschillende werkgevers. Studenten gebruiken voornamelijk LinkedIn als social media voor netwerken. Via het internet willen zij gemakkelijk aan informatie komen over een organisatie en het vacature aanbod, echter 61% van de studenten vindt het moeilijk om een goed beeld te kunnen vormen van een organisatie. Zij vinden het belangrijk om meer te weten te komen van de bedrijfscultuur van een organisatie, het salaris, doorgroeimogelijkheden en de sfeer binnen een organisatie. Deze punten zijn vaak moeilijk vindbaar via het internet, maar is voor studenten belangrijke informatie.

Young professional

Young professionals willen graag begeleid worden en gelijkwaardig behandeld worden met respect. Zij vinden het belangrijk om gewaardeerd te worden en zichzelf te kunnen ontwikkelen. Op werkgebied vindt de young professional het belangrijk dat zij afwisseling hebben van hun werkzaamheden, dat er een goede balans is tussen werk en vrije tijd, het hebben van doorgroeimogelijkheden, goede primaire arbeidsvoorwaarden en een aansprekende bedrijfscultuur. Young professionals hebben genoeg kennis van social media netwerken en zijn hierdoor in staat snel kennis te verkrijgen.

Professionals

Professionals hebben van deze drie doelgroepen de minste binding met een organisatie, het gaat hen om het ontwikkelen van hun deskundigheid. Professionals hechten veel waarde aan vrijheid en flexibiliteit, werken wanneer het hen uitkomt en laten werk en privé door elkaar lopen. Vrijheid kan geboden worden door hen de mogelijkheid tot minder werken te bieden of tot thuis werken.

Online gebruiker

Mars zal moeten zorgen voor eenduidigheid tussen de online- en offline wereld. Het communicatiebeleid zal op elkaar af moeten worden gestemd en moet kloppen. De consument denkt graag actief mee online met organisaties. Zij willen hun mening geven en converseren, hierdoor is de online consument gemakkelijker te betrekken bij een organisatie. De online gebruiker kijkt merken op een emotionele manier, Mars zal dus moeten zorgen voor een emotionele lading achter het employer brand en geen opsomming van informatie weergeven.

Communiceren via social media

De organisatie heeft geen controle meer over wat er gezegd en geschreven wordt online. Mars bepaalt dit niet en iedereen kan mee doen met conversatie. Dit maakt de manier van converseren online tweezijdig. Hierbij kan de organisatie kiezen uit twee strategieën; bekendmaking (dialoog) of beïnvloeding (formeren). Dialogiseren draait om het uitwisselen van ideeën en gedachten op basis van gelijkheid en niet om het beïnvloeden van meningen.

Bij formering draait het om het aangaan van samenwerkingsverbanden en gezamenlijke belangen.

	Hyves	Facebook	LinkedIn	Twitter	YouTube	Weblogs
Commu- nicatie strategie	Dialogoog & Formering	Dialogoog	Informering	Dialogisering & formering	Overreding	Overreding & Formering
Online tijd	27%	46%	11% - 16%	11%	46%	16% - 46%
Behoeft & Gedrag	Plezier & ontmoeten	Plezier	Profileren	Profileren, onderscheiden & plezier	Plezier	Plezier & Controle
Motieven	Chatten, sociale netwerksites, email privé, contacten onderhouden	Filmpjes & foto's bekijken, games, blogs lezen, surfen	Vacatures zoeken, eigen website, zoeken naar informatie	Eigen profileren	Filmpjes bekijken	Informatie en blogs lezen

9.4 Concurrentie

Bij de concurrerende bedrijven is te zien dat vele organisatie reeds hun bedrijfsnaam op verschillende social media geclaimd hebben. Hier hebben zij vast de eerste stappen gezet op het gebied van social media ten behoeve van employer branding. Echter, hoe minder een social media netwerk bijgehouden wordt hoe minder volgers het netwerk genereert.

Op de corporate website bieden de meeste concurrenten hun informatie aan voor werkzoekende, echter op het gebied van social media blijven zij achter met het benutten van de kansen die social media biedt ten behoeve van employer branding.

Bij het social media netwerk Twitter maken een aantal organisatie gebruik van diverse accounts, dit geeft de bezoeker een helder en overzichtelijker beeld waarover de organisatie twittert per account. Bij organisaties waar in verschillende talen gecommuniceerd wordt en het doel van het account onduidelijk is, zijn aanzienlijk minder volgers op te merken..

Twitter wordt ook ingezet als vacaturebank, er wordt dan een speciaal Twitteraccount voor aangemaakt. Op Twitter is voor het vacatureaanbod Twitjob opgericht door Media Embassy. Deze organisatie stuurt maximaal twee maal per dag een gratis bericht als er een baan aangeboden wordt via Twitter in het gewenste vakgebied.

