

Ploegen, zaaien en binnenhalen

Whitepaper over doelgroepen en het gebruik van doelgroepinformatie

Annemarie Stel

Inleiding	1
Doelgroepen	1
Gebruiken van doelgroepinformatie	2
Voorbeeld	2
Conclusie	2
Meer informatie	3

Inleiding

Dit whitepaper gaat over doelgroepen en het gebruik van doelgroepinformatie bij het ontwikkelen van een arbeidsmarktstrategie. Want naast het *proces* - een goed inzicht in je wervingsvraag, je uitgangspositie op de arbeidsmarkt en de wijze waarop je e.e.a. vormgeeft en organiseert - is de vraag "Voor wie" een andere pijler waarop een succesvolle strategie rust. Kies je de verkeerde doelgroep dan leidt je campagne tot niets.

Doelgroepen

Je doelgroepen vormen het uitgangspunt voor je acties. Daarbij maken we onderscheid tussen *wervingsdoelgroepen* en *communicatiedoelgroepen*. Je wervingsdoelgroepen zijn alle medewerkers die je zoekt: van portier tot algemeen directeur. De communicatiedoelgroepen zijn degenen op wie je je communicatie expliciet gaat richten. Als je hebt vastgesteld wie je communicatiedoelgroepen zijn en wat hun belangrijkste kenmerken zijn, kun je daar je strategie op baseren.

Maar...

Er bestaan geen doelgroepen meer, zegt een populaire marketingwijsheid. En dat klopt als je zegt: er bestaan geen *klassieke* doelgroepen meer. De tijd dat gedrag veilig voorspeld kon worden op basis van inkomen, sociale klasse of geslacht ligt wel achter ons. Wat voor consequenties heeft dat voor arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerving? Hoe kun je ervoor zorgen dat je - in de schijnbaar onoverzichtelijke 'massa' - degenen bereikt die je wilt bereiken?

Aan de ene kant betekent het verdwijnen van 'klassieke' doelgroepen niet zo veel, omdat het aan het uitgangspunt van campagnes niks verandert: bij iedere vorm van communicatie moet je je afvragen op wie je je boodschap gaat richten, wat de inhoud van deze boodschap is en welke kanalen je daarvoor wilt inzetten. En aan de andere kant is er sprake van een grote impact, *juist* op deze aspecten:

- De 'nieuwe' doelgroepen kunnen veel minder dan vroeger op een paar overzichtelijke hoopjes geveegd worden.
- Er heeft - vooral door internet - een versplintering plaatsgevonden in mediagebruik. Sowieso is het aantal media enorm toegenomen.

- Er is zoveel informatie beschikbaar dat de inhoud van communicatie steeds belangrijker wordt.

Maar als je je bezighoudt met arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerving, zul je toch op de een of andere manier je doelgroepen moeten segmenteren om een effectieve campagne te maken. En gelukkig is er een aantal kenmerken op basis waarvan je zinvol onderscheid kunt maken, zodat je onderbouwd kunt bepalen op welke manier en met welke inhoud je hen gaat benaderen. Dat zijn, in volgorde van onderscheidend vermogen:

- Opleidingsniveau
- Studierichting
- Oriëntatie
- Leeftijd/levensfase
- Geslacht
- Etnische afkomst
- Actief of latent zoekend

Deze kenmerken overlappen of beïnvloeden elkaar voor een deel. Er zijn bijvoorbeeld studierichtingen waar vooral vrouwen zich voor inschrijven. En het opleidingsniveau vertoont een relatie met de oriëntatie op werk. Toch is dit een rijtje waar je goed mee kunt werken.

Als eerste het *opleidingsniveau* van je doelgroep. Volgens de traditionele verdeling - VMBO, MBO, HBO, WO - zou er een verschil zijn in tussen deze groepen als je kijkt wat ze belangrijk vinden in een baan of werkgever. In grote lijnen kun je bijvoorbeeld concluderen dat voor een MBO-opgeleide materiële factoren een groter belang hebben dan voor een HBO-opgeleide. Dit wordt o.a. geïllustreerd door het feit dat het voor hen aantrekkelijk is om producten of diensten tegen kortingen te kunnen krijgen van hun werkgever. Opleidingsmogelijkheden zijn voor deze groep vooral van belang voor zover ze bijdragen aan verbetering van de doorgroeimogelijkheden. Voor een WO-opgeleide speelt de balans werk-privé bijvoorbeeld een grotere rol dan voor een HBO'er.

