Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Využití vhodných nástrojů brand managementu v řízení značky zaměstnavatele

Autor diplomové práce: Vera Khlebnikova

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Machek, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Využití vhodných nástrojů brand managementu v řízení značky zaměstnavatele*“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 14. prosince 2016 Podpis

Název diplomové práce:

Využití vhodných nástrojů brand managementu v řízení značky zaměstnavatele

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je analyzovat, jakým způsobem se implementují nástroje brand managementu v budování a řízení značky zaměstnavatele. Plněni tohoto cílů je v práce uskutečněno v první řadě kvalitativním výzkumem případové studie společnosti SAP a následným zmapování řízeni značky zaměstnavatele společností B2B sektoru. Vzhledem ke globální úrovni řízení značky zkoumaného zaměstnavatele, proveden následný výzkum faktorů, nejvíce důležitých pro mladé Češi při vyberu ideálního zaměstnavatele, pro blíží pochopní českého kontextu. Diplomová práce tak přináší vhled do předmětu zkoumání v prostředí B2B trhu, který je představen v literatuře dosud jen omezené. Další přínosem jsou výsledky výzkumu faktorů atraktivity zaměstnavatele, které mohou sloužit východiskem pro další výzkum jak pro zkoumanou společnost, tak i obecně pro analýzu v oblasti.

Klíčová slova:

značka, značka zaměstnavatele, řízení značky zaměstnavatele, značka zaměstnavatele B2B sektoru

Title of the Master´s Thesis:

Implementation of appropriate brand management tools in employer branding

Abstract:

The objective of this thesis is to analyse how are the tools of brand management in creating and managing the employer brand implemented. To achieve this objective there is, in the first step, quantitative research of SAP case study and follow-up analysis of employer brand management in the B2B sector. Due to global level of employer brand management of analysed company, there is an analysis of the most important factors of the Czech youth in the process of selecting the ideal employer. This helps to get a better understanding of the Czech context. This thesis thus provides an insight into the area of analysing B2B environment which is not widely represented in the current literature. Another contribution of this thesis are the outcomes of the research analysing employer attractiveness factors which can be foundation for another research in the analysed company or in general research in the field of brand management and creation and management of employer brand.

Key words:

Brand, employer brand, employer branding, employer branding on B2B market

P o d ě k o v á n í

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Martinu Machkovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné připomínky a vstřícný přístup při vedení této práce.

Obsah

Úvod ... 7

Teoretická část ... 9

1. Základy brand managementu ... 9

1.1.1. Hodnota značky ... 10

1.1.2. Identita značky ... 11

1.1.3. Podmínky fungování značky ... 12

2. Specifika procesu řízení značky zaměstnavatele ... 17

2.3.1. Odpovědnost za značku zaměstnavatele ... 23

2.3.2. Ideologie značky zaměstnavatele ... 25

2.3.3. Employee Value Proposition ... 27

2.3.4. Employer brand management ... 28

3. Specifikace B2B firem v kontextu řízení značky zaměstnavatele ... 33

4. Shrnutí teoretické části ... 36

Analytická část ... 38

5. Metodologie a design výzkumu ... 38

6. Analýza employer brandingu v B2B segmentu ... 40

6.4.1. Výchozí studie ... 64

6.4.2. Dotazníkové šetření ... 66

6.4.3. Analýza výsledků ... 67

6.4.4. Shrnutí a doporučení ... 72

Závěr.. ... .75

Literatura ... 77

Seznam obrázků ... 80

Seznam tabulek ... 81

Přílohy ... 82

Úvod

V dnešní době inovací a pokročilých technologií se podnikatelské prostředí stává neustále konkurenčnějším. Za těchto podmínek společnosti častěji mění své pohledy na skutečné bohatství a zdroje, kterými disponují, a které pro ně vytváří skutečnou konkurenční výhodu. Hmotný majetek a finanční zdroje jsou sice stále nezbytné, ale již těžko zajistí společnostem dlouhodobé přežití v konkurenčním boji a udržitelný rozvoj. Skutečnými zdroji pro tvorbu bohatství jsou v dnešní době znalosti, talentovaní lidé a vztahy, ať již se zákazníky, dodavateli či jinými partnery.

Proto se v moderním kontextu značné konkurence stávají značky základním kamenem firemních vztahů se všemi zájmovými skupinami. Zatímco koncept značky je klíčovým pilířem v marketingové teorii a praxi se zaměřuje na vztah se zákazníkem, začaly si společnosti uvědomovat, že jsou ve skutečnosti zaměstnanci hlavní konkurenční výhodou společnosti a představují klíčový trh. Oblasti marketingu jako je „interní reklama“ a „interní branding“ v poslední době nepochybně vstupují do seznamu marketingových pojmů. V posledních dvou dekádách se hlavní konkurenční boj uskutečňuje prostřednictvím boje o talenty, kde je cílem přilákat a udržet potenciální lídry, kteří pomohou společnosti realizovat a dosáhnout vytyčených cílů.

Až donedávna byl zákazník vnímán pouze z pohledu externího působení organizace. V dnešní době je čím dál zřetelnější, že externě orientovaný marketing se obtížně realizuje bez uplatňování principu „interního marketingu“. Zaměstnanci jsou již chápaní jako interní zákazníci a pracovní místa jsou vnitřní produkty. Proto se dnes značka zaměstnavatele stává velice aktuální oblastí marketingu a brand managementu. Relativní novost konceptu employer brandingu vytváří ještě větší zájem a prostor pro zkoumání daného tématu.

Cílem této diplomové práce je analyzovat, jakým způsobem se implementují nástroje brand managementu v budování a řízení značky zaměstnavatele. Dosazení stanoveného cíle vyžaduje splnění následujících úkolů:

1. Prozkoumat existující literaturu a výzkumy na téma značky zaměstnavatele;
2. Analyzovat proces a podstatu budování a řízení značky zaměstnavatele na příkladu vybrané společnost;
3. Zmapovat proces řízení značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti;
4. Doporučit možnosti využití výsledků výzkumu pro obecnější zmapování procesu řízení značky zaměstnavatele.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou a analytickou část. Teoreticko-metodologická části nejprve popisuje základní pojmy brand managementu, značky a její prvky. Následující teoretické poznatky se tykají specifika značky společnosti jako zaměstnavatele, vymezení pojmů, významu a etap procesu řízení značky zaměstnavatele. Táto část je dále doplněná analýzou existující literatury a výzkumu značky zaměstnavatele se zaměřením na B2B sektor. Následuje popis metod a východisek pro primární výzkum a shrnutí teoretických poznatků.

V rámci analytické části je nejprve proveden kvalitativní výzkum globálního řízení značky zaměstnavatele společnosti SAP, dále jsou představeny výsledky výzkumu formou zmapování procesu a základních principů. Analýza zkoumané problematiky je rozšířena kvantitativním výzkumem faktorů atraktivity značky zaměstnavatele za účelem prohloubení znalostí i pro české prostředí. Na závěr je uvedeno shrnutí výsledků a doporučení pro budoucí výzkum.

Teoretická část

1. Základy brand managementu

1.1. Pojem značky

V současné literatuře existuje řada různých definic termínu „značka“, přičemž ani jednu nemůžeme považovat v plné míře za vyčerpávající. V této souvislosti je potřeba předložit řadu nejvýstižnějších definic pojmu „značka“.

Podle Americké marketingové asociace (American Marketing Association, AMA) je značka *„jméno, termín, označení, symbol či design, nebo kombinace těchto pojmu sloužící k identifikaci výrobku a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“*. Na základě této definice je možné říct, že kdykoliv se vytvoří nové jméno, logo či symbol nového produktu, vytváří se tak značka.

V širším slova smyslu z pohledu teorie a praxe obsahuje pojem značka mnohem více – definují se jako něco, co již proniklo lidem do povědomí, má své jméno, své důležité postavení v konkurenčním prostředí.