Via LinkedIn hebben organisaties ook de mogelijkheid om mensen te recruter. Er kan actief gezocht worden naar potentiële medewerkers. Echter sinds maart 2011 is het niet meer mogelijk om mensen via een tweede of derdegraads connectie gratis een bericht te sturen (over een eventuele vacature). Het aanschaffen van een premium account kost \$24,95 per maand en maakt het mogelijk om vijf 'Inmails' per maand te sturen. Een andere mogelijkheid is het betalen van \$10 per keer voor het versturen van een Inmail. Het uitnodigen van tweede en derdegraads connecties is wel gratis.

Heineken heeft als enige concurrent een special Facebook pagina aangemaakt voor "werken bij Heineken". Hier communiceren zij over de employer brand activiteiten die zij ondernemen, zoals Inhouse dagen, meeloopdagen. Maar ook de extra's die zij voor het personeel doen en de activiteiten die het personeel ondernemen (internal branding). Ook communiceren zij via Facebook hoe het gaat met het werkgeversmerk. Zij gebruiken Facebook niet voor het

plaatsen van vacatures, maar om een beeld te geven van hoe het is om te werken bij Heineken en een sfeer te creëren. Hiervoor hebben zij ook foto's geplaatst van het interieur van de organisatie.

De (internationale) Facebook pagina van Nestlé staat vol negatieve respons, Nestlé gaat niet in op deze berichten en hierdoor lopen de conversaties verder uit de hand. Vragen stellen en oplossingen zoeken lijkt een betere remedie, dan hier verkeerd op reageren of zelfs helemaal niet. Nestlé plaats op dit social media netwerk ook geen interactieve berichten die uitdagen tot een dialoog, maar gebruikt dit als informatief kanaal.

YouTube pagina's van concurrenten die helemaal naar de huisstijl van de organisatie zijn ingevuld zijn opvallend voor de bezoeker. De bezoeker waant zich zo op de eigen pagina van de organisatie. YouTube wordt interactief doordat leden een bericht achter kunnen laten of kunnen reageren op geplaatste video's. Heinz heeft haar YouTube kanaal interactief gemaakt door zelfgemaakte video's van Heinz Ketchup fans te plaatsen op haar kanaal. PepsiCo probeert via YouTube een betrokken gevoel te creëren door het plaatsen van video's over de verschillende brandactivations die zij uitgevoerd hebben.

Potentiële medewerkers willen graag meer weten wat de bedrijfscultuur, een goede bedrijfsvideo kan een positief, verbonden gevoel weergeven. Deze video's zullen door medewerkers ook sneller op hun social media netwerken geplaatst worden en dit zorgt voor een grotere naamsbekendheid.

Hyves is een social media netwerk wat door geen enkele concurrent nog actief wordt bijgehouden. De berichten die geplaatst zijn, zijn oud en ook is het onduidelijk welke de officiële pagina is van een organisatie door de grote hoeveelheid zelf aangemaakte pagina's door medewerkers of fans van het merk.

Er zijn weinig concurrenten die een blog geplaatst hebben ten behoeve van employer branding.

Eigen medewerkers kunnen een positief beeld creëren bij het bloggen over de organisatie, door het delen van ervaringen en werkzaamheden. Wanneer een medewerker een blog onderhoudt lijkt dit oprechter en positiever over te komen, dan wanneer deze berichten gestuurd zijn vanuit bijvoorbeeld het management of de directie. Blogs zouden hierdoor het beste bottom-up geschreven kunnen worden, dit lijkt het alsof het gevoel van werken bij de organisatie oprechter wordt weergegeven.

10. Advies

Voor Mars is het gebruik van social media nog nieuw, er is niemand in de organisatie die zich hier mee bezig houdt of er verantwoordelijk voor is. In dit hoofdstuk zal een advies aan Mars geven worden over welke verschillende social media netwerken Mars in kan zetten bij het uitdragen van het employer brand Mars.

“Hoe kan Mars het instrument social media inzetten om het huidige employer brand te versterken?”

Voor het advies over het implementeren van employer branding op het gebied van social media is eruit gegaan van de “pull-strategie”. Bij deze strategie wordt er getracht de doelgroep naar het employer brand toe te trekken en zo de voorkeur voor Mars als employer brand te vergroten. De doelgroepen oriënteren zich zelfstandig op de arbeidsmarkt. Zij gaan zelf actief op zoek naar potentiële werkgevers, hierbij past daardoor de pull strategie. Deze strategie vergroot de noodzaak voor Mars om op te vallen op de arbeidsmarkt en haar employer brand moeten laten opvallen.

