

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2013 – 2014

**Welke factoren beïnvloeden de
“jobadvertising strategie”; literatuurstudie en
empirisch onderzoek in twee
servicegerichte sectoren.**

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Eva De Beck

onder leiding van

Prof. Dr. Dirk Buyens

UNIVERSITEIT GENT

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2013 – 2014

Welke factoren beïnvloeden de “jobadvertising strategie”; literatuurstudie en empirisch onderzoek in twee servicegerichte sectoren.

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de Toegepaste Economische Wetenschappen

Eva De Beck

onder leiding van

Prof. Dr. Dirk Buyens

Aantal woorden: 22 855

- PERMISSION

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

De Beck Eva

Woord Vooraf

Het schrijven van een thesis is een heel karwei en vraagt dan ook om een goede ondersteuning.

Mijn eerste dankwoord gaat uit naar mijn promotor Prof. Dr. Dirk Buyens voor het aanreiken van dit boeiende onderwerp, maar ook voor zijn advies en begeleiding gedurende het hele academiejaar.

Ook wil ik graag mijn ouders bedanken voor de enorme hulp die ik kreeg gedurende mijn masterproef, en voor het vervoer van en naar elk interview. Bovendien wil ik hen bedanken voor de hulp bij de moeilijke zoektocht naar respondenten binnen de beoogde bedrijven en het verbeteren en nalezen van mijn thesis. Vervolgens wil ik de respondenten van mijn interviews hartelijk danken voor hun medewerking en uitgebreide bron van informatie. Aangezien mijn onderzoek bij acht specifieke bedrijven liep, was het zeer moeilijk om voor elk van deze bedrijven één geschikte respondent te zoeken. Zonder hen was deze thesis dan ook niet mogelijk geweest. Een extra dankwoord gaat uit naar mijn grootouders voor het verzamelen en bijhouden van alle kranten en tijdschriften.

Tot slot wil ik mijn vrienden niet vergeten te bedanken voor alle bemoedigende woorden wanneer het even moeilijk ging, hun frisse kijk wanneer ik even in de knoop zat en het veelvuldig nalezen van mijn thesis.

Inhoudstafel

Inleiding	1
1. Human capital	5
1.1 Situering van het begrip human capital	5
1.1.1 Wat is human capital?	5
1.1.2 Het belang van human capital management	5
1.2 HR: rekrutering	6
1.2.1 Wat is rekrutering?	7
1.2.2 HR-marketing	7
1.3 Employer branding	8
1.3.1 Brand identity en brand image	8
1.3.2 Wat is employer branding?	9
1.3.3 Doel van employer branding	10
1.3.4 Employer brand management	10
1.4 Conclusie	11
2. Advertising	12
2.1 Wat is advertising ?	12
2.2 Algemene principes van advertising	13
2.3 Budget opmaken	16
2.4 Mediaplanning	17
2.4.1 Frequentie	17
2.4.2 Continuïteit	17
2.5 Look&feel	18
2.5.1 Slogan	18
2.5.3 Huisstijl, logo en kleurgebruik	19
2.5.4 Vorm en opmaak	19
2.5.5 Gebruik van humor/warmte	20
2.7 Effectiviteit meten	21
2.8 Conclusie	22
3. Jobadvertising strategie	23
3.1 Wat is een jobadvertising strategie?	23
3.1.1 Doelgroep afbakenen	23
3.1.2 Objectieven opstellen	24
3.1.3 Budget opstellen	25

3.2 De verschillende media	25
3.3 Employer branding binnen de jobadvertising strategie	29
3.4 Jobadvertenties	29
3.4.1 Wat is het belang van een jobadvertentie?	29
3.4.2 De jobadvertentie ontleedt.....	30
3.4.3 Inhoud.....	31
3.4.4 De jobadvertising strategie binnen de advertising context.....	32
3.5 Mediaplanning	34
3.5.1 Frequentie en herhaling	34
3.5.2 Continuïteit	35
3.6 Look and Feel	35
3.5.1 Vorm en opmaak	35
3.5.2 Gebruik van humor en warmte	37
3.6 Credibiliteit creëren	37
3.7 Conclusie.....	39
4 Methodologie van het onderzoek	40
4.1 Keuze van de sector en bedrijven	40
4.2 Opzet van het onderzoek.....	40
4.3 Gegevensverzameling	41
4.4 Gegevensanalyse.....	47
5. Resultaten van het onderzoek.....	48
6 Algemeen besluit	58
6.1 Conclusie.....	58
6.2 Beperkingen van het onderzoek	60
6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	61
Bibliografie	V
Bijlagen.....	1
Bijlage 1: Vragen interview 'Welke factoren beïnvloeden de jobadvertising strategy'	1
Bijlage 2: Gevonden artikels en de hierarchy-of-effects	4
Bijlage 3: Getuigenissen	16

Lijst met afkortingen

SHRM: strategic human resources

HR: Human resources

HC: Human capital

HCM: Human capital management

KMO: Kleine of middelgrote onderneming

B2C: Business-to-Consumer

B2B: Business-to-Business

FCB: Foot-Cone-Belding

ELM: Elaboration Likelihood Model

RJP: Realistic Job Preview

ROI: Return on investment

Lijst met figuren

Figuur 1: Fasen van de mediacampagne

Figuur 2: Hierarchy-of-effects model: DAGMAR

Figuur 3: De FBC-grid

Inleiding

"The smartest business decision you can make is to hire qualified people. Bringing the right people on board saves you thousands, and your business will run smoothly and efficiently."

-Brian Tracy in zijn boek 'Hire and keep the best people', 2001.

"I am convinced that nothing we do is more important than hiring and developing people. At the end of the day you bet on people, not on strategies."

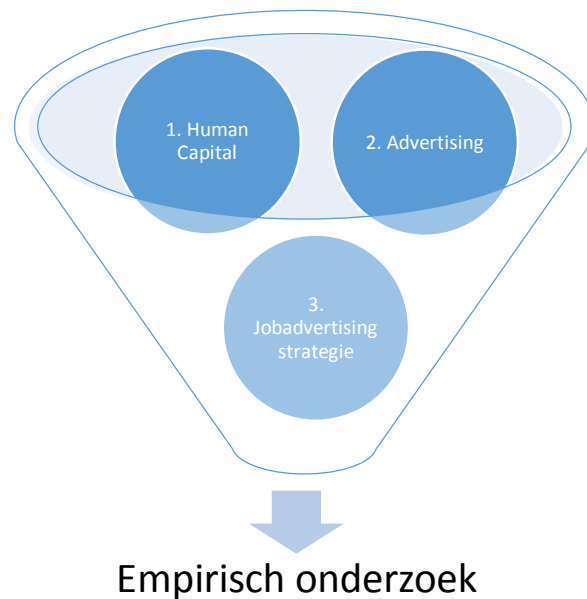
-Lawrence Bossidy, Former COO of GE

"People are not your most important asset. The RIGHT people are."

-Jim Collins in zijn boek 'Good to Great', 2001

Bovenstaande quotes leggen de nadruk op het belang van human capital in de bedrijfswereld. In een steeds veranderende en complexe omgeving luidt de uitdaging om zo efficiënt en effectief mogelijk te opereren. (Salsbury, 2013) Enkel op deze manier zal de onderneming een competitief voordeel op de concurrenten verwerven. (Hatch and Schultz, 2008) Dit alles kan echter niet bereikt worden zonder goed gekwalificeerde medewerkers. Omdat de personeelskosten zeer hoog oplopen en men steeds kwalitatief meer verwacht van kwantitatief minder mensen, is het van vitaal belang om de juiste mensen aan te werven (Collins, 2001). De zoektocht naar het geschikt personeel vangt aan bij de jobadvertising strategie. Deze bevindt zich hoofdzakelijk binnen de HR-afdeling en meer bepaald binnen het domein van de rekrutering. Hoewel rekrutering en selectie vaak als één geheel beschouwd worden, wordt in deze thesis uitsluitend dieper ingegaan op de rekrutering.

Wanneer we het woord 'jobadvertising' bekijken, zien we dat dit uiteenvalt in twee verschillende delen: enerzijds de human capital en anderzijds de advertising. Door deze ruime begrippen te bestuderen kan men tot een definitie van een jobadvertising strategy komen via de volgende trechterstructuur:



Figuur: Overzicht van de gebruikte trechtervormige structuur. (Eigen werk)

Deze thesis zal uit zes grote delen bestaan.

In het eerste deel van de thesis gaan we dieper in op de human capital. Een jobadvertentie begint namelijk steeds met de nood aan menselijk kapitaal. Het is de taak van de HR-afdeling om deze nood te omschrijven en op zoek te gaan naar de geschikte kandidaten. Het is voor bedrijven dus belangrijk om duidelijk te communiceren wat hun standpunten zijn en om zich voor de (potentiële) werknemer aantrekkelijk te profileren. Daarom zullen ze aan 'employer branding' doen.

In het tweede onderdeel wordt het concept achter de jobadvertenties, namelijk de advertising, besproken. Enerzijds worden bondig enkele belangrijke advertising principes besproken. Hierna worden enkele theorieën aangehaald omtrent de herhaling en frequentie van advertenties, het opstellen van het advertisingbudget en hoe men de effectiviteit van een advertentie kan meten.

Anderzijds kijken we naar wat men vanuit de literatuur beweert omtrent de look&feel van advertenties en wat er geschreven staat over de inhoud van advertenties.

In het derde hoofdstuk worden de voorgaande hoofdstukken samengevoegd en wordt de jobadvertentie in de diepte onderzocht, iets waarover in de literatuur nog niet veel geschreven is. Dit hoofdstuk is eerder toegepast en hierin worden dan ook assumpties gemaakt. Nadat de definitie en de doelen van een jobadvertentie gedefinieerd zijn, bekijken we enkele rekruteringsmedia. Ook zal de integratie van employer branding binnen de strategie besproken worden. Vervolgens wordt een apart stuk gewijd aan de jobadvertentie in de letterlijke zin van het woord. Hierna kijken we naar de mediaplanning van een jobadvertising strategie, en hoe er credibiliteit gecreëerd wordt.

In het vierde hoofdstuk komt de methodologie van het onderzoek aan bod. Eerst wordt meer uitleg gegeven over de keuze van de sector en de organisaties. Vervolgens komen de opzet van het onderzoek, de gegevensverzameling en de gegevensanalyse aan bod.

In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten en antwoorden op vooropgestelde hypothesen geformuleerd en conclusies gesteld. Het verzamelde bronnenmateriaal en de uitgewerkte interviews worden geanalyseerd om zo de link tussen de theorie en praktijk te leggen.

In het zesde en laatste hoofdstuk trachten we een algemeen besluit te trekken over alle vorige hoofdstukken en een antwoord te formuleren op de onderzoeksvragen en hypothesen. Enkele beperkingen en aanbevelingen worden tot slot geformuleerd.

We kunnen de centrale vraag: “Welke factoren beïnvloeden de 'jobadvertising strategy?’ dan ook opsplitsen in 5 concrete onderzoeksvragen met bijhorende hypothesen.

Onderzoeksvraag 1: “Hoe stelt men een jobadvertising strategie op ?”

- *HYP 1.1 : ‘De jobadvertising is verschillend naargelang de doelgroep en het gezochte profiel’*
- *HYP 1.2: ‘Het rekruteringsbudget wordt jaarlijks opgesteld naargelang de behoeften naar nieuwe werknemers’*
- *HYP 1.3: ‘De continuïteit en herhaling van een jobadvertentie zijn periode- en doelgroepgebonden’*

Onderzoeksvraag 2: “Hoe kunnen we de algemene advertisingprincipes vergelijken met dewelke die in de jobadvertising strategie gebruikt worden?”

- *HYP 2.1: ‘De jobadvertising strategie speelt in op de verschillende fasen in het beslissings- en overtuigingsproces’*

Onderzoeksvraag 3: “Hoe kunnen we de jobadvertising strategie plaatsen binnen een multi-channel approach?”

- *HYP 3.1: ‘Het aandeel van print media is gedaald’*
- *HYP 3.2: ‘Sociale media worden een zeer belangrijk onderdeel van de jobadvertising strategie’*
- *HYP 3.3: ‘Er wordt een nadruk gelegd op het inzetten van de eigen werknemers in de jobadvertising strategie’*

- *HYP 3.4: 'Een groot deel van het rekruteringsbudget gaat uit naar evenementen en de campus recruitment'*

Onderzoeksvraag 4: "Hoe kunnen we de jobadvertising strategie zo effectief mogelijk maken:

a) met betrekking tot de 'look&feel'?

- *HYP 4.1: 'Door de employer branding zullen de advertenties en tenslotte ook werkgever aantrekkelijker worden voor de werkzoekende'*
- *HYP 4.2: 'Het gebruik van dynamische in plaats van statische foto's en elementen is aantrekkelijker'*

b) met betrekking tot de inhoud?"

- *HYP 4.3: : 'Een jobadvertentie moet zo specifiek mogelijk zijn'*

Onderzoeksvraag 5: "Hoe kunnen we de effectiviteit van de jobadvertising strategie meten?"

- *HYP 5.1: 'Het pre- en posttesten van een jobadvertising campagne biedt een meerwaarde.'*

1. Human capital

Dit hoofdstuk behandelt de eerste pijler in de trechtervormige structuur die gehanteerd wordt in deze thesis. Vanuit de nood aan human capital leggen we immers de link met de rekrutering, de brand image en vervolgens de employer branding. Het is deze employer branding die men gebruikt in de jobadvertising strategie.

1.1 Situering van het begrip human capital

1.1.1 Wat is human capital?

Om tot een duidelijke definitie van human capital te komen, volgt een overzicht van enkele omschrijvingen uit de literatuur. Human capital (HC) is een begrip mede geïntroduceerd door Theodore Schultz die deze definieert als volgt: “HC consists of the accumulation of all prior investments in education, on-the-job training, health, migration, and other factors that increase individual productivity and, therefore, earnings”. Ook Gary Becker maakte een grote contributie door zijn onderzoek naar HC investment en citeert “HC is the sum of the knowledge, skills, abilities and other characteristics of individuals belonging to the firm (Becker, 1964)”. The Penguin Dictionary of Economics omschrijft het woord human capital als “the skills, capacities and abilities possessed by an individual which permit him to earn income.” Neagu vat dit ten slotte samen als: “Summarizing, the concept of human capital consists of: native human capital (biological), educational capital, health capital and social skills (Neagu, 2012)”

Het is deze human capital die bedrijven bezitten door werknemers aan te werven met bepaalde bekwaamheden, vaardigheden en capaciteiten. De rekruteringsafdeling moet dus op werknemers focussen die voldoen aan de criteria van de onderneming. Het opbouwen van de HC zal dus deels afhangen van de kwaliteit van de aanwerving. Wanneer deze effectief gebeurt en de juiste mensen aangetrokken worden, zal dit leiden tot een competitief voordeel (Clarke et al., 2011).

1.1.2 Het belang van human capital management

De literatuur is eensgezind over het feit dat HC voor een competitief voordeel zorgt in grote ondernemingen (Clarke et al., 2011) en KMO's (González-Loureiro and Pita-Castelo, 2012). Dit omdat elke werknemer uniek is, met zijn eigen waarden, kennis en vaardigheden. Dit is echter niet het geval bij financiële en materiële aspecten (González-Loureiro and Pita-Castelo, 2012) Ook Porter (1990) stelde eerder vast dat de menselijke factor één van de belangrijkste is om een succesvolle organisatie te leiden.

Dit competitief voordeel ontstaat doordat de verbetering in HC een impact zal hebben op de performantie die moeilijk te evalueren en te imiteren valt. (Tovstiga and Tulugurova, 2009; Clarke et al., 2011). De investering in HC heeft positieve effecten op:

- **De prestaties van de organisatie:** Een studie van de National Institute of Economic and Social Research heeft uitgewezen dat er een positieve relatie bestaat tussen de vaardigheden en kennis van de werknemers en hun mate van productiviteit (en daarmee ook van de organisatie).
- **De winstgevendheid van de organisatie:** Yasemin Kor concludeerde dat, wanneer de productiviteit van de organisatie wordt bevorderd, dit een daling van de kosten tot gevolg zal hebben. Het gebruik van best practices ¹ in de dienstverlening van het bedrijf zal meer tevreden klanten genereren. Zo zijn het beter managen van klantenbehoeften, informatiesystemen en technologische veranderingen essentieel voor het opbouwen van superieure relaties met klanten. (Kor, 2003) Al deze punten zullen bijgevolg een impact hebben op de winstgevendheid van de organisatie.
- **De competitiviteit op lange termijn:** Het is bewezen dat wanneer men mensen aanwerft die een betere opleiding hebben of reeds meer getraind zijn, deze meer innovatief zullen zijn op de werkvloer. Dergelijke werknemers zullen zich sneller aanpassen aan nieuwe taken en technologieën en zullen deze efficiënter aanpakken. (Yaping and Jingfang, 2007) Dit kan de competitiviteit van het bedrijf bevorderen.

1.2 HR: rekrutering

Rekrutering wordt gedefinieerd als ‘the organisational activity that effects the number and type of applicants who apply for an open position’ (Gatewood et al., 2011). In de human resources vindt men de rekrutering vaak terug in de rekrutering&selectie-afdeling. Deze thesis beperkt zich echter enkel tot de rekrutering. Catano, Wiesner en Hackett stellen dat de socio-economische veranderingen een belangrijke invloed hebben op de rekrutering en selectie. Het is dus belangrijker dan ooit om deze processen efficiënt te laten verlopen. (Catano, Wiesner and Hackett, 2010)

¹ Cambridge dictionaries online verklaart het woord ‘best practice’ als volgt: “a working method or set of working methods that is officially accepted as being the best to use in a particular business or industry, usually described formally and in detail.”

1.2.1 Wat is rekrutering?

Rekrutering kan men definiëren als “a process of searching the future candidates and their stimulation in submitting their resumes for the vacancy” (Pattanayak, 2005). Het doel hiervan is om kandidaten aan te trekken die de nodige training hebben genoten, de juiste kwalificaties, competenties en vaardigheden hebben en tot slot gemotiveerd zijn om te solliciteren voor de job. (Lakhdar and al., 2001)

De rekrutering heeft 3 grote doelen: (Gatewood, Field and Barrick, 2008)

Ten eerste zal men proberen het benodigde aantal applicanten aan te trekken volgens een gegeven budget. Ten tweede zal men proberen te voldoen aan de legale en sociale verplichtingen van de onderneming wat betreft de werknemers. Tot slot zal men het selectieproces verbeteren door enkel geschikte kandidaten aan te spreken. De rekrutering moet zo efficiënt mogelijk verlopen zodat mensen die onder- of overgekwalificeerd of niet de juiste vaardigheden bezitten, niet in aanmerking komen voor de selectieafdeling. Dit bespaart zowel kosten als tijd. Peretti (2009) kwam tot de conclusie dat de kwaliteit van de rekrutering het resultaat is van hoe goed de afstemming tussen de kandidaat en het gezochte profiel vooraf heeft plaatsgevonden.

1.2.2 HR-marketing

HR-marketing wordt gedefinieerd als “the activities undertaken by an organization for attracting and retaining the best talents towards them e.g. marketing the job opportunities, marketing the training programs for the internal employees etc.” (Vivek, 2010)

De rekruteringsstrategie wordt door Gatewood, Field and Barrick (2008) omschreven als het plan om de juiste mensen aan te werven en welke activiteiten de organisatie moet uitvoeren om voorgaande doelstelling te realiseren. Ook zal deze bepalen wanneer en hoe deze activiteiten uitgevoerd dienen te worden (Gatewood, Field and Barrick, 2008). De strategie behandelt de middelen, de inhoud en de evaluatie van de rekrutering. Een grondige bespreking van deze onderwerpen wordt later in hoofdstuk 3 ‘Jobadvertenties’ gegeven.

Samenvattend kunnen we stellen dat HR-marketing elementen vanuit de HR zal combineren met deze van de marketing om een correct en positief beeld van de werkvloer te creëren voor potentiële werknemers. Het ultieme doel is uitblinken in het aantrekken van getalenteerde werkkrachten maar ook klanten. (Gitman and McDaniel, 2009)

1.3 Employer branding

Een voornemen van de HR-marketing is zo efficiënt mogelijk de nodige mensen aan te werven. Eén van de manieren om meer en/of bekwaamere mensen aan te werven is het positief naar voor schuiven van de organisatie als werkgever. (Wilden et al., 2010) Hoe meer positieve publiciteit en visibiliteit, hoe meer mensen de werkgever in overweging zullen nemen bij het zoeken naar een perfecte job. De term hiervoor is 'employer branding'.

Vooraleer de onderneming aan employer branding begint, zal zij moeten nadenken over hoe zij zichzelf ziet als organisatie en hoe zij dit wil overbrengen naar werknemers zodat deze een bepaalde impressie krijgen. Dit noemt men respectievelijk brand identity en brand image (de St Aubin and Carlsen, 2008). Men kan stellen dat 'It must start with making sure that what the organization is selling outside is actually being delivered inside' (de St Aubin and Carlsen, 2008).

1.3.1 Brand identity en brand image

In de employer branding gaat men het bedrijf als merk voorstellen. Net zoals het employer brand dicht aanleunt bij het corporate brand, zal de employer image dicht aanleunen bij de corporate image (Petkovic, 2007). We zullen deze dus niet apart bespreken. De kloof tussen de brand identity en brand image moet idealiter zo klein mogelijk zijn (De Chernatony, 1999). Kort samengevat zal de brand identity meer vanuit het perspectief van de organisatie zijn terwijl de brand image eerder vanuit het perspectief van de consument en de werkzoekenden bekeken wordt.

Het begrip brand identity werd eerst vernoemd door Kapferer (1986) en houdt 'alles wat een merk waardevol en uniek maakt' in. (Kapferer, 1986) Later zou hij deze definitie uitbreiden tot 'het gevoel dat de onderneming zijn bestaan helpt te begrijpen en dat dit bestaan uniek is. Dit is hoe een bedrijf zich onderscheidt van de anderen' (Kapferer, 2008). Enkele bronnen van identiteit zijn het product of service die de organisatie verkoopt, de bedrijfsnaam, visuele symbolen en logo's en de identiteit van de oprichter. (Kapferer, 2008)

J. Kapferer (2008) maakte een opsomming van vragen die een organisatie zich kan stellen om diens eigen brand identity te definiëren. Toegepast kan men deze omvormen naar:

- Wat zijn het doel en de visie van het bedrijf?
- Wat onderscheidt het bedrijf van anderen?
- Hoe kan men tevredenheid bij werknemers en klanten creëren?

➤ Hoe kan men het bedrijf herkennen?

De opvatting over het bedrijf als werkgever heeft een effect op de beslissing van applicanten om binnen een bepaalde organisatie te gaan werken (Collins and Stevens, 2004). De inspanningen die bedrijven doen om deze mensen aan te werven, zijn gelijklopend aan deze die ze doen om hun producten en diensten te verkopen (Cable and Turban, 2001). Dit omdat werkzoekenden en consumenten beiden positieve of negatieve argumenten gaan vormen door de blootstelling aan communicatie vanuit het bedrijf (Collins and Stevens, 2004).

Van hieruit vertrekken we om het concept brand image te verduidelijken. Deze kan de resultaten van een organisatie verbeteren door meer klanten maar ook geschikte werknemers aan te trekken (Janonis and Virvilaité, 2007). Onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat potentiële werknemers hun eigen behoeften, persoonlijkheid en waarden vergelijken met het beeld dat ze hebben van de organisatie. (Backhaus, 2004) De brand image wordt gespecificeerd als de attitudes over de waargenomen attributen van de job en organisatie die de potentiële applicant zich vormt (Collins and Stevens, 2002). Hier zullen de attitudes refereren naar algemene affectieve reacties waarmee men het merk associeert, waar de attributen refereren naar de overtuiging van bepaalde karakteristieken die belangrijk zijn voor de beslissing om al dan wel niet te appliceren.

Wanneer de brand identity doelmatig wordt overgebracht op consumenten en werkzoekenden, leidt dit tot een employer brand image die een competitief voordeel biedt aan de organisatie. (De Pelsmacker and Geuens, 2013) Om deze brand identity over te brengen tot een positieve brand image in hoofde van de werkzoekenden, implementeert men een employer branding strategie.

1.3.2 Wat is employer branding?

Mede door de toenemende globalisering broedt er sinds enkele tientallen jaren een war for talent². Employer branding is een strategie die als doel heeft de reputatie van het bedrijf als werkgever positief te beïnvloeden door alle beslissingen omtrent de planning, de creatie, het managen en controleren van het imago van het bedrijf, alsook alle activiteiten die hiervoor nodig zijn, te implementeren (Petkovic, 2007). Het is dus een proces waarbij men probeert de organisatie voor te stellen als een goede plaats om te werken in hoofde van de beoogde doelgroep (Branham, 2000). Wanneer we op het niveau van de

²The war for talent is een term geïntroduceerd in 1997 door Steven Hankin van McKinsey & Company en refereert naar het steeds competitiever wordende landschap om getalenteerde werknemers aan te werven en te kunnen houden.

organisatie kijken, situeert employer branding zich tussen het marketing en HR-departement. Idealiter moeten beide departementen bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van de employer branding strategie (Edwards, 2010). Wanneer we het HR-management bekijken vanuit een operationeel, tactisch en strategisch perspectief, kunnen we de employer branding plaatsen binnen het strategisch HR-management. Dit omdat er een focus ligt op de strategische doelen van de organisatie als een geheel.

Zo beweren Collins and Stevens (2002) dat de employer brand image een belangrijke rol zal spelen in het beslissingproces van de applicant. Deze wordt gedefinieerd als 'Potential applicants' attitudes and perceived attributes about the job or organization (Collins and Stevens, 2002)'. Deze attitudes en attributen kunnen we ook omschrijven als brand associations. Backhaus (2004) meent dat deze associaties een invloed hebben op de brand image en deze brand image zal op zijn beurt een groot effect hebben op de employer attractiveness en intenties om te appliceren (Knox and Freeman, 2006)

1.3.3 Doel van employer branding

Bohlander and Snell (2010) stelden het doel van employer branding voor als communiceren over de organisatie als een fantastische plaats om te werken. Bedrijven die hierin slagen, zullen een competitief voordeel zoals bijvoorbeeld een betere marktintrede, marktpenetratie en differentiatie verwerven ten opzichte van de concurrentie. (Hatch and Schultz, 2008).