Podle Davida Aakera (2003), jednoho z uznávaných klasiků budování značky, je značka soubor kvalit, spojených se jménem značky a symbolem, který zvyšuje (nebo oslabuje) cennost výrobku nebo služby, nabízených pod tímto symbolem.

Je nezbytně nutné rozlišit značku a výrobek. V souvislosti s tímto musíme uvést pojem výrobku. Podle Philipa Kotlera (2007), je výrobek vše, co může uspokojit nutnost nebo potřebu, a je nabízen trhu za účelem upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě. Mohou to být fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.

Tímto způsobem nelze považovat, že značka je pouze výrobek, disponující souborem stanovených kvalit za stanovenou cenu. Značka je produktem, ale dodává i další dimenze, jež odlišuji od ostatních produktů vytvořených k uspokojení stejné potřeby. Tyto rozdíly se mohou vztahovat k výkonu výrobku dané značky nebo být spíše symbolické a emocionální, vztahovat se především k tomu, co značka představuje. Například značky Gillette, Merck, Sony, 3M a další jsou lídři ve svých výrobních kategoriích po desetiletí – díky kvalitě a průběžnému investovaní do inovací, výzkumu a rozvíjení produktu, což umožňuje vytvářet prvotřídní výrobky. Efektivní masový marketink dále zajišťuje rychlé přijetí nových technologií spotřebiteli. Dalším příkladem jsou značky, které vytváří konkurenční výhody skrze jiné prostředky, nevztahující se k výkonu produktů. Značky jako Coca-Cola, Calvin Klein, Chanel № 5, Marlboro a další jsou na špičce ve svých výrobních kategoriích díky pochopení motivace a touhy cílové skupiny spotřebitelů a vytváření odpovídající image svých značek. Tyto těžko definovatelné asociace se značkou mohou být alternativní cestou, jak se odlišit v kategorii výrobku.

Z toho vyplývá, že úspěšná značka na současném trhu je taková značka, která přesně odpovídá spotřebiteli na otázku o svých charakteristických kvalitách, a také přitahuje pozornost

a nutí kupovat výrobek právě této obchodní značky místo konkurenční. Značka je slib, základní myšlenka, reputace a očekávání, které vznikají v mysli lidí v souvislosti výrobku nebo společnosti. Je to mocné, ale nemateriální aktivum.

Zanalyzováním výše uvedených definic je možné dospět k důležitému závěru o podstatě značky.

Značka zahrnuje dvě ekvivalentní složky:

1) je to soubor charakteristických kvalit, objekt spotřeby, disponující řadou výhod a zvláštností (racionální složka),
2) je to ta stejná myšlenka, přesvědčení, které se dostává ke spotřebiteli. Myšlenka vydělující daný výrobek z řady konkurentů, která k sobě přitahuje pozornost a nutí spotřebitele vybírat právě daný výrobek (emocionální složka).

Co se týče racionální složky, zde je řeč hlavně o kvalitě výrobku. Jakékoli očividné charakteristiky, které lze lehce předvést, popsat, ocenit (hlavně finanční formou) patří k vlastním kvalitám výrobku. Sem řadíme libovolné viditelné nebo hmatatelné charakteristiky výrobku: barva, rozměr, objem, chuť, cena, technologie výroby, použité materiály (ingredience), země a společnost výroby a další. Spotřebitel formuje požadavky k uspokojení.

Stanovené potřeby vyčleňují nejdůležitější kvality, které by se bezpodmínečně měly objevit ve spotřebovávaném produktu. Ve výsledku srovnání nabízených na trzích výrobků odpovídajících této potřebě, je spotřebitel přinucen provést výběr podle cenového kritéria, porovnat vlastní priority s nutnou platbou.

Co se týče emocionální složky, základním řetězem, díky kterému značka spolupracuje se spotřebitelem, je řetěz *„cennosti značky – osobní cennosti“*.

Podle Tamberga a Badina (2009), „kupováním značky, spotřebitel nenakupuje výrobky s určeným porovnáním *„cena – kvalita“, ale nakupuje realizaci vlastních představ o svých potřebách, své vlastní hodnoty“*.

Hodnota značky je tedy nezbytným aspektem, který zaslouží bližšího vysvětlení. Pro komplexní chápání konceptu značky následující podkapitola bude věnována pojmu hodnoty značky.

1.1.1. Hodnota značky

David Aaker (2003, p. 8) uvádí následující definici hodnoty značky: *„Hodnota obchodní značky je sada aktiv (a pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje (nebo snižuje) hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi“*.

Za hlavní kategorie této hodnoty jsou považované:

1. znalost jména značky;

2. věrnost značce;

3. vnímaná kvalita;

4. asociace spojené se značkou.

Hodnota značky je nezbytnou součástí celého konceptu značky a hraje nesmírně důležitou roli v procesu budování a řízení značky. Vzhledem k tomu, že každý z autorů věnující se problematice značky má určitý pohled na koncept hodnoty značky, a proto neexistuje jediná definice pojmu. Keller (1998) také nabízí několik interpretací hodnoty značky:

- *"Hodnota značky je soubor asociací a postojů ke značce v celém hodnotovém řetězci, tj. týká se zákazníků, distributorů a rodičovské firmy, což umožňuje značce získat větší objem prodeje a vyšší zisk, než by tomu bylo bez značky a dále vede k silné, dlouhodobé výhodě ve srovnání s konkurencí"*
- *"Hodnota značky je přidaná hodnota k produktu, službě, firmě, daná právě značkou."*
- *"Hodnota značky je ochota opakovaně kupovat značku. Proto je měření hodnoty značky spojeno s měřením věrnosti a zjišťováním segmentů – od vysoce věrných zákazníků až k těm, kteří konvertují k jiným značkám".*

Později Kellerem byl představen model hodnoty značky vycházející z pohledu zákazníka (Keller, 2007). Model interpretuje hodnotu značky jako její sílu, která spočívá v tom, co spotřebitele o značce vědí, co o ní myslí, co k ní cítí, co o značce slyšeli nebo viděli v rámci svých zkušeností. Jinými slovy, hodnota značky je vyjádřena míněním spotřebitelů. Podle tohoto pohledu, koncept hodnoty značky je klíčovým aspektem procesu budování a řízení značky, který bude podrobněji popsán v následující části této práce.

Shrneme-li předchozí výklad, silnou a neotřelou značkou je značka, která má hodnotu, tvořenou povědomím, loajalitou ke značce, vnímanou kvalitou a vyvolávanými asociacemi zákazníků.

1.1.2. Identita značky

S problematikou řízení značky je těsně spojen pojem identity značky. Aaker (2003) definuje identitu značky jako unikátní soubor asociací, které se snaží vytvořit a podporovat vývojáře a majitele značky. Identita značky pomáhá bezprostředně vytvořit vztahy mezi značkou a jejími spotřebiteli. Identita značky určuje rozvoj značky a pomáhá synchronizovat celý komplex marketingu: řízení produktu, ceny, marketingové kanály a komunikaci. Základním úkolem daného komplexu je hlášení spotřebiteli klíčové vlastnosti značky. Identita značky pomáhá zformovat unikátní cenové nabídky pro spotřebitele, ve výsledku spotřebitel získává představu o celém souboru hodnot (funkčních a emocionálních), které získal na účet spotřebovávání značkového výrobku.

Podle názoru D. Aakera (2003) se identita značky může rozdělit na čtyři základní složky:

1) image značky – je představa o značce, která se vytvořila v chápání jejích spotřebitelů;
2) strategie budování obchodní značky – klíčové rozdíly značky oproti konkurentům zakládající se na charakteristikách zboží a jeho určení;
3) vnější perspektiva – soubor výhod, které získává spotřebitel při koupi zboží dané značky (tento soubor také nutí rozhodovat o spotřebě);
4) fokus na hlavní charakteristické kvality výrobku.