10.1 Social media netwerken

Social media is vooraf geanalyseerd op het gebied van employer branding, wat de concurrent online aan employer branding doet en welke trends er op dit gebied waar te nemen zijn.

Op basis van bovenstaande analyse, het onderzoek van de gebruikers van social media, de voor- en nadelen en de concurrentie analyse kunnen social media netwerken ingezet worden op de volgende manier:

Hyves	Inzetbaar voor employer branding
Facebook	Inzetbaar voor employer branding
Twitter	Inzetbaar voor recruitment, helpdesk en bedrijfsinformatie (verschillende accounts)
LinkedIn	Inzetbaar voor employer branding en recruitment in één
Youtube	Inzetbaar voor verschillende doeleinde, bedrijfsvideo's, commercials en brandactivation.
Weblog	Inzetbaar voor interne medewerkers als ambassadeur

10.2 Online monitoren

Het monitoren naar alles wat er over de organisatie gezegd wordt is het startpunt voor het gebruik van social media. Iemand binnen de organisatie zou hiermee kunnen starten, via bijvoorbeeld RSS feeds. Echter, monitoren zal, vooral in begin, een zware en drukke taak zijn die een medewerker dan op zich zou moeten nemen naast de dagelijkse werkzaamheden. Mars genereert ook veel 'verkeerde' hits (online), zoals de planeet Mars en de artiest 'Bruno Mars', waardoor het moeilijk is om de juiste informatie te vinden. Door de grote omvang van het monitoren raad ik Mars daarom ook aan om een bedrijf hiervoor in te huren. Finchline, Buzzcapture, Tracebuzz, Clipit en Coosto zijn voorbeelden van Nederlandse bedrijven die zich richten op social media monitoring. Deze bedrijven monitoren (online) volledig op maat. Mars zal enige bedrijfsinformatie door moeten geven, zoals bijvoorbeeld het aantal werknemers en op basis daarvan kan een kosten indicatie gemaakt worden. De enige twee bedrijven die een kostenindicatie geven zijn Trazzbuzz en Clipit. Trazzbuzz geeft aan minimaal €50 per maand te kosten en Clipit is vanaf €25 per maand in te schakelen.

10.3 Inspelen op Trends

Om goed te monitoren zullen trends op het gebied van employer branding en social media ook in de gaten gehouden moeten worden. Hoe Mars in kan spelen op de in hoofdstuk vijf en zes benoemde trends is hieronder beschreven.

10.3.1 Mars & Employer branding Trends

Candidate Engagement Management

Door het inzetten van social media ten behoeve van employer branding kan Mars zich voorbereiden op het 'Candidate Engagement Management'. Door het aangaan van de dialoog kan Mars haar doelgroepen leren kennen. Daarnaast zal (online) veel aandacht aan de doelgroepen moeten worden besteed, om hen geïnteresseerd te houden in Mars. Potentiële kandidaten die niet geschikt waren voor een eerdere vacature kunnen wel geschikt zijn op een andere divisie of een ander niveau binnen de organisatie. Deze kandidaten kunnen via een databank bijgehouden worden en bij nieuwe vacatures benaderd worden. Ook door middel van headhunting kunnen potentiële medewerkers geplaatst worden in deze databank. Deze databank kan vervolgens geraadpleegd worden, alvorens een vacature bekend wordt gemaakt.

Social Media Recruitment

Mars kan via de social media netwerken, waar zij gebruik van maken, een koppeling plaatsen die de bezoekers doorverwijzen naar andere social media netwerken die Mars gebruikt. Mars zou de social media netwerken LinkedIn en Twitter in kunnen zetten voor online recruitment. Via deze netwerken kunnen vacatures het gemakkelijkst kenbaar worden gemaakt. Talenten die via LinkedIn gevonden worden kan Mars eventueel gratis benaderen via websites als www.wieowie.nl en www.123people.com, nu er kosten verbonden zitten aan het benaderen van tweede en derdegraads connecties.⁴⁴