Door de positieve effecten van een sterk employer brand zal de organisatie niet gelimiteerd zijn door het rekruteringsbudget, omdat ook werknemers van het bedrijf dienen als rekruteringsmedium (Hatch and Schultz, 2008). Wanneer de huidige werknemers hun organisatie zien als een goede werkplek, zullen zij dit via mond-tot-mondreclame verspreiden naar hun familie, vrienden en iedereen die geïnteresseerd is. Belangrijk is dat employer branding inspanningen een averechts effect kunnen vertonen wanneer de communicatie naar werknemers en werkzoekenden toe in strijd is met de algemene marketingcommunicatie (Hieronimus et al, 2005).

1.3.4 Employer brand management

Eerst en vooral zal de organisatie goed moeten nadenken over welk beeld deze wil overbrengen op het publiek. Men moet absoluut vermijden dat de pogingen om aan employer branding te doen, op een advertisingcampagne of marketingstunt lijken. (St Aubin and Carlsen, 2008)

Orrick (2008) vat in acht stappen samen hoe men de employer branding strategie het best aanpakt.

In een eerste stap zal men een team oprichten dat het employer branding proces nauwkeurig zal opvolgen. Hierna worden in een tweede stap de behoeften van potentiële werknemers onderzocht. Hiervoor is het belangrijk dat het team zich moet kunnen verplaatsen in de gedachtengang van een werkzoekende. De derde stap bestaat uit het evalueren van de organisatie als werkgever. Wanneer men de beste kandidaten wil aantrekken, zullen dus stap twee en drie op elkaar afgestemd moeten worden. In een vierde stap gaat men opsommen wat de organisatie uniek maakt en worden alle positieve karakteristieken en voordelen op concurrenten uit de doeken gedaan. De vijfde stap zal alle voorgaande analyses samenvoegen tot een nieuwe gewenste employer image. De zesde stap is een communicatieplan uit te denken dat moet uitstralen wat het betekent om een werknemer te zijn in dit bedrijf. Deze boodschap moet geloofwaardig en consistent zijn en moet frequent worden herhaald. In een zevende stap worden al deze vorige stappen in een marketingplan gegoten en beslist men op welke manier en hoe men de doelgroep het best kan bereiken. Na de uitvoering van deze plannen zal men in een laatste stap de effectiviteit van de employer branding strategie evalueren en bijsturen waar nodig (Orrick, 2008).

1.4 Conclusie

De investering in human capital heeft een impact op de prestaties, winstgevendheid en competitiviteit op lange termijn. (Clarke et al., 2011) Daarom zal de onderneming een rekruteringsstrategie ontwikkelen dat het plan omvat hoe men de juiste mensen zal proberen aan te trekken en welke activiteiten hiervoor nodig zijn. (Gatewood et al., 2008) Er moet nagedacht worden over hoe zij zichzelf zien en hoe men dit kan overbrengen naar de buitenwereld. Enkel zo zal een bedrijf zich kunnen onderscheiden van de concurrentie (Kapferer, 2008). Potentiële werknemers vergelijken hun persoonlijkheid en waarden met het beeld dat ze hebben van de organisatie (Backhaus, 2004) De brand image is de attitude en de waargenomen attributen van de job en de organisatie die mensen zich vormen. Deze brand image zal op zijn beurt en groot effect hebben op de employer attractiveness en intenties om te appliceren (Knox and Freeman, 2006). Daarom zal men aan employer branding doen en communiceren over de organisatie als een fantastische plaats om te werken (Bohlander and Snell, 2010).

Al deze inspanningen bereiken potentiële werknemers via marketinginspanningen, waaronder de advertising. In een volgend hoofdstuk zullen we dieper ingaan op de advertising, het tweede grote hoofdstuk van waaruit we de jobadvertising strategie zullen bekijken.

2. Advertising

Wanneer er nood is aan human capital, moet men dit communiceren met de buitenwereld. Dit zal de taak van de marketingcommunicatie en meer specifiek, de advertising zijn. In het eerste deel van dit hoofdstuk kijken we naar wat advertising inhoudt. In het tweede deel worden enkele belangrijke principes aangehaald. Hierna zullen we kijken hoe de advertising budgetten opgesteld worden en hoe men de mediaplanning gaat aanpakken. Hier halen we de optimale frequentie en herhaling van advertenties aan. Vervolgens wordt literatuur omtrent de look&feel van advertentiess aangehaald, om dan te eindigen met een woordje meer over de inhoud van advertenties. Tot slot eindigen we met hoe de effectiviteit van een advertentie gemeten kan worden.

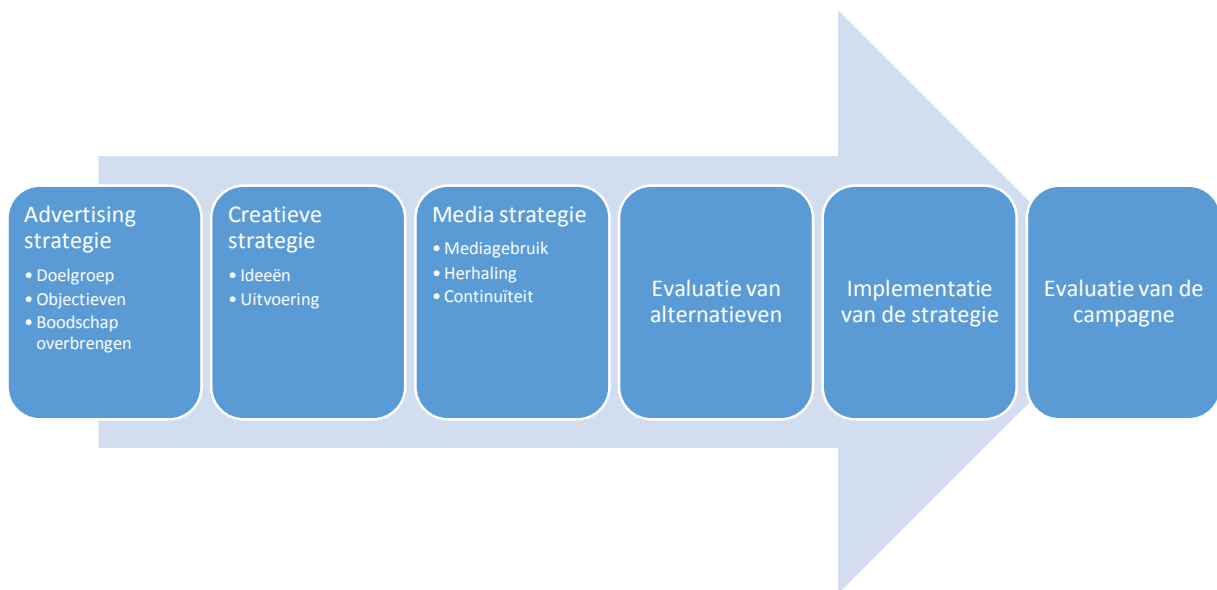
2.1 Wat is advertising ?

Er bestaan veel omschrijvingen over wat advertising is, maar de meeste refereren naar twee oude definities. De eerste werd in 1963 door de American Marketing Association geciteerd als 'any paid form of non-personal presentation and promotion of ideas, goods or services by an identified sponsor' en is nog steeds de meest gebruikte. Burnett (1998) vulde deze aan met 'Advertising is the non-personal communication of marketing- related information to a target audience, usually paid for by the advertiser, and delivered through mass media in order to reach the specific objectives of the sponsor'. In dit hoofdstuk hebben we het vooral over enkele above-the-line-advertising categorieën zoals de print en de audiovisuele categorie omdat deze vaak gebruikt worden in jobadvertenties.

Advertising is nog steeds een goede manier om een groot aantal mensen te bereiken en zal meehelpen de brand equity van een bedrijf te vergroten (Belch and Belch, 2011). In een advertentie probeert men immers de consument te informeren en hun percepties positief te beïnvloeden. In een business-to-consumer omgeving zal men veel advertenties vinden over de producten en/of diensten van het bedrijf, maar ook in de business-to-business zal men proberen via advertising de brand awareness en brand image te verhogen, mensen aan te zetten tot actie alsook klanten gerust te stellen met hun aankoop. (Belch and Belch, 2011)

Een advertentiecampagne uitvoeren vraagt de nodige voorbereidingen. Figuur 1 toont het stappenplan dat gevolgd moet worden om tot een succesvolle campagne te komen. In deze thesis focussen we vooral op de advertising strategie, de creatieve strategie, de media strategie en ook de evaluatie van de campagne. De moeilijkste stap is de overgang van de advertising strategie naar de creatieve strategie, waar men van het 'wat te zeggen' naar 'hoe te zeggen' zal gaan. (De Pelsmacker et al., 2013) Deze stappen

worden verder besproken in hoofdstuk 3 'Jobadvertenties'. De implementatie en evaluatie van een advertisingcampagne worden in deel '2.6 Budget opmaken' en '2.7 Effectiviteit meten (respons & soorten lezers)' weergegeven.



Figuur 1: Fasen van de mediacampagne. Gebaseerd op De Pelsmacker, Geuens and Van Den Bergh, 2013, blz 204

2.2 Algemene principes van advertising

Het hierarchy-of-effects model werd geïntroduceerd in 1961 en beweert dat consumenten bij de aankoop van een product of dienst een bepaalde rangorde van effecten ondergaan. Dit impliceert dat eerdere effecten noodzakelijk zijn om naar de volgende over te gaan (Lavidge and Steiner, 1961). Hierin worden 3 verschillende fasen besproken die consumenten doorlopen: de cognitieve, de affectieve en de conatieve fase. Russel Colley (1964) introduceerde het 'Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results', ofwel DAGMAR model, waarin men negen doelstellingen kan vaststellen. Deze zijn beschreven in figuur 2: hierarchy-of-effects model: DAGMAR. Elke advertisingcampagne moet opgesteld worden met één van deze doelstellingen in het achterhoofd. Een goede doelstelling moet voldoen aan volgende voorwaarden:

- Passen binnen de strategie van de organisatie en de marketingdoelstellingen die vooraf gesteld zijn.
- Relevant zijn om geconstateerde problemen op te lossen, dreigingen te kunnen analyseren en opportuniteiten in de markt te vinden.
- Gericht zijn naar verschillende doelgroepen. Dit kan als gevolg hebben dat verschillende communicatiedoelen gebruikt worden voor verschillende doelgroepen.
- Kwantificeerbaar en dus meetbaar zijn. Enkel zo kan men de campagne evalueren.
- Verstaanbaar en motiverend, maar tegelijkertijd ook realistisch en haalbaar zijn.

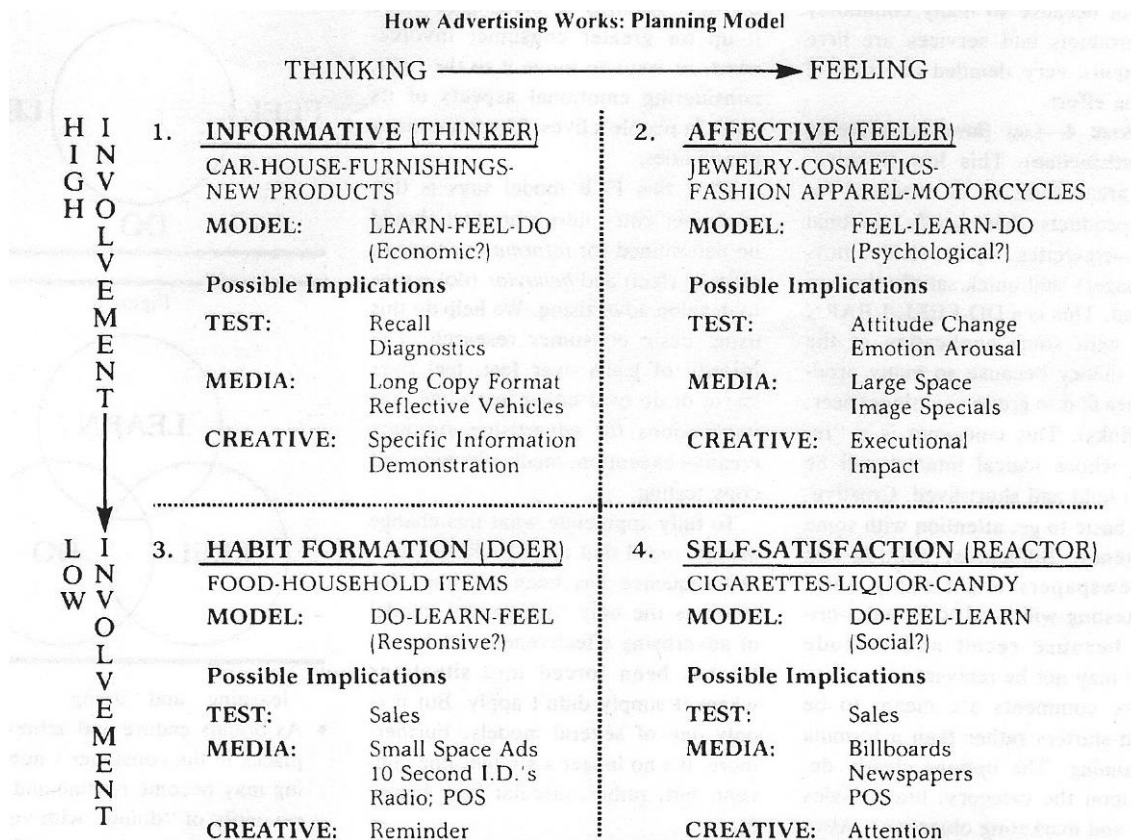
Attitudinal Stages	Hierarchy of effects model
Cognitive ↓	Awareness ↓ Knowledge ↓
Affective ↓	Liking ↓ Preference ↓ Conviction ↓
Behavioural	Purchase

Figuur 2: Hierarchy-of-effects model: DAGMAR

Bron: Belch and Belch, (2011), blz 147

Toegepast op een advertentiecampaagne betekent dit dat gedurende de cognitieve fase consumenten zich bezighouden met mentale denkprocessen. Deze zullen leiden tot het bewustzijn en de kennis van het merk waarover men communiceert (Belch and Belch, 2011). Wanneer consumenten zich bewust zijn van het merk, zullen ze voortdurend onbewust informatie verzamelen. In de affectieve fase ervaart men gevoelens en emoties die geassocieerd worden met de advertentie en waardoor men een bepaalde attitude creëert ten opzichte van het merk. Affectieve reacties zullen vaker voorkomen wanneer men een evaluatie maakt en een oordeel velt over een bepaald merk. De conatieve fase verwijst dan weer naar de acties die genomen worden ten opzichte van het geadverteerde merk, zoals bijvoorbeeld de aankoop ervan. (Lavidge and Steiner, 1961). In elke fase zijn dus verschillende marketingdoelstellingen belangrijk (De Pelsmacker and Geuens, 2013). Wanneer men het merk bekender wil maken, zal men een advertentiecampaagne opzetten die veel informatie geeft. Wanneer men echter mensen wil overtuigen om een positieve attitude aan te nemen ten opzichte van het merk, zal de advertentiecampaagne eerder gevoelsmatige elementen bevatten. Toch was er veel onenigheid omtrent de volgorde van de verschillende fasen. Vaughn (1980) heeft deze verschillende volgorde van fasen gecombineerd in een model genaamd 'The Foot-Cone-Belding' (FCB) grid waarin men vier verschillende situaties gebaseerd op twee dimensies voorstelt. De eerste dimensie is gefundeerd op de mate van betrokkenheid van een consument bij de aankoop (hoog versus laag). De tweede dimensie draait rond de hypothese of er bij de consumenten meer sprake is van denken of voelen bij een bepaald product of dienst. Binnen elk van deze vier kwadranten zal door de consument een andere strategie gehanteerd worden om te beslissen, gebaseerd op een verschillende volgorde van denken (cognitieve fase), voelen (affectieve fase) en doen (conatieve fase) (Vaughn, 1980). Het is dus fout te veronderstellen dat de FCB-grid een classificatie van goederen en

diensten is. Eén bepaald product kan zich voor verschillende mensen immers in een ander kwadrant situeren.



Figuur 3: De FBC-grid
Bron: Vaughn (1979), p. 31

Rossiter and Percy (1997) hebben later deze FCB grid aangepast door de denk/voel dimensie aan te passen wegens in hun ogen te simplistisch. In plaats daarvan classificeren zij het product of dienst meer expliciet door te kijken naar onderliggende koopmotieven. Hier kunnen we informationele en transformationele motieven onderscheiden (Rossiter and Percy, 1997). De eerste duiden op het verminderen of omdraaien van negatieve motivaties zoals bijvoorbeeld het oplossen of vermijden van een probleem door informatie te geven over het product of merk. Het tweede duidt op het versterken van reeds positieve motivaties door de belofte op een verhoogd genot, een intellectuele en psychologische stimulatie en persoonlijke erkenning/sociale beloning. (Rossiter and Percy, 1987) Deze beweert dus dat het 'denkaspect' sporen kan bevatten van het 'voelaspect', en omgekeerd. Tot slot is er het **AIDA model** (Lewis, 1900). Dit staat voor Attention, Interest, Desire en Action. Eerst en vooral zal de advertentie de aandacht van de consument moeten trekken om vervolgens interesse in het product of dienst op te wekken. Wanneer deze interesse groot is, zal er vervolgens een verlangen naar dit product of dienst gecreëerd worden. De ultieme stap is dan actie ondernemen, wat betekent dat men overgaat tot de aankoop van het product of dienst. Deze laatste stap is vaak de moeilijkste. (Belch and Belch, 2012 p. 156)

Het Elaboration Likelihood Model of persuasion (ELM) probeert uit te leggen hoe een overtuigend bericht, in dit geval een advertentie, helpt om de attitude van de klant te wijzigen (Petty and Cacioppo, 1986). 'Elaboration' of ontwikkeling wordt gedefinieerd als 'de mate waarin een persoon nadenkt over relevante argumenten die de advertentie bevat' (Petty and Cacioppo, 1986, p.128). Wanneer deze hoog is, zullen lezers de informatie op de advertentie nauwkeurig bestuderen en op basis van deze een positieve of negatieve attitude vormen over het product of dienst. Consumenten moeten dus bekwaam en gemotiveerd zijn om na te denken over de inhoud van het bericht. Deze manier noemt men de 'centrale verwerking'. Daartegenover staat dat, wanneer de elaboration laag is, dit gebeurt via een 'perifere verwerking'. Deze houdt in dat attitudes niet gevormd zullen worden op basis van bestudering van informatie in de advertentie, maar via simpele beslisregels (bijvoorbeeld 'de expert heeft steeds gelijk') en oppervlakkige kenmerken (bijvoorbeeld 'er is veel argumentatie aanwezig' of 'dit vind ik een aantrekkelijke advertentie') (Petty and Cacioppo, 2013). Dit komt voor wanneer mensen niet bekwaam of gemotiveerd zijn om de argumenten nauwkeurig te bestuderen. De attitude zal dan gevormd worden naarmate de beslisregels al dan niet positief aanwezig zijn in de advertentie. (De Pelsmacker and Geuens, 2013). Het verschil tussen de twee routes zit dus in de manier waarop de persoon de inkomende informatie opneemt en verwerkt. (Petty and Cacioppo, 2013)

2.3 Budget opmaken

Vooraleer men advertenties kan verspreiden, moet men hiervoor een budget opstellen. Dit zal gebaseerd zijn op de objectieven die de organisatie zich voor ogen stelt. Er is geen one-size-fits-all manier om deze budgetten in te calculeren maar dit vraagt een proces van continue bijstelling.

De Pelsmacker en Geuens (2008) beschrijven enkele communicatiebudgetteringsmethoden:

De marginale analyse is simpel en houdt in dat men blijft investeren in advertising zolang de kosten ervan gecompenseerd worden door de extra opbrengsten. Deze methode wordt echter niet veel gebruikt wegens te theoretisch. Bij de inertia budgetteringsmethode zal het budget vastgelegd worden en jaar na jaar hetzelfde blijven. Deze methode houdt echter geen rekening met de markt.

Bij arbitraire allocatie zal het budget door de manager worden vastgelegd. Daarom is ze zeer subjectief en bijgevolg ook niet aan te raden. Bij het toepassen van de betaalbaarheidsmethode zal men het resterende budget pas na alle andere kosten bekijken en ter beschikking stellen voor advertenties, met gevolg dat er weinig ruimte is voor strategische overwegingen. Een andere methode is deze van de percentage van de verkopen. Hier zal het beschikbare budget gebaseerd zijn op de geprojecteerde verkopen van het komende jaar verhoogd met een percentage. Dit is een populaire manier omdat men rekening houdt met

voorspellingen maar leidt vaak ook tot een over- of onderbesteding in bepaalde markten. Nog een veel gebruikte methode is deze van de vergelijking met de concurrentie die over-en onderbesteding zal tegengaan. Deze vertrekt vanuit de communicatie-objectieven en middelen en kijkt dan naar hoeveel investeringen hiervoor nodig zijn.

2.4 Mediaplanning

Wanneer men aan mediaplanning doet, worden verschillende media objectieven bekeken. Deze worden geformuleerd aan de hand van de frequentie, het bereik en de continuïteit (De Pelsmacker and Geuens, 2012 p. 250).

2.4.1 Frequentie

De frequentie van een bepaald media duidt aan hoeveel keer een persoon in de doelgroep wordt blootgesteld aan de advertentie binnen een zekere tijdsperiode. Onderzoek toont aan dat de herhaling van een advertentie eerst en vooral leidt tot een verhoogd bewustzijn maar vervolgens voor verveling en irritatie kan zorgen (Nordhielm, 2002). Volgens het dual-process model kan men twee verschillende effecten waarnemen die zich tegelijkertijd voordoen tussen de herhaling van een advertentie en de effectiviteit. Het eerste effect noemt men de 'wear-in' en houdt in dat bij een herhaalde blootstelling aan de advertentie consumenten zich een steeds positievere attitude vormen. Zo zal de effectiviteit stijgen. Een tweede gelijklopend effect luidt dat bij een frequente blootstelling echter ook meer irritatie en verveling voorkomen en dit de effectiviteit bijgevolg laat dalen. Dit wordt de 'wear-out' genoemd. (Pechman and Stewart, 1990)

De signalling theorie beweert dat consumenten een herhalingsfrequentie van een advertentie zien als teken van de goede kwaliteit van het merk. Immers, wanneer een organisatie grote bedragen aan advertenties uitgeeft, is deze ervan overtuigd dat ze dit bedrag in de toekomst zal terugverdienen door een goed merk. (Kirmani, 1997)

De voordelen van een hoge mate van herhaling zijn:

- Consumenten herinneren zich sneller het geadverteerde merk en de boodschap. (Newell and Henderson, 1998)
- Het vergroot de geloofwaardigheid van de advertentie. (Kirmani, 1997)
- Men zal sneller een top-of-mind brand awareness creëren. (D'Souza and Rao, 1995)

2.4.2 Continuïteit

Het doel van adverteerders is hun boodschap zichtbaar te maken voor consumenten. Toch is dit niet steeds mogelijk (door bijvoorbeeld de opgestelde budgetten) of nodig en moet men plannen wanneer en voor

hoe lang de advertentie uitgezonden zal worden (Dubé et al., 2005). Campagnes moeten optimaal getimed worden met als doel zoveel mogelijk consumenten te overtuigen en tot actie aan te sporen. Hiervoor bestaan 3 methodes (Mesak and Calloway, 1995). In een eerste methode zal men continu elke dag, week of maand adverteren. Dit is aan te raden voor gebruiksproducten op permanente basis waar geen seizoensschommelingen voorkomen. (De Pelsmacker and Geuens, 2013) Een tweede methode gaat volgens een 'flighting schulde' en hier worden advertenties volgens een minder regelmatig patroon verspreid. Er kunnen zelfs periodes zonder advertenties voorkomen. Dit gebeurt voornamelijk bij producten of diensten waar men enige vorm van seizoensgebondenheid vaststelt of de budgetten niet toelaten om continu te adverteren. Een laatste methode heet 'pulsing' en is een combinatie van de vorige twee. Gedurende de hele periode zal er campagne gevoerd worden, zij het met periodes waar deze een piek bereiken (Dubé et al., 2005). Er is discussie over welke van deze methoden het meest aangeraden is. Zo bewijst een recente studie dat continue advertenties effectiever zijn dan flighting advertenties. (Belch and Belch, 2013, p. 344) Het is immers belangrijk dat het tijdstip tussen het zichtbaar worden van de advertentie voor de consument en de aankoop van het geadverteerde product of dienst, zo klein mogelijk is. (Janssens et al., 2005)

2.5 Look&feel

Wanneer we een advertentie bekijken, valt onmiddellijk het ontwerp op. Vele studies beweren dat esthetische kenmerken namelijk essentieel zijn om de aandacht te trekken zodat mensen ook naar de inhoud zullen kijken. (Cober et al., 2004)

2.5.1 Slogan

Geoffrey Leech (1972) citeert een slogan als 'Een korte uitdrukking die een organisatie steeds blijft herhalen in advertenties.' Deze wordt gebruikt om de identiteit van het product te versterken en kan, wanneer deze krachtig genoeg is, sterker zijn dan een logo. 'Het is belangrijker dat de slogan duidelijk citeert waar de advertentie over gaat dan dat deze prettig is, maar het effect wordt versterkt wanneer beide aanwezig zijn'. (Jefkins, 1985)

Een goede slogan bevat enkele kernelementen: (Qunshen Ke and Weiwei Wang, 2013)

- Een attentieve waarde, namelijk aandacht trekken van consumenten. Dit impliceert dat hij voldoende overtuigend moet zijn om een onmiddellijke impact teweeg te brengen door bijvoorbeeld te informeren over het geadverteerde product of dienst, te focussen op de kwaliteit hiervan of redenen aan te halen waarom de doelgroep dit product moet aanschaffen.
- Memorabel en leesbaar: een slogan moet bewust of onbewust een blijvende indruk maken op consumenten zodat ze tot de actie, namelijk de aankoop, overgaan. Het gebruik van dezelfde

slogan over meerdere jaren zal een positief effect hebben hierop. Een simpel leesbare slogan met een vertrouwde woordenschat zal deze makkelijk onthoudbaar maken.

- Uniceit: Deze moet als het ware het product verkopen door het als uniek voor te stellen in vergelijking met wat de concurrentie aanbiedt.

Zo wijst een onderzoek van Qunsheng Ke en Weiwei Wang (2013) naar honderd Amerikaanse slogans uit dat de woorden 'good, beautiful, real, better, best, great, perfect en pure' de meest voorkomende adjectieven in slogans zijn.