Z toho vyplývá, že značku pro spotřebitele je možné zkoumat jako způsob uspokojení svých potřeb, spojující složkou mezi spotřebiteli a organizací, a dokonce způsobem komunikace na trhu.

Komplex marketingového mixu předpokládá integrovaný přístup k pochopení značky. Snahu synchronizovat všestranné budování pozice společnosti a jejího zboží na trhu, vyjádřeno v koncepci čtyř rozměrů značky.

1) Značka jako produkt. Klíčovým elementem budování pozice jsou bezprostředně ty vlastnosti výrobku, které ho odlišují od výrobní produkce konkurentů, a také soubor výhod, které spotřebitel získává při nákupu určeného výrobku. Daný rozměr má za cíl zvýšit známost značky a vytvořit ve vědomí spotřebitelů zřejmé spojení mezi celou výrobní kategorií a konkurenční značkou. Například, když jde řeč o osvěžujícím nápoji, nejspíše si ihned vzpomeneme na červenou ledově vychlazenou láhev Coca-Cola.

2) Značka jako organizace. Značka není pouze asociace s konkrétním produktem, ale také obraz společnosti, který vytváří i místo na trhu, které zaujímá. Snaha o nový vývoj, péče o své zaměstnance, sociální zodpovědnost, ohleduplnost k životnímu prostředí a používání speciálních technologií pro snížení způsobené škody, silná korporativní kultura a účast v dobročinnosti, to vše jsou atributy silné značky společnosti. Taková značka se složitěji dostává a rozvíjí v podvědomí spotřebitelů, avšak právě značka organizace pomáhá tvořit důvěrnější komunikaci se spotřebitelem se záměrem dlouhodobější spolupráce. Značka organizace je také klíčovým elementem budování pozice na trhu práce a postavení značky zaměstnavatele, což je zvlášť důležité v kontextu dané práce.

3) Značka jako osoba. Pro co nejlepší znalost a také přání znovu a znovu nakupovat výrobek určité značky, si spotřebitel musí asociovat značku jako unikátní objekt se svým zvláštním charakterem. Charakteristické atributy a unikátní soubor charakteristik dovoluje spotřebiteli samotnému uspokojovat potřebu díky použití značky, podtrhuje vlastní individuálnost. Také unikátní charakter značky dovoluje udělat komunikaci mezi značkou a spotřebitelem více osobní.

4) Značka jako symbol. Symbol značky, který může být zobrazen jeho vizuálními atributy, metaforami nebo také tradicemi značky, pomáhá spojit elementy identity a dělá značku více známou. Silný symbol přímo ovlivňuje sílu samotné značky.

1.1.3. Podmínky fungování značky

Pro to, aby značka existovala a skutečně byla základním aktivem společnosti, je nutné splnění několika základních podmínek a předpokladů. Přitom je důležité poznamenat, že je nezbytné, aby se celý komplex předpokladů realizoval a doplňoval.

1) Existence objektu disponujícího souborem charakteristických kvalit.

V roli objektu může vystupovat, jak výrobek („obchodní“ značka), organizace („firemní“ značka), osoba („osobní“ značka), tak i souhrn těchto složek.

2) Informovanost spotřebitelů o rozdílech a kvalitativních charakteristikách objektu.

Právě informovanost o značce dovoluje spotřebiteli poznávat daný objekt, vybírat z množství objektů spotřebitele, vybrat ho a mnohokrát ho používat. Informovanost o značce u velkého spektra spotřebitelů a rostoucí tempo používání výrobku, vyvolávají jeho populárnost u cílové skupiny. Právě populárnost zabezpečuje populárnost značky, její stabilnost a rozvoj. Tento výrok je možné objasnit citátem z knihy Kotlera: *„Populárnost vyvolává příznivce, spotřebitele a fanoušky a nabízí nové možnosti. Bez ní by velké průmysly, od kina až do bankovnictví, vyráběly výrobky prakticky nelišící se“*. (Kotler, 2007)

3) Asociace, které značka u spotřebitelů vyvolává

Díky asociacím je možné potvrzovat obraz o značce vytvořený spotřebitelem, který se zakládá na emocích a/nebo na zkušenostech (například „spolehlivost“ nebo „nejlepší kvalita obsluhy“). Velmi důležitým úkolem pro jakoukoliv společnost, hlavně v její značkové strategii, je produkce hlavních asociačních indikátorů (insights), originálních klíčů, určujících vnitřní motivy spotřeby kupujícího. Proto vytvoření obrazu značky a řízení asociacemi, a dokonce emocemi spotřeby, je tak důležité pro libovolnou silnou značku.

Mimo třech hlavních komponentů, bez kterých není možná existence značky, je nedílnou součástí také právní ochrana značky. Právní ochrana zabezpečuje značce ochranu z hlediska konkurence, dovoluje udržet unikátnost a upevnit právnímu majiteli výhradní právo na využívání atributů značky. Jednou z metod právní ochrany je registrace obchodní značky, což znamená získání právního statusu ochranné známky.

Dále v rámci této podkapitoly je také nezbytné zmínit, jaké jsou základní prvky značky. Prvky značky jsou instrumenty či nástroje umožňující identifikovat a diferencovat značky (Kotler, 2007). Mezi prvky značky patří jméno, logo, symbol, představitel značky, slogan, popěvek (jingle) a obal. Pro silné značky je obvykle typické používání většího množství prvků v komunikaci značky (Bárta, 2009).

Prvky značky by měly být definované tak, aby společně tvořily konzistentní a smysluplný celek, a zároveň přispívaly k vytvoření co největší hodnoty značky. Všechny prvky značky bezprostředně mají vliv na image a vnímaní značky (Keller, 2007).

1.2. Funkce značky

Dále je potřeba odpovědět na zásadní otázku: proč je značka důležitá? Jaké plní funkce a jakou má hodnotu, a to z pohledu jak spotřebitele, tak i firmy samotné.

Pro spotřebitele plní značka několik důležitých funkcí. V první řadě značka umožňuje spotřebitelům identifikovat zdroj či výrobce produktu, a tím pádem přidat zodpovědnost ke konkrétnímu výrobci či distributorovi. Nejdůležitější však je, že značky tvoří pro daného spotřebitele vlastní význam. Na základě minulých zkušeností s výrobkem a jeho marketingovým programem spotřebitelé mohou získat více informací o značce, zjistit jaká značka uspokojuje jejich potřeby a jaká ne. Jinými slovy značka pro spotřebitele je nástrojem, který zjednodušuje jejich rozhodování ohledně výběru mezi mnoha výrobky. Z ekonomického hlediska to znamená, že značka tímto způsobem umožňuje spotřebitelům snížit náklady na hledání produktu, a to jak interně, tedy jak dlouho a náročně musí přemýšlet, tak i externě, nakolik musí použít zdroje pro vyhledávání informací.

Vztah mezi značkou a spotřebitelem lze také vnímat jako typ svazku či paktu. Spotřebitel je věrný značce na základě důvěry a vědomí, že se značka bude chovat určitým způsobem, nabízet užitek stálým výkonem výrobku a jeho vhodnou cenou, komunikací a distribučními programy. Pokud si spotřebitel uvědomí výhody z nákupu značky a bude spokojen, pravděpodobně si jej bude kupovat i nadále.

Dále značka může sloužit jako jistý nástroj umožňující spotřebitelům vytvářet svou vlastní image. Různé typy lidi kupují různé značky, a tím odráží konkrétní hodnoty či rysy. V tomto případě je značka prostředkem, jímž její spotřebitelé sdělují ostatním či sami sobě podstatu své osobnosti nebo osobnosti, kterou by chtěli být.