10.3.2 Mars & social media trends

Delen

Mars kan door het inzetten van medewerkers als ambassadeur informatie over haar employer brand communiceren en delen hoe het is om werkzaam te zijn bij de organisatie. Medewerkers kunnen in een blog hun ervaringen beschrijven, bijvoorbeeld over de deelname aan Make a Move carrière dagen. Een goed voorbeeld van 'delen' is de test van M&M's "Who's your favorite colour". Voor medewerkers was intern een computer geplaatst waarop zij een korte test konden maken met als uitkomst welke kleur M&M zij zijn. Dit resultaat kon vervolgens geplaatst worden op Hyves en Facebook. Ter promotie liepen er echte M&M poppen rond. Dit is een voorbeeld van een succesvol product van Mars en toont uitstekend hoe merken (cross mediaal) bij kunnen dragen aan meer bekendheid. Medewerkers van Mars deden mee aan de test en plaatsten het resultaat op een social media netwerk. Via weblogs kunnen medewerkers die op zakenreis gaan voor Mars ook hun ervaringen delen. Mars kan deze verschillende blogs inzetten om de naamsbekendheid van het employer brand Mars te vergroten, maar ook om internationale carrièremogelijkheden te benadrukken. Door deze ervaring te delen krijgen mensen een beter beeld van de (internationale) werkzaamheden binnen de organisatie. Medewerkers kunnen ook hun Geolocatie aangeven als zij buiten hun eigen plek werken, zo zijn medewerkers van elkaar op de hoogte waar anderen zich bevinden. Het belangrijkste is het bewust maken van medewerkers over de gevolgen van wat zij delen online, in plaats van online activiteiten geheel te verbieden onder werktijd.

Mobiel internet



Bij Mars krijgen medewerkers een zakelijk mobiel. Mars zou hier gebruik van kunnen maken door alle medewerkers een iPhone of Blackberry smartphone aan te bieden, in plaats van een 'gewone' mobiele telefoon. Wanneer medewerkers een Blackberry of iPhone tot hun beschikking hebben, zijn zij in staat om 24/7 online te zijn. Mars zou bij het gebruik van een smartphone kunnen starten met speciale mobiele applicaties voor haar medewerkers, zoals een applicatie voor 'My time' (het urenregistratiesysteem). Of via QR-codes met een smartphone scannen of een (afgesloten) ruimte gepland is of juist reserveren. Een QR-Code kan gemakkelijk gemaakt worden via www.qurify.com/nl of <http://qrgenerator.nl>. Via augmented reality layar's kan er eventueel gekeken worden welke collega's waar hun vaste werkplek hebben.

Wie ben ik waar?

Om de medewerkers van Mars duidelijk te maken wat de gevaren kunnen zijn van het online delen over henzelf, kan Mars hen een cursus "Managen van online presence" aanbieden. Dit laat hen nadenken over hun online overkomen op onder andere social media. Zo maakt Mars haar medewerkers bewust kan maken van wat zij online achterlaten en welke gevolgen dit eventueel kan hebben.

Tips die gegeven kunnen worden aan medewerkers zijn, om een medewerker als goed ambassadeur voor de organisatie te laten acteren, zijn:

- Ben altijd eerlijk. Wanneer er een fout gemaakt wordt, kom hier dan voor uit en corrigeer het, het liefst zo snel mogelijk.
- Noem geen namen van andere medewerkers en klanten
- Iedereen kan mee lezen; collega's, baas en concurrent.
- Niet inhoudelijk over opdrachten praten, vooral wanneer de persoon zelf hier geen kennis over heeft.
- Blijf professioneel

10.4 Actieve deelname

Door het intensieve proces van monitoring en de grote hoeveelheid tijd die social media kost, kan Mars het beste voor het managen van social media iemand aan te nemen. Deze persoon kan zich volledig richten op employer branding online en zou ook de communicatie online kunnen managen. Deze social media manager kan switchen tussen twee afdelingen, corporate affairs en het recruitment team. Corporate affairs om de juiste kennis te genereren van het communicatiebeleid dat Mars voert en Recruitment om te kunnen koppelen tussen welke talenten Mars mist of in de toekomst nodig denkt te hebben.

Wanneer een persoon aangenomen zal worden als social media specialist, zal deze genoeg kennis moeten hebben van Hyves, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube en de werking van blogs. Deze persoon kan samen met de afdeling corporate affairs en het recruitment team de online strategie verder uit werken en hij/zij zal de organisatie op de hoogte moeten houden van eventuele veranderingen online en belangrijke trends die spelen.

Online kan de social media manager gesprekken (tussen consumenten) observeren, faciliteren en zelf participeren in gesprekken. Hij/zij zal de interactieve boodschappen online moeten plaatsen en reageren op berichten van bezoekers. Ook kan deze persoon geschikte kandidaten online zoeken en de databank beheren.

10.5 Internal branding

Om de betrokkenheid van medewerkers te verhogen ten opzichte van het employer brand, zullen zij het merk moeten beleven. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld betrokken worden bij het oplossen van verschillende vraagstukken die online spelen. Leg als organisatie uit aan de medewerkers wat de 'buitenwereld' over het employer brand te vertellen heeft en waarom de buitenwereld dit waarschijnlijk zegt. Zo kunnen medewerkers zelf hun input leveren en betekenis geven aan het employer brand. De traditionele media mag hierbij niet uit het oog verloren raken.⁴⁵

Bij het inzetten van medewerkers als ambassadeur kan er het beste gewerkt worden van bottom-up. Nodig medewerkers uit voor creatieve blog sessies om hen te leren bloggen en stel samen met hen richtlijnen op voor het gebruik van social media. Dit proces helpt tevens aan het verhogen van de betrokkenheid.