2.5.3 Huisstijl, logo en kleurgebruik.

Het gebruik van visuele attributen, zoals kleuren in advertenties, speelt een rol in het bereiken van een positieve brand image. Kleuren hebben namelijk een intrinsieke betekenis binnen de brand identity. (Schmitt and Simonson, 1997). Zo zullen de kleuren van een bepaald logo (en dus bedrijf) vaak een manier zijn om zich te differentiëren van de concurrentie. (Labrecque and Milne, 2012). Een studie van Laura Labrecque (2012) beweert dat er een relatie is tussen het kleurgebruik in logo's en wat deze uitstralen. Zo zullen de kleuren wit, geel en roze een positief effect hebben op de waargenomen eerlijkheid en oprechtheid van een merk. De kleuren rood, oranje en geel worden dan weer geassocieerd met opwinding en prikkeling en de kleuren zwart, paars en roze met een verfijnd merk. De stabiliteit en kracht van een merk wordt geassocieerd met de groene kleur terwijl blauw op zijn beurt samenhangt met een competent merk. Deze associaties zijn niet absoluut maar geven een indicatie van hoe kleuren mensen beïnvloeden.

2.5.4 Vorm en opmaak

Volgens Farouk Eldesouky (2013) zijn sommige lay-outs meer aan te bevelen dan andere vanwege de manier waarop ze opgebouwd zijn. Zo zullen mensen op een bepaalde manier een advertentie als het ware scannen en hier kan men op inspelen. Volgende modellen analyseren naar waar de ogen kijken bij een gewone tekst zonder speciale dominante elementen.

- Het Gutenberg-diagram gaat vooral op binnen een context met veel tekst zoals krantenartikels of grote stukken tekst en verdeelt deze in vier kwadranten. Deze beweert dat consumenten van de linkerbovenhoek naar de rechteronderhoek zullen lezen in horizontale lijnen die meer naar rechts uitwijken (zoals een diagonaal). Belangrijke zaken zoals logo's of slogans moeten idealiter in de linkerbovenhoek, een afbeelding in het midden van de tekst en de actie die de consument kan ondernemen in de rechteronderhoek. (Eldesouky, 2013)
- De Z-patroon lay-out gaat ervan uit dat mensen een tekst screenen volgens een patroon dat begint in de linkerbovenhoek, daarna naar de rechterbovenhoek gaat en vervolgens naar de linkeronderhoek om te eindigen in de rechteronderhoek. Dit patroon is eerder geschikt voor een

simpele tekst met enkele kernelementen die visibel moeten zijn. (Eldesouky, 2013)

- Ten slotte is er de F-patroon lay-out dat impliceert dat de lezer in de linkerbovenhoek van een tekst begint te kijken en zo naar rechts toeleest. Vervolgens zal hij de regel hieronder bekijken maar deze niet helemaal tot het rechterpunt bekijken. Zo vindt er een iteratie plaats waar er steeds minder horizontaal gekeken zal worden en een letter 'F' wordt gevormd. Wanneer men deze veronderstelling maakt, moet men de belangrijkste informatie in de linkerkant van de advertentie plaatsen en liefst zo hoog mogelijk. (Eldesouky, 2013)

Bij advertenties waar gebruik wordt gemaakt van verschillende illustraties en tekstelementen, focust de lezer zich meer op brandpunten. Dit impliceert dat er eerst gekeken wordt naar het meest dominante element of het veld met het grootste visuele gewicht binnen de advertentie en men daarna naar het volgende meest dominante kenmerk kijkt. (Eldesouky, 2013) Onderzoek over het herinneren en het geheugen wijst uit dat, wanneer we kijken naar de volgorde van de argumenten binnen een advertentie, de eerste en laatste argumenten beter worden onthouden. Wanneer men een advertentie uitgeeft, moet men de sterkste argumenten dus best niet in het midden zetten. Dit noemt men het primacy and recency effect. (Howard and Kahana, 1999) De sterkste argumenten eerst zetten werkt het best bij een publiek dat initieel nog niet geïnteresseerd is omdat deze dan juist interesse zullen opwekken. Daartegenover zullen de sterkste argumenten als laatste beter werken bij een publiek dat al geïnteresseerd was in het product of dienst. Zo zullen deze hun attitude positief bijstellen en wordt de informatie beter onthouden. (Belch and Belch, 2013, p. 197) Bovendien zal een gedetailleerde boodschap met verschillende argumenten het best beginnen en eindigen met sterke argumenten.

2.5.5 Gebruik van humor/warmte

Een humoristische advertentie is ontwikkeld met het doel om mensen te laten lachen. Onderzoek wijst uit dat zulke advertenties meer aandacht trekken. (Shrum, 2012) De effectiviteit van een humoristische advertentie hangt af van het producttype en is doeltreffender voor situaties waarin een lage betrokkenheid heerst dan situaties waarin een hoge betrokkenheid heerst. Zo zal humor vaak vermeden worden in bijvoorbeeld een bank- en verzekeringsadvertentie. (De Pelsmacker and Geuens, 2013, p. 22) Het gebruik van warmte in advertenties kan omschreven worden als elementen die positieve gevoelens zoals liefde, vriendschap, gezelligheid, affectie en empathie uitlokken (Belch and Belch, 2013). Warmte leidt tot een positieve attitude ten opzichte van de advertentie en het merk, tot minder irritatie en soms een verhoogde koopintentie. (De Pelsmacker and Geuens, 1999). Volgens het ELM zullen emotionele aspecten in advertenties vooral effectief zijn in een situatie van lage betrokkenheid. Echter, volgens Petty et al. (2013) kan warmte in een advertentie effect hebben op hoge en lage betrokkenheid.

Volgens een onderzoek van De Pelsmacker and Geuens (1999) wordt het beste effect op de advertentie verkregen bij een hoge mate van humor en warmte. Het beste effect op het merk wordt daarentegen verkregen bij een middelmatig gebruik van humor en een hoge mate van warmte.

2.7 Effectiviteit meten

Enkele redenen om de effectiviteit van een advertentie te meten zijn (Belch and Belch, 2013, p 603):

- Om kostelijke fouten te vermijden: omdat er vaak grote budgetten beschikbaar gesteld worden aan advertising, zal het belangrijk zijn om te weten of deze een toegevoegde waarde creëert of niet. Wanneer deze niet voldoet aan de objectieven, heeft het bedrijf de mogelijkheid om hier geen verder budget aan te verspillen.
- Men moet alternatieve vormen van advertising kunnen evalueren tegen de huidig gebruikte middelen en of deze effectiever zijn of niet.
- Om de efficiëntie van de communicatiemiddelen in het algemeen te evalueren: door de huidige inspanningen te evalueren kan men sterktes en zwaktes onderscheiden die men op het eerste zicht niet ziet of niet kan voorspellen.
- Constateren of de vooropgestelde objectieven al dan niet bereikt zijn, en evalueren hoe men het in de toekomst (beter) moet doen.

In de advertising maakt men gebruik van pre- en posttesten. Pretesten kunnen plaatsvinden vanaf het ontstaan van een idee tot een ruwe uitwerking tot een laatste test vooraleer men de advertentie zal vrijgeven. Ook kunnen meerdere pretesten tegelijkertijd uitgevoerd worden (Belch and Belch, 2013, p 609). Men zal dus het effect van de advertentie nagaan vooraleer men deze lanceert (Cramphorn, 2004). Enkele voorbeelden zijn checklists, leesbaarheidstesten, testen waarbij een testpanel wordt gevraagd of ze een advertentie herkennen en opinietesten. De sterkte van deze pretesten is dat men goede advertenties hierdoor nog beter kan maken en slechte advertenties kan identificeren en elimineren. Ook zijn deze vaak relatief goedkoop en kan het veel geld uitsparen indien vooraf slechte advertenties geëlimineerd worden. Een nadeel is dat deze pretesten tijd in beslag nemen waardoor men een achterstand op de concurrentie kan verwerven. (Belch and Belch, 2012)

Posttesten worden uitgevoerd nadat de advertentie gepubliceerd is en controleert of de objectieven bereikt zijn. Het biedt tevens een vooruitzicht op toekomstige campagnes. Om de beste resultaten te verwerven is het dus nodig dat er in het verleden reeds pretesten uitgevoerd zijn. (De Pelsmacker and Geuens, 2013, p. 301) Zo zullen er bijvoorbeeld labotesten gedaan worden waar consumenten worden bijeengebracht en advertenties voorgeschoteld krijgen. Deze hebben als voordeel dat men in een

gecontroleerde omgeving vertoeft en men dus veel verschillende responses afzonderlijk kan meten. Een nadeel hiervan is dat deze testen vaak afwijken van het gedrag van consumenten in de realiteit (Belch and Belch, 2013 p. 610). Praktijktesten kunnen een oplossing zijn voor dit probleem. Hier worden de testen gedaan in een natuurlijke omgeving waar er verwarring en afleiding heerst. Deze testen zijn dan anderzijds moeilijk te controleren en het is niet evident om één bepaalde variabele te isoleren (Belch and Belch, 2013)

2.8 Conclusie

Via de advertising verhoogt men de brand awareness en brand image in B2C maar ook B2B omgevingen. (Belch and Belch, 2012). In de besproken hierarchy-of-effects modellen wordt beweerd dat consumenten bij een beslissingsproces bepaalde fasen doorlopen: de cognitieve, de affectieve en de conatieve fase.

Vooraleer men deze advertenties kan verspreiden, moet er een budget opgemaakt worden. Dit is een proces van continue bijschaving (De Pelsmacker and Geuens, 2012, p 183). Ook wat de mediaplanning betreft, kan gekozen worden voor verschillende opties. Men moet beslissen hoe vaak de advertenties worden herhaald en hoe deze getimed worden in de tijd. Zo kan men ervoor kiezen om continu te adverteren, of volgens een pulsing of flighting planning te werken.

Esthetische kenmerken zijn bovendien essentieel om de aandacht te trekken en prikkelen om de verdere inhoud te lezen (Cober et al., 2004). Het gebruik van visuele attributen speelt een cruciale rol in het bereiken van een positieve brand image (Schmitt and Simonson, 1997). Het gebruik van humor en warmte is een andere manier om aandacht te trekken van de lezers (Shrum, 2004).

De organisatie maakt gebruik van pretesten van de advertisingcampagne en kan hierdoor advertenties beter maken of elimineren. Posttesten anderzijds zijn een manier om de effectiviteit van de campagne te meten. (Belch and Belch, 2013, p. 609)

3. Jobadvertising strategie

De dag van vandaag draait het rekruteren van mensen niet enkel meer rond het verspreiden van jobadvertenties in kranten, maar zal hier een hele strategie achter zitten (Florea, 2012). In een eerste deel zullen we het hebben over jobadvertenties en wat deze inhouden. Vervolgens kaderen we deze jobadvertenties binnen een multi-channel approach waar we de verschillende rekruteringskanalen opsommen. Vervolgens zullen we in een derde stuk de rol van employer branding binnen deze jobadvertising strategie beschrijven en hierna wordt meer verteld over de mediaplanning, look&feel en inhoud van jobadvertenties. In een laatste hoofdstuk worden deze gelinkt aan de advertisingprincipes uit het vorige hoofdstuk. In dit hoofdstuk worden veel linken gelegd en assumpties gemaakt wegens weinig beschikbare literatuur.

3.1 Wat is een jobadvertising strategie?

De rekrutering betekent niet zoveel mogelijk, maar wel kwalitatief passende kandidaten proberen aan te trekken waaruit de organisatie dan de meest geschikte kan kiezen (Pattanayak, 2005). De jobadvertising strategie zal elementen van de rekrutering en marketing gebruiken om een positief imago van het bedrijf als werkgever neer te zetten voor werkzoekenden (Gitman and McDaniel, 2009). De jobadvertising strategie wordt beschreven als: 'A strategy is the plan for attracting the right people and choosing which activities (using Internet, visiting college campuses and writing advertising) the organization will use, when these activities will be done and how they will be done.' (Gatewood, Field and Barrick, 2011). Deze strategie zal bestaan uit enkele belangrijke beslissingen zoals:

- De rekruteringsmedia (hoe men potentiële sollicitanten kan bereiken)
- Het rekruteringsbudget
- De inhoud van de jobadvertenties en andere middelen
- De evaluatie van alle gedane inspanningen op vlak van rekrutering

Vooraleer men voorgaande beslissingen neemt, is het echter belangrijk om eerst de objectieven op te stellen. Men moet weten hoeveel mensen moeten aangetrokken worden, over welke vaardigheden, kennis en capaciteiten deze moeten beschikken en of er demografische gegevens zijn die meespelen (Gatewood, Field and Barrick, 2011). De rol van marketing binnen de rekrutering is het verzekeren van een samenhang tussen wat in de jobadvertentie wordt beweerd en de realiteit.

3.1.1 Doelgroep afbakenen

De doelgroep van een jobadvertentie zijn profielen die aansluiten bij de profielsomschrijving voor de

openstaande vacature. (Breaugh and Starke, 2000) Een goed inzicht in de vacature en omschrijving is dus ten eerste aangeraden. Het afbakenen is belangrijk om zo effectief mogelijk te kunnen adverteren via media waarop de doelgroep aanwezig zijn (Vishal et al., 2012).

Voor schoolverlaters en pas afgestudeerden selecteert men eerst en vooral op diploma en studierichting. Voor deze doelgroep zal het grootste deel van de jobadvertising strategie zich rond de campus recruitment situeren (Turban and Dougherty, 1992). Door de samenwerking met studentenverenigingen, colleges aan te bieden op universiteiten, de aanwezigheid op specifiek gerichte afstudeerbeurzen en de employer branding activiteiten is het makkelijker deze doelgroep te bereiken.

Voor ervaren profielen wordt niet naar het studieniveau gekeken, maar veeleer naar de reeds verworven werkervaring. Deze doelgroep is minder makkelijk af te bakenen en te bereiken. Hier is een nauwkeurig omschreven jobadvertentie via sociale media, jobboards en carrièresites meer aangewezen. Wanneer het gezochte profiel zeer specifiek is, kan beroep gedaan worden op headhunters (Tracy, 2001).

3.1.2 Objectieven opstellen

Er werd geen specifieke literatuur gevonden omtrent het gebruik van het DAGMAR-model in de jobadvertising strategie. Daarom probeer ik vanuit het advertising DAGMAR-model (zie supra) specifiek de link te leggen met hoe dit naar de jobadvertising strategie vertaald kan worden.

Door het opstellen van objectieven omtrent de jobadvertising strategie kan men de mediamix beter helpen bepalen. Bovendien kan de HR-afdeling achteraf evalueren hoe men de strategie kan verbeteren wanneer de objectieven niet gehaald worden. Deze gaan dan over:

- Hoeveel mensen het bedrijf kennen en als potentiële werkgever zien.
- Hoeveel mensen in de doelgroep men wil bereiken met jobadvertenties. Dit kunnen algemene advertenties zijn om de bekendheid van het bedrijf te vergroten, maar ook specifieke jobadvertenties of advertenties over aankomende evenementen.
- Hoeveel geïnteresseerden men op bedrijfsevenementen aanwezig wil hebben.
- De jobadvertenties binnen een bepaalde termijn opvullen met de meest geschikte kandidaten
- Objectieven omtrent de kwaliteit en kwantiteit van de kandidaten
- Objectieven omtrent de bezoekersaantallen op de website en sociale media

Naar analogie met Figuur 2 kunnen jobadvertenties of employer branding advertenties uitgegeven worden met meerdere objectieven in het achterhoofd. Zo worden er advertenties uitgegeven ter promotie van een bedrijfsevent of activiteit, employer branding advertenties worden uitgegeven om meer en betere naamsbekendheid en om op de gevoelens van werkzoekenden in te spelen. Jobadvertenties en bedrijfsbrochures worden uitgegeven om meer informatie te verschaffen en bepaalde folders worden

uitgegeven met de bedoeling om actie te ondernemen en te solliciteren (bijvoorbeeld folders omtrent selectiedagen).

3.1.3 Budget opstellen

Mits een gebrek aan onderzoek over het opstellen van de rekruteringsbudgetten, wordt geprobeerd de algemene budgetteringsmethoden (zie supra 2.3 Budget opmaken) naar de jobadvertising strategie te vertalen. Hier worden dus louter assumpties gemaakt. Het opstellen van de rekruteringsbudgetten gebeurt op een andere manier dan bij het adverteren voor goederen en diensten en is afgesteld op het aantal mensen dat men wil rekruteren. (Lee, 2011) Zo is het moeilijker om de 'opbrengsten' van de advertentie te vergelijken met de kosten, en dit kan de marginale analyse bemoeilijken. Ook kan het budget van jaar tot jaar verschillen naargelang het aantal mensen dat men wil aanwerven en het bedrag dat vrijgemaakt kan worden. De evaluatie van vorige jaren en kostenbesparingen kunnen maken dat men al dan niet minder of meer budget beschikbaar heeft. Wel kan men het beschikbare budget, wanneer men een idee heeft over de mediamix en het beschikbare budget, op voorhand ramen. Zo is de kost van een krantenartikel veel groter dan deze van een online advertentie en moet de kost per media afgewogen worden met de effectiviteit ervan (Lee, 2011). Een andere mogelijkheid is dat men kijkt naar de strategie van de concurrentie en hieruit het budget afleidt. Dit is echter moeilijk omdat de grootte en noden van elke organisatie verschillend zijn.

3.2 De verschillende media

Om de visibiliteit en effectiviteit te maximaliseren, moeten rekruteerders adverteren volgens de multi-channel approach. Omdat er geen one size fits all is om aandacht en interesse te trekken van gekwalificeerde werkkrachten, gaan traditionele media zoals campus recruitment en jobadvertenties in print media nu gecombineerd worden met het internet en sociale media. Omdat men de doelgroep wil bereiken waar deze het meest actief is, zullen bedrijven dus speciaal gefocuste campagnes oprichten via verschillende media. Aan elk media zijn voor- en nadelen verbonden waaraan men zal moeten afwegen in welke mate men dit media zal gebruiken.

Print (krant, magazine, brochures, folders)

Print is de oudste vorm van advertising (Marchal and Mellet, 2007). Door print kan men een groot publiek bereiken. Bij het adverteren in kranten en tijdschriften kan men kiezen tussen nationale en regionale kranten en tijdschriften, naarmate welke doelgroep men wil bereiken. Waar nationale media een groter bereik en goede reputatie hebben, zal men deze gebruiken bij jobadvertenties voor eerder grote en

ationale bedrijven (Belch and Belch, 2012). Jobadvertenties in een regionaal tijdschrift of krant zijn meer aangewezen voor lokale jobadvertenties en kosten minder. De voordelen van adverteren in de krant zijn het grote bereik en visibiliteit, ze zijn tijdsgebonden en kunnen flexibel inspelen op de vraag. Nadelen zijn de hoge kosten en het kleine effectieve bereik omdat men niet kan meten of de doelgroep de advertentie zal lezen. Ook geven latente werkzoekenden weinig aandacht aan jobadvertenties in de krant. (Belch and Belch, 2012) Het voordeel van een magazine is dat men kan inspelen op de marktvrage. Anderzijds hebben ze een langere levensduur waardoor men niet altijd up to date kan blijven.

Bedrijfsbrochures worden vaak door de communicatieafdeling uitgegeven en hebben meerdere doelen zoals informeren en promotie voeren voor het bedrijf als werkgever. Deze zijn volgens de huisstijl van de organisatie samengesteld en zijn meestal van hoge kwaliteit. Hier staan geen specifieke jobadvertenties in.

Folders worden gemaakt om uit te delen op evenementen en andere strategische plaatsen. Deze kunnen folders zijn voor het bedrijf als werkgever in het algemeen, maar ook over een specifieke business unit of job handelen. Soms kan een jobevenement de aanleiding zijn voor het uitbrengen van een folder. Toch blijven deze folders eerder algemeen en wordt voor meer informatie vaak naar de jobsite verwezen.

Internet (jobboards, careersites, social media)

Vanaf de jaren negentig speelt het internet een steeds belangrijkere rol in de jobadvertising strategie, men spreekt hier ook over 'e-recruitment'. (Lee, 2011) Het internet speelt snel en goedkoop in op de snel veranderende omgeving. Nog voordelen zijn de selectiviteit van de lezer en dat deze kan kiezen om specifiek op zoek te gaan naar jobadvertenties. Het internet is zeer flexibel en men kan een betere interactieve relatie met de werkzoekenden creëren (Belch and Belch, 2012) Enkele nadelen zijn dat er zeer veel advertenties op het internet dolen en men dus meer moeite zal moeten doen om visibel te blijven. 'Het e-recruitment onderscheidt zich van de traditionele media zoals brochures en jobadvertenties in print door de mogelijkheid om de werkzoekende een levendige ervaring voor te schotelen. Zo worden kleur, afbeeldingen, geluid, video, animatie, interactiviteit gebruikt voor een meer dynamischere beleving in plaats van de eerder statische folders'. (Coyle and Thorson, 2001) Deze look and feel zullen we hieronder verder bespreken.

Een soort van e-recruitment is de jobboard (bijvoorbeeld Jobat, Vacature, Monster,..), dit is een site gemaakt door een gespecialiseerde firma die openstaande vacatures verspreidt in ruil voor betaling door de organisatie die de vacature heeft uitgeschreven.

Een andere soort van e-cruitment is de website van de organisatie, waar vaak een aparte sectie gewijd is aan alles wat te maken heeft met jobs. (Cober et al., 2003) Hier kan men openstaande vacatures posten, maar vaak vind je hier ook meer informatie over het bedrijf, over de waarden, over het werken bij deze organisatie en over de verdere sollicitatieprocedure. Eventueel kunnen er aparte pagina's over de verloning en het 'waarom bij deze organisatie werken' aangemaakt worden. Bovendien vindt men hier zeer vaak getuigenissen van huidige werknemers en eventueel bekomen labels zoals 'Top employer', 'Employer of the year' en andere op terug. Bij het uitvoeren van een grootschalige enquête is gebleken dat 90 percent van grote Amerikaanse werkgevers een website specifiek voor de rekrutering opricht met meer informatie voor werkzoekenden (Cappelli, 2001) Een andere studie beweert dat deze pagina, na de hoofdpagina, de meest bezochte webpagina van het bedrijf is (Peters, 2001). Sommige werkgevers beweren daarenboven dat deze sites verantwoordelijk zijn voor 80 percent van de ingediende cv's. (Slywotzky, 1999) Wanneer de doelgroep echter niet goed bepaald is, is e-recruitment minder effectief (Maddia and Sherrie, 2011)

Sinds de opkomst van de sociale media worden deze steeds meer betrokken in de jobadvertising strategie en zijn deze niet meer weg te denken uit de mediamix (Maddia and Sherrie, 2011). De voornaamste reden hiervoor is dat men aanwezig moet zijn op de kanalen waarop de doelgroep actief is om een zo groot mogelijke visibiliteit te creëren (Saxena and Khanna, 2013). Zo gaat men niet enkel in het professionele, maar ook in het persoonlijke leven van potentiële applicanten aanwezig zijn. Facebook heeft wereldwijd meer dan 1,3 miljard gebruikers die maandelijks actief zijn, waardoor het als bedrijf zeer aantrekkelijk is om hierop een bedrijfspagina aan te maken (Unysis, 2010). Hierop worden persartikels, getuigenissen, aankondigingen en meer informatie over het bedrijf gegeven, maar ook acties en jobadvertenties kunnen hierop gepost worden. Sommige bedrijven richten een aparte facebookpagina op voor de employer branding en jobadvertenties. Twitter is een ander sociaal media waar men minder snel foto's of filmpjes op zal plaatsen maar wel quotes en aankondigingen op gaat doen. Ook het gebruik van LinkedIn³ (bezocht 28/03/2014) is een niet te missen kanaal via dewelke werkgevers vacatures kunnen verspreiden en potentiële werkgevers kunnen ontmoeten en aanspreken.

Events (bedrijfsevent, bedrijfspresentatie, jobbeurzen, workshops)

Veel werkgevers hebben een nauwe relatie met middelbare scholen (voor de eerder technische beroepen),

³ Sinds de opkomst van LinkedIn in 2003 is het ledenaantal opgelopen tot 225 miljoen gebruikers, waarvan in België al meer dan 1 miljoen. (<http://press.linkedin.com/ImageLibrary/detail.aspx?MediaDetailsID=392>)

hogescholen en universiteiten (Crow, 2005). Hierdoor kunnen ze zich specifiek richten op pas afgestudeerden.

Zo zullen bedrijven deelnemen aan jobbeurzen georganiseerd door hogescholen, universiteiten en studentenverenigingen maar ook algemene jobbeurzen voor meer ervaren profielen en beurzen voor specifieke bedrijfstakken. Hier zal de organisatie een standje hebben waar geïnteresseerden terecht kunnen voor meer informatie over de werkgever, openstaande vacatures en kunnen ze hun cv afgeven. (Fountain, 2005) Dit is zeer belangrijk omdat het de visibiliteit van de organisatie als werkgever vergroot en werkzoekenden de organisatie mee in hun consideration set opnemen. Ook is het veel makkelijker om op deze manier de bedrijfscultuur te tonen en zo het imago van de organisatie te bepalen. Hier kan men namelijk op een informele manier contact leggen met de rekruteringsafdeling en met huidige werknemers van het bedrijf praten (Crow, 2005). Door strategische partnerships te sluiten met bijvoorbeeld studentenverenigingen kunnen deze overeenkomen dat de organisatie enkele workshops komt geven over een bepaald thema dat men kan linken aan de branche van de organisatie of aan het zoeken van een job. (Florea, 2011)

Het organiseren van een rekruteringsfeest is vooral gericht op bedrijven die pas afgestudeerden willen aanwerven en door middel van dit evenement zichzelf zichtbaar willen maken als potentiële werkgever. (Crow, 2005) Een voordeel hiervan is dat geïnteresseerden met huidige werknemers kunnen praten en dat de bedrijfscultuur beter tot uiting komt. Hierop zullen bedrijven zich moeten differentiëren, willen ze memorabel zijn. Cinema-events, brunches en bedrijfsdiners, een speciale locatie maar ook weekendjes voor bepaalde doelgroepen nemen uiteraard een groot deel van het rekruteringsbudget in beslag. Dit zal hoofdzakelijk gedaan worden door grote bedrijven die veel pas afgestudeerden willen aannemen en hiervoor een zeer groot budget kunnen vrijmaken.