Značky mohou také hrát důležitou roli v upozornění na konkrétní vlastnosti výrobku. Produkty a s nimi spojené atributy či výhody lze rozdělit do tří kategorií: výrobky a služby, které si lze přehlédnout (tzv. „search goods“), výrobky a služby, které se musí vyzkoušet (tzv. „experience goods”), a výrobky a služby, kterým se musí důvěřovat (tzv. „credence goods“). V případě „search goods“, mohou být vlastnosti produktu hodnoceny vizuální prohlídkou (zjištění velikosti, barvy, stylu, váhy nebo složení výrobku). U „experience goods“ či výrobků a služeb, které se musí vyzkoušet, nemohou být vlastnosti odhadnuty tak snadno pohledem, je potřeba si výrobek vyzkoušet a poznat jej (např. trvanlivost, kvalitu služeb, bezpečnost a snadnost používaní). Nakonec u výrobků a služeb, kterým se musí důvěřovat či „credence goods“, se o vlastnostech produktu nemůžeme dozvědět téměř nic (např. u pojistného krytí). Kvůli složitosti v hodnocení a interpretace vlastností a výhod výrobku typu, které se musí vyzkoušet, a typu, jemuž je třeba důvěřovat, mohou značky být pro spotřebitele těchto produktů velmi důležitým signálem kvality a dalších vlastností.

Značka také může eliminovat různá rizika, která jsou vnímána spotřebitelem při rozhodovaní o koupi produktu. Mezi rizika spojená s produktem a jeho koupí patří:

- riziko funkčnosti: produkt neodpovídá svou funkcí očekáváním,
- riziko fyzické: produkt může ohrozit zdraví či fyzický stav uživatele nebo jeho okolí,
- riziko finanční: produkt nemá hodnotu zaplacené ceny,
- riziko společenské: produkt může způsobit majiteli společenskou újmu či výsměch,
- riziko psychologické: produkt ovlivňuje mentální stav uživatele,
- riziko časové: selhání produktu má následek vynaložení prostředku na hledání dalšího uspokojujícího produktu.

Jedním z jistých způsobů jak snížit tato rizika, je koupit si známou značkou, především tu, s níž již má spotřebitel dobré zkušenosti z minulosti. Obzvlášť to platí v B2B sféře, kde rizika mohou mít zásadní dopad na výsledky podnikání.

Shrneme-li výše uvedené informace o významu značky pro spotřebitele, hlavní funkce značek spočívá pro spotřebitele v možnosti změnit jejich vnímání a zkušenosti s produktem. Značka má jedinečný, osobní význam pro spotřebitele, protože zjednodušují jejich každodenní rutinu, ulehčují rozhodovaní o produktech, snižují rizika spojená se selháním vybraného produktu, což je neocenitelné v podmínkách stále komplikovanějšího, uspěchanějšího a časově omezeného života.

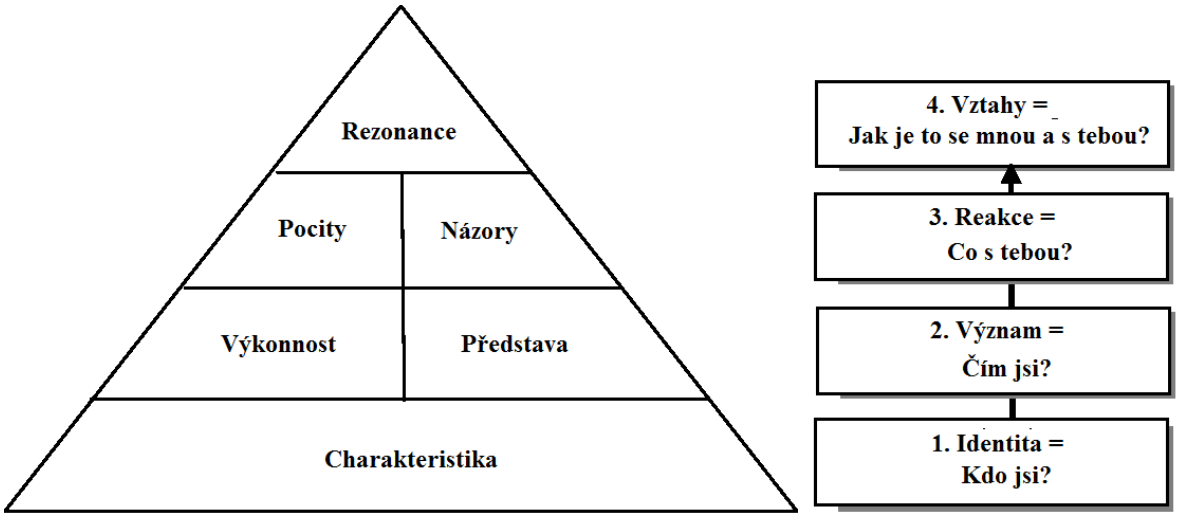
Značky také poskytují spoustu důležitých funkcí pro firmy. V zásadě slouží k identifikačním účelům, usnadňují zacházení s produktem či vyhledávání firmy. V operační úrovni pomáhají organizovat zásobovací či účetní záznamy firmy. Z právního hlediska značka poskytuje firmě legální ochranu unikátních rysů či aspektů produktu. Práva duševního vlastnictví zajišťují firmě bezpečné investování do značky a sklízení výhod a hodnotných aktiv. Tyto investice do značky mohou výrobku poskytnout jedinečné asociace a významy odlišující ji od ostatních. Značky mohou signalizovat jistou úroveň kvality, což může pak zajistit opakovaný výběr produktu spotřebitelem. Věrnost značky poskytuje pak firmě předvídatelnost a jistotu zakázek a vytváří vstupní bariéry vstupu na trh pro ostatní firmy. I když mohou být výrobní procesy a funkce a fyzické vlastnosti snadno napodobeny, trvalé dojmy a asociace spotřebitelů za dlouhou dobu hospodářské činnosti tak snadno napodobit nelze. V tom smyslu je značka mocným prostředkem zajištění konkurenční výhody.

Krátce řečeno, pro firmy je především značka nesmírně hodnotné, právně vymezené vlastnictví, které má schopnost ovlivnit chování zákazníka, lze je koupit či prodat a poskytuje jistotu udržitelných budoucích příjmů majiteli.

1.3. Proces budování a řízení značky

Brand management neboli řízení značky je *„proces, který se snaží převzít kontrolu nad vším, co značka dělá a říká, a jakým způsobem je vnímána. To zahrnuje integrovanou komunikaci a nepřetržité sledování značky a jejích konkurentů.*“(Temporal, 2010)

Keller (2001) nabízí model spotřebitelské hodnoty značky (*Customer Brand Equity*), který zachycuje klíčový prvky procesu budování silné značky. Jak je vidět na Obr. 1, model představuje šest bloků nezbytných pro vytváření hodnoty značky a její doručení k zákazníkovi.



Obr. 1 Customer Brand Equity Model

Zdroj: Keller (2001, p. 10)

Uskutečnění jednotlivých bloků modelu na každé úrovni pyramidy je spojeno s určitou otázkou, kterou klade, pokud ne explicitně, tak vnitřně, každý zákazník při hodnocení značky. Při správném uplatnění model umožnuje vybudovat představy o ideální značce, definovat dojmy a asociace, které by měla značka vyvolávat u spotřebitelů.

1. Úroveň 1 – „Kdo jste?“ (Identita);
2. Úroveň 2 – „Čím jste?“ (Význam);
3. Úroveň 3 – „Co jsi o vás myslím či cítím?“ (Reakce na značku);
4. Úroveň 4 – „Jaké vztahy bych s vámi chtěl mít?“ (Vztah ke značce).

Z modelu spotřebitelské hodnoty značky a otázek s ním spojených Keller uvádí čtyři základní kroky procesu budování silné značky:

1. zajistit identifikace značky spotřebiteli a jejich asociaci s konkrétní třídou produktů nebo potřebou;
2. určit význam značky v myslích zákazníků, hmotné a nehmotné asociace s vlastnostmi produktu;
3. vyvolat správnou spotřebitelskou reakci (emoce, pocity, činnosti);
4. vytvořit intenzivní, aktivní, věrný vztahu mezi značkou a spotřebitelem.