Maar binnen één opleidingsniveau kunnen - bij verschillende *studierichtingen* - ook verschillen voorkomen. Dergelijke verschillen zijn tussen veel doelgroepen en subdoelgroepen te zien en ze maken dat het niet altijd verstandig is om op basis van alleen het opleidingsniveau je plan te maken. Het gaat ook om de vraag wat voor studie er dan gedaan is. Hier zien we trouwens - in tweede lijn - ook de factor geslacht aan het werk: vrouwen kiezen vaak voor andere studies dan mannen.

Soms zullen doelgroepen op opleidingsniveau naar twee kanten overlappen. Dat komt omdat bijvoorbeeld een MBO'er zowel kenmerken van een VMBO'er kan hebben, als van een HBO'er. De uiteindelijke indeling zul je dan maken op grond van de inhoud van het werk: de *oriëntatie*. Mensen kunnen materieel, maatschappelijk of professioneel georiënteerd zijn:

- Een materiële oriëntatie betekent dat werk vooral gericht is op zaken als: inkomen, zekerheid, (materiële) voordelen en opleidingsmogelijkheden als instrument voor verbetering.
- Mensen met een maatschappelijke oriëntatie hebben een meer idealistische houding ten opzichte van werk: werk moet bijdragen aan het belang van de samenleving.
- Een professionele oriëntatie ten slotte betekent een focus op persoonlijke groei en vakinhoud.

In grote lijnen kun je stellen dat mensen iets *doen* of iets *zijn*. Dit ligt heel dicht aan tegen begrippen als identiteit, roeping of beroepstrots en betekent een onderscheid in de wijze waarop mensen kunnen worden aangesproken. Een accountant ziet zichzelf doorgaans als een professional – hij of zij is iets, namelijk accountant. Voor deze functie werven betekent dan ook: de professionaam gebruiken en de nadruk leggen op omstandigheden van de baan. Een beleidsmedewerker doet iets, namelijk beleid maken op een bepaald terrein. Voor deze groep werven betekent dan ook: de werkzaamheden omschrijven, inclusief context en de nadruk leggen op omstandigheden van de werkgever. Hoe meer er sprake is van praktische, uitvoerende werkzaamheden, hoe meer de oriëntatie neigt naar 'materiële'. En als er relatief meer sprake is van 'kenniswerkzaamheden', zul je dat ook terugzien in een meer 'professionele' oriëntatie. Vooral voor de HBO-doelgroep zit hier een flinke overlap. De verschillende oriëntaties bepalen o.a. in hoeverre iemand meer aan de *baan* of aan de *omgeving van het werk* gebonden wil zijn.

De overige vier factoren spelen ook een rol, maar een kleinere. Levensfase ligt voor de hand: een ongebonden twintiger vindt andere dingen van belang dan een gesettelde dertiger met een hypotheek of een veertiger met studerende kinderen. Starters zijn dus een andere groep dan mensen met een aantal jaren werkervaring. Ethniciteit speelt met name een rol als het opleidingsniveau lager is. En de vraag of je je richt op actief of latent zoekenden is van belang omdat je én een andere benadering in je boodschap én andere middelen nodig hebt om hen te bereiken.

De volgende vraag is: hoe kun je deze handvatten benutten en de kennis toepassen?

Gebruiken van doelgroepinformatie

Stap 1 is de kwantitatieve en kwalitatieve beschrijving van je wervingsvraag. Probeer jezelf voor de geest te halen wat dit voor mensen zijn. Stap 2 is het verzamelen van informatie over de vraag: wat vinden de door mij gezochte doelgroepen belangrijk in een baan of werkgever? Alleen met de juiste, triggerende informatie ben je namelijk in staat om op te vallen in de zee van boodschappen die ons dagelijks omspoelt.

Maar hoe kom je aan deze doelgroepinformatie? Daar zijn verschillende manieren voor. Er wordt goed onderzoek verricht naar gedrag op de arbeidsmarkt. Voorbeelden daarvan zijn het ArbeidsmarktGedrag Onderzoek (AGO) van de Intelligence Group, waar je via de tool Wervingswereld toegang toe kunt krijgen. Andere opties zijn het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (NOA, van de gezamenlijke uitgevers) of onderzoek dat door verschillende commerciële partijen (bijvoorbeeld uitzendbureaus) wordt uitgevoerd.