Stel richtlijnen op voor medewerkers voor het monitoren in relatie tot employer branding via social media. Het doel van richtlijnen is om de kennis en de houding van medewerkers te beïnvloeden. Het bewust maken van medewerkers zorgt ervoor dat zij de kansen in gaan zien die social media met zich mee brengt, maar ook de risico's. De sleutel tot die bewustwording is het persoonlijk ervaren. "Wat betekenen deze regels voor mij als individu? Wat mag ik nu wel en wat nu niet?" zijn vragen die hierin beantwoord moeten worden.

10.6 Employer branding implementatie social media

De concurrent bevindt zich ook op social media en potentiële medewerkers kunnen onder de indruk raken van wat zij hier doen en zeggen. Hierdoor is het belangrijk altijd up-to-date te blijven en actief bezig te zijn met social media. Het is wel belangrijk het zakelijke aspect niet uit het oog te verliezen bij het gebruik van social media. Op deze manier kan er een relatie opgebouwd worden met de mensen die er op zakelijk gebied iets toe doen.

Hyves

Hyves	Inzetbaar voor employer branding
-------	----------------------------------

Bij het aanmaken van elke social media pagina's is het belangrijk dat deze een professioneel uiterlijk krijgen. Bij Hyves is er geconcludeerd dat vele concurrenten dit social media netwerk verkeerd inzetten en dit een verkeerd beeld weer geeft van een organisatie. Vooral bij Hyves is het daardoor belangrijk dat hier voldoende aandacht aan besteedt wordt, 'doe het goed, of doe het niet'. Vacatures via Hyves kenbaar maken is niet aan te raden, omdat het social media netwerk voor andere motieven wordt gebruikt. Mars zou hier wel polls kunnen houden wat de leden graag zien in een werkgever, of video's plaatsen die het employer brand positief tonen.

Facebook

Facebook	Inzetbaar voor employer branding
----------	----------------------------------

Facebook is als social media netwerk uitermate geschikt voor employer branding. Via Facebook kan er een specifieke pagina aangemaakt worden voor bedrijven. Hier kan Mars haar bekendheid vergroten en fans koppelen aan de pagina door de knop 'Vind ik leuk'. Via Facebook kan Mars gemakkelijk berichten sturen die op de startpagina van volgers terecht komen. Ook kunnen hier video's geplaatst worden vanuit het YouTube kanaal. Berichten zullen niet te vaak gepost moeten worden, om zo irritaties van regelmatig onnodige post tegen te gaan. Een bericht om de dag houdt de volgers geïnteresseerd en is er geen overload aan informatie. Facebook is een social media netwerk dat staat voor plezier en berichten zullen hier dan ook moeten uitnodigen tot interactie.

Mars heeft momenteel een Facebookpagina die verkeerd is aangemaakt en waar niets mee gedaan wordt, terwijl deze pagina maar liefst 317 leden heeft. Het is mogelijk om deze pagina om te zetten naar een fanpagina (bedrijfsaccount), dit kan alleen de beheerder van deze pagina. Mars kan het beste contact opnemen met de beheerder en vragen of deze in eerste instantie iemand anders als beheerder wilt aanwijzen, zodat de volgende stap het omzetten van de pagina is.

Twitter

Twitter	Inzetbaar voor recruitment, helpdesk en bedrijfsinformatie (verschillende accounts)
---------	---

Zorg voor een duidelijke gebruikersnaam. Wil je Twitter inzetten voor meerdere doeleinde, gebruik hier dan meerdere twitteraccounts voor, bijvoorbeeld Mars_NL voor bedrijfsinformatie, Mars_HD voor de helpdesk en Mars_Werken. Zo is het voor volgers duidelijk waar er over getwittert wordt en komen er geen onnodige volgers die snel weer afhaken.

Zorg dat er meerdere medewerkers beschikken over de inloggegevens, zo kunnen er meerdere mensen op het account indien nodig. Bij Twitter bestaat er de mogelijkheid om een profiel beschrijving te doen. Pas deze per account aan en beschrijf bij bijvoorbeeld Mars_Werken een aantrekkelijk stuk over wat Mars betekent als employer brand. Som hier geen punten op waar je als organisatie goed in bent, maar maak het persoonlijk. Als foto van de organisatie kan er gekozen worden voor het logo van de organisatie of specifiek meer gericht op het doel van de account.