Kromě budování hodnoty značky, společnost potřebuje značku řídit na strategické úrovni. Podle Kellera (2007, s. 72) čtyři základní kroky procesu strategického řízení značky mohou být definované následujícím způsobem:

1. identifikace a stanovení positioningu a hodnot značky;
2. plánování a implementace marketingových programů značky;
3. měření a interpretace výkonnosti značky;
4. zvyšování a udržování hodnoty značky.

2. Specifika procesu řízení značky zaměstnavatele

Po prozkoumání základních pojmů řízení značky je pro další výzkum tématu značky zaměstnavatele nutné přejít bezprostředně k definici termínu ‚značka zaměstnavatele'.

Až do konce dvacátého století většina lidí spojovala termín ‚značka' se spotřebním zbožím a službami. Termín je však nyní používán mnohem rozsáhleji a popisuje prakticky cokoliv, co má odlišnou identitu a reputaci, buď dobrou, nebo špatnou, spojenou s touto identitou. Branding se stal tak zvanou „lidovou medicínou" ve sféře moderního managementu. Pokud jsou manažeři přesvědčeni o významu značky pro firmu, branding je považován za lék na všechny „neduhy" společnosti. Silný brand může zajistit loajalitu zákazníků, zrychlit růst, navýšit zisk a vybudovat dlouhodobou oddanost zaměstnanců cílům firmy. Implementace nástrojů brandingu se víc a víc šíří. Guru managementu dokonce doporučují, aby lidé začali přemýšlet o sobě jako o značce a podle toho řídit svou kariéru a život. Vzhledem k tomu se dá jednoznačně říct, že se základy rozvoje a řízení značky stávají nesmírně cenné.

V následující podkapitole se budeme snažit ukázat, jak tyto základy mohou být použity pro vývoj a řízení značky zaměstnavatele, ale nejdřív je potřeba definovat pojem značky zaměstnavatele.

2.1. Pojem a specifika značky zaměstnavatele

Poprvé byl pojem „značka zaměstnavatele" zaveden v roce 1990 Simonem Barrowem, prezidentem *People in Business*, a později byl rozpracován společně s Timem Amblerem, vědeckým pracovníkem Londýnské školy byznysu, ve článku v *Journal of Brand Management*, který vyšel v prosinci roku 1996. Tato akademická publikace se stala prvním pokusem pro otestování možnosti použití metod řízení značky k řízení lidskými zdroji. V ní Barrow a Ambler označují značku zaměstnavatele (employer brand) jako „soubor funkčních, ekonomických a psychologických výhod zabezpečených řízením společnosti a identifikujících se společností zaměstnavatele".

Analýza současné literatury na téma značky zaměstnavatele umožnuje vyčlenit i jiné definice termínu:

- podstata nabídky zaměstnavatele, která je uvedena interně a externě (Sartain, Schumann, 2007, s. 26);
- souhrn všech pokusů společnosti přesvědčit současné a potenciální zaměstnance o tom, že společnost je atraktivním místem pro zaměstnání (Berthon, Ewing, Cha, 2005, s. 153);
- proces budování rozpoznatelné a jedinečné identity zaměstnavatele – konceptu, který se umožňuje odlišit společnost od svých konkurentů (Backhouse, Tikoo, 2004, s. 502);
- employer branding nebo řízení značky zaměstnavatel zahrnuje interní a externí propagace jasné představy o tom, co dělá společnost vynikajícím a atraktivním zaměstnavatelem (Lievens, 2007, s. 51);
- image společnosti, vnímaná současnými a potenciálními zaměstnanci, která je úzce spojena s pracovními zkušenostmi, kdy existuje jasná představa toho, co znamená pracovat

ve firmě, včetně hmotných faktorů, jako jsou mzdy, a nehmotných, jako je například kultura a hodnoty společnosti (Martin Hetrick, 2008, str. 247);

- image organizace, spojená s její unikátností jako zaměstnavatele (Knox, Freeman, 2006, s. 697);
- tržní zaměření značky firmy – zaměstnavatele, jasné vymezení příslušné cílové skupiny a náležitým způsobem zavedená kombinace vhodných opatření (Hinzdorf, Priemuth, Erlenkaemper, 2003, s. 16);
- soubor atributů a vlastností, často nehmotných, které odlišují organizaci, slibují lidem vynikající pracovní příležitosti a oslovují ty, kteří budou prospívat a vykonávat svoji práci v rámci současné organizační kultury nejlepší způsobem. (Employer Branding. A No-nonsense Approac, 2003, s. 3).

Jak můžeme vidět, termín značka zaměstnavatele může být definován několika různými způsoby. Však většina definic spadá do tří základních kategorií (Mosley, 2014):

1. značka zaměstnavatele jako příslib – dle britského institutu *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2003)* značka zaměstnavatele je *„soubor atributů a vlastností, často nehmotných, které odlišují organizaci od ostatních zaměstnavatelů na trhu, slibují určitou pracovní zkušenost a vyzývají lidi k dosažení nejlepších výsledků ve své kariéře“;*

2. značka zaměstnavatele jako požadovaná image a reputace – Brett Minchington (2015), autor řady knih a publikací na toto téma, definuje employer brand jako *„image organizace jako skvělé místo práce“;*

3. brand jako celé spektrum myšlenek a pocitů, které lidé spojují se zaměstnavatelem, a to jak pozitivních, tak i negativních, jak pravdivých, tak i nepravdivých, jak jasných, tak i neurčitých, a ať už na základě vlastních zkušeností nebo neúmyslné reputace. Z tohoto pohledu má každá společnost určitou značku jako zaměstnavatel, ať už jsou definovány atributy a image, se kterými společnost chce byt spojována, nebo ne. Jinými slovy, značka, stejně jako reputace, je ve finále definována vnímáním lidí.

Podle názoru Richarda Mosleyho (2014) je poslední definice značky zaměstnavatele nejvíce přínosná. Chápaní employer brandu z hlediska vnímání a asociací je mnohem užitečnější, protože poskytuje realističtější měřítko skutečného stavu značky a její hodnoty. Takový pohled na značku zaměstnavatele umožňuje uvědomit si, jak je značka vnímaná, co si lidé o společnosti myslí, jaké mají s ní zkušenosti – podle toho mohou firmy svou značku řídit a rozvíjet správným směrem.

Shrneme-li klíčové rysy pojmu, můžeme definovat značku zaměstnavatele jako pověst na trhu práce. Vyjadřuje, jaké to je pracovat ve společnosti. Vzniká v myslích lidí, kteří se společností spolupracují, spolupracovali, anebo teprve spolupracovat chtějí. Tvoří ji pocity, znalosti a očekávání, získané díky předchozí zkušenosti s firmou. Značka je to, co lidé o dané firmě říkají.

Tato definice odpovídá úrovni výkladu značky zaměstnavatele, nebo HR značky, mezi většinou specialistů a neodporuje pohledu akademických výzkumů v oblasti marketingu. Tím pádem můžeme odkazovat na původní vymezení pojmu značky zaměstnavatele, které bylo popsáno Simonem Barrow, zakladatelem a bývalým předsedou People in Business, a Timem Ambler, Senior Fellow of London Business School, v časopise "Journal of Brand management" takto: *„soubor funkčních, ekonomických a psychologických výhod, zabezpečených řízením společnosti a identifikujících se společností zaměstnavatele"*. (Barrow, Ambler, 1996)

2.2. Význam a funkce značky zaměstnavatele

Nehledě na to, že značka zaměstnavatele je poměrně mladým konceptem, jeho význam se stává víc a víc uznáván mezi teoretiky a praktiky v oblasti managementu. Výhody silné značky firmy jako zaměstnavatele jsou stále předmětem zkoumání. Proč společnosti mají investovat do employer brandu? Jaké jsou přínosy s tím spojené? V této podkapitole se pokusíme zodpovědět na tyto otázky.