Uit deze informatie kun je heel veel afleiden dat je op het goede spoor zet voor de ontwikkeling van je strategie. Maar de informatie die je uit dergelijke bronnen haalt, is vaak nogal generiek van aard. Het is daarom slim om ook meerdere gesprekken te voeren met mensen die al in een zelfde functie binnen je organisatie werkzaam zijn en hen wat dieper te ondervragen. Zo kom je ook achter de motieven van medewerkers om juist bij *jouw* organisatie te willen werken. Dergelijke informatie is van grote waarde, maar komt natuurlijk nooit uit algemeen onderzoek. Op basis van de verkregen informatie uit alle bronnen kun je vervolgens concluderen op welke elementen van de baan of werkgever je vooral de nadruk moet leggen.

Voorbeeld

Klinkt onoverzichtelijk? Een voorbeeld. Je werkt als P&O-adviseur bij een woningcorporatie en je hebt vastgesteld dat je bouwtechnici zoekt op MBO-niveau voor de functie van huuroppzichter.

Je kunt er dan als eerste van uitgaan dat - om welke doelgroep het ook gaat - vier dingen bijna altijd van belang zijn voor mensen: een goede werksfeer, een marktconform salaris, opleidingsmogelijkheden en een pensioenvoorziening. De verwachting bij potentiële sollicitanten is dan ook dat dit onderdeel sowieso in orde is.

Met behulp van bijvoorbeeld het AGO ontdek je dat de door jou gezochte groep hier geen uitzondering op is. Wat je ook ontdekt, is dat salaris en andere (secundaire) arbeidsvoorwaarden voor deze groep wel heel hoog in de staatjes eindigen. Ze vinden het dus *heel* belangrijk. Wat je ook ontdekt, is dat voor deze groep een vast contract, doorgroeimogelijkheden en vergoedingen voor bijvoorbeeld overwerk of kinderopvang belangrijk zijn. Factoren als inhoud van het werk of uitdaging spelen wel een rol, maar zijn volgens dit onderzoek minder krachtige trekkers. Het beeld dat oprijst is dan ook van een groep die financiële zekerheid belangrijker vindt dan het werk - niet dat ze het werk *niet* belangrijk vinden. Maar met een goed salarisaanbod, opleidingen en een vast contract kun je deze groep al behoorlijk goed overtuigen.

Dit is een *algemeen* beeld. Je kunt het verfijnen en meer op je eigen organisatie toespitsen door met een aantal medewerkers uit de doelgroep binnen je organisatie - de huidige huuroppzichters - gesprekken te voeren. Daaruit zou je kunnen leren dat de bouwtechnici die al bij de woningcorporatie werken, deze aspecten inderdaad belangrijk vinden. Maar dat voor de specifieke groep bouwtechnici bij deze organisatie ook

meespeelt dat het werk dicht bij huis is en dat ze het prettig vinden om zelfstandig hun werk te kunnen doen.

Conclusie

Als je dit hebt ontdekt, heb je een aardig rijtje pullfactoren: goed salaris en overige arbeidsvoorwaarden, opleidingen, vaste aanstelling, dicht bij huis en de mogelijkheid om zelfstandig te werken. En je weet dat je voor deze groep niet aan hoeft te komen met internationale carrièremogelijkheden. Daar kun je wel wat van maken. Op deze manier kun je keuzes maken voor iedere doelgroep die je zoekt en bepalen welke informatie relevant is om te gebruiken in je boodschappen.

Meer informatie

In juni 2009 verscheen *Ploegen, zaaien en binnenhalen, een praktische gids voor arbeidsmarktcommunicatie en personeelswerving*, een uitgave van Wervingsvisie.nl. Dit whitepaper is een beknopte samenvatting van een deel van het boek en het is ook verschenen en na te lezen op het weblog *wervingsvisies*.

Meer informatie over *Ploegen, zaaien en binnenhalen* kun je lezen op www.wervingsvisie.nl/ploegen_zaaien_binnenhalen.html. Hier kun je het boek ook bestellen.

Voor meer informatie over Wervingsvisie.nl kun je contact opnemen met Annemarie Stel, telefoon 06-28814373 of per mail: annemarie@wervingsvisie.nl.

Wervingsvisie.nl. Voor arbeidsmarktcampagnes die werken.