Twitter is uitermate geschikt om informatie te verspreiden, dus ook voor het plaatsen van vacatures. De vacatures kunnen in maximaal 140 tekens omschreven worden, dus schrijf kort op welke functie open staat en plaats er een link bij die doorverwijst naar de vacature. Plaats nooit alleen de link, dit nodigt niet uit tot doorklikken/

Voor het twitteren over Mars updates (Mars_NL) zal vooraf een top tien opgesteld kunnen worden over de onderwerpen waarover gesproken kan worden. Deze top tien kan gebruikt worden als de social media manager even geen inspiratie heeft. Nieuws over de organisatie kan over allerlei onderwerpen gaan, zoals het laatste nieuws of persoonlijke ideeën over bijvoorbeeld marketing. Blijf hier wel Nederlandstalig twitteren, dit voorkomt verwarring en zorgt voor een hogere betrokkenheid.¹

LinkedIn

LinkedIn	Inzetbaar voor employer branding en recruitment in één
----------	--

Mars heeft een LinkedIn account, waar zij potentiële medewerkers kunnen recruter. Hierbij moeten zij wel opletten dat ze niet dezelfde mensen via LinkedIn benaderen als een bureau dat is ingehuurd voor headhunting.

Recruiters die ook gebruik maken van LinkedIn zullen er op moeten letten dat zij hier een compleet profiel hebben. LinkedIn zelf beweert dat mensen met een compleet profiel 40 keer meer kans hebben op goede zakelijke contacten. Zorg dat de recruiters ook doorverwijzingen hebben naar andere social media netwerken van Mars.

LinkedIn heeft groepen voor bijna alle vakgebieden. Door bijvoorbeeld als recruiter actief deel te nemen aan discussies op deze groepspagina's verhoogt de zichtbaarheid van organisatie. Op deze manier kunnen ook de juiste talenten gespot worden, die eventueel in de database zouden kunnen komen voor candidate engagement management. Het actief aanwezig zijn op LinkedIn zou door zelf een groep te starten, door andere met specifieke vragen te helpen of te reageren als deze personen een verandering van baan hebben gehad. Via LinkedIn kan er gekeken worden wie een profiel, bijvoorbeeld van de recruiter, bekeken hebben. Door vragen te stellen aan de bezoekers, waarom zij jou jouw profiel bekeken hebben, kan een zakelijk contact opleveren.

YouTube

Youtube	Inzetbaar voor verschillende doeleinde, bedrijfsvideo's, commercials en brandactivation.
---------	--

YouTube kan door Mars in worden gezet voor het tonen van bedrijfsvideo's, van commercials en het verhogen van interactie met de doelgroep. De inzet van video's die Mars kan plaatsen kan promotiemateriaal zijn, referenties van klanten, of bedrijfsvideo's. YouTube is een social media netwerk waar de behoefte ligt bij plezier (filmpjes bekijken), hier zal wel rekening mee gehouden moeten worden met het plaatsen van video's. Bedrijfsvideo's mogen een 'plezier' tintje hebben, dit kan de sfeer ten opzichte van de

¹ Voor tips over hoe te Twitteren, zie www.twitwit.nl

organisatie positief beïnvloeden. Daarbij kunnen de video's doorverwezen worden naar andere social media netwerken of naar de corporate website.

De video's die Mars publiceert, zullen een titel, korte beschrijving en eventueel categorie moeten bevatten. De video's moeten van voldoende kwaliteit zijn en er kunnen eventueel ook tags aan worden toegevoegd, zo worden video's bij bepaalde zoekwoorden sneller gevonden.

Video's kunnen ook geplaatst worden in een blog of website via YouTube.

Weblog

Weblog	Inzetbaar voor interne medewerkers als ambassadeur
--------	--

Een weblog is een uiterst geschikte manier om te communiceren tussen huidige medewerkers en naar potentiële medewerkers. Belangrijk is dat er vanuit de organisatie bottom-up gecommuniceerd wordt, dit geeft een minder marketing gericht beeld weer. De content van de blog zal wel up-to-date moeten zijn en vooral belangrijk is 'passie'. Passie maakt het levendig en kan ervoor zorgen dat bezoekers het leuk vinden om een blog te volgen. Door een creatieve blog sessie te houden is er te zien welke medewerkers ingezet zouden kunnen en worden en wie het leuk vinden om te bloggen voor de organisatie.

In weblogs kunnen externe links en video's geplaatst worden, bezoekers willen graag een sfeer zien en video's tonen dit het beste. Via een blog kan er meer achtergrond informatie gegeven worden en specifieke ingegaan worden op onderwerpen.