Během několika posledních let, lidé z Boston Consulting Group a World Federation of People Management Association (WFPMA, 2012) provedli řadu výzkumných projektů, zkoumajících vztah mezi personálním řízením a výkonností. V roce 2012 se uskutečnila studie na téma HR přístupů a strategií, která zkoumala 4 288 HR a non-HR manažerů ve 102 zemích. Nálezy byly pak porovnány s ukazateli finanční výkonnosti každé společnosti. Celkové nálezy potvrdily, že efektivní HR praktiky mají pozitivní vliv na klíčové ukazatele finanční výkonnosti. Jak ukazuje Obr. 2**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, čtyři nejvlivnější postupy řízení lidí byly buď přímo (v případě employer branding) nebo nepřímo (v případě mnoha přístupů organizací k náboru zaměstnanců, on-boardingu, udržování a talent managementu) spojeny s nějakou formou řízení značky zaměstnavatele.

Topic in Which Most Capable and Least Capable Companies were Compared	The Impact that the Most Capable Companies Achieve Over the Least Capable Companies in...	
	Revenue Growth	**Profit Margin**
1 Delivering on recruiting	3.5×	2.0×
2 On-boarding of new hires and retention	2.5×	1.9×
3 Managing talent	2.2×	2.1×
4 Improving employer branding	2.4×	1.8×
5 Performance management and rewards	2.1×	2.0×
6 Developing leadership	2.1×	1.8×
7 Mastering HR processes	1.8×	1.8×
8 Global people management and international expansion	1.8×	1.7×
9 Enhancing employee engagement	1.8×	1.6×
10 Providing shared services and outsourcing HR	1.6×	1.7×

Obr. 2 Vliv HR aktivit na finanční výkonnost společnosti

Zdroj: BCG/WFPMA, 2012

V roce 2011 společnost LinkedIn provedla průzkum 2 250 recruiteru v USA na téma vlivu silné značky zaměstnavatele na dobu najímání, náklady na najímání a fluktuaci zaměstnanců. Výzkum ukázal, že průměrná cena za pronájem v organizacích se silnou značkou zaměstnavatele je dvakrát nižší než u zaměstnavatelů s hodnocením značky jako průměrné až slabé. Kromě toho bylo nalezeno, že míra fluktuace zaměstnanců ve firmách se silnou značkou zaměstnavatele je o 28 % nižší než ve firmách se slabším brandem. Průměrné náklady na fluktuaci zaměstnanců, včetně školení a ztráty produktivity, se mohou pohybovat od 90 do 200 % ročního platu zaměstnance (Mosley, 2014). Dá se bezvýhradně považovat tyto nákladové úspory za značně významné.

Dané úspory nákladů vyplývají z řady faktorů, které jsou uvedeny níže.

a) Zaměření na správní potenciální kandidáty. Prvním krokem k efektivnímu řízení značky zaměstnavatele je vymezení cílové skupiny talentů nutných k dosažení úspěchu. To by mělo zahrnovat obecnější kulturní a postojové vlastnosti považované za žádoucí pro všechny zaměstnance společnosti. Příkladem je společnost Google, která odkazuje na tuto kombinaci kulturně-subjektivních vlastností jako na tzv. „Googliness“.

Dalším krokem je výzkum nezbytný k pochopení klíčových motivačních faktorů, chování a mediálních preferencí této cílové skupiny, a také i jednotlivých segmentů. Když společnost si je vědoma segmentu, na který se má zaměřit, je méně pravděpodobné, že bude ztrácet čas a finanční prostředky na výzkumy, média a aktivity, které budují povědomí mezi nesprávnou skupinou kandidátů. Navíc to také přispívá ke snížení administrativní zátěže a nákladů spojených s hledáním, výběrovým řízením a odmítnutím velkého množství nevyhovujících (a potenciálně nespokojených) uchazečů. Společnosti, jako je například P&G, usilují o vymezení požadovaných vlastností svých potenciálních zaměstnanců, aby se snížily celkové počty přihlášek, které obdrží.

b) Racionalizace výdajů na kreativitu. Efektivní řízení značky zaměstnavatele vyžaduje jednotný přístup ke kreativní prezentaci. Zaměření investic na jednotný kreativní rámec a jeho kvalitu umožňuje dosáhnout významnějších úspor než lokalizovaný nebo ad-hoc přístup. Tato logika se vztahuje ke globálním reklamním kampaním. To se vztahuje i ke globalizaci kariérních stránek a jiných on-line medií. Když společnost Shell poprvé přešla na globální přístup ke značce zaměstnavatele, projevilo se to ve snížení celkových výdajů na kreativitu o 75 %. (4) Dalším příkladem je Dave Lee, který uplatnil cílený a integrovaný přístup k řízení značky U. S. Army v rocích 2008 a 2009, jako výsledek armáda byla schopna snížit svůj celkový rozpočet o několik milionů dolarů, a to navzdory tomu, že bylo přijato podstatně víc lidí, a zároveň se zlepšila kvalita náboru.

c) Budování povědomí a hodnoty značky. Desítky let výzkumu značky prokázaly, že jasná, konzistentní a osobitá komunikace značky umožňuje větší informovanost a silnější, důvěryhodnější a diferencovanou reputaci v průběhu času, než jiné roztříštěné přístupy. Poté, co bude dosaženo pozitivní image značky, dopad následných činností může významně těžit z toho, co se nazývá „halo efekt“. „Halo efekt“ značky je příznivým účinkem, který vzniká díky pozitivní image značky a ovlivňuje každou součást marketingových aktivit. Například pro stejnou úroveň investic do marketingu, komunikace známé značky je schopna upoutat

pozornost mnohem efektivněji než neznámé značky. Stejně tak značka s pozitivní image je mnohem pravděpodobněji schopna generovat pozitivní odezvu. Tím pádem se investice do reputace značky zaměstnavatele splácí v průběhu času přes účinnější a efektivnější HR marketing.

d) Posílení efektu „pull“ nástrojů marketingu. Společně s nákladovými úsporami efektivních a účelných „push“ nástrojů marketingu, silná značka zaměstnavatele umožňuje přilákat či „přitáhnout“ mnohem vyšší podíl nevyžádaných aplikací (při minimálních nákladech na získávání, i když to může vyžadovat větší administrativní náklady). Podobně pozitivní zkušenost se značkou zaměstnavatele poskytuje vyšší úroveň podpory a doporučení (zdroj náboru zaměstnanců známý svou nízkou cenou a vysokou kvalitou). Výzkum, který uskutečnila Conference Executive Board (CEB) naznačuje, že silná značka zaměstnavatele umožňuje přilákat pozornost nejméně o 20 % více na trhu práce než značka slabší (viz Obr. 3).

Obr. 3 Vliv silné značky zaměstnavatele na její atraktivitu

Zdroj: Barrow, Mosley, 2006

V roce 2012 společnost Towers Watson provedla výzkum Talent Managementu a odměn zahrnující 1 605 účastníků na 30 světových trzích, který zjistil, že firmy, které definovaly EVP a přizpůsobily ho kritickým profesionálním segmentům, měly o 11 % menší pravděpodobnost problémů při získávání klíčových zaměstnanců v rychle rostoucích ekonomikách a o 6 % méně ve vyspělých ekonomikách. (Barrow, Mosley, 2006)

e) Nižší náklady na najímání. Aby firmy přesvědčily kandidáty v době rozvoje jejich kariéry opustit jednu společnost, a nastoupit do další, zpravidla mají tendenci nabídnout vyšší plat nebo bonus. Výzkum CEB ukazuje, že průměrný bonus nutný pro přilákání kandidáta do organizace se silnou značkou zaměstnavatele byl téměř o polovinu nižší než pro firmu se slabší značkou.

f) Snižování fluktuace zaměstnanců. Pokud si je firma vědoma druhu lidí, kteří zapadají do organizace, je si vědoma i podmínek, které jim má nabízet, a slibů značky zaměstnavatele, které má dodržet, muže pravděpodobně očekávat podstatně nižší úroveň nežádoucí fluktuace zaměstnanců.