Televisie en radio

De televisie en radio zijn media die als nadeel hebben dat het moeilijk is om de juiste doelgroep te bereiken (De Pelsmacker and Geuens, 2012) . Ook wordt er steeds minder en minder aandacht geschonken aan reclame op de radio en tv, omdat mensen zich dan bezighouden met andere zaken. Adverteren op de televisie is bovendien kostelijk en kan niet veel informatie bespreken.

Andere (billboards, posters aan bus- en tramhaltes)

Buiten de meer traditionelere media bestaan er ook andere media zoals bijvoorbeeld billboards aan gebouwen, posters aan bus- en tramhaltes, bestickering op de firmawagens, posters aan de weg voor het bedrijfsgebouw en adverteren in cinemazalen of evenementen. In werkelijkheid zijn dit aanvullende media

op de meer traditionele media en is het doel vooral visibiliteit genereren aangezien deze geen uitgebreide informatie kunnen geven. Bovendien hebben outdoor media een grote visibiliteit, maar is het moeilijk om de juiste doelgroep aan te trekken en zit men met lokale restricties. (Belch and Belch, 2013, p. 356)

3.3 Employer branding binnen de jobadvertising strategie

Mc Kinsey voerde in 2004 een studie uit waaruit bleek dat factoren zoals een leuke plek om te werken, gelijkaardige collega's, trainingsmogelijkheden en een innovatief bedrijf belangrijker werden gescoord dan salaris wanneer men potentiële kandidaten wil aanwerven (de St Aubin and Carlsen, 2008). Alsook reageren mensen meer en meer op de naam en reputatie van het bedrijf, op roddels en op mond-tot-mondreclame dan op advertenties en beloften van het bedrijf uit (Kapferer, 2008). Zo zullen de eigen werknemers zeer belangrijk worden. Een voorbeeld van werknemers die hun eigen bedrijf aanprijzen zijn de zogenaamde jobblogs. Wanneer het de werknemers zelf zijn die goed spreken over hun werkgever komt dit veel geloofwaardiger over en heeft dit meer impact dan een rekruteringsbrochure of een careersite (de St Aubin and Carlsen, 2008). Men maakt van deze werknemers als het ware 'brand ambassadors' die mensen aanspreken over de organisatie als werkgever. De employer brand zal tot leven komen door de ogen van de eigen werknemers en dit heeft een invloed op hoe werkzoekenden de visie, missie en bedrijfscultuur in zich opnemen. (de St Aubin and Carlsen, 2008) Het is dus belangrijk om de juiste werknemers uit te kiezen als brand ambassador en voldoende te diversifiëren zodat elke gepaste kandidaat zich kan identificeren.

De aantrekkelijkheid van de werkgever wordt positief geassocieerd met de perceptie dat de werkgever zijn werknemers goed betaalt, een ondersteunende organisatiecultuur heeft en tenslotte persoonlijke en professionele ontwikkeling aanbiedt (Walker et al., 2008)

3.4 Jobadvertenties

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de jobadvertenties. Deze zijn namelijk een belangrijk onderdeel van de jobadvertising strategie. In deze thesis omschrijf ik een jobadvertentie als een advertentie die uitgegeven wordt met oog op het aantrekken van nieuwe werknemers en/of het opvullen van een openstaande vacature binnen het bedrijf. Deze worden via verschillende media verspreid om kwalitatief geschikte kandidaten aan te trekken en de openstaande vacatures op te vullen.

3.4.1 Wat is het belang van een jobadvertentie?

Maurice Ray gaf in 1971 een omschrijving van het doel van jobadvertenties, namelijk:

'To communicate (your story). To produce (replies). To control (response). To Build (an image).' (Ray, 1971, p. 19). Men kan twee soorten van jobadvertenties onderscheiden: enerzijds een advertentie voor een specifieke job die ingevuld moet worden. Anderzijds bestaan er algemene advertenties van de organisatie uit waar enkele openstaande jobs of gezochte profielen ontstaan. Soms zijn deze advertenties zo algemeen dat er enkel gecommuniceerd wordt over het bedrijf dat rekruteert in verschillende domeinen, terwijl er niet voor elk domein openstaande vacatures bestaan (Capelli and Ibarra, 2001). Dit doet men om tijd, energie en kosten te besparen. Een andere verklaring is dat men potentiële kandidaten wil aantrekken voor moest er plotseling een vacature vrijkomen. Zulke advertenties zijn echter niet informatief en dienen vooral om de aandacht te trekken (Feldman and Klaas, 2002). Een risico hierbij is dat kandidaten minder snel geneigd zijn om te denken dat deze vacature iets voor hen is, en als resultaat minder gemotiveerd zijn om deze vacatures op te volgen en tot de actie over te gaan (Feldman et al., 2006).

Verder kan men een onderscheid maken in werkzoekenden wat betreft het doel van het zoeken naar een job (Hoye and Saks, 2008). Eerst en vooral kunnen we de actief werkzoekenden onderscheiden. Dit kunnen pas afgestudeerden zijn, mensen die actief op zoek zijn naar een job omdat ze ontslagen zijn of mensen die reeds werken maar op zoek zijn naar een meer aantrekkelijke job. Anderzijds hebben we de passieve werkzoekenden (Boehle 2000) die omschreven worden als werknemers die niet specifiek op zoek zijn naar een nieuwe job, maar wel uitkijken naar opportuniteiten en eventueel wel te overtuigen vallen om te veranderen van job. Deze zullen meer informatie zoeken op het internet dan bijvoorbeeld op de evenementen (Hoye and Saks, 2008).

3.4.2 De jobadvertentie ontleedt

Een jobadvertentie bestaat uit volgende elementen (Panisoara and Panisoara, 2007):

- Een inleidende omschrijving omtrent het bedrijf en zijn business, alsook over de omvang en het aantal werknemers. Hoewel deze informatie door de lezers als informatief beschouwd wordt, zal deze geen significante impact hebben op de waarschijnlijkheid dat de lezer zal appliceren. (Feldman et al., 2006)
- De jobtitel staat bovenaan de jobadvertentie en staat in een groter lettertype dan de andere gegevens. Dit is de naam van de functie waarvoor men een werknemer zoekt. Deze wordt soms vervangen naarmate de responsgraad. (Brencic and Norris, 2010)
- De functieomschrijving specificeert welke taken de openstaande job inhoudt. Dit kan van algemene tot zeer specifieke taken gaan. De 'realistic job preview' (zie infra) beweert dat men de functieomschrijving best zo realistisch mogelijk weergeeft om zoveel mogelijk geschikte

kandidaten aan te trekken (Buckley et al., 2002). Hoewel informatie over de werkcontext en bedrijfscultuur zeer belangrijk zijn voor een werkzoekende, zijn jobattributen nog steeds doorslaggevend bij het nemen van een definitieve beslissing. (Powell, 1984)

- De profielomschrijving geeft het profiel weer die de ideale beoefenaar van de job moet hebben.
- Het aanbod en verloningspakket worden redelijk algemeen beschreven. Barber en Roehling (1993) kwamen tot de conclusie dat werkzoekenden een groot deel van hun tijd spenderen aan het vergelijken van verloningspakketten.
- Verdere instructies voor sollicitanten zoals de contactpersoon naar wie men zich moet richten wanneer men solliciteert, de website van de organisatie of een link naar waar men het cv en eventuele motivatiebrief moet uploaden. Daarenboven vindt men af en toe uitleg over verdere stappen in het sollicitatieproces. (Reeve and Schultz, 2004)

3.4.3 Inhoud

Waar er veel jobadvertenties op het internet geplaatst worden die allen de aandacht van werkzoekenden willen trekken, zal een groot volume van de applicanten ongekwalificeerd zijn voor de job (Bretz and Judge, 1998). Zo wees onderzoek uit dat 92 procent van de rekruteerders te maken krijgt met irrelevante sollicitaties en 71 procent beweert zelfs dat de meerderheid van de sollicitanten onbekwaam zijn voor de job. (Lievens and Harris, 2003) Om dit tegen te gaan, kan men de jobadvertentie zo realistisch en gedetailleerd mogelijk voorstellen. Dit noemt men de '**Realistic Job Preview**' (RJP) en houdt in dat de HR-afdeling een zo goed mogelijke functie- en profielomschrijving zal opstellen voor een openstaande vacature. (Buckley et al., 2002) Er is immers bewezen dat een goede esthetiek en een afgestemde inhoud een beter middel zijn om ongekwalificeerde mensen te laten inzien dat ze niet geschikt zijn voor een bepaalde job, dan dat ze gekwalificeerde mensen laten inzien dat ze wel geschikt zijn voor deze job. (Ordonez et al., 1999). Bovendien is specifieke informatie meer geloofwaardig dan algemene beweringen en is de mate van informativiteit een goede predictor van de attitude tegenover de werkgever (Fernandez and Rosen, 2000). Ook is een jobadvertentie aantrekkelijker wanneer deze levendig geschreven is en concrete in plaats van abstracte informatie bevat (Zusman and Landis, 2002).

In de jobadvertenties wordt er frequent gebruik gemaakt van buzzwoorden (Neuman et al., 2011). Een studie wees uit dat in 74 procent van de onderzochte gevallen het woord 'groot' gebruikt werd bij het beschrijven van de activiteiten van de firma, de klanten en/of het aantal werknemers. In 88 procent van de gevallen werd het woord 'succesvol' teruggevonden in de eerste of tweede alinea van de

jobadvertentie. (Backhaus, 2004). Het woord 'global' werd in 70 procent van de jobdescripties aangetroffen. Slechts 41 procent van de organisaties vernoemde het verloningspakket. Wanneer men naar servicegerichte sectoren ging kijken, merkte men op dat de beschrijving veel aandacht besteedde aan training en opportuniteiten om te groeien. (Backhaus, 2004) Waar men in de interimsector 87 procent van de plaats aan de beschrijving van de firma besteedde, was dit in softwarefirma's 75 procent en in restaurants slechts 40 procent. In dit onderzoek bleek dat slechts een 2.4 procent van de tekst gewijd was aan ethiek, diversiteit en filantropie (Backhaus, 2004)

3.4.4 De jobadvertising strategie binnen de advertising context

De theorie die in hoofdstuk 2.2 'Algemene principes van advertising' gezien is, kunnen we proberen te vertalen naar de jobadvertising strategie en volgende assumpties kunnen gemaakt worden.

Binnen de jobadvertising strategie kan men een verschil maken tussen de drie fasen die een werkzoekende doorloopt wanneer hij naar een job zoekt: de cognitieve, affectieve en conatieve fase. (zie supra 'Algemene principes van advertising') Wanneer de werkzoekende zich in de cognitieve fase bevindt, zoekt deze naar informatie over verschillende bedrijven en verschillende jobs. Het is dus aan de werkgever om hier op te vallen en te informeren. Daarom gaat het bedrijf zich zichtbaar maken door aanwezig te zijn op jobbeurzen, bedrijfspresentaties te geven en informatieve folders en brochures uit te geven. De jobadvertenties geven meer informatie over de openstaande vacature en op de careersite en sociale media brengen ze lezers op de hoogte van de bedrijfscultuur, voorwaarden en jobopenings. Wanneer men wil inspelen op de affectieve fase, gebruikt men vooral de employer branding strategie. Opvallend is dat deze via dezelfde media verspreid worden, tegelijkertijd met de informatieve fase. Op bedrijfsevenementen zal men tegelijkertijd informatie geven, maar door het praten met medewerkers, persoonlijke getuigenissen en employer branding folders en afbeeldingen worden er ook gevoelens en attitudes gecreëerd. De conatieve fase is hier eerder een antwoord op de voorbije twee fasen. In de advertenties wordt er regelmatig verteld wat men moet doen om te solliciteren, maar hier wordt geen reclame voor gemaakt. Sommige bedrijven organiseren speciale sollicitatiedagen of weekends waar men mensen aanmoedigt om te solliciteren en hier worden soms folders rond gemaakt. Een volledige bespreking van deze evenementen drijft ons echter te ver van het onderwerp van deze thesis.

Men kan assumeren dat voor het merendeel van de actief en passief werkzoekenden, een job een beslissing is die hoge betrokkenheid vereist. Voor een groot deel van de werkzoekenden zal de 'Denk' dimensie overheersen. We bevinden ons hier dus in het linkerbovenkwadrant van de FCB-grid, waar men volgens het 'denk-voel-doe'-proces zal beslissen. Hier is het aan de adverteerders en dus werkgevers om

nauwkeurig en voldoende informatie te verschaffen. Voor de meeste werkzoekenden kan de 'voel' dimensie echter ook belangrijk zijn en voor sommigen zelfs overheersend. Men schippert dus tussen de denk-voel dimensie, tot zelfs helemaal in het rechterbovenkwadrant. Deze mensen worden sneller overtuigd door afbeeldingen en employer branding advertenties. Het gevoel dat ze krijgen van de bedrijfscultuur op bedrijfsevents en jobbeurzen door met huidige werknemers te praten, is hier zeer belangrijk.

In het aangepaste Rossiter and Percy grid vervangt men het "denk-voel"-aspect door te kijken naar de onderlinge motieven (informationeel of transformationeel) (zie supra). Informatieele motieven om een nieuwe job te zoeken of van werk te veranderen, zijn bijvoorbeeld de nood aan een (hoger) inkomen, betere arbeidsvoorwaarden, ongenoegen over de bedrijfscultuur en welzijn bij de huidige werkgever. Om zulke mensen aan te trekken en te overtuigen om bij hun te komen werken, zullen ze vooral veel informatie, feiten en cijfers geven. Transformationele motieven om voor een bepaalde werkgever te solliciteren kunnen bijvoorbeeld de positieve reputatie en status van de werkgever, de bedrijfscultuur en persoonlijke ontwikkeling zijn. De employer branding activiteiten stimuleren deze positieve motieven (Leonidas, 2009). Tevens komen we tot de conclusie dat een job niet tot één specifiek segment behoort en dus een mengeling van beide motieven de keuze voor een bepaalde werkgever of openstaande vacature bepaalt.

Wanneer men naar analogie het AIDA-principe toepast op de jobadvertenties, kunnen volgende assumpties gemaakt worden:

'Attention' creëren wordt steeds moeilijker door het enorme aantal werkgevers en is daarom heel belangrijk. Wat betreft print media, zal de aandacht vooral gecreëerd worden door de look en feel en dus door het kleurgebruik, de grootte van de advertentie, afbeeldingen en foto's, de grootte van het logo en de slogan, maar ook zaken zoals de aanwezigheid van een label creëert aandacht. Door het gebruik van een huisstijl kan men ook aandacht vestigen op de werkgever en wordt een advertentie sneller herkend door de lezers. Een groot deel van de aandacht wordt immers getrokken door de bedrijfsevenementen. Door de aanwezigheid op jobbeurzen, waar men vaak met een kleurrijke en impressionante stand en allerlei gadgets aanwezig is, genereert men visibiliteit als werkgever. Best gaat men naar een jobbeurs die het best aansluit met de doelgroep om aandacht te creëren bij de geschikte mensen.

'Interest' opwekken met de bedoeling dat de kandidaat de hele jobadvertentie leest, wordt voornamelijk door de inhoud gegenereerd. Dit kan men eerst en vooral bekomen door in het begin van de jobadvertentie wat meer uitleg te geven over het bedrijf, door de correcte jobtitels te gebruiken, door een pakkende slogan te gebruiken of door de functie- en profielomschrijving zo specifiek mogelijk te maken. Ook door een bedrijfspresentatie of een workshop die op campussen gegeven wordt, kan interesse bij studenten opgewekt worden. Op sociale media kan men interessante artikels posten over de sector en

het bedrijf, maar ook meer specifiekere artikels over het werken bij deze organisatie kunnen hierop geplaatst worden.

'Desire' uitlokken zal voornamelijk de taak van de employer branding strategie zijn en is het resultaat van alle gedane moeite. Zo kan bijvoorbeeld een gesprek met een huidige werknemer op een jobbeurs of bedrijfsevenement, maar ook het label, de functieomschrijving en extraatjes zoals weekendjes, het uitspelen van de extralegale voordelen, de getuigenissen, foto's en artikels op sociale media een verlangen teweegbrengen.

'Action' daarentegen is eerder het resultaat van voorgaande stappen. Wel is het belangrijk om duidelijk te communiceren over de verdere sollicitatieprocedure en deze dan ook zo eenvoudig en efficiënt mogelijk te maken.

Waar men bij het volgen van de centrale route die in hoofdstuk 2.2 'Algemene principes van de advertising' beschreven wordt, de motivatie en mogelijkheid heeft om na te denken over de gegeven informatie, ontbreekt er minstens één van deze twee bij de perifere route van overtuiging. Bij de centrale route van overtuiging zal de werkzoekende vooral letten op de kwaliteit van de gegeven informatie en argumenten en deze kritisch evalueren om uiteindelijk een attitude te vormen. (De Pelsmacker and Geuens, 2012, p. 83) Hier zorgen de RJP en meer specifiekere informatie voor (zie supra)

Perifere signalen in een jobadvertentie of employer branding campagne kunnen onder andere foto's, de esthetische vormgeving, de hoeveelheid van gebruikte argumenten, de aanwezigheid van een label en de attractiviteit in het geheel zijn. Zo heeft een studie uitgewezen dat nieuwe applicanten, hiermee worden applicanten met weinig sollicitatie- en werkervaring omschreven, meer beïnvloed worden door perifere signalen dan hun meer ervaren collega's (Walker et al., 2008). Wanneer men nog maar net werk zoekt, is er vaak relatief weinig geweten over de werkgevers of jobs waarvoor men wil solliciteren en dikwijls vertrouwt men dan op perifere signalen (Highhouse and Hoffman, 2001). De look and feel van een jobadvertentie is dus zeer belangrijk voor een betere reactie van geschikte applicanten te krijgen. (Yuce and Highhouse, 1998)

3.5 Mediaplanning

3.5.1 Frequentie en herhaling

Wanneer we hoofdstuk 2.4 'Mediaplanning' vertalen naar de jobadvertising strategie, kunnen enkele assumpties gemaakt worden.

Wat betreft de employer branding zal herhaling leiden tot een groter bewustzijn bij werkzoekenden en creëert dit meer kans op een top-of-mind awareness voor het bedrijf als werkgever. Deze herhaling zal

echter niet steeds dezelfde advertentie zijn, maar een herhaling van verschillende employer branding acties. Men wil dus continu in beeld komen als een goede werkgever. Ook zullen de beweringen in deze advertenties als meer geloofwaardig gezien worden.

Bij specifieke jobadvertenties heeft herhaling echter minder effect, aangezien werkzoekenden niet noodzakelijk willen solliciteren voor een job naarmate ze deze advertentie meer hebben gezien. Wel zal een herhaling in verschillende media, bijvoorbeeld het plaatsen van een jobadvertentie op de carrièresite, sociale media en de jobboard, voor een grotere visibiliteit zorgen.

3.5.2 Continuïteit

We kunnen proberen om de principes rond de continuïteit van advertenties over te zetten op jobadvertenties en employer branding advertenties. Hierover kan men de volgende assumpties maken.

Voor het verspreiden van jobadvertenties kan men op voorhand geen concrete planning maken omdat het vrijkomen van een vacature vaak plotseling gebeurt en dit om flexibiliteit vraagt. Media zoals kranten en tijdschriften zijn hier minder voor aangeraden dan bijvoorbeeld sociale media en de carrièresite waarop men dagelijks kan posten. De frequentie van zulke advertenties zal dus enkel en alleen afhangen van de openstaande jobs en hoe snel deze ingevuld worden. Employer branding advertenties daarentegen zijn niet tijdsgebonden en kunnen op elk gekozen moment gepubliceerd worden, zij het dat men dit vaak op strategische momenten zal publiceren. Op de jobboards kan men beslissen in welke mate de jobadvertentie vertoond wordt. Men kan eerst en vooral kiezen om de jobadvertentie continu voor een bepaalde periode (bijvoorbeeld: één week, twee weken, één maand, twee maanden,..) online te zetten. Ook op de sociale media wordt voortdurend geadverteerd: zij het voor specifieke jobadvertenties of voor employer branding artikels. Ten tweede kan men ervoor kiezen om bijvoorbeeld één week wel en één week niet te adverteren voor een specifieke jobadvertentie volgens het *flighting* schema. Een derde methode is de *pulsing* en is een combinatie van de twee vorige waar er constant geadverteerd wordt met pieken in bepaalde perioden. Deze continuïteit kan verschillen van media tot media.

3.6 Look and Feel

3.5.1 Vorm en opmaak

Over de esthetiek van jobadvertenties en de rekruteringscampagne is nog niet veel geschreven. Er is bewezen dat de esthetiek de aandacht van lezers versterkt en emotionele reacties genereert (Coyle and Thorson, 2001). Door deze betere esthetische karakteristieken verhoogt de tijd gespendeerd aan het

bekijken van deze jobadvertentie of website, en dit resulteert in het beter onthouden van de gegeven informatie (Cober et al., 2003). Enkele inzichten werden door Richard Cober et al, in 2003 samengevat in onderstaande principes. Ik merk op dat deze principes vertaald kunnen worden naar een individuele jobadvertentie, maar ook voor een rekruteringscampagne.

- Een eerste belangrijke principe is dat van de **eenheid en afgesteldheid**, wat refereert naar de mate waarin de verschillende componenten van de campagne of jobadvertentie op elkaar afgestemd zijn wat betreft de look and feel. (Veryzer and Hutchinson, 1995) Hoe beter deze afgestemd zijn, hoe positiever de reacties. De implementatie hiervan steunt op drie pijlers (Williams, 2008): herhaling, afstelling en nabijheid. Herhaling wijst op herhaalde visuele elementen zoals kleuren, vormen en texturen die de advertentie tot een eenheid vormen. De afstelling refereert naar de afstelling van al deze elementen zodat men een visuele connectie van het geheel kan maken in plaats van allerlei aparte elementen. Nabijheid tenslotte verwijst naar het groeperen van deze elementen om een duidelijke structuur te laten blijken. Dit zal de advertentie ordelijk laten ogen. Al deze elementen van eenheid zullen uiteraard ook een eenheid moeten vormen met de inhoud van de campagne. Bovendien wordt ook de look and feel van verschillende rekruteringsmedia op elkaar afgestemd. (Zusman and Landis, 2002)
- Een tweede principe is het **werken met contrasten** als men spreekt over kleuren, vormen en lijnen. Wat betreft kleurenpalet gebruikt men beter contrasterende kleuren omdat deze visuele prikkels genereren en meer aandacht krijgen dan monochrome kleurenpaletten. (Metz and Junion-Metz, 1996).
- Een derde principe gaat over de **speelsheid en creativiteit**. De speelsheid gaat vooral over de interactiviteit en komt vooral tot uiting op het internet en houdt elementen zoals levendigheid, video, geluid en animaties. Hoe beter een carrièrewebsite en de sociale media van een organisatie op deze scoren, hoe meer affiniteit de werkzoekende voor het bedrijf zal voelen (Cober et al., 2004). Uiteraard moet men opletten hierin niet te overdrijven zodat er geen irritatie ontstaat.

Bij het gebruik van foto's moet men nadenken over welke de doelgroep is. Wanneer men in een multiculturele omgeving opereert, uit men dit best in de afbeeldingen. De attractiviteit van een werkgever zal immers verhogen wanneer de applicant zijn eigen nationaliteit herkent in de gebruikte afbeeldingen (Avery, 2003). De studie hiervan wees uit dat kleurlingen hier in het algemeen gevoeliger voor zijn dan blanken. Blanken zijn hier minder vatbaar voor, zolang ze weten zichzelf een numerieke meerderheid van werknemers vertegenwoordigen in de organisatie. (Avery, 2003)

Een aantrekkelijke esthetiek speelt bij jobadvertenties een grote rol in het overtuigingsproces. Zo zullen deze kenmerken inspelen op de perifere route van overtuiging (zie supra: 'ELM') (Lievens and Harris, 2003) en moet er eerst een aantrekkingskracht zijn vooraleer de lezer de inhoud nauwkeuriger

zal bestuderen en deze volgens de centrale route zal verwerken. (Dineen, 2007).

3.5.2 Gebruik van humor en warmte

Er is nog geen onderzoek gedaan rond het gebruik van humor en warmte in verschillende soorten jobadvertenties. Hoewel men via de employer branding gebruik maakt van emotional appeals, zien we dat er zo goed als geen humor gebruikt wordt in jobadvertenties en algemene advertenties. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een job als een beslissing met hoge betrokkenheid gezien wordt, en men eerder voor informational appeals zal opteren zoals getuigenissen, een nauwkeurige omschrijving en de RJP. Er wordt geen specifiek gebruik van warmte waargenomen maar de employer branding strategie probeert wel om de bedrijfscultuur en organisatie als dusdanig voor te stellen dat de werkzoekende zich hiermee kan identificeren en hier een goed gevoel bij krijgt.

3.6 Credibiliteit creëren

Credibiliteit wordt gezien als de mate waarin de ontvanger de bron voldoende informatief vindt en vertrouwt dat de bron objectieve informatie weergeeft (Belch and Belch, 2013, p. 181). De informatie in de bron beïnvloedt de overtuiging, mening en attitude van de ontvanger door een proces dat 'internalisatie' noemt, wat inhoudt dat de consument de gedachtegang van de bron overneemt omdat hij deze betrouwbaar vindt. (Belch and Belch, 2013, p. 181)

Er zijn twee belangrijke dimensies van credibiliteit te onderscheiden: geloofwaardigheid en expertise. Om meer geloofwaardigheid te verkrijgen, bestaan er labels die de inspanningen van een bedrijf tegenover zijn werknemers erkennen en proberen de credibiliteit van de bron te verhogen. Enkele voorbeelden van zulke labels in België zijn: Top Employer, Werknemer van het jaar, Great Place to Work, de HR Excellence Awards en de Randstad Awards. '*Source credibility is defined as an information reader's perception of the expertise and trustworthiness of a source*' (Dholakia, 1987). Zo zullen weinig betrouwbare bronnen veel minder snel de attitude van de lezer veranderen (Luo et al., 2013). Bij het verkrijgen van een label zal de organisatie dit via zoveel mogelijk kanalen bekendmaken en dit genereert visibiliteit en vertrouwen. Dit kan een voordeel betekenen ten opzichte van concurrerende organisaties die dezelfde profielen beogen. Een label kan op zijn beurt weer de employer branding versterken.