10.7 ROI

Het is vooraf moeilijk te bepalen hoe het ROI gemeten kan worden. Dit is afhankelijk van het social media netwerk en is constant in verandering. Nu is het mogelijk om via Twitter bij te houden wat mensen communiceren over Mars. Berichten die gelinkt worden aan Mars door een hashtag (#), worden geordend en zijn hierdoor gemakkelijker terug te vinden. Via Facebook is het mogelijk om op eenvoudige wijze de statistieken van een pagina te bezichtigen. Door wekelijks te rapporteren is het mogelijk om de frequentie te meten. In de toekomst kunnen deze mogelijkheden veranderen of uitgebreid worden, hierdoor is het niet mogelijk om (per social media) te adviseren hoe er gemeten kan worden.

10.8 Inspelen op de doelgroep

Consumenten willen betrokken worden online. Dit kan door hen feedback te laten geven over hun visie van het (employer) brand, reclame of producten of door de consument te vragen om mee te denken bij nieuwe activiteiten en processen.

Mars richt zich op verschillende doelgroepen, hierdoor zal er een verschil gemaakt kunnen worden in communicatie naar deze doelgroepen op de corporate website. Heineken maakt het de bezoeker bijvoorbeeld gemakkelijk bij het bezoeken van corporate website. Er moet hier eerst een keuze worden gemaakt uit MB0/HB0/W0 en zij kunnen zo de gewenste richting op gaan. Mars kan hier een voorbeeld aan nemen, maar de indeling dan richten op haar eigen doelgroep: Studenten, Young Professional en Professional.

Studenten

Mars is door de verschillende samenwerkingsverbanden met diverse scholen al bewust bezig met het employer brand Mars meer naamsbekendheid te geven. Deze projecten kan Mars het beste doorzetten op de scholen en hier het effect van gaan meten. Ervaren de studenten Mars na een project positiever, zien zij de organisatie als een potentiële werkgever en zouden zij na een project solliciteren voor een (afstudeer)stage? Dit zijn mogelijke vragen die belangrijk kunnen zijn bij het meten van het effect. Studenten zijn online erg actief, hierbij is het belangrijk dat Mars ervoor zorgt dat zij zoveel mogelijk informatie aanbieden online en op de corporate website, bijvoorbeeld onder de noemer "Studenten". Zo kunnen zij ook per doelgroep de gewenste informatie aanbieden. Studenten geven aan dat zij de onderstaande informatie missen:

Studenten missen de onderstaande informatie bij werkgevers.

- De bedrijfscultuur van een organisatie: Deze informatie kan geplaatst worden op de corporate website, onder een kop: Bedrijfscultuur. Hier zullen de begrippen 'vrijheid' en 'verantwoordelijkheid' ook duidelijk naar voren moeten komen als belangrijkste uitgangspunten van Mars.
- Het salaris: Mars geeft bij het plaatsen van een vacature reeds een salaris indicatie.
- Doorgroeimogelijkheden: Via een blog kunnen medewerkers hun ervaringen delen als zij een nieuwe (hogere) functie gaan bekleden. Laat elke medewerker die intern doorgroeit is aan het begin van zijn/haar functie op een speciale blog haar wekelijkse (eventueel tweewekelijkse) bevindingen beschrijven, dit geeft de lezer ook meer inzicht in wat een functie binnen Mars inhoudt.
- De sfeer binnen een organisatie: De sfeer van Mars kan ook op de corporate website geplaatst worden, onder de kop: 'Medewerkers van Mars'. Medewerkers zijn de ambassadeurs van een organisatie, waarom hun dan niet inschakelen. De directeur kan zich voorstellen op deze pagina, inclusief een foto. Mars heeft reeds al een aantal medewerkers die zich op de corporate website voorstellen met foto. Dit geeft een beeld weer van wie er werkzaam zijn bij Mars en maakt het levendiger voor een werkzoekende. Medewerkers die gegroeit zijn binnen Mars kunnen hier ook hun loopbaan (binnen Mars) beschrijven en zo komt de lezer te weten welke doorgroeimogelijkheden werknemers zelf kunnen creëren.

Young professional

Voor young professionals is het belangrijk dat zij weten hoe het werken in de organisatie er aan toe gaat. Zij willen dus veel informatie over wat voor werkzaamheden er zijn. Dit kan gegeven worden door middel van blogs, zoals hierboven al beschreven staat. Door meer informatie te geven over de begeleiding en ontwikkelingsmogelijkheden binnen Mars, kunnen zij zich aangesproken voelen bij Mars. Dit kan bijvoorbeeld onder de noemer 'mogelijkheden', hier kan vervolgens ook beschreven worden welke internationale mogelijkheden er zijn.

Professionals

Bij professionals zal er gewezen moeten worden op de hoge mate van zelfstandigheid en de ontwikkeling die zij kunnen volgen. Zoals bij young professionals reeds is beschreven kunnen onder andere de ontwikkelingsmogelijkheden onder de kop 'mogelijkheden' worden beschreven. Onder de kop 'Bedrijfscultuur' kan ook voor professionals beschreven worden hoe belangrijk vrijheid en verantwoordelijkheid zijn binnen Mars en dat medewerkers de mogelijkheid hebben tot het werken in flex tijden.