Jako příklad z praxe se dá uvést případ společnosti McDonald ve Velké Británii. Poté co firma zavedla svůj první formálně definovaný EVP v rámci řízení své značky zaměstnavatele v roce 2005, její celková míra fluktuace zaměstnanců se snížila z 80 % v roce 2004 na 38 % v roce 2010, a její ukazatel devadesátidenní fluktuace klesl ještě více působivě, z 25 % v roce 2004 na méně než 5 % v roce 2010, což vedlo k významným úsporám nákladů.

Tab. 1 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**zachycuje porovnání míry fluktuace ve společnostech uvedených v Top 100 nejlepších zaměstnavatelů podle Fortune s průměrem v odvětví. Je zřejmé, že porovnání ukazuje docela významné rozdíly.

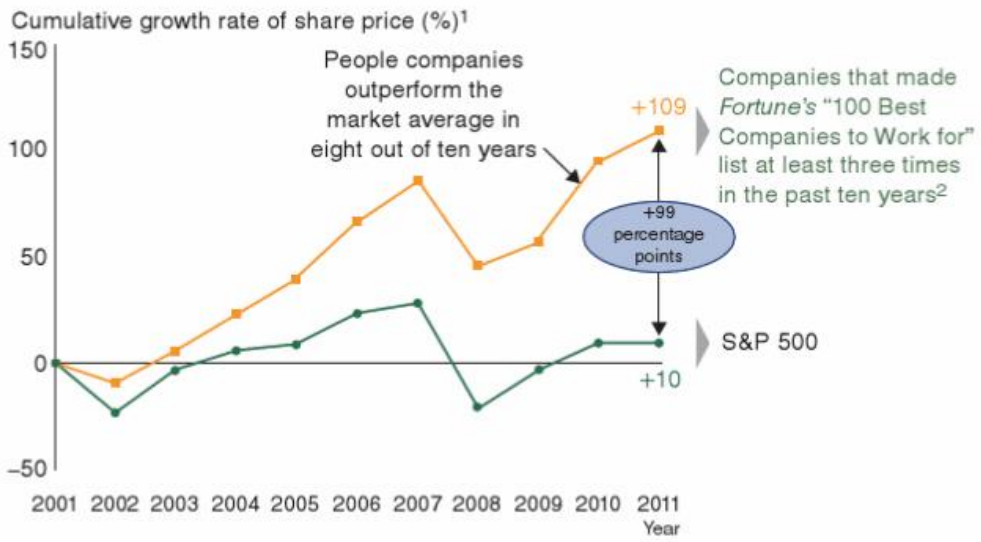
Tab. 1 Roční dobrovolná fluktuace dle odvětví

Annual Voluntary Turnover (2013)	Industry Average %	100 Best %	Difference %
Manufacturing & Production	10.5	5.8	−4.7
Financial Services & Insurance	12.6	10.3	−2.3
Information Technology	16.2	8.0	−8.2
Healthcare	17.1	6.0	−11.1
Construction & Real Estate	19.4	8.7	−10.7
Professional Services & Consulting	25.9	10.4	−15.5
Hospitality	38.0	24.5	−13.5

Zdroj: Great Place to Work Institute, 2013

Dalším příkladem je nizozemský řetězec supermarketů Albert Heijn (společnost Ahold). Díky aplikování nástrojů employer brand managementu zaměřených na zlepšení zapojení zaměstnanců mezi 60 000 zaměstnanci ve věku 15 až 22 let snížila společnost svou roční fluktuaci v tomto segmentu o 15 %. Úspory nákladů činily 14 milionů eur, a Net Promoter Skore se zvýšil o 6 % bodů, což byl nejvyšší ukazatel v sektoru supermarketů.

Kromě výše uvedených faktorů úspor nákladů silná značka zaměstnavatele poskytuje i významné výkonnostní výhody. Během studií BCG/WFPMA bylo zjištěno, že employer branding, efektivní nábor zaměstnanců, on-boarding a udržení pracovníků jsou vysoce korelované s úspěšnými obchodními výsledky společnosti. Také studie prokázala, že společnosti, které se řadí do žebříčku „100 Best Companies to Work For“, v časovém intervalu od roku 2001 do roku 2011 nejméně třikrát významně překonaly S&P tržní průměr ve stejném období, a ukázaly ve finále o 99 procentních bodů vyšší výsledek (viz Obr. 4**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**).



Obr. 4 Vzájemná korelace silné značky zaměstnavatele a cen akcií společností

Zdroj: BCG/WFPMA výzkum, 2012

Stručně řečeno, efektivní investování do značky zaměstnavatele umožňuje několik zásadních výhod pro společnost.

- **Odlišuje společnost od konkurence na trhu práce**: definování značky zaměstnavatele pomáhá uchazečům diferencovat společnost mezi jinými na trhu práce a zvyšuje uvažování uchazečů o zaměstnání ve firmě.
- **Snižuje náklady na nábor zaměstnanců:** větší viditelnost a atraktivnost společnosti jako zaměstnavatele zjednodušuje a urychluje proces náboru zaměstnanců, což se potom projevuje i snížením nákladů. (Barrow, Mosley, 2006, p. 70; Berthon, Ewing, Hah, 2005, p. 154; Knox, Freeman, 2006, p. 695; Employer Branding. A No-nonsense Approach, 2003, p. 8);
- **Pomáhá udržet zaměstnance:** důležitou součástí budování značky zaměstnavatele je rozvoj a podpora současných zaměstnanců. Zvyšování loajality zaměstnanců přispívá k jejich udržení ve společnosti, tím pádem snižuje úroveň fluktuace a náklady s ní spojené. (Barrow, Mosley, 2006, p. 70; Berthon, Ewing, Hah, 2005, p. 154; Knox, Freeman, 2006, p. 695; Backhaus, Tikoo, 2004, p. 501);
- **Zlepšuje finanční výkonnost podniku:** zisk, tržby, zisk akcionářů, cenu akcií (Barrow, Mosley, 2006, p. 72-74);
- **Pozitivně ovlivňuje spokojenost zákazníků:** podle některých odborníků, v důsledku zvýšení motivace a změny chování zaměstnanců se zvyšuje i míra spokojenosti zákazníků (Barrow, Mosley, 2006, p. 71-72).

2.3. Proces budovaní a řízení značky zaměstnavatele

2.3.1. Odpovědnost za značku zaměstnavatele

Dosud zůstává otázkou, ke které oblasti managementu patří employer branding – marketingu nebo HR. Někteří autoři (Ambler, 2003, p. 167-190; Berthon, Ewing, Cha, 2005, p. 151) se domnívají, že oblast značky zaměstnavatele a značky na trhu práce jsou nejméně

rozvinutou součástí konceptu vnitřního marketing. Jiní autoři (Martin Hetrick, 2008, p. 246-247) považují koncept značky zaměstnavatele za teorii „interního brandingu“, a to v rámci koncepce korporátní značky. Jiní autoři mají nakonec tendenci spojovat koncept značky zaměstnavatele s vývojem teorie psychologické smlouvy, a s tím vlivem, který má psychologická smlouva na vztahy uvnitř organizace. (Backhaus, Tikoo, 2004, p. 503-504). Po zkoumání verzí různých autorů Kucherov (Kucherov, 2009) shrnuje závěr – věřit, že koncepty korporátní značky a interního marketingu slouží základními předpoklady pro tvorbu konceptu značky zaměstnavatele.