Voor de expertise kan men getuigenissen inzetten. Deze testimonials kan men zien als een gecontroleerde en geïmiteerde vorm van mond-tot-mondreclame (Van Hoyer and Lievens, 2007). Dit is een andere manier om credibiliteit en vertrouwen op te wekken. In de jobadvertising strategie worden deze getuigenissen

geplaatst in de print en sociale media en zijn deze ook sterk aanwezig op evenementen door middel van de eigen werknemers die hier aanwezig zijn en getuigen over hun ervaringen met het bedrijf (Van Hoya and Lievens, 2007). Getuigenissen zijn effectief doordat men zich positief spiegelt aan de referentiegroep waar men lid van kan worden (Rentsch and McEwen, 2002). Wel moet men toezien op de geloofwaardigheid van de getuigenis omdat deze tot irritatie kan leiden. (De Pelsmacker and Geuens, 2012, p. 216)

3.7 Effectiviteit meten

Om de effectiviteit van de jobadvertising strategie te bepalen, kan men zichzelf twee vragen stellen (Belch and Belch, 2012, p. 357):

1. 'Hoe goed zijn de vooropgestelde objectieven bereikt door de strategie?'
2. 'Hoe goed heeft het mediaplan bijgedragen aan de algemene marketing en communicatiedoelen?'

Wanneer we kijken naar de jobadvertenties zal de effectiviteit, in tegendeel tot de verkoop van goederen en diensten, niet afhangen van hoeveel mensen de advertentie hebben gezien en tot actie zijn overgegaan (Mathews and Redman, 2001). Wel is een jobadvertentie effectief wanneer zij kwalitatief de juiste personen heeft aangetrokken die tot de sollicitatie zijn overgegaan. Dit moeten niet noodzakelijk meerdere personen zijn.

Wanneer we dit vertalen naar de jobadvertising strategie kan men concluderen dat het belangrijk is om pretesten uit te voeren. Er kan gekeken worden naar wat de leefstijl en de noden van de doelgroep zijn. Dit kan door de eigen werknemers te bevragen, maar ook door een extern onderzoek en focusgroepen. Op vlak van campagnes, brochures en folders kan men een concepttest doen om de aantrekkelijkheid van de stijl en de leesbaarheid van de tekst na te gaan.

Posttesten zijn een meer frequent gebruikt middel om de effectiviteit van de jobadvertising strategie te bepalen. Voor employer branding activiteiten zal deze ook kwantitatief gemeten worden. Indien men bedrijfsevenementen organiseert, kan men het aantal aanwezigen en diens profielen bekijken. Men kan het aantal clicks op de carrièresites en jobboards analyseren om te kijken hoe vaak deze bekeken zijn, en hoe vaak er doorgeklikt is. Aan de hand hiervan kan men bijsturen waar nodig. De effectiviteit van een krantenartikel is moeilijk te meten omdat men kan nagaan hoeveel mensen deze bekeken hebben, maar niet of deze mensen tot de doelgroep behoren. In gespecialiseerde tijdschriften is de kans dat de lezers tot de doelgroep behoren, groter. Wel kan men enquêtes en interviews afnemen van mensen uit de

beoogde doelgroepen omtrent de visibiliteit van de jobadvertenties per media, de eigen percepties over de werkgever en de eigen mening over de campagne. Bij sollicitanten kunnen er vragen gesteld worden over het 'waarom' van het solliciteren en het 'waardoor' gevolgd door vragen over de verschillende media heen.

In het algemeen kan men gaan kijken of men binnen het rekruteringsbudget is gebleven, of men op de juiste moment en volgens de juiste frequentie heeft geadverteerd en of de advertenties als voldoende informatief werden gezien. De return on investment hiervan berekenen is echter moeilijk. Wel kan deze, bij gelijkaardige omstandigheden, vergeleken worden met vorige jaren en zo opmerkelijke zaken en trends analyseren.

3.7 Conclusie

In dit hoofdstuk is geprobeerd om de vorige twee hoofdstukken te vertalen naar de jobadvertising strategie door het maken van assumpties.

De jobadvertising strategie kan meerdere doelen hebben en kan gericht zijn tot verschillende doelgroepen. Daarom stelt men objectieven op die overeenkomen met diegene uit het DAGMAR model. Het rekruteringsbudget wordt opgesteld in functie van het aantal werknemers men zoekt. Uiteindelijk wordt een mediamix samengesteld van verschillende offline en online media. Hierbij zien we dat sociale media en rekruterings evenementen aan belang winnen hebben (Walker et al., 2008). Er wordt aan employer branding gedaan om een positieve brand image te verwezenlijken, visibiliteit te creëren en in te spelen op de emoties van de werkzoekenden (Kapferer, 2008)

Een specifieke jobadvertentie bestaat uit meerdere elementen die inspelen op de verschillende fasen van de hierarchy-of-effects.. De inhoud is opgebouwd volgens het RJP-principe om de juiste personen aan te werven (Mason and Belt, 2005). Folders die aanmoedigen om te solliciteren en employer branding folders worden uitgegeven, waarin men verschillende elementen terugvindt om mensen te overtuigen.

De frequentie en herhaling van de jobadvertenties gebeuren niet continu en spelen in op de vraag naar werknemers. Ook zijn deze jobadvertenties vaak verschillend van elkaar. De continuïteit verschilt naarmate de organisatie werkt met rekruteringspieken of niet. De lay-out van de jobadvertentie is volgens een huisstijl opgemaakt en bevat veel employer branding elementen (Lievens and Harris, 2003). Om in te spelen op de twee dimensies die credibiliteit creëren (geloofwaardigheid en expertise), maakt men gebruik van getuigenissen en labels. (Belch and Belch, 2012)

4 Methodologie van het onderzoek

4.1 Keuze van de sector en bedrijven

Er werd gekozen om het onderzoek te voeren in de servicegerichte sector, meerbepaald de bankensector en audit/consultancy sector in België. Dit omdat het twee sectoren zijn die azen op dezelfde doelgroep namelijk economen, juristen, fiscalisten, informatici en andere ondersteunende profielen. Ook werven zij elk jaar een groot aantal juniors en seniors aan. Omdat er binnen de twee sectoren gelijkaardige taken- en verloningspakketten bestaan en de bedrijfsculturen hetzelfde willen uitstralen, zal employer branding hier heel belangrijk worden. Door de grote concurrentie is er nood aan een hoge visibiliteit en een positieve brand image. In de bankensector heb ik gekozen voor de vier grootste banken in België, nl. BNP Paribas Fortis, Belfius, KBC en ING. In de audit/consultancy sector heb ik gekozen voor de Big Four, nl. KPMG, Deloitte, PwC en EY. Dit zijn één voor één grote bedrijven met een groot aantal werknemers in België.

4.2 Opzet van het onderzoek

De gegevensverzameling viel uiteen in 2 fasen:

In een eerste fase werden gegevens omtrent jobadvertising verzameld tijdens het vierde kwartaal van 2013. Vervolgens werd er per bedrijf een plakboek gemaakt met alle vergaarde informatie. Dit hield een wekelijkse monitoring in van advertenties in kranten, gespecialiseerde tijdschriften, jobboards zoals Vacature en Jobat, bedrijfspresentaties, jobbeurzen, workshops en colleges, folders en brochures, de bedrijfswebsite en tot slot sociale media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn.

In een tweede fase werden deze verzamelde gegevens en inzichten voorgelegd aan de bedrijven zelf door middel van een persoonlijk interview met een HR-manager of verantwoordelijke van de HR-afdeling. Op voorhand werd een inleidende vragenlijst doorgestuurd zodat de respondent een goed beeld kreeg over wat het onderzoek behandelde en welke onderwerpen aan bod gingen komen. Deze vragenlijst was echter een minimum en een leidraad om dieper door te vragen. Op voorhand werd per bedrijf de analyse van de eerste fase opgesteld en hieromtrent bedrijfsspecifieke vragen gesteld. Dit alles om zo correct mogelijke linken te leggen en een zo concreet mogelijk beeld van de jobadvertising strategie te krijgen. Na de verwerking van de interviews werd per bedrijf een uitgebreid verslag van het interview geschreven. Tot slot werd per bedrijf een algemene conclusie geschreven van de verworven inzichten. De bedoeling hiervan was echter niet om louter de organisaties en sectoren te vergelijken, maar wel om algemene en diepliggendere trends en verschillen op te merken.

4.3 Gegevensverzameling

De eerste fase in de gegevensverzameling vond plaats tijdens het vierde kwartaal van 2013 (oktober, november en december 2013). Om een zo goed mogelijk beeld van de jobadvertising strategie te vormen, werden verschillende media nauwgezet onderzocht:

- **Krantenartikels:** België kent 4 grote krantengroepen. Van elke krantengroep werd wekelijks gekeken naar de jobadvertenties die hierin te vinden waren van de te onderzoeken bedrijven. Van De Persgroep werd de Vacaturebijlage in Het laatste Nieuws op dinsdag en De Morgen op vrijdag bijgehouden. Van de Corelio groep werd gezocht naar advertenties in de Jobat bijlage in het Nieuwsblad op zaterdag. Het vacaturegedeelte in de Streekkrant en De Zondag van de Roularta groep en de Références in Le Soir op zaterdag werden gemonitord.
Elk van deze kranten werd gedurende 3 maanden nauwkeurig in het oog gehouden, en alle jobadvertenties van de te onderzoeken bedrijven werden bijgehouden. De datum, de naam van de krant en waar de pagina zich bevond (linkerpagina, rechterpagina) werden bijgehouden.
- **Gespecialiseerde magazines:** Op faculteiten, jobbeurzen en andere plaatsen werd uitgekeken naar gespecialiseerde magazines die ter beschikking lagen voor de studenten. vb. Go startersgids, Knack carrièregids. Hieruit werden alle artikels over de betrokken bedrijven uitgeknipt en alle bijkomende informatie genoteerd.
- **Brochures en folders** op jobbeurzen, bedrijfsevents en bedrijfspresentaties. Op deze evenementen liggen frequent brochures over het bedrijf, de business en de openstaande vacatures die men kan meenemen. Deze brochures werden voor elk van de bedrijven verzameld en hierin werden zaken zoals buzzwoorden, algemene trend en informatie rond het gebruik van foto's, huisstijl en bedrijfscultuur uit afgeleid.
- **Websites** waaronder de carrièresite van het bedrijf zelf. Hierop werden de vacatures afgeprint gedurende 3 maanden. Maar ook voor algemene informatie rond het bedrijf en de bedrijfscultuur werd gebruik gemaakt van deze sites. Anderszijds werden er gedurende 3 maanden jobboards zoals Vacature, Références en Jobat onder de loep genomen en werd elke vacature van de 8 deelnemende bedrijven op deze sites afgeprint. Hiervan werd steeds de datum van uitgifte genoteerd.
- **Sociale media** zoals Twitter, Facebook en LinkedIn werden nauwkeurig in de gaten gehouden wat betreft employer branding artikels, openstaande vacatures en evenementen. De structuur en mogelijkheden binnen deze media werden opgeschreven.
- Er is geprobeerd om zoveel mogelijk **bedrijfsevenementen** zoals rekruterings evenementen, bedrijfspresentaties, workshops en colleges, maar ook jobbeurzen van de onderzochte

organisaties bij te wonen. Van elke presentatie en evenement werd dan een verslag geschreven. Op jobbeurzen werd vooral getracht om brochures en folders te verzamelen en contacten te leggen voor de interviews.

Deloitte	PwC
<p>Er werd een interview met Mevr. Laetitia Sacré, Sourcing & Communication Officer bij Deloitte Belgium uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 11 maart 2014 in het Deloitte kantoor in Gent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 40 jobadvertenties op Vacature, waarvan 23 unieke en 6 unieke advertenties op Jobat. ➤ Er zijn geen krantenartikels gevonden. Wel zijn er artikels in gespecialiseerde brochures zoals de Knack Carrièreguides en de Go Magazine gevonden ➤ Veelvuldig aanwezig op sociale media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn ➤ Op de bedrijfswebsite is er een uitgebreide sectie 'careers'. ➤ 3 brochures voor studenten: de bedrijfsbrochure, een brochure voor tax studenten en een Deloitte Student Academy brochure. ➤ Aanwezig op het Discover Deloitte evenement ➤ De Deloitte Student Academy biedt studenten 35 sessies aan over verschillende onderwerpen die Deloitte behandelt. ➤ Aanwezig op specifieke jobbeurzen 	<p>Er werd een interview met Mevr. Steffi Verheyden, Brand & Communication Manager bij PwC Belgium uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 13 maart 2014 in het PwC kantoor in Zaventem.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Op Jobat zijn 41 vacatures gevonden (29 unieke) die meestal gepost werden rond begin en eind oktober, midden november en midden december. Op Jobat staat er geen foto bij, op Vacature wel. Op Vacature zijn er 62 jobadvertenties gevonden (29 unieke). ➤ Er zijn midden oktober 2 employer branding krantenartikels van een hele bladzijde gevonden. ➤ Ook zijn er op de faculteiten en jobbeurzen twee soorten postkaarten te vinden die verband houden met de slogan 'Move forward in fast forward' Met op de achterkant informatie over de Selection Days. ➤ Op de LinkedInpagina staan zeer veel vacatures opgelijst, niet enkel voor PwC België maar voor de hele wereld. ➤ De bedrijfswebsite met een aparte 'career' sectie. ➤ Aanwezig op specifieke jobbeurzen ➤ Een brochure over PwC als werkgever.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aanwezig op de bedrijfspresentatie aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit Gent. ➤ Organiseert in het najaar enkele PwC kick-off events ➤ Een radiospot op de studentenradio ➤ Er worden gastcolleges gegeven in faculteiten in samenwerking met studentenverenigingen. ➤ Voor studenten fiscaliteit: 'Tax in the city' wordt een weekend naar Barcelona georganiseerd.
--	--

EY	KPMG
<p>Er werd een interview met Mevr. Stefanie Baute, Social Media Assistant-HR bij EY Belgium uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 14 april 2014 in het EY kantoor in Brussel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Er zijn geen kranten- en tijdschriftartikels gevonden. ➤ Op jobbeurzen liggen er meerdere infoches over de carrières in de verschillende business units. Deze zijn: Advisory, Assurance, Transactions, Tax en Accountancy. ➤ Op beurzen en faculteiten werden ook 3 kleinere folders gevonden. ➤ EY is aanwezig op verschillende specifieke jobbeurzen. ➤ EY heeft geen bedrijfspresentaties of workshops gegeven in Gent. In andere steden was dit wel het geval ➤ Voor de tax&legal studenten wordt er een weekendje naar Barcelona georganiseerd. 	<p>Er werd een interview met Mevr. Stefanie Picard, Sourcing Officer bij KPMG Belgium uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 5 maart 2014 in het KPMG kantoor in Diegem.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 10 jobadvertenties op Jobat, geen enkele op Vacature. ➤ Een eigen carrièresite van KPMG. ➤ KPMG heeft een rekruteringsbrochure. ➤ KPMG is actief op jobbeurzen en faculteiten. ➤ Een radiospotje voor de Tax consultants op Studio Brussel ➤ 2 folders op jobbeurzen en faculteiten ➤ Aanwezig op de bedrijfspresentatie voor fiscalisten. ➤ Er zijn geen krantenartikels gevonden. ➤ KPMG organiseert Meet and greet events in Antwerpen, Brussel en Leuven. ➤ KPMG heeft een LinkedIn van het globale bedrijf, maar er bestaat ook een KPMG

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Er zijn geen jobadvertenties op Jobat of Vacature gevonden, wel op Stepstone. ➤ Op de website van EY België is er een aparte 'Carreer' sectie. ➤ Er bestaat een aparte 'EY Belgium Carreers' facebookpagina. Er is een aparte "life@EY" twitterpagina. ➤ De LinkedIn groep EY Belgium afficheert enkele vacatures, post artikels over EY als bedrijf, maar ook getuigenissen van huidige werknemers in filmpjes zijn hierop te vinden. Ook is er een internationale EY bedrijfspagina waar veel meer vacatures op weergegeven worden, ook 143 vacatures in EY België. 	<p>Belgium pagina. Hier vindt men vacatures van over de hele wereld en uitleg over de verschillende business units.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ KPMG heeft een 'Careers KPMG in Belgium' facebookpagina ➤ De Twitter pagina 'KPMG BE'. ➤ KPMG is aanwezig op specifieke jobbeurzen.
--	---

KBC	ING
<p>Er werd een interview met Mevr. Els De Ryck, Adviseur Potentieelinschatting bij KBC Belgium uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 19 maart 2014 in het KBC kantoor in Brussel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 krantenartikels. 2 in Jobat algemeen employer branding ('9tolife', LinkedIn, uitdaging, doorgroeien) 2 weken na elkaar half november. Men vernoemt de Career Launch in Leuven, georganiseerd door Jobat. Ook 2 advertenties in Vacature specifiek voor Digitaal talent 2 weken na elkaar half december. ➤ In gespecialiseerde tijdschriften werden geen artikels of advertenties gevonden ➤ KBC is aanwezig op de Career Launch in Leuven, zij zijn aanwezig op jobfairs maar enkel diegene waar er geen overlappend 	<p>Er werd een interview met Mevr. Andrée Marlier, HR communication specialist bij ING Belgium, uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 22 april 2014 in het ING kantoor in Brussel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Er zijn twee krantenartikels gevonden omtrent het rekruteringsfeest dat op 20 december 2013 zou plaatsvinden ➤ Een folder omtrent de Orange Master Carreerfair. ➤ Aanwezig op de bedrijfspresentatie van ING op woensdag 27 november 2013 op de faculteit Economie aan de Universiteit Gent werden ➤ Een kleine papieren brochure en folder op bedrijfspresentatie. ➤ Een twee bladzijden grote advertentie in de Knack Carrièreguides. In het Move-up

<p>publiek zou zijn. Ook hebben er geen bedrijfspresentaties plaatsgevonden. Wel hebben zij een initiatief genomen tijdens de blok waar studenten fiscaliteit in de bibliotheek in Leuven konden komen blokken. Voor tax studenten worden er ook speciale events georganiseerd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ KBC maakt intensief gebruik van de online Jobat en Vacaturesite, maar ook Regiojobs en andere online kanalen worden ingezet. Op Jobat zijn een 50-tal vacatures gevonden, vooral in de eerste en laatste dagen van de maand. Ook vinden we eind december vacatures terug. Op vacature zijn 44 advertenties teruggevonden (22 unieke). ➤ Men heeft een aparte sectie op de website voor jobs. ➤ Een algemene 9tolife-brochure en een folder voor een commercieel adviseur. 	<p>magazine staat ING bij de top recruiters met een artikel van één bladzijde erbij.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Op de Jobat site zijn 13 vacatures gevonden, waarvan 11 unieke. ➤ Een eigen carrièresite ➤ Op Twitter heeft men een bedrijfsprofiel en een apart Jobs@ING Belgium profiel. ➤ Op de facebookpagina is er een tabblad 'jobs' waar meer dan 115 openstaande vacatures op gepost worden. ➤ Op de LinkedIn van ING Belgium staan momenteel 16 jobadvertenties.
---	--

Belfius	BNP Paribas Fortis
<p>Er werd een interview met Mevr. Marijke Van Den Spiegel, HR Account Manager bij Belfius Bank uitgevoerd. Dit interview nam plaats op 25 maart 2014 in het Belfius hoofdkantoor in Brussel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 3 krantenartikels in de Vacature, Références en Mark Magazine naar aanleiding van de aanwezigheid op de Vacature Talentum jobbeurs. ➤ Er zijn 3 soorten folders gevonden op jobbeurzen. ➤ Er is één enkele vacature gevonden voor Belfius en dit als flyer op een jobbeurs. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 2 folders op de bedrijfspresentatie aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit van Gent. ➤ Er zijn 2 krantenartikels gevonden met een jobadvertentie. ➤ Er is niet geadverteerd op jobsites zoals Vacature en Jobat, ook in gespecialiseerde tijdschriften zijn geen advertenties gevonden ➤ Er is geen rekruteringsevenement ➤ BNP Paribas Fortis geeft bedrijfspresentaties, waaronder op de

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Op de jobbeurs kon men een bedrijfsbrochure meenemen van Belfius Insurance ➤ Op de LinkedIn pagina staan er openstaande vacatures met een uitgebreide omschrijving, ook post men hier zaken op zoals aankomende jobfairs en artikels over de cijfers van Belfius. ➤ Op de website van Belfius bestaat er een apart gedeelte voor de jobs. ➤ Belfius houdt geen rekruteringsfeest of bedrijfspresentaties. ➤ 'Ooit komt het goed' tv-programma van zelfstandig Belfius kantoor in Aalst. 	<p>Faculteit Economie en Bedrijfskunde aan de Universiteit van Gent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ BNP Paribas Fortis is aanwezig op campussen door middel van colleges en workshops die zij aanbieden. ➤ De Ace Manager business game loopt over 136 landen en 5 continenten. ➤ BNP heeft een speciale facebookpagina voor de jobsectie: 'Mijn job BNP Paribas Fortis'. Op de LinkedIn-pagina wordt niet veel gepost buiten reclame voor de Ace Manager. ➤ BNP heeft een Twitter pagina waarop jobadvertenties gepost worden. ➤ Een eigen carrière-site.
---	---

In de tweede fase van de gegevensverzameling werden de geselecteerde ondernemingen via mail of telefonisch gecontacteerd. In deze mail kon men informatie vinden over het onderzoek en de vraag of men bereid was mee te werken. Vervolgens werd gekeken naar een geschikte datum voor een afspraak op het hoofdkantoor. Op voorhand werd er duidelijk gecommuniceerd over het verloop van het interview en de afspraak dat de vragenlijst een tweetal weken op voorhand doorgestuurd zou worden zodat men zich optimaal kon voorbereiden en zodat het interview snel en efficiënt afgehandeld werd.

Voor deze interviews werd gekozen voor semi-gestructureerde face-to-face interviews van ongeveer één uur. Dit gebeurde aan de hand van een vragenlijst die op voorhand doorgestuurd werd (Zie Bijlage 1: Vragenlijst Interview). Van deze vragenlijst kon echter afgeweken worden en niet alle onderwerpen kwamen aan bod. Naarmate de respondent antwoorden gaf, werd er dieper ingegaan op een vraag of een vraag overgeslagen. Om een zo goed mogelijke vragenlijst op te stellen, werd de verzamelde informatie eerst vooraf geanalyseerd en kwamen er zoveel mogelijk relevante onderwerpen aan bod. De interviews bevatten voor een groot deel dezelfde vragen voor elk bedrijf. Naarmate de conclusies en opmerkingen uit het bronnenonderzoek (krantenartikels, websites, ..) anders waren, werden er over deze zaken ook vragen gesteld die verschilden van bedrijf tot bedrijf. Alle verzamelde informatie werd meegenomen en getoond aan de geïnterviewde zodat er geen verwarring kon ontstaan over welke advertentie of ander bronnenmateriaal de vraag handelde.

De beoogde respondenten die ik contacteerde, waren de HR-managers van het bedrijf. Echter was dit geen noodzakelijke voorwaarde en kon het interview ook afgenomen worden bij een medewerker van de personeelsafdeling die door de manager aangeduid was. Deze medewerker kon, bij het bekijken van de vragen, nog steeds uitleg vragen aan de HR-manager. De interviews werden opgenomen mits toestemming van de geïnterviewde. Ook werden er nog aantekeningen gemaakt tijdens het interview. Dit om de verwerking achteraf te vergemakkelijken. Na ieder interview werd een uitgebreid verslag neergeschreven.

4.4 Gegevensanalyse

In deze fase werden de verzamelde gegevens en analyses van de bedrijven bij elkaar gebracht. Per gemaakte hypothese werd enerzijds gekeken naar de verschillen en gelijkenissen tussen de sectoren en anderzijds de individuele bedrijven. Daarom werden in de vragenlijst voor elke hypothesen enkele specifieke vragen gesteld. Bovendien werd getoetst aan de informatie vanuit de literatuur gezegd en aan de link met de eigen bevindingen en verzamelde informatie. Tot slot werd getracht een algemene conclusie te schrijven die betrekking heeft op de verschillende hypothesen en onderzoeksvragen.

5. Resultaten van het onderzoek

Na de verwerking en analyse van alle verzamelde gegevens en interviews, werden verschillende conclusies getrokken. Per hypothese worden de belangrijkste bevindingen weergegeven.

Onderzoeksvraag 1: “Hoe stelt men een jobadvertising strategie op ?”

- *HYP 1.1 : ‘De jobadvertising is verschillend naargelang de doelgroep en het gezochte profiel’*

In de banken- en consultancysector wordt meestal een onderscheid gemaakt tussen juniorprofielen en meer ervaren profielen, de seniors genoemd. Waar men voor juniorprofielen veeleer kijkt naar het diploma, kijkt men bij de seniorfuncties naar de vorige werkervaringen. Bij de onderzochte bedrijven worden vooral masters economisten, juristen, ingenieurs, informatici, fiscalisten, maar ook ondersteunende profielen zoals taalkundigen, psychologen en sociologen aangeworven. In de bankensector worden ook veel bachelors aangenomen. Openstaande vacatures voor seniorprofielen zijn vaak specifiek op vlak van competenties en het is moeilijker om hier een geschikte kandidaat voor te vinden omdat de taakomschrijving specifiek zal zijn. Bij de Big Four wordt er elk jaar een groot aantal juniors aangenomen en hier zal voor concurrerende bedrijven een strijd losbarsten om de meest visibele en aantrekkelijke te zijn.

Waar de taakomschrijvingen en verloningspakketten redelijk gelijkaardig zijn, zal de keuze van de starter eerder voor een bedrijf dan voor een functie zijn. Alle bedrijven waren het eens dat het uitspelen van de bedrijfscultuur dus de meest beslissende factor is. Employer branding is dus van cruciaal belang. Voor de meer ervaren functie is visibiliteit creëren minder een doelstelling van de jobadvertising strategie, waar experts meer voor een job dan voor een bedrijf zullen solliciteren. Ook kennen ervaren profielen al meer concurrerende bedrijven en zullen deze afdaan op eventuele vorige ervaringen. Hier is een goede mediamix en een goed geschreven en uitgegeven jobadvertentie belangrijker dan bijvoorbeeld de campus recruitment en evenementen.

Maar ook binnen de verschillende juniorprofielen zal men per studiegebied een verschillende strategie hanteren. Zo kunnen de doorslaggevende elementen verschillend zijn voor een econoom dan voor een jurist, of zal het mediagebruik van een informaticus anders zijn dan van een taalkundige. Hier zijn het voornamelijk de Big Four bedrijven die het onderscheid maken.