G Eindnoten

- ¹ http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf
- ² <http://www.mars.com/netherlands/nl/commitments/sustainability.aspx>
- ³ Gebaseerd op : Make a Move Nederland
- ⁴ <http://hbo-kennisbank.uvt.nl/cgi/hu/show.cgi?fid=23380>
- ⁵ <http://www.topemployers.nl/employers/EmployerBranding/BouwenaanuwEmployerBrand.aspx>
- ⁶ Interim Intelligence, 2009
- ⁷ http://essay.utwente.nl/59491/1/scriptie_A_Hendriks.pdf
- ⁸ <http://www.mars.com/netherlands/nl/careers/working-at-mars.aspx>
- ⁹ <http://www.mars.com/netherlands/nl/careers/job-details.aspx?JobReferenceNo=VEG00350&SelectedLanguageID=DUTCH&CareerSite=10300>
- ¹⁰ Universum 2010
- ¹¹ <http://www.mars.com/netherlands/nl/careers/professionals.aspx>
- ¹² <http://www.mars.com/netherlands/nl/careers/professionals.aspx>
- ¹³ <http://bloozm.nl/inspireert/sessies/candidate-engagement-management-cem/>
- ¹⁴ <http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/30/online-mobile-en-social-media-in-hr-en-recruitment-6-cases-uitgelicht/>
- ¹⁵ <http://www.yer.nl/media/68817/yer-a5-de-nederlandse-arbeidsmarkt-2011-2015.pdf>
- ¹⁶ <http://www.surfsharekit.nl:8080/get/smpid:4275/DS1>
- ¹⁷ <http://www.enthouasmeren.nl/de-conversatie-prisma/>
- ¹⁸ <http://corporate.jobbrokers.nl/nl/0/content/4067/To-follow-or-to-unfollow:-gebruik-van-social-media-in-recruitment.html>
- ¹⁹ <http://www.molblog.nl/bericht/social-media-empowerment-i>
- ²⁰ <http://www.molblog.nl/bericht/social-media-empowerment-i>
- ²¹ <http://besocialized.nl/2011/01/18/5-social-media-trends/>
- ²² <http://www.mobiellinternetbestellen.nl/nieuws/shownieuws.asp?title=vijf-belangrijke-trends-voor-mobiel-internet-in-2011&newsid=999>
- ²³ Wikipedia
- ²⁴ <http://besocialized.nl/2011/01/18/5-social-media-trends/>
- ²⁵ <http://www.keesromkes.nl/seats2meet-com/layar-seats2meet-krcc/>
- ²⁶ <http://besocialized.nl/2011/01/18/5-social-media-trends/>
- ²⁷ <http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1440733/2006/02/26/Media-De-revolutie-is-in-volle-gang.dhtml>
- ²⁸ <http://www.frankwatching.com/archive/2010/07/15/social-media-en-hun-rol-in-marketingcommunicatie/>
- ²⁹ http://www.studenten.net/info_contact/persberichten/15780/94_procent_studenten_maakt_gebruik_van_social_media
- ³⁰ http://www.studenten.net/info_contact/persberichten/15780/94_procent_studenten_maakt_gebruik_van_social_media
- ³¹ http://linux.studenten.net/partnerdag/_files/presentatie_2010.pdf
- ³² <http://www.naturaltalent.nl/images/plaatje2.gif>
- ³³ <http://www.naturaltalent.nl/images/plaatje.gif>
- ³⁴ http://issuu.com/keesromkes/docs/riz_yp
- ³⁵ Nienke Wijnants (psycholoog, UVA) - Het dertigers dilemma
- ³⁶ <http://www.coachingyoungprofessionals.nl/young-professionals>
- ³⁷ <http://www.coachingyoungprofessionals.nl/young-professionals>
- ³⁸ <http://www.centron.nl/>
- ³⁹ <http://www.leren.nl/cursus/management/motiveren/maslow.html>
- ⁴⁰ http://issuu.com/keesromkes/docs/riz_yp
- ⁴¹ Intermediair Imago Onderzoek 2010
- ⁴² <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-1026-00305/Scriptie%2030%20juli%202008%20klaar.pdf>
- ⁴³ Gebaseerd op: Make A Move 2010/2011
- ⁴⁴ <http://www.richardvanderblom.com/2011/03/linkedingaatcommercieel>
- ⁴⁵ Internal branding in de praktijk, het merk als kompas, M. Van Eck, N. Willems, E. Leenhouts, 2008, Pearson Education Benelux