Dále se zde dostáváme k otázce, k jaké oblasti managementu patří značka zaměstnavatele v praxi. Jinými slovy, kdo má na starosti značku zaměstnavatele v organizaci. Obecným pohledem na tuto problematiku je mínění, že by měla existovat jediná firemní značka a značka zaměstnavatele by měla do ní zapadat a řídit se v souladu s hodnotami integrované firemní značky. Podle Mosleyho (Mosley, 2014) je to do značné míry pravda, pokud jde o identitu značky. Samozřejmě je důležité zajistit, aby některé aspekty značky byly prezentovány důsledně pro všechny zapojené skupiny. To se vztahuje k způsobu, jakým je značka prezentována a jaké prvky (jako jsou barvy, písma a dalších grafické prvky) se používají v rámci každé formy komunikace značky. Nicméně pokud se značka nepřizpůsobuje potřebám a specifikům různých zainteresovaných stran, může ztratit celkový význam. Prezentace značky, například pro investory, kteří hledají bezpečnost a garance pro investování, nemůže být stejná jako pro kandidáty Gen Y, kteří hledají místo pro vzrušující začátek své kariéry. Stejně tak pokud styl komunikace značky pro zákazníky i zaměstnance je stejný, je málo pravděpodobné, že osloví obě skupiny, protože mají zájem o různé druhy vztahů a výhod značky. Pro nejsilnější značky platí konzistentní design pro zachování celkového rámce, při tom obsahu komunikace by se však měl neustálé přizpůsobovat, aby byl relevantní pro různé cílové skupiny. Proto zodpovědný za značku musí mít blíž k cílové skupině a pochopit její potřeby. Z těchto důvodů, jak tvrdí Mosley (2014), pod funkce HR/Řízení talentů by měla spadat komunikace značky zaměřená na současné i potenciální zaměstnance, zatímco celofiremní značka by se měla řídit na úrovni Marketing a Brand management týmů. Navíc významnou roli v řízení employer brandu organizace hraje generální ředitel a celý tým vrcholového managementu.

Jak ukázal výzkumu společnosti Universum (Universum, 2014), 60 % CEO májí pocit, že employer branding spadá pod jejich rámec zodpovědnosti, jen 32 % to považuje za kompetence HR týmu. Však názory vrcholového vedení a HR pracovníků se značně liší. Většina HR pracovníků věří, že právě oni mají přímou zodpovědnost za značku zaměstnavatele. Zatímco názory specialistů marketingu nejsou jednoznačné a rozdělily se mezi HR (39 %) a CEO (40 %).

Jak to vypadá ve skutečnosti, ukázal výzkum Employer Brand International (2014). Na otázku „Které oddělení je v současné době zodpovědné za řízení značky zaměstnavatele?“. Závěrem 36 % představitelů organizací z 19 zemí odpovědělo, že této kompetence spadá pod personální oddělení firmy. Na druhém a třetím místě je marketing a vrcholový management. (viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**Obr. 5)

Obr. 5 „Které oddělení je v současné době zodpovědné za řízení značky zaměstnavatele?“

Zdroj: Employer Branding Global Trends Study Report, Brett Minchington, 2014

Celá řada opakovaných průzkumů ukázala, že vedení firem nepovažuje řízení employer brandu opravdu úkolem HR týmů. Dokonce výzkumy ukazují, že i HR manažeři necítí dostatečnou kompetenci v této oblasti a svoji funkci oceňují spíše jak podpůrnou, nikoli strategickou.

Tím se dostáváme k závěru, že do procesu řízení značky zaměstnavatele je zapojeno více útvarů a organizačních úrovní. Celková strategie a ideologie employer brandu by měla byt řízena vrcholovým managementem, management brandu a komunikací by se měl zaměřovat na hodnoty a jejich komunikaci. Pro marketingový tým prioritou by mělo být zaměření na zákazníky a spotřebitele. Nakonec HR a talent management je spojovacím článkem na cestě ke stávajícím i potenciálním zaměstnancům.

Efektivní řízení značky zaměstnavatele je ve finále týmovým sportem, s jasným přidělením zodpovědností za různé etapy a aspekty procesu, a zároveň se sdílením zodpovědností za celkovou ideologii značky a konečný obraz v očích potenciálních a stávajících zaměstnanců.

2.3.2. Ideologie značky zaměstnavatele

Budování a rozvoj značky zaměstnavatele musí vždy začínat s jasnými představami o vizi, účelu či poslání a hodnotách podniku a jeho činnosti, neboť tyto základní prvky firemního duhu by se měly odrážet ve všem, co firma říká a dělá.

Z hlediska firemní značky tato ideologie může také být považována za základní téze organizace. Ideologie v sobě kombinuje prohlášení organizace o jejím hlavním účelu a základních hodnotách. Collins a Porras (1996) definují tyto koncepty následujícím způsobem:

„Účel: zásadní důvody pro existenci organizace, jiné než jen vydělávání peněz – trvalý orientační bod na horizontu; nesmí být zaměňován dílčími cíli nebo obchodní strategií.

Klíčové hodnoty: Základní a trvalé principy organizace – menší soubor obecných zásad; nesmí být ohrožen účelem finančního zisku nebo krátkodobého prospěchu“.

Výše uvedené definice z pohledu R. Mosleyho (2014) jsou nejjasnější a nejužitečnější.

Formulování jasného a přesvědčivého prohlášení o firemním účelu neboli poslání nebývá jednoduchým úkolem. Jak navrhují Collins a Porras (1996), prohlášení o účelu podnikatelské činnosti nemusí být jedinečné, ale by mělo být *„zřetelné, základní, trvalé a sloužit jako vodítko a inspirovat organizace mnohá leta“.* V praxi prohlášení účelu podniku jsou v drtivé většině případů příliš obecná a vytrvají po celá léta jen proto, že lidé na ně zapomínají a podceňují jeho význam. Richard Mosley (2014) uvádí vzor, který kombinuje prvky z několika různých firemních prohlášení a poslání následujícím způsobem:

„Našim vůdčím cílem je být světovým lídrem v našem odvětví. Snažíme se poskytovat finanční odměny pro investory tím, že poskytujeme příležitosti pro růst a obohacení našich zaměstnanců, našich obchodních partnerů a komunit, ve kterých působíme. Ve všem, co děláme, usilujeme o čestnost, poctivost a jednotnost“.

Tento druh poslání je sice zformulován teoreticky správně, ale je velmi nepravděpodobné, že by mohl inspirovat a motivovat. Mosley (2014) uvádí několik dalších příkladů:

- **The LEGO Group** – “To inspire and develop the builders of tomorrow”
- **Google** – “To organize the world’s information and make it universally accessible and useful”
- **Microsoft** – “To help people and businesses throughout the world realize their full potential.“
- **Walmart** – “To save people money so they can live better.“
- **GSK** – “To improve the quality of human life by enabling people to do more, feel better and live longer.“
- **NIKE** – “To bring inspiration and innovation to every athlete* in the world (*if you have a body you are an athlete)”
- **Innocent** – “To make natural, delicious food and drink that helps people live well and die old.”

Tato prohlášení účelů podniků jsou názorným příkladem toho, jak jednoduché, konzistentní a kreativní vyjádření účelu společnosti nenechává nikoho pochybovat o tom, co firma dělá a proč. Takové tvrzení na kariérních stránkách firmy je schopné přesvědčit potenciální kandidáty o tom, že být součástí tohoto podniku znamená být tvůrcem něčeho důležitějšího než jen dosažení hospodářského zisku.

Zatímco poslání firmy slouží k vyjádření toho, co je to za organizaci a čeho chce dosáhnout, klíčové hodnoty by měly popisovat jasné pokyny o tom, jakým způsobem organizace dosahuje své