Het HR-beleid wordt nationaal bepaald vanuit de hoofdzetel. Vanuit de verschillende kantoren zal men de behoefte aan werkkrachten vastleggen en dit wordt geëvalueerd door de hoofdzetel. Het is ook deze die voor de rekrutering zal zorgen. Het aantal juniors dat men wil aanwerven kan op voorhand vastgelegd

worden door de evaluatie van vorige jaren en de toekomstperspectieven. Het aantal seniors is niet te schatten en wordt ad hoc bepaald. Waar de Big Four bedrijven ervoor kiezen om enkel op specifieke jobbeurzen te staan, voornamelijk afstudeerbeurzen, staan de banken ook op algemene beurzen. Volgens hun is dit om als bank visibel te blijven, zelfs in tijden wanneer er niet gerekruteerd wordt. Bij de banken verloopt de rekrutering voor de hoofdzetel vaak gelijkmatig met deze voor het zelfstandig kantorennet, waardoor er extra visibiliteit en gedeelde middelen ingezet kunnen worden. Alle bedrijven benadrukten dat het belang van employer branding vooral opgaat voor de juniorprofielen via de evenementen en sociale media. Seniorprofielen worden veeleer aangetrokken door actief te rekruteren op LinkedIn of een beroep te doen op headhunters. Ook door vacatures op een jobboard te plaatsen, kan extra aandacht en visibiliteit gecreëerd worden.

- *HYP 1.2: 'Het rekruteringsbudget wordt jaarlijks opgesteld naargelang de behoeften naar nieuwe werknemers'*

De rekruteringsbudgetten zijn vaak een mix van verschillende methoden, en worden meestal op IMEA-niveau, bij de Big Four, of nationaal niveau, bij de banken, bepaald. Eerst zal een schatting gemaakt worden van het aantal nieuwe werknemers die men wil aanwerven, en welke media men daarvoor wil gebruiken. Vervolgens wordt een schatting gemaakt van het benodigde budget. Vaak zijn hier echter restricties aan verbonden doordat de budgetten de laatste jaren gereduceerd zijn. In de bankensector zijn er bedrijven die met een jaarlijks bedrag werken dat min of meer hetzelfde blijft, terwijl de noden veranderen.

Bovendien is het moeilijk om een apart rekruteringsbudget vast te leggen aangezien de communicatieafdeling meehelpt bij het uitvoeren van de campagnes, en deze budgetten overlappen. Bij de Big Four zijn er vaak ook bedrijfspagina's op LinkedIn die het globale bedrijf voorstellen en vacatures over de hele wereld posten. Hierin moet het Belgische bedrijf financieel niet bijdragen en krijgt men gratis visibiliteit. In één bedrijf wordt er een extra budget uitgetrokken voor de rekrutering van IT-profielen omdat deze dringend gezocht worden. Bij de Big Four wordt naar schatting 70 tot 80 procent van het budget uitgetrokken voor het evenementiële en campus recruitment, waar dit bij de banken 55 tot 70 procent is. De rest gaat uit naar print media en het internet.

- *HYP 1.3: 'De continuïteit en herhaling van een jobadvertentie zijn periode- en doelgroepgebonden'*

Eerst en vooral is er een verschil in het aanwerven van juniors en seniors. Waar men de nood aan juniors per jaar kan voorspellen, is dit niet het geval bij de seniors. Voor de juniorprofielen kan op voorhand een campagne opgestart worden via verschillende media, waar het bij de seniors ad hoc is en men dus snel

iemand moet zoeken voor een openstaande vacature. Daarom zal men voor de seniors vaker gebruik maken van jobboards en actieve rekrutering op LinkedIn.

Ook is er een verschil tussen de twee sectoren. De Big Four baseert zijn campagne op het verloop van het academiejaar, met een grote rekruteringspiek in het eerste semester (oktober-december) en een tweede kleinere piek in het tweede semester (februari-mei). De eerste periode gaan zij evenementen organiseren en aan campus recruitment doen om al zoveel mogelijk mensen aan te werven. De tweede periode wordt gebruikt om de 'gaten in te vullen'. Bij de bankensector is dit anders, zijn rekruteren het hele jaar door voor juniors, zij het met pieken in het academiejaar.

Tijdens de blok en examens vallen de activiteiten in beide sectoren eerder stil omdat studenten dan niet bezig zijn met solliciteren. Wel probeert men op deze moment continu aanwezig te zijn op sociale media, omdat studenten hier tijdens hun pauze veel tijd doorbrengen. Er worden interessante artikels over studeren en over vrije tijd gepost om ook in deze periode visibel te blijven als werkgever, zij het op een indirecte manier. Dit is een vorm van employer branding

Wat betreft de herhaling van jobadvertenties, zullen deze wekelijks, tweewekelijks of maandelijks herhaald worden op de jobboard wanneer deze niet ingevuld zijn. Twee bedrijven halen soms advertenties offline en zetten ze dan weer online zodat deze weer bovenaan de lijst verschijnen en dus meer visibiliteit genereren. Alle bedrijven gaven aan enkel senior vacatures te posten op jobboards, tenzij men op het einde van de rit nog oningevulde vacatures voor juniors heeft. Waar men vroeger nog op verschillende jobboards advertenties plaatste, maken ze nu een keuze voor de jobboard die het meeste instroom genereert. Dit omdat de kosten hoog oplopen. De bedrijven die wel nog op verschillende jobboards posten, zijn van plan dit te verminderen. Enkele bedrijven proberen zeker tweemaandelijks op een jobbeurs aanwezig te zijn, zelfs al zijn de openstaande vacatures al ingevuld of rekruteren ze niet meer.

Wat betreft folders en employer branding artikels, kiezen sommige bedrijven ervoor om steeds dezelfde advertentie te herhalen zodat de brand awareness verhoogd en de huisstijl gekend wordt. Andere bedrijven kiezen ervoor om steeds nieuwe folders uit te geven die binnen de campagne passen. Hier zien we wel terugkomende elementen zoals het label en een gelijkaardige lay-out.

Onderzoeksvraag 2: "Hoe kunnen we de algemene advertisingprincipes vergelijken met diegene die in de jobadvertising strategie gebruikt worden?"

- *HYP 2.1: 'De jobadvertising strategie speelt in op de verschillende fasen in het beslissings- en overtuigingsproces'*

Er worden door alle bedrijven advertenties uitgegeven met verschillende doelen. Zo zullen er employer

branding artikels uitgegeven worden die inspelen op de affectieve fase, maar ook specifieke jobadvertenties en brochures met allerlei informatie. Bovendien vinden we regelmatig flyers en folders terug die een rekruteringsgebeurtenis aankondigen en daarmee inspelen op de conatieve fase. Uiteraard is dit geen absolute en zal men elementen op de advertentie plaatsen die inspelen op meerdere fasen tegelijk (Zie bijlage 2: hierarchy-of-effects binnen de jobadvertising strategie). Zo worden labels afgebeeld op jobadvertenties en staat het verdere verloop van het sollicitatieproces vermeld. Op uitnodigingen van evenementen staat informatie over het bedrijf en over de gezochte profielen en in rekruteringsbrochures komen al deze elementen samen voor (Zie bijlage 2: hierarchy-of-effects binnen de jobadvertising strategie). Er zijn telkens elementen aanwezig die aansluiten bij de centrale route en perifere route van overtuiging. Zaken zoals getuigenissen en aanwezigheid van een label kunnen mensen die niet gemotiveerd en/of bekwaam zijn om na te denken over de informatie en argumenten, overtuigen via de perifere route. (Zie bijlage 3: getuigenissen).

Ook de huisstijl en foto's kunnen een invloed uitoefenen op de algemene attractiviteit van een advertentie. De aanwezige informatie en mate van specificiteit zal een effect hebben op de centrale route van overtuiging. Waar juniorprofielen vooral de perifere route van overtuiging volgen, gaat dit bij seniorprofielen vooral via de centrale route van overtuiging.

Aandacht wordt gecreëerd via de evenementen, bedrijfspresentaties en is zeer belangrijk voor de bedrijven omdat werkzoekenden ook vaak de concurrentie in overweging nemen. Alle bedrijven gaven aan te werken met een consistente campagne met een aantrekkelijke en opvallende slogan en uitgestippelde lay-out. Interesse opwekken kan via jobadvertenties, rekruteringsbrochures en een carrièresite met informatie over alles wat met het werkleven binnen de organisatie temaken heeft. Alle bedrijven besteden extra aandacht aan het up-to-date blijven van deze site. Ook de meer informele contacten op evenementen wekken interesse op. 'Desire' is de factor waarin een bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie en hier investeren bedrijven geld in. Vooral bij de Big Four gebruikt men hier uitvoerig de sociale media en de rekruteringsgebeurtenissen voor. Bewust worden er foto's van de eigen werknemers op en naast de werkvloer gepost. Het actiegedeelte kan gestimuleerd worden door aankondigingen van jobbeurzen en rekruteringsgebeurtenissen in de krant, op de eigen website en op sociale media en is informatief van aard.

Onderzoeksvraag 3: "Hoe kunnen we de jobadvertising strategie plaatsen binnen een multi-channel approach?"

- *HYP 3.1: 'Het aandeel van print media is gedaald'*

Bij alle onderzochte bedrijven is het aandeel van print media de laatste jaren zeer sterk gedaald, vooral bij specifieke jobadvertenties. Het adverteren in kranten is, voornamelijk bij de Big Four, geschrappt wegens te duur en het niet effectief bereiken van de doelgroep. Wel claimen zij minstens één tot twee maal per jaar in de krant te willen verschijnen, zij het met pure employer branding artikels en aankondigingen van beurzen. In gespecialiseerde tijdschriften wordt af en toe een employer branding advertentie geplaatst. Op evenementen en beurzen, maar ook op de faculteiten worden flyers, folders en brochures meegegeven omdat opgemerkt wordt dat mensen graag een fysiek document in de hand hebben. Toch blijft het print aandeel miniem en wordt hier naar schatting een 10-15% van het rekruteringsbudget aan uitgegeven. Slechts één bedrijf maakt occasioneel nog gebruik van posters die op faculteiten opgehangen worden. Voor de jobadvertenties wordt een beroep gedaan op de sociale media, de carrièresite en de jobboards. Het zelfstandig kantorennet van de bank adverteert bij gelegenheid nog met jobadvertenties in de krant.

- *HYP 3.2: 'Sociale media worden een zeer belangrijk onderdeel van de jobadvertising strategie'*

Alle bedrijven maken uitvoerig gebruik van sociale media zoals Facebook, Twitter en LinkedIn door de vele voordelen die eraan verbonden zijn. Zo is het een goedkoop media dat flexibel en snel kan inspelen op de wereld van de doelgroep en leent zich vooral voor employer branding en aankondigingen. Ook treft men de doelgroep hierop aan in zijn vrije tijd. Sociale media maken de dialoog met de potentiële werknemers mogelijk en zijn ideaal om de bedrijfscultuur te illustreren door het gebruik van foto's en getuigenissen. In elk van de bedrijven bestaat er een social media team. Toch zal men hier strikte regels hanteren wat betreft de foto's die gepost worden. Bij sommige bedrijven mogen enkel foto's uit een database gebruikt worden, en moet alles binnen de huisstijl passen. De eigen werknemers worden aangespoord om posts te liken of te delen. Soms wordt binnen elke business unit iemand aangesteld die zich wil engageren op de sociale media. Meer dan de helft van de bedrijven heeft, buiten een bedrijfsaccount, nog een apart account dat op de rekrutering en jobs is gericht. Hier kan men vaak doorklikken naar de carrièresite of andere sociale media, maar ook de openstaande vacatures bekijken.

Op LinkedIn kan men aan employer branding doen, maar ook actief op zoek gaan naar potentiële applicanten. Bij de Big Four worden bedrijfspakketten aangekocht waarmee men vacatures kan posten, via zoekfuncties zelf passende profielen kan opzoeken en InMails kan sturen. Het account kan dan volledig in de huisstijl van de organisatie gemaakt worden, en men krijgt toegang tot allerlei statistieken van de lezers. De banken zijn in het algemeen wat afwachtender en spenderen hier relatief minder budget aan door bijvoorbeeld geen of het goedkoopste pakket aan te kopen.

- *HYP 3.3: 'Er wordt een grote nadruk gelegd op het inzetten van de eigen werknemers in de*

jobadvertising strategie'

De eigen werknemers inzetten is een goedkope en efficiënte manier om visibiliteit op te wekken. Dit wordt door de werkzoekende ook als meer persoonlijk en betrouwbaar aanvoeld. De werknemers worden ingezet in 3 situaties:

Op **evenementen** (jobbeurzen, bedrijfspresentaties, workshops,...) zijn er werknemers met hetzelfde profiel als de doelgroep aanwezig. Voor studenten neemt men liefst jonge werknemers waaraan de werkzoekende zich kan spiegelen. Ook zal er steeds iemand van de HR-afdeling aanwezig zijn. De eigen werknemers verlagen de barrière voor de studenten om vragen te stellen en in dialoog te gaan. Deze mensen moeten uiteraard gemotiveerd zijn en over voldoende kennis van de business beschikken.

Op **sociale media** gebeurt dit via het liken en delen van posts en het eventueel zelf posten van een openstaande vacature. Enkele bedrijven gaan hierin zo ver dat de eigen werknemers hun persoonlijk profiel automatisch aangepast wordt wanneer ze aanduiden dat ze voor hun werkgever werken. Dit vergroot opnieuw de visibiliteit en geeft een beeld van de bedrijfscultuur.

Getuigenissen (print/sociale media/website/blogs) worden frequent ingezet om credibiliteit te creëren. Bij enkele Big Four bedrijven worden er blogs bijgehouden door verschillende werknemers die dan praten over allerlei zaken die met de organisatie en de bedrijfscultuur te maken hebben. Deze communiceren over onderwerpen die studenten zelf niet durven aanhalen. Ook in rekruteringsbrochures en advertenties komen verschillende werknemers aan bod. Enkele bedrijven verklaren dat ze enkele topics en buzzwoorden aanreiken die deze werknemers dan moeten gebruiken in hun getuigenis.

- *HYP 3.4: 'Het grootste deel van het rekruteringsbudget wordt besteed aan evenementen en de campus recruitment'*

Bij de Big Four bedrijven maken evenementen ongeveer 70 tot 80 procent uit van het rekruteringsbudget. Bij de banken is dit aanzienlijk minder en hebben sommige het voorbije jaar amper evenementen georganiseerd omwille van een rekruteringsstop en interne herstructureringen. Alle Big Four bedrijven en slechts één bank hebben dit jaar een rekruteringssevent georganiseerd. Dit houdt voor hun een eerste kennismaking in met de studenten en vindt dan ook altijd plaats in het eerste semester van het schooljaar. Er wordt rekening gehouden met de concurrentie zodat deze evenementen niet samenvallen. Waar sommige bedrijven elk jaar dezelfde evenementen organiseren, proberen enkele bedrijven ook hierop te differentiëren en de studenten te blijven prikkelen. Het is moeilijk om de return on investment van deze evenementen te berekenen.

Een manier waarop de banken in tijden van rekruteringsstop zichtbaar trachten te blijven in hoofde van

studenten is het geven van workshops en bedrijfspresentaties. Wanneer de campagnes worden verminderd in tijden van besparingen, is het zeer moeilijk om terug een top-of-mind brand awareness te creëren. Twee banken zijn gestopt met rekruterings evenementen en employer branding activiteiten zoals citytrips voor pas aangeworven studenten, omdat er een sterke publieke opinie heerst over de bestedingen van banken. Door de economische crisis kunnen zij zich niet veroorloven om hier nog openlijk geld aan te besteden. Ook omdat het aantal openstaande vacatures sterk gedaald is, zijn er geen grote campagnes nodig. Wel wordt getracht partnerships op te richten met studentenverenigingen en faculteiten en hierdoor zichtbaar te blijven. Vanaf het ogenblik dat er opnieuw extern zal gerekruteerd worden, menen zij hiervan de vruchten te plukken. Hierbij gaan bedrijven na welke faculteiten interessant zijn voor hun, wat vaak neerkomt op de ligging van de kantoren. Zo zal een organisatie zich minder op Gent concentreren wanneer hier niet veel vacatures vrijkomen.

Onderzoeksvraag 4: “Hoe kunnen we de jobadvertising strategie zo effectief mogelijk maken:

a) met betrekking tot de 'look&feel'?

- *HYP 4.1: ‘Door de employer branding zullen de advertenties en tenslotte ook werkgever aantrekkelijker worden voor de werkzoekende’*

Een huisstijl zorgt ervoor dat de advertentie een geheel vormt, maar ook dat de hele campagne op elkaar afgesteld is. Hier zijn strikte regels aan verbonden. Door het gebruik van de huisstijl worden ook de corporate branding en employer branding op elkaar afgestemd. Omdat men mikt op een specifieke doelgroep en de concurrentie voor deze mensen hevig woedt, is de employer branding van cruciaal belang. Deze maakt dus het verschil tussen wel of niet gekozen worden door de doelgroep. De meeste bedrijven hebben een apart employer branding team dat zich bevindt tussen de HR- en communicatieafdeling.

Het verkrijgen van een label is voor deze bedrijven dan ook de kers op de taart om hun employer branding inspanningen te belonen, en op hun beurt ook te versterken. Waar één bedrijf, dat momenteel niet rekruteert, ervoor kiest niet mee te dingen naar de labels, denken sommige bedrijven eraan om in de toekomst mee te dingen naar meerdere labels. Via de kranten worden employer branding artikels geplaatst met de link naar de carrièresite en sociale media. Deze artikels vallen meer op, geven een bepaald beeld weer van het bedrijf en beslaan vaak een hele bladzijde. Het gebruik van de juiste foto's, slogans en begeleidende tekst maakt dat het artikel sneller bekeken wordt dan een groot artikel met enkel tekst. Geïntereeserden hebben steeds de mogelijkheid om online meer informatie op te zoeken.

- *HYP 4.2: ‘Het gebruik van dynamische in plaats van statische foto’s en elementen is aantrekkelijker’*

Alle bedrijven zijn zich bewust van het belang van zorgvuldig gekozen afbeeldingen en foto’s. Bij de Big Four is dit iets meer uitgewerkt dan bij de banken. Bij de banken gaat men op print advertenties vooral gebruik maken van statische foto’s van een man en vrouw en wordt er iets minder gebruik gemaakt van multiculturele afbeeldingen. Dit is ook omdat de banken minder op het internationale hameren. Bij de Big Four proberen ze namelijk zoveel mogelijk verschillende profielen af te beelden zodat iedereen zich hierin kan herkennen. Ze proberen dan ook af te wijken van de typische statische ‘man en vrouw in kostuum’ afbeelding. In plaats daarvan kiezen zij voor dynamische afbeeldingen die zaken zoals teamwork, multiculturaliteit en bedrijfscultuur in beeld brengen. Bij het gebruik van foto’s kan er gezocht worden in een database met foto’s van werknemers op globaal vlak. Zelfs bij het gebruik van afbeeldingen op sociale media zijn 75% van de Big Four bedrijven verplicht om te kiezen uit foto’s die goedgekeurd zijn. Afbeeldingen door de eigen werknemers genomen op en naast de werkvloer, mogen ook gebruikt worden en geven nog een betere impressie van de bedrijfscultuur. Op sociale media worden er frequent foto’s gepost tijdens de middagpauze, teambuilding en evenementen.

Bij de bankensector gebeurt dit minder en dit willen zij in de toekomst meer uitbouwen. Op hun website wordt er menigmaal gebruik gemaakt van video’s waarin werknemers getuigen over het bedrijf, over de werksfeer of over hun job. Hierdoor maakt men het geheel dynamischer, en worden op een goedkope manier veel mensen bereikt. Video testimonials geven de kijker een vertrouwd gevoel en kunnen op korte tijd veel relevante informatie prijsgeven. Bedrijven constateren dat deze filmpjes vaak bekeken worden en mensen aantrekken die niet geneigd zijn om veel tekst te lezen.

b) met betrekking tot de inhoud?”

- *HYP 4.3: : ‘Een jobadvertentie moet zo specifiek mogelijk zijn’*

Alle 8 bedrijven proberen om de jobadvertenties zo specifiek mogelijk te maken. De jobomschrijvingen worden door de business zelf opgesteld, samen met de rekruteringsafdeling. Dit wordt opnieuw nagekeken door de communicatieafdeling. Er was eensgezindheid dat dit voor seniorprofielen belangrijker is dan voor juniorprofielen, omdat jobadvertenties voor seniorprofielen vaak functies zijn die meer specifieke kwaliteiten vragen. Voor de juniors is het minder noodzakelijk om al zeer specifieke omschrijvingen te plaatsen. De meerderheid van de bedrijven beweerde dat er expliciet wordt nagekeken dat de functiebeschrijving niet te specifiek is, of dat er frequent woorden zoals ‘de beste, de marktleider, de grootste’ gebruikt worden. Dit spreekt de literatuur tegen die beweert dat deze woorden frequent in slogans en advertenties voorkomen. Wanneer men merkt dat een bepaalde jobopening te weinig instroom

genereert of de verkeerde profielen aantrekt, wordt nagekeken of de functieomschrijving misschien te specifiek of te vaag was. Hetzelfde geldt voor de jobtitel.

Zaken zoals de functietitel, de inleidende informatie over het bedrijf, de profielsomschrijving en verdere stappen in het sollicitatieproces worden door de rekruteringsafdeling opgesteld. Ook hier kan het zijn dat, door het analyseren van het aantal bezoekers die een jobadvertentie gelezen hebben of het aantal mensen die gesolliciteerd hebben, zaken worden aangepast. De meeste bedrijven doen dit enkel wanneer een functie niet ingevuld raakt. In de jobadvertentie wordt meestal verwezen naar de sociale media of de carrièresite waarop meer informatie te vinden is. Geen enkel bedrijf zet bewust de belangrijkste zaken als eerste of laatste (het primacy-recency effect) maar zegt dat bij het opstellen van de functieomschrijving vaak de belangrijkste zaken automatisch als eerste opkomen bij de businessmanager. Via de sociale media probeert men ook specifiek te zijn en niet enkel 'loze woorden' te gebruiken. Zo haalt een bedrijf aan dat een foto van de ijskar op het werk meer zegt dan de vage belofte 'dat er soms tijd gemaakt wordt voor ontspanning'. Van elke gemaakte stelling in de jobadvertentie geeft men best een verduidelikend voorbeeld. Op jobsites en video testimonials maakt men hiervan gebruik door het beschrijven van 'een dag in het leven van...'

Onderzoeksvraag 5: "Hoe kunnen we de effectiviteit van de jobadvertising strategie meten?"

- *HYP 5.1: 'Het pre- en posttesten van een jobadvertising campagne biedt een meerwaarde.'*

Elk van de bedrijven heeft verschillende manieren voor het meten van de effectiviteit van de campagne. Eerst en vooral stellen bedrijven vooraf objectieven op. Deze kunnen handelen over het gebruik van verschillende media, over verwachte bezoekersaantallen op evenementen of over het aantal mensen dat men wil aanwerven. Deze objectieven zijn echter geen absolute en geven een schatting weer van wat het bedrijf tracht te realiseren. Hierop mag een bedrijf zich dus niet blindstaren. Wel is dit een handig instrument om op het einde van de rekruteringscampagne een evaluatie te maken van de gedane inspanningen en het bereiken van de vooropgestelde objectieven.

Er bestaat eensgezindheid dat de return on investment van evenementen en andere inspanningen moeilijk te meten is. Dit omdat het moeilijk is om de verschillende elementen van elkaar te onderscheiden door de interactie van de gebruikte mediamix. Ook menen ze dat de effectiviteit enerzijds kwalitatief in plaats van kwantitatief is. Het analyseren van bezoekersaantallen op de website of op evenementen leidt niet steeds tot kwalitatieve inzichten aangezien het bezoekersaantal niet veel zegt over de onderliggende beweegredenen van deze bezoekers.

Anderzijds valt het resultaat van de employer branding moeilijk te evalueren. Een werkzoekende kan een

bepaald bedrijf namelijk heel interessant vinden, maar uiteindelijk toch bij een ander bedrijf gaan werken. Voor de niet-gekozen werkgever heeft zijn enige doel, namelijk het rekruteren, zijn effectiviteit gemist. Toch is het belangrijk om visibel te zijn voor mensen die na enkele jaren van werk willen veranderen.

De mate waarin de campagnes aan pre- en posttesten onderworpen worden, is verschillend per bedrijf. De helft van de bedrijven maakt gebruik van een communicatiekantoor voor het opstellen van de campagnes. De andere helft laat dit over aan de communicatieafdeling in samenwerking met de rekruteringsafdeling. Slechts één bedrijf beweert pretesten uit te voeren naar de aantrekkelijkheid van bepaalde delen van de campagne. Bij verschillende bedrijven wordt er onderzoek gedaan naar de behoefte van de doelgroep door het voeren van focusgroepen of het inhuren van een onderzoeksbureau.

Het posttesten van de campagne is uitgebreider. Zo analyseren alle bedrijven hun bezoekersaantallen op hun website en carrièresite, sociale media en evenementen. Bovendien worden de click-through rates bijgehouden en kijkt men naar respons en likes op sociale media. Via Google Analytics brengt men al deze zaken in beeld. Ook via jobboards worden alle gegevens bijgehouden. In sommige bedrijven worden er wekelijkse, tweewekelijkse of maandelijkse bijeenkomsten gehouden om de evenementen te evalueren, te kijken welke jobadvertenties extra visibiliteit nodig hebben en welke acties men nog kan ondernemen. Dit gebeurt idealiter zo vaak mogelijk om de strategie te optimaliseren. Vijf bedrijven beweren amper naar de acties van concurrenten te kijken. Andere bedrijven stellen dat er pakketten worden aangekocht die alle acties van de concurrenten op het internet en sociale media verzamelen en analyseren. Hiervan worden wekelijkse of maandelijkse verslagen opgemaakt die dan door de HR-afdeling besproken worden.

Bij een sollicitatie wordt, bij de meeste bedrijven, gevraagd aan de sollicitant welke van de evenementen en/of andere elementen de doorslag hebben gegeven om actie te ondernemen. Vaak is dit echter het resultaat van interactie tussen meerdere elementen en is het moeilijk hieruit conclusies te trekken. Vijf bedrijven menen dat deze posttesten in de toekomst beter uitgedacht en uitgewerkt moeten worden, en dat de evaluatie meestal enkel gebeurt voor zaken die mislopen. Andere bedrijven menen dat ze alles meten wat er te meten valt.

6 Algemeen besluit

6.1 Conclusie

In deze thesis werden vijf onderzoeksvragen gesteld rond de titel 'Welke factoren beïnvloeden de jobadvertising strategie'.

Eens de nood aan nieuwe werknemers ontstaat, zal de werkgever zo effectief mogelijk overgaan tot de rekrutering via het opstellen van de jobadvertising strategie. Deze begint met het afbakenen, het bestuderen en het begrijpen van de doelgroep en de gewenste profielen. Zo wordt, bij het aanwerven van een juniorprofiel, meer gebruik gemaakt van employer branding en het uitspelen van de bedrijfscultuur terwijl voor een seniorprofiel meer ingezet wordt op gedetailleerde jobadvertenties en functieomschrijvingen. De rekrutering kan ook verschillen naargelang welk profiel men zoekt. Binnen eenzelfde bedrijf zal de rekrutering van een informaticus bijvoorbeeld verschillen van die van een econoom. Dit alles zal bijgevolg resulteren in een verschillend mediagebruik en andere klemtonen wat betreft jobadvertenties.

Vervolgens wordt er gekeken naar het benodigde en beschikbare budget dat uitgetrokken kan worden voor de jobadvertising strategie. Dit budget zal jaarlijks fluctueren volgens de nood aan nieuwe werkrachten en kan door zowel interne als externe oorzaken aan restricties verbonden zijn.

De meeste bedrijven stellen een benodigd budget op aan de hand van schattingen. Bij het opstellen van het budget wordt vaak vergeleken met dat van het voorbije jaar. Dit budget is gelinkt aan het aantal nieuwe werknemers dat men wil aanwerven. Door de economische crisis zijn deze budgetten gedaald, waardoor het bedrijf genoodzaakt is om zijn mediamix en de daaraan gekoppelde budgetten op een efficiëntere manier uit te voeren. De opkomst van het internet en sociale media zijn vaak een goedkoper alternatief voor de dure print advertenties.

Voor de verspreiding en de visibiliteit van de advertenties kunnen verschillende media aangewend worden. Hierbij staat de effectiviteit centraal. Zo worden print media niet alleen minder gebruikt omwille van de hoge kostprijs, maar vooral omdat deze de doelgroep niet optimaal bereiken. Hiervoor leent het internet, en meer specifiek de sociale media en de carrièresites, zich uitstekend voor. Het is namelijk mogelijk om snel en flexibel in te spelen op de behoeften van de lezer. Bovendien kan het bedrijf een veelheid aan informatie beschikbaar stellen en tegelijkertijd ook de employer branding versterken.

Dit is ook van toepassing op evenementen. Hier ligt de focus vooral op het creëren van credibiliteit en het

weergeven van de bedrijfscultuur door het inzetten van de eigen werknemers. Via het internet kan op een gerichte manier publiciteit gemaakt worden omtrent deze aankomende evenementen.

Daaropvolgend wordt de mediaplanning opgesteld die handelt over de frequentie en de continuïteit van verschillende advertenties en het mediagebruik. De onderzochte bedrijven adverteren continu met piekperiodes die afgesteld zijn op de doelgroep en gebruiken hiervoor verschillende media. Volgens dit pulsing schema zal de werkzoekende optimaal gestimuleerd worden om voor een bepaalde werkgever te kiezen. Er vindt weinig herhaling plaats van dezelfde jobadvertentie, maar wel een herhaling van soortgelijke advertenties.

Bovendien worden verschillende soorten van advertenties uitgegeven met verschillende doelen. Specifieke jobadvertenties en brochures staan boordevol informatie en spelen in op de cognitieve fase. De employer branding artikels spelen voornamelijk in op de affectieve fase en de uitnodigingen voor evenementen en infosessies spelen in op de conatieve fase. Het is noodzakelijk op te merken dat eenzelfde advertentie elementen kan bevatten die op meerdere fasen inspeelt. Waar senior profielen vooral de centrale route van overtuiging volgen, loopt dit voor junior profielen vooral via de perifere route van overtuiging. Deze laatste zullen extra gevoelig zijn aan employer branding activiteiten.

Eenzijds is er de 'look&feel' van een jobadvertentie die zich voornamelijk situeert rond de employer branding en de esthetische waarde. Het gebruik van een huisstijl maakt de rekruteringscampagne tot een geheel en zal de brand awareness verhogen. Het gebruik van dynamische foto's van de eigen werknemers en van het dagelijkse leven binnen het bedrijf, geven een correcter beeld voor de werknemer en zullen de geloofwaardigheid verhogen. Video testimonials zijn hier een ander voorbeeld van.

Ook het gebruik van labels die de inspanningen van de werkgever belonen, verhogen de credibiliteit en maken de werkgever aantrekkelijk. De 'look&feel' gebeurt volgens opgestelde richtlijnen en wordt vaak uitbesteed aan een agentschap dat deze richtlijnen perfect beheerst. Dit alles gebeurt in samenspraak met de communicatieafdeling van het bedrijf.

Anderzijds is er de inhoud van de jobadvertentie die een belangrijke rol speelt. De uitspraak 'hoe specifiek en realistischer de jobadvertentie, hoe beter' wordt bevestigd, al geldt dit maar tot op een bepaald niveau. De mate van specificiteit hangt af van de doelgroep, de in te vullen functie en de verkregen respons op de advertentie. Waar sommige woorden bewust worden toegevoegd, worden andere dan weer bewust achterwege gelaten. Getuigenissen van werknemers zijn hier een hulpmiddel om de inhoud interessanter en toegankelijker te maken.

Tot slot probeert men de hele rekruteringscampagne te evalueren en de effectiviteit van de jobadvertising strategie te meten. Hiervoor kunnen pre- en posttesten aangewend worden. Het gebruik van pretesten is bij veel bedrijven nog niet sterk ontwikkeld en beperkt zich tot onderzoek naar de doelgroep en het opstellen van objectieven. Posttesten daarentegen zijn meer voorkomend en de uitgebreidheid hiervan verschilt van bedrijf tot bedrijf. Verschillende bedrijven reflecteren over de objectieven en evalueren de rekruteringscampagne. Statistische programma's zijn waardevol voor deze analyses en worden dan ook frequent ingezet. Door tijdsgebrek en de hoge kostprijs hiervan, gebeurt dit voornamelijk in situaties waar het gewenste resultaat uitbleef. Waar sommige bedrijven menen dat ze bewust alles meten wat er te meten valt, beweren anderen dat er nog ruimte voor verbetering is.

6.2 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek bevat echter enkele beperkingen. Zo zijn er in totaal acht bedrijven geanalyseerd in twee verschillende servicegerichte sectoren. We moeten dus voorzichtig zijn bij de veralgemening naar andere bedrijven binnen de serviegerichte sectoren. Zo zien we dat de Big Four bedrijven er een redelijk gelijkaardige strategie op nahouden, maar mag dit niet veralgemeend worden naar alle audit- en consultingbedrijven. Hetzelfde kunnen we besluiten voor de bankensector.

Ook moeten we voorzichtig zijn met de veralgemening naar andere servicegerichte sectoren. De jobadvertising strategie kan ook verschillen naarmate men een andere doelgroep wil aantrekken.

Een andere beperking kan zijn dat niet alle kranten en tijdschriften in rekening werden genomen. Het is mogelijk dat hierdoor informatie verloren is gegaan. Dit werd deels opgelost door bij de interviews te vragen of een belangrijke categorie van media vergeten is.

Een derde beperking is het verloop van tijd. Het onderzoek liep in het vierde kwartaal van 2013. Om een correcter beeld te verkrijgen, zou een volledig boekjaar kunnen onderzocht worden. Maar ook hier werden deze eventuele afwijkende conclusies tot een minimum beperkt door de geïnterviewde te vragen of het adverteergedrag verschilt van periode tot periode.

Een laatste beperking is de subjectiviteit van het interview. De geïnterviewde kan verkeerde informatie geven om een positiever beeld weer te geven of omdat hij over onvoldoende informatie beschikt. Deze fouten werden tot een minimum herleid door de vragenlijst op voorhand door te sturen, zodat de respondent wist waaraan hij zich kon verwachten en zich kon voorbereiden. Maar ook door de interviewer kan een vertekend beeld doen ontstaan. Wanneer deze niet de correcte vragen stelt, kan hij het onderzoek

in een bepaalde richting sturen. Daarom is het belangrijk dat er op voorhand al een vragenlijst met mogelijke onderwerpen wordt opgesteld. Ook kunnen antwoorden van de geïnterviewde eventueel verkeerd geïnterpreteerd worden door voorkennis van het onderzoek.

6.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Aangezien er nog maar weinig geschreven is over dit onderwerp, is er nog veel ruimte voor verder onderzoek. Zo is onder andere het onderzoeken van de jobadvertising strategie binnen een sector die zich op dezelfde doelgroep richt, bijvoorbeeld de informaticasector of de overheidssector, interessant. Hierdoor kan men onderzoeken of de jobadvertising strategie verschilt van sector. Ook kan het onderzoeken van een sector die zijn jobadvertising strategie richt op een andere doelgroep, bijvoorbeeld het aanwerven van meer technische profielen of ingenieurs, interessante inzichten creëren.

Eventueel kan het een meerwaarde bieden om de jobadvertising strategie te bestuderen vanuit het standpunt van de werkzoekende. Zo kan men zaken meten die een werkgever aantrekkelijk maken, welke volgens de doelgroep de ideale mediamix is en op basis van welke informatie zij de keuze voor een werkgever maken. Een andere mogelijkheid is het verder onderzoeken van de rol die de eigen werknemers spelen in de jobadvertising strategie en welke invloed de bedrijfscultuur hierop heeft.

Tenslotte kunnen enkele kwantitatieve analyses uitgevoerd worden. Zo kan men het effect van meer en grotere campagnes nagaan op de attractiviteit van de werkgever. Bovendien kan het effect van meer en specifieke informatie in de jobadvertising strategie op de mate van waarschijnlijkheid van solliciteren, worden nagegaan. Een andere mogelijkheid is een kwantitatieve studie te verrichten bij een groot aantal HR-managers in België omtrent hun visie op de jobadvertising strategie. Hier kan men werken met enquêtes en statistische analyses.

Waar er in deze thesis minder aandacht is besteed aan de herhaling van jobadvertenties, kan het effect van herhaling van employer branding advertenties en specifieke jobadvertenties meer in detail worden onderzocht. Aangezien de meeste bedrijven strenge regels omtrent huisstijl hanteren en er frequent beroep wordt gedaan op agentschappen voor het ontwikkelen van de advertenties, was het moeilijk om de look&feel op vlak van lay-out, slogan en afbeeldingen te testen omdat dit niet tot het takenpakket van de geïnterviewden behoorde.

Bibliografie

- Anat, R. (2006). Sense-Making of Employment: On Whether and Why People Read Employment Advertising. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 747-770.
- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising--are differences black and white? *Journal of applied psychology*, 88(4), 672-679. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.672
- Avis, M. (2012). Brand personality factor based models: A critical review. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 20(1), 89-96.
- Backhaus, B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2), 115-136.
- Barber, E., & Roehling, V. (1993). Job postings and the decision to interview: A verbal protocol analysis. *Journal of applied psychology*, 78(5), 845.
- Belch, G., & Belch, M. (2012). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*: McGraw-Hill Education.
- Boehle, S. (2000). Online recruiting gets sneaky. *Training*, 37(5), 66-71.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. (2013). *Principles of Human Resource Management*: South-Western Cengage Learning.
- Botha, A. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention : original research. *SA journal of human resource management*, 9(1), 1-12.
- Branham, L. (2000). *Keeping the People who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*: AMACOM.
- Breaugh, A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405-434. doi: 10.1177/014920630002600303
- Brencic, V., & Norris, J. B. (2010). Do employers change job offers in their online job ads to facilitate search? *Economics Letters*, 108(1), 46-48.
- Bretz, R. D., Jr., & Judge, T. A. (1998). Realistic job previews: A test of the adverse self-selection hypothesis. *Journal of applied psychology*, 83(2), 330.
- Buckley, M., Mobbs, A., & Mendoza, L. (2002). Implementing Realistic Job Previews and Expectation-Lowering Procedures: A Field Experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 263-278.
- Cable, M., & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment,. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20(Emerald Group Publishing Limited,), 115-163.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harv Bus Rev*, 79(3), 139-146, 166.
- Cappelli, P., & Ibarra, H. (2001). *Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People*: Harvard Business School Press.
- Catano, V. M., Wiesner, & Hackett. (2000). *Recruitment and Selection in Canada*: Nelson Education Limited.
- Clarke, J., Seng, D., & Whiting, H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505-530.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? *Journal of Management*, 30(5), 623-646.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169. doi: 10.1111/1468-2389.00239
- Cober, T., Brown, J., & Levy, E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites. *Human Resource Management*, 43(2-3), 201-218. doi: 10.1002/hrm.20015

- Colley, R. (1964). *Vaststelling van reclamedoeleinden voor de peiling van reclameresultaten: onder auspiciën van de Association of National Advertisers (ANA) Commissie voor: Corporate Management Approach to the Advertising Investment: Reclame Adviesbureau Hou Maet.*
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*: HarperCollins.
- Collins, J., & Stevens, K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology, 87*(6), 1121.
- Coyle, R., & Thorson, E. (2001). The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites. *Journal of Advertising, 30*(3), 65-77. doi: 10.1080/00913367.2001.10673646
- Cramphorn, S. (2004). What Advertising Testing Might Have Been, If We Had Only Known. *Journal of Advertising Research, 44*(02), 170-180. doi: doi:10.1017/S0021849904040115
- Crow, M. (2005). Making the graduate-industry connection. *IEEE power & energy magazine, 3*(1), 34-37.
- D'Souza, G., & Rao, C. (1995). Can Repeating an Advertisement More Frequently Than the Competition Affect Brand Preference in a Mature Market? *Journal of Marketing, 59*(2), 32-42. doi: 10.2307/1252071
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management, 15*(1-3), 157-179.
- De Pelsmacker, P., & Geuens, M. (1999). The advertising effectiveness of different levels of intensity of humour and warmth and the moderating role of top of mind awareness and degree of product use. *Journal of Marketing Communications, 5*(3), 113-129.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., & van den Bergh, J. (2013). *Marketing Communications: A European Perspective*: Prentice Hall/Financial Times.
- De St. Aubin, D., & Carlsen, B. J. (2008). *Attract, Engage & Retain Top Talent: 50 Plus One Strategies Used by the Best*: AuthorHouse.
- Dholakia, R. (1987). Source Credibility Effects: a Test of Behavioral Persistence. *Advances in Consumer Research, 14*(Association for Consumer Research), 426-430.
- Dineen, R., & Ling, J. (2007). Aesthetic Properties and Message Customization: Navigating the Dark Side of Web Recruitment. *Journal of applied psychology, 92*(2), 356.
- Dubé, J., Hitsch, J., & Manchanda, P. (2005). An Empirical Model of Advertising Dynamics. *Quantitative Marketing and Economics, 3*(2), 107-144.
- Edwards, R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23.
- Eldesouky, F. (2013). Visual Hierarchy and Mind Motion in Advertising Design. *Journal of Arts and Humanities, 2*(2), 148-162.
- Jardon, C. M., & Gonzalez-Loureiro, M. (2013). Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach. *Economia. Seria Management, 16*(2), 255-276.
- Feldman, C., & Klaas, S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management, 41*(2), 175-192.
- Feldman, D., Bearden, W., & Hardesty, D. (2006). Varying the Content of Job Advertisements: The Effects of Message Specificity. *Journal of Advertising, 35*(1), 123-141.
- Fernandez, V., & Rosen, L. (2000). The Effectiveness of Information and Color in Yellow Pages Advertising. *Journal of Advertising, 29*(2), 61-73. doi: 10.1080/00913367.2000.10673609
- Florea, N. (2011). USING BRANDING TO ATTRACT, RECRUIT, AND RETAIN TALENTED STAFF. *Management & Marketing, IX*(2), 283-297.
- Florea, N. (2012). LINKING MARKETING AND HUMAN RESOURCES RECRUITMENT TO OBTAIN ORGANIZATIONAL EFFICIENCY. *Management & Marketing, VIII*(2), 352-364.
- Fountain, C. (2005). Finding a Job in the Internet Age. *Social Forces, 83*(3), 1235-1262.
- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2010). *Human Resource Selection*: Cengage Learning.
- Gatewood, R. D., Barrick, M. R., & Feild, H. S. (2011). *Selection in Human Resource Management*: South-Western Cengage Learning.

- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97-107.
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2009). *The Future of Business: South-Western*.
- Gonzalez-Loureiro, M., & Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116(3), 312-315.
- Hardy, T. (1999). Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image. *Design Issues*, 15(1), 81-82.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*: Wiley.
- Highhouse, & Hoffman. (2001). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493. doi: 10.1177/0149206309348788
- Howard, W., & Kahana, J. (1999). Contextual Variability and Serial Position Effects in Free Recall. *Journal of Experimental Psychology*, 25(4), 923-941.
- Hoye, G., & Lievens, F. (2013). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee Testimonials versus Word-of-Mouse.
- Hoye, G., & Saks, A. (2008). Job search as goal-directed behavior: Objectives and methods. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 358-367.
- Huang, R., & Sarigollu, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92-99.
- Janonis, V., & Virvilaitė. (2007). Brand Image Formation. *Engineering Economics*, 2, 78-90.
- Jansen, B. J., Jansen, K. J., & Spink, A. (2005). Using the web to look for work: Implications for online job seeking and recruiting. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 15(1), 49-66.
- Janssens, De Pelsmacker, & Geuens. (2012). Online advertising and congruency effects: it depends on how you look at it. *International journal of advertising*, 31(3), 579-604.
- Jefkins, F. (1985). *Advertising Made Simple*. Londen.
- Kapferer, J. N. (1986). Beyond positioning retailer's identity. *Esomar Seminar Proceedings, Brussels*, 167-176.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*: Kogan Page.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., & Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211.
- Kirmani, A. (1997). Advertising Repetition as a Signal of Quality: If It's Advertised So Much, Something Must Be Wrong. *Journal of Advertising*, 26(3), 77-86.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kor, Y. (2003). Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. *Organization Science*, 14(6), 707-719.
- Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2012). Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711-727.
- Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2013). To be or not to be different: Exploration of norms and benefits of color differentiation in the marketplace. *Marketing Letters*, 24(2), 165-176.
- Lakhdar, & Sekiou. (2001). *Gestion des ressources humaines*: De Boeck.
- Lavidge, J., & Steiner, A. (2000). A Model For Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Advertising & Society Review*, 1(1), -.
- Lee, I. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems*, 51(1), 230-239.
- Leech, G. N. (1972). *English in Advertising: A Linguistic Study of Advertising in Great Britain*: Longman.

- Leonidas, C. (2009). Rational Versus Emotional Appeals in Newspaper Advertising: Copy, Art, and Lay-out Differences. *Journal of promotion management*, 15(4), 522-546.
- Lewis, E. (1900). *Getting the Most Out of Business: Observations of the Application of the Scientific Method to Business Practice*: Kessinger Publishing.
- Lievens, F., & Harris, M. (2005). Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003* (pp. 131-165): John Wiley & Sons, Ltd.
- Luo, C., Luo, X., Schatzberg, L., & Sia, C. (2013). Impact of informational factors on online recommendation credibility: The moderating role of source credibility. *Decision Support Systems*, 56(0), 92-102.
- MacLeod, D. (2009). Employee branding. *People management*, 15(23), 18-22.
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24.
- Marchal, E., & Mellet, K. (2007). Job board toolkits: Internet matchmaking and changes in job advertisements. *Human Relations*, 60(7), 1091-1113.
- Mason, A., & Belt, A. (2005). Effectiveness of Specificity in Recruitment Advertising. *Journal of Management*, 12(3), 425-432.
- Mathews, B. P., & Redman, T. (2001). Recruiting the Wrong Salespeople - Are the Job Ads to Blame? *Industrial Marketing Management*, 30(7), 541-550.
- Mesak, H. I., & Calloway, J. A. (1995). A pulsing model of advertising competition: A game theoretic approach, part A - Theoretical foundation. *European Journal of Operational Research*, 86(2), 231-248.
- Metz, R. E., & Junion-Metz, G. (1996). *Using the World Wide Web and creating home pages: a how-to-do-it manual*: Neal-Schuman Publishers.
- Morley, M. (2009). *The Global Corporate Brand Book*: Palgrave Macmillan.
- Navdeep, K., & Pankaj, G. (2011). ABSTRACT Impact of Online Recruitment On Recruitment Performance.
- Neagu, O. (2012). The market value of human capital: an empirical analysis. *Economic Science Series*, 21(2).
- Neuman, Y., Nave, O., & Dolev, E. (2011). Buzzwords on their way to a tipping-point: A view from the blogosphere. *Complexity*, 16(4), 58-68.
- Newell, S., & Henderson, K. (1998). Super Bowl advertising: field testing the importance of advertisement frequency, length and placement on recall. *Journal of Marketing Communications*, 4(4), 237-248.
- Nordhielm, L. (2002). The Influence of Level of Processing on Advertising Repetition Effects. *The Journal of consumer research*, 29(3), 371-382.
- Ordonez, L. D., Benson, L., 3rd, & Beach, L. R. (1999). Testing the Compatibility Test: How Instructions, Accountability, and Anticipated Regret Affect Prechoice Screening of Options. *Organ Behav Hum Decis Process*, 78(1), 63-80. doi: 10.1006/obhd.1999.2823
- Panisoara, G., & Panisoara, I. (2007). Managementul resurselor umane. *Editura Polirom Iasi*.
- Pattanayak, B. (2005). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*: PHI Learning.
- Pechmann, C., & Stewart, D. W. (1990). *Advertising Repetition: A Critical Review of Wear-in and Wear-out*: Marketing Science Institute.
- Peretti, J. M. (2009). *Gestion des ressources humaines*: Vuibert.
- Perkins, A., Thomas, M., & Taylor, A. (2000). Advertising and recruitment: Marketing to minorities. *Psychology and Marketing*, 17(3), 235-255. doi: 10.1002/(SICI)1520-6793(200003)17:3<235::AID-MAR3>3.0.CO;2-#
- Peters, K. (2001). *Five keys to effective e-cruiting*.
- Petkovic, M. (2007). *Employer-Branding: ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*: Hampp.
- Petty, R. (1983). Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement. *The Journal of consumer research*, 10(2), 135-146.

- Petty, R., & Cacioppo, T. (2013). Central and peripheral routes to advertising effectiveness. The moderating role of involvement.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*: Free Press.
- Powell, G. N. (1984). Effects of Job Attributes and Recruiting Practices on Applicant Decisions. *Personnel Psychology*, 37(4), 721-732. doi: 10.1111/j.1744-6570.1984.tb00536.x
- Qunsheng, K., & Weiwei, W. (2013). The Adjective Frequency in Advertising English Slogans. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(2), 275-284.
- Ray, M. E. (1971). *Recruitment Advertising: A Handbook of Methods and Procedures*: Business Books.
- Reeve, C. L., & Schultz, L. (2004). Job-Seeker Reactions to Selection Process Information in Job Ads. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 343-355.
- Rentsch, R., & McEwen, H. (2002). Comparing Personality Characteristics, Values, and Goals as Antecedents of Organizational Attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), 225-234. doi: 10.1111/1468-2389.00212
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (1987). *Advertising and promotion management*: McGraw-Hill book Com.
- Salsbury, M. (2013). *Human Capital Management: Leveraging Your Workforce for a Competitive Advantage*: Createspace Independent Pub.
- Saxena, A., & Khanna, U. (2013). Advertising on Social Network Sites: A Structural Equation Modelling Approach. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(1), 17-25.
- Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of consumer psychology*, 22(1), 7-17.
- Schmitt, B., & Simonson, A. (1997). Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image. *Design Issues*, 15(1), 81-82.
- Shrum, L. J. (2012). *The Psychology of Entertainment Media: Blurring the Lines Between Entertainment and Persuasion*: Routledge.
- Slywotzky, A. (1999). *How Digital Is Your Business ? : Must Read Summaries*.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Managing Human Resources*: Cengage Learning.
- Sponheuer, B., & Kirchgeorg, P. D. M. (2010). *Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung*: Gabler Verlag.
- Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2009). Intellectual capital practices: a four-region comparative study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 70-80.
- Tracy, B. (2001). *Hire and Keep the Best People: 21 Practical & Proven Techniques You Can Use Immediately!* : Berrett-Koehler Publishers.
- Turban, D., & Dougherty, W. (1992). Influences of Campus Recruiting on Applicant Attraction to Firms. *The Academy of Management Journal*, 35(4), 739-765.
- Unisys. (2010). Social Recruiting the Unisys Way. URL: <http://blogs.unisys.com/2010/11/16/social-recruiting-the-unisys-way/> (14/04/2014)
- Vaughn, R. (1980). How Advertising Works: A Planning Model. ... putting it all together. *Advertising & Society Review*, 1(1),
- Veryzer, R. W. (1995). The place of product design and aesthetics in consumer research. In F. R. Kardes & M. Sujan (Eds.), *Advances in Consumer Research*, Vol Xxii (Vol. 22, pp. 641-645).
- Vishal, S., Rajesh, B., & Bhupendra, V. (2012). A Framework for Improving Target Marketing Using Collaborative Data Mining Approach.
- Vivek, J. (2010). HR marketing. URL: <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/hr-marketing> (03/04/2014)
- Vytautas, & Janonis. (2007). Relationship of Brand Identity and Image. *Engineering Economics*, 1, 69-79.
- Walker, H. J., Feild, H., Giles, W., & Bernerth, J. (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 619-638.
- Wilden, Gudergan, & Lings. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Williams, R. (2008). *The Non-Designer's Design Book*: Pearson Education.
- Williamson, I. O., King, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687.

- Yaping, L., & Jingfang, J. (2007). HUMAN CAPITAL INVESTMENT FOR FIRM: AN ANALYSIS. *Management Science & Engineering*, 1(2).
- Yüce, P., & Highhouse, S. (1998). Effects of Attribute Set Size and Pay Ambiguity on Reactions to 'Help Wanted' Advertisements. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 337-352.
- Zusman, R. R., & Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings. *Computers in Human Behavior*, 18(3), 285-296.

Bijlage

Bijlage 1: Vragen interview 'Welke factoren beïnvloeden de jobadvertising strategy'

Volgende lijst bevat vragen omtrent de jobadvertising strategie die uw bedrijf hanteert. Deze vragenlijst is een leidraad voor het komende interview maar is niet strikt te volgen. Bij sommige van deze vragen hoort documentatie die ik in kwartaal 4 van 2013 heb verzameld.

Rekrutering algemeen

Hoeveel mensen nemen jullie in België gemiddeld in dienst per jaar?

Welke profielen zijn dat meestal? (geslacht, leeftijd, studies, nationaliteit)

Wordt het HR-beleid nationaal bepaald?

Wat is het beschikbare budget voor jobadvertising (niet van rekrutering&selectie in totaal)

Hoe is het budget percentueel verdeeld onder de verschillende media?

Mag er van het budget afgeweken worden?

Hoe bepalen jullie dit budget?

Zijn er bepaalde periodes waarin jullie meer adverteren?

Adverteren jullie op bepaalde dagen?(elke maandag/ om de twee weken/ in het begin van de maand)

Welke media worden er gebruikt voor de jobadvertenties (kranten, tijdschriften, internet jobsite, internet bedrijfssite, televisie, billboards, flyers, brochures)

Werken jullie met een rekruteringsevent? Waarom wel/niet?

Welke werknemers zijn aanwezig op zulke events?

Wat is het voordeel van de eigen werknemers op een event?

Zetten jullie de eigen werknemers ook op andere media in? Zoja/zoneen, waarom wel/niet?

Geven jullie bedrijfspresentaties? Waarom wel/niet

Hebben jullie samenwerkingsverbanden met faculteiten en/of studentenkringen? Waarom wel/niet?

Merken jullie trends op binnen de jobadvertising strategie/ werkzoekenden? Hoe proberen jullie daarop in te spelen?

Employer branding

Zijn jullie je bewust van employer branding?

Passen jullie dit toe om nieuwe werknemers aan te trekken? Waarom wel/niet?

Welke zaken ondernemen jullie om jezelf te branden tov werknemers?

Heeft jullie bedrijf een label (employer of the year, HR excellence awards, Top employer)

Waarom doen jullie hier wel/niet aan mee? Waarom dit label?

Denkt u dat het hebben van een label werkzoekenden over de streep kan trekken?

Wat zijn, volgens jullie, de grootste behoeften van werknemers?

Maken jullie hier gebruik van in de jobadvertising strategy?

Maken jullie gebruik van video testimonials/Getuigenissen? Zoja, zijn dit eigen werknemers?

Zoja, ligt de tekst van zo'n getuigenis vast?

Brand identity/brand image

Hoe zien jullie jezelf?

Hoe willen jullie dit uitstralen naar potentiële werknemers toe?

Wat zijn jullie waarden?

Hoe proberen jullie deze te implementeren in de jobadvertising strategie?

Advertising

Worden de advertenties opgesteld door een advertising kantoor? Waarom wel/niet

Hebben jullie inspraak over de look/foto's? Zoja, hoe bepalen jullie deze?

Gebruiken jullie statische foto's in de jobadvertising strategie? Waarom wel/niet?

Gebruiken jullie dynamische foto's in de jobadvertising strategie? Waarom wel/niet?

Mag er vrij gekozen worden welke foto's afgebeeld worden?

Zijn er andere elementen die een advertentie esthetisch beter maken die jullie gebruiken?

Hebben jullie de slogan zelf gekozen? Waarvoor staat deze? Waarom deze?

In welke mate kijken jullie naar de concurrentie om jullie advertising te publiceren

Primacy/recency effect: zetten jullie de belangrijkste criteria als eerste/laatste?

Jobadvertenties

Hoe bepalen jullie wanneer er een vacature opengesteld wordt? (vb. als er een pensioen gepland is, een bepaald aantal per jaar, als iemand ontslagen is, is een vacature altijd een plaats die vrijgekomen is, andere)

Wie stelt de functieomschrijving op?

Wie stelt de vereisten op?

Loon vermelden: waarom wel/niet?

Wat is, volgens jullie, essentieel om te vermelden in een jobadvertentie?

Zijn er specifieke populaire buzzwoorden die jullie gebruiken in de jobadvertenties?

Zoja, waarom gebruik je deze woorden?

Maken jullie de jobadvertenties verschillend naargelang de functie? (vb. administratief personeel, junior, manager, kaderleden)

Hoe bepalen jullie de effectiviteit van een jobadvertentie? En hoe meten jullie dit? (aantal mensen die het zien, aantal mensen die reageren, aantal mensen die geschikt zijn en hebben gereageerd?)

Hoe proberen jullie ook de latente werkzoekende te benaderen?

Zijn de jobadvertenties algemeen of zeer specifiek? Waarom deze keuze?

Testen

Worden de campagnes gepretest?

Worden de campagnes geposttest?

Wordt de rekruteringscampagne geëvalueerd?

Zoja, hoe vaak?

Zoja, hoe doen jullie dit?

Zoneen, waarom niet?

Stellen jullie op voorhand bepaalde objectieven op?

Kijk je achteraf of deze gehaald zijn?

Welke objectieven zijn dit dan (kwalitatief/kwantitatief)?

Worden er speciale pakketten aangekocht om het aantal bezoekers te meten en te analyseren?

Wordt er op een sollicitatiegesprek gepolst naar welke media de sollicitant heeft waargenomen?

Willen jullie in de toekomst meer/minder testen?

Bijlage 2: Gevonden artikels en de hierarchy-of-effects

Advertenties die inspelen op de cognitieve fase

Three job groups

At Deloitte we split our core business into three job groups. Each has its own competency. Yet they all work together to give our clients exceptional service.

Finance, Audit & Accountancy

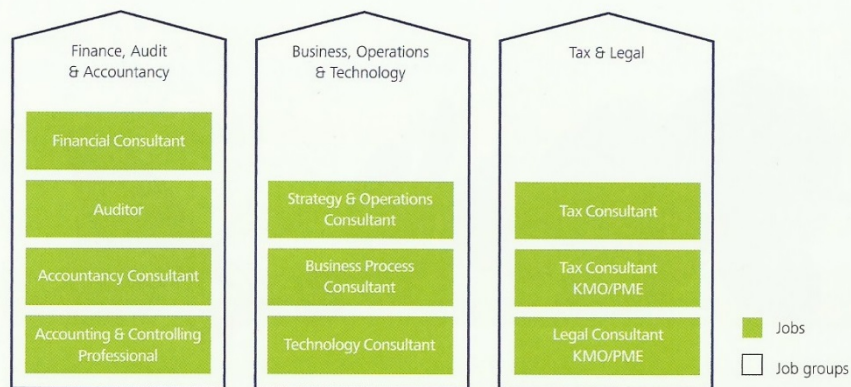
You learn about all aspects of finance, audit and accountancy. You help our clients execute and record their financial transactions in the best possible way, respecting all legal and ethical rules.

Business, Operations & Technology

You help our clients with strategy, processes and technology. You profoundly analyse business and technology issues, and develop recommendations to improve or transform clients' businesses.

Tax & Legal

You become familiar with all aspects of legal directives and tax mechanisms. You help our clients optimise their tax efficiency and manage their legal and tax risks.



Explore Deloitte's world of opportunities 7

Vacature 23/10



Belfius Insurance kijkt naar de toekomst. Jij ook?

Meer dan 50 jobs met perspectief

Belfius Insurance is de verzekeringsoep van Belfius Bank & Verzekeringen. We boekten het voorbije jaar een mooi resultaat en we hebben ook een sterk recept voor onze toekomst en die van onze 1,4 miljoen klanten bij Belfius, DVV verzekeringen, Corona direct en Elantis. We zijn ambitieus, we groeien en investeren volop in de toekomst van onze klanten en onze medewerkers.

↙ Ook zij kijken vooruit :-)



"Sinds juni ben ik aan de slag als product manager. Eerder werkte ik als business analyst. Mijn overstap is een bewijs van de vlakke bedrijfsstructuur bij Belfius Insurance; veranderen van afdeling en zo een nieuwe functie leren kan hier perfect."

Sofie, product manager



"Als business analyst begeleid ik bij Belfius Insurance vernieuwingsprojecten, zoals de implementatie van onze e-services voor onze klanten. Dit is een systeem waarmee onze klanten hun eigen verzekeringspolis online kunnen beheren."

Gerry, business analyst

Vind jouw toekomst tussen onze vacatures

Retail

- (Senior) Business Analyst
- Dossierbeheerders Levensverzekeringen
- Dossierbeheerders BOAR (Brand, Ongevallen en Allerlei Risico's)
- Schadebeheerders BOAR (Brand, Ongevallen en Allerlei Risico's)
- Assistant Team BOAR Schade
- Contact Center Agents (Polissen en Schade)
- Administratief Medewerker

Organisaties & Ondernemingen

- Process & Change Manager
- Pensioenbeheerder
- Underwriter Brand
- Business Analyst

Risk

- Stafmedewerker Bedrijfsactuariaal & Validatie

HR

- HR Recruitment & Administration Officer

Accounting

- Stafmedewerker Financiële Processen

IT

- IT Governance Projectleider
- (Senior) Projectleider
- Senior Architect
- Application Engineer Mainframe
- Technical Architect
- Technical Analyst

Development People, Product & Process

- Business Partner KOZ
- Product Manager
- Business Analyst



Interesse?

Surf naar www.belfius-insurance.be/jobs of stuur uw kandidatuur naar recruitment@belins.be

 **Belfius**
Insurance

Belfius Insurance NV, Galileelaan 5, 1210 Brussel IBAN BE23 0529 0064 6991 - BIC GKCC BE BB - RPR Brussel BTW BE 0403.201.185 - FSMA nr. 19649 A



BNP PARIBAS FORTIS

Voor ons kantoor te Beersel zoeken wij:

commercieel bankbediende

Functie: je start je loopbaan als commercieel onthaalmedewerker en staat in voor het warme onthaal van onze cliënten.

Als eerste aanspreekpunt ben je hét gezicht voor ons cliënteel. Je zorgt voor de courante bank- en loketverrichtingen. Je adviseert cliënten pro-actief en bouwt mee aan de commerciële resultaten van het kantoor.

Je krijgt de kans om verder door te groeien als commercieel adviseur in één van de bankdomeinen (beleggingen, verzekeringen, leningen).

Profiel: meer dan 3 jaar ervaring in commercieel klantencontact is vereiste. Je staat voor cliëntvriendelijkheid, zin voor initiatief en service-gerichtheid. Ervaring in de banksector is een absolute troef maar geen must.

Je hebt een bachelordiploma (of gelijkwaardig door ervaring) en bent tweetalig (nl-fr). Je hebt een overtuigende commerciële flair, je straalt enthousiasme en degelijkheid uit in je cliëntencontacten. Je bent een dynamische, stressbestendige, positief ingestelde ploegspeler. Je durft pro-actief cliënten aan te spreken en te verkopen met oog voor de lange- termijnrelatie tussen bank en klant.

Wat mag je van ons verwachten:

- aantrekkelijk verloningspakket volgens Fortis-loonnormen met extra-legale voordelen (zoals maaltijdcheques, groepsverzekering, hospitalisatieverzekering, pc 218)
- doorgedreven opleiding door BNP Paribas Fortis bij de start en je verdere loopbaan
- reële doorgroeimogelijkheden op maat en in functie van je eigen verwachtingen
- afwisselende job in een dynamisch team; dichtbij huis met interessante uitdagingen en veel afwisseling

Interesse? Stuur je CV met foto naar wouter.dewit@bnpparibasfortis.com

De bank en verzekering voor een wereld in verandering

DB45/546148

De Zondag: 01/12/13

Advertenties die inspelen op de affectieve fase

EY
Building a better working world

**WANTED:
high-performing
business athletes**

When you work at EY, you don't just earn a paycheck, you learn how to be part of a high performing team that works together to tackle client issues. And you create the relationships with clients and colleagues that will continue to build your career – wherever that career may take you.

Visit ey.com/careersbelgium

Partner Belgian Olympic Team
EY

top 2013
EMPLOYERS BELGIË/BELGIQUE
CERTIFIED BY THE CRE INSTITUTE

Official partner of the Royal Belgian Hockey Federation.

KBC beschikt over een fijnmazig bankkantorennet in Vlaanderen en Brussel. In Brussel zijn er een 40-tal bankkantoren. Elke dag geven gedreven medewerkers het beste van zichzelf om onze cliënten centraal te plaatsen. Voor de versterking van onze kantoorteams in de regio Brussel zijn we op zoek naar gedreven commerciële adviseurs. Een job met pit in het hart van Europa. Iets voor jou? Check alvast wat andere collega's erover te vertellen hebben.



Stephanie

1 Ruimte om te groeien

"Een paar jaren geleden ging ik als commercieel adviseur aan de slag in een Brussels bankkantoor. Ik kreeg van dag 1 alle kansen om me te ontplooiën. KBC investeert immers stevig in de talenten van zijn medewerkers. Er is voldoende ruimte om te leren, mijn talen te gebruiken en de contacten met de cliënten op te bouwen. Uitdagingen genoeg en elke dag weer een reden om er met veel goesting in te vliegen. En wie weet wat er in de toekomst nog op me wacht ..."



Souad

2 Ik herken mezelf in KBC

"Ik kwam met KBC in contact op een jobevent. Het feit dat KBC al verschillende keren op rij verkozen werd bij de 'Beste Werkgevers' en de professionele aanpak spraken me aan om te solliciteren. En ik heb het me nog niet beklagd. Elke dag geef ik het beste van mezelf om in te spelen op de behoeften van onze cliënten. Ik kan hier bovendien mijn talenkennis verder aanscherpen. Kortom, KBC heeft me heel wat te bieden en is ook voor mij persoonlijk de Beste Werkgever."



Els

3 Ruimte om je stempel te drukken

"Na een jarenlange carrière in de toerismesector besloot ik mijn loopbaan een andere wending te geven. Resultaatsgericht kunnen werken en omgaan met mensen spraken mij enorm aan in de functie. Bovendien was er ook een goede verhouding werk-privé. Op dit moment kan ik als kantoordirecteur zelf een team aansturen en zo mijn ondernemerszin en gedrevenheid laten spreken. Ik ben blij dat ik de stap heb gezet en dat KBC me die kans heeft geboden."



Jarl

4 Werken in een bruisende stad

"Werken in het hart van Europa is uitermate boeiend. Ik werk in een bankkantoor vlak bij het Europe Parlement. Geweldig vind ik het. Elke dag kom ik in contact met verschillende nationaliteiten en culturen. Bovendien zijn er hier tal van internationale bedrijven en Europese instellingen gevestigd. Dit maakt het extra boeiend. Ik hou ervan om na de werkuren nog te genieten van het bruisende stadsleven en daar biedt Brussel alle kansen toe."



Kirsten

5 Voordelen genoeg bij KBC

"Een van de redenen die me aantrokken om bij KBC aan de slag te gaan waren de vele voordelen. Ik kan rekenen op heel wat opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, ik heb een competitief beloningspakket, aangevuld met een ruime waaier aan extra voordelen. Bovendien geniet ik persoonlijk voordeel van de voorwaarde op bank- en verzekeringsproducten. KBC biedt daarnaast ook voldoende mogelijkheden om werk en privé op elkaar af te stemmen."

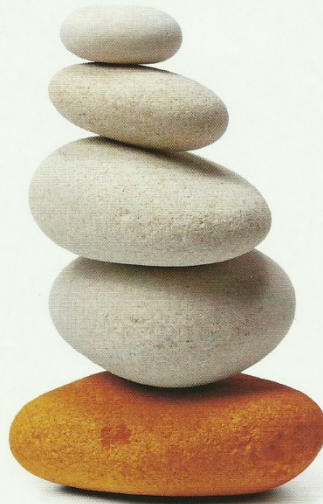


Dorien

6 Een groot bedrijf met een familiale sfeer

"Ik heb Hotelmanagement gestudeerd. Een job in de banksector lijkt mij geen evidente stap. Maar aangezien elke starter bij KBC een erg uitgebreide opleiding krijgt, raakte ik al snel in de bancaire materie ingewerkt. Nu werk ik als commercieel adviseur in een Brussels kantoor. De werksfeer is erop gericht en dat straalt ook af op onze cliënten. Velen van hen maken tijd voor spontane babbel. Die warmte, da's typisch KBC."

Een natuurlijk evenwicht in je job.



ing.be

ING 



Bouw aan je carrière op ing.be/jobs

Er staat heel wat op stapel in de bank van de toekomst. Projecten die de service aan de klant nog gebruiksvriendelijker en efficiënter zullen maken en die ons gamma producten verder uitbreiden en diversifiëren. Projecten waar ook jij actief bij betrokken wordt. Bij ING draagt namelijk iedereen zijn of haar steentje bij, van account managers en IT-professionals,

over juristen en ingenieurs, tot marketeers en administratief medewerkers. ING biedt aan zijn medewerkers niet alleen boeiende perspectieven, maar ook een mooi evenwicht tussen werk en privé.

Wil je meer weten over onze activiteiten en vacatures? Surf dan meteen naar onze website ing.be/jobs



ING 



Where will your next step take you?

The next step in your career is the big one. Are you looking for lots of options? Do you want to develop valuable skills? Make time for life outside work? Be part of a team culture that brings out the best in you? It's your future. How far will you take it? Discover a world of opportunities at mycareer.deloitte.com/be

© 2013 Deloitte Belgium

Deloitte.

*Don't just
graduate, live
cum laude*

Eline
Tax Consultant



pwc

Talent alleen volstaat niet, om aan de top te geraken is een gedegen opleiding nodig. Daar zorgen we bij PwC voor. Hoe? Elk jaar selecteren we **300 toptalenten**, plaatsen ze in een sterke ploeg en geven ze de kans om zich te ontplooiën temidden van een hecht team. Ook pas afgestudeerden krijgen zo de kans tonnen ervaring op te doen. Maar het leven mag niet ophouden na het studeren. Dus zorgen we voor een aangename werksfeer.

Heb jij talent in **audit, tax of consulting**?
Doe zoals Eline, solliciteer op www.careers.pwc.be.

Advertenties die inspelen op de conatieve fase

De toekomst wenkt voor IT & Digitaal talent.



ing.be

ING 

Schrijf je in voor ons rekruteringsevent op 20 november via ing.be/jobs

ING 

top 2013
BESTE
PLACEMENT
BY THE FUTURE

2010

www.selectiondays.be

*Move forward
in fast forward*



pwc



Zin om te groeien?

jobat 16/11

Ga voor een uitdagende job bij KBC

KBC is een internationale bank-verzekeraar die sterk lokaal verankerd is. We streven ernaar om dé referentie te zijn in onze kernmarkten in België en Centraal-Europa en staan klaar om ons succes verder uit te bouwen. Om te groeien dus.

KBC heeft zijn groei te danken aan de gedrevenheid van zijn medewerkers. Daarnaast ligt er bij KBC een sterke focus op ontwikkeling en de optimale inzet van talenten.

Heb jij zin om mee te groeien?

We zijn op zoek naar starters en ervaren profielen in verschillende functiedomeinen zoals sales, juridisch en financieel. Daarnaast zoeken we ook digitale profielen. Neem dus zeker een kijkje op onze jobsite www.9tolife.be. Of volg 'KBC Bank & Verzekering' via LinkedIn. Op die manier blijf je op de hoogte van interessante tips, weetjes en vacatures.

Ervaring als webanalist of e-commerce-specialist? Ontdek onze vacatures voor digitale profielen op Career Launch Leuven!

Volg 'KBC Bank & Verzekering' ook op LinkedIn.



9tolife



ing.be

ING

Knack - Carrière

TOP EMPLOYERS 2013
BELGIË/BELGIQUE
CERTIFIED BY THE CRF INSTITUTE

“We verwachten dat je in de huid van de klant kruipt”

“Feedback geven en krijgen. Dat is één van de speerpunten van onze bedrijfscultuur.” Zeg niet zomaar ‘grootbank’ tegen challenger ING.

Hoe dynamisch kan een grootbank sinds de crisis nog zijn?

Anthony: “Ik ben vanuit een kleine bank naar ING gekomen, precies omdat *change management* helemaal mijn ding is. Dat zegt genoeg. ING is de challenger onder de Belgische grootbanken. We willen de klant overtuigen met een vernieuwende visie die draait om het online gebeuren gekoppeld aan een professioneel advies.”

Ine: “Ik heb tevoren bij enkele KMO’s gewerkt, en vind hier dezelfde *yes we can*-mentaliteit. We innoveren op een slimme manier. De klant gaat vandaag heel anders om met zijn bank dan vijf jaar geleden. Hij zit niet te wachten op grote, wilde concepten. Wel op kleine dingen die zijn bankbeleving transparant en makkelijk maken.”

Geen revolutie maar evolutie?

Anthony: “Van scratch herbeginnen is relatief makkelijk. Wij hebben mensen nodig die enerzijds onze strategie versnellen - met de klant als focus en IT als motor - en die anderzijds kunnen voortbouwen op onze bestaande organisatie. Dat is veel moeilijker, maar ook veel leuker en spannender. Ideaal als je ‘er een lap op wil geven’.”

Ine: “Je werkt bij ING niet in het luchtledige. IT en online zitten volledig ingebed in onze organisatie. Veel van onze IT-mensen zijn trouwens vanuit de business gegroeid. We verwachten dat je bereid bent je in alle aspecten van onze business te verdiepen. En vooral: dat je in de huid van de klant kruipt.”

Jullie zijn allebei behoorlijk jong voor jullie functie. Typisch voor ING?

Anthony: “Je krijgt hier geweldige mogelijkheden qua opleiding en groei. Doe daar zelf iets mee en je kan ver komen. Iedereen bij ING kan werken aan een Personal Development Plan waarmee hij kan aangeven hoe hij zijn toekomst ziet en welke skills hij wil ontwikkelen. Ine en ik volgen momenteel bijvoorbeeld een soort MBA aan de Henley Business School in Engeland.”

Ine: “Je krijgt bij ING veel kansen om je horizon te verbreden. In je hele traject bij ING is inzetbaarheid de rode draad. Je wordt geen eenzijdige topspecialist die na een paar jaar is opgebrand en dan geen kant meer uit kan. Binnen ING staan altijd nieuwe deuren voor je open.”

“Niet het gevoel dat je in een groot bedrijf werkt”

Met 9500 medewerkers is ING geen kleintje. “Toch heb je hier allerminst het gevoel dat je in een groot bedrijf werkt”, benadrukt Ine Hox. “Er is geen zware hiërarchische structuur en de openheid is zeer groot. Ook bijvoorbeeld als je wil thuiswerken of inloggen in een regionaal kantoor.” Anthony Schifflers beaamt dat: “Je voelt heel sterk dat we één team willen vormen voor de klant. Feedback geven en krijgen is dan ook een speerpunt in onze bedrijfscultuur. Ik ben fier dat ik bij ING werk. *Proud to be orange*, zoals we hier zeggen.” De profielen waarin ING geïnteresseerd is, zijn zeer divers. Momenteel zoeken we onder meer developers internet, mobile analisten, projectleiders, incident managers, IT risk managers, e-commerce-specialisten, user interface designers, copywriters ... Maar ook voor andere functies zien we je sollicitatie graag komen.



Ine Hox, Head of Online Sales and User Experience



Anthony Schifflers, Head of Distribution Drive, Information Technology Services

Een uitdagende job bij de challenger in de banksector? Steek je licht op bij www.ing.be en solliciteer online.

f b

ING



“From one day to another you are responsible for tasks assigned by people who count on you. Working with the client, and convincing him to take into account the our recommendations, is something very new and motivational for me. Deloitte not only offers me an interesting job with challenges and opportunities, but also the possibility to learn from other people and start new friendships.”

Yasmin Vantuykom, Business Process Risk Consultant, Master in Commercial Engineering – 2010, Leuven University, Master in Financial Risk Management – 2011, HEC-Ulg

20

Business Process Consultant

You will have the possibility to start your career as Business Process Consultant in one of the following three jobs.

Business Process Risk Consultant

As a Business Process Risk Consultant, you will be part of a dynamic team team working for for large national companies, multinationals or public sector organisations. You will help our clients bring their business and back-office under control.

You will make sure our client can focus on the execution of its strategy, by making sure the internal business processes are running smoothly and are well managed. You will look at are sales, marketing, procurement, logistics, HR, commissioning, invoicing, payment, accounting and many other processes. You will work together with the client to improve the effectiveness and efficiency of the business processes, systems and organisation. You will become a business professional, knowledgeable in different industries, and the key issues companies face.

Business Process Risk Consultants are based in Diegem.

Belfius Insurance kijkt naar de toekomst. Jij ook?

Belfius Insurance is de verzekeringspoot van Belfius Bank & Verzekeringen. We boekten het voorbije jaar een mooi resultaat en we hebben ook een sterk recept voor onze toekomst en die van onze 1,4 miljoen klanten bij Belfius, DVV verzekeringen, Corona direct en Elantis. We zijn ambitieus, we groeien en investeren volop in de toekomst van onze klanten en onze medewerkers.

↪ Ook zij kijken vooruit :-)



"Sinds juni ben ik aan de slag als product manager. Eerder werkte ik als business analyst. Mijn overstap is een bewijs van de **vlakke bedrijfsstructuur** bij Belfius Insurance; veranderen van afdeling en zo een nieuwe functie leren kan hier perfect."

Sofie, product manager



"Als business analyst begeleid ik bij Belfius Insurance **vernieuwingsprojecten**, zoals de implementatie van onze e-services voor onze klanten. Dit is een systeem waarmee onze klanten hun eigen verzekeringspolis online kunnen beheren."

Gerry, business analyst



"De eerste maanden werd ik wegwijds gemaakt door een meter, een ervaren collega bij wie ik altijd terecht kan met al mijn vragen. Het duurde dus niet lang tot ik mij **helemaal thuis** voelde op mijn afdeling."

Stefanie, underwriter

Vind jouw toekomst tussen onze vacatures

Retail

- (Senior) Business Analist
- Dossierbeheerders Levensverzekeringen
- Dossierbeheerders BOAR (Brand, Ongevallen en Allerlei Risico's)
- Schadebeheerders BOAR (Brand, Ongevallen en Allerlei Risico's)
- Assistant Team BOAR Schade
- Contact Center Agents (Polissen en Schade)
- Administratief Medewerker

Organisaties & Ondernemingen

- Process & Change Manager
- Pensioenbeheerder
- Underwriter Brand
- Business Analist

Risk

- Stafmedewerker Bedrijfsactuarieel & Validatie

HR

- HR Recruitment & Administration Officer

Accounting

- Stafmedewerker Financiële Processen

IT

- IT Governance Projectleider
- (Senior) Projectleider
- Senior Architect
- Application Engineer Mainframe
- Technical Architect
- Technical Analist

Development People, Product & Process

- Business Partner KOZ
- Product Manager
- Business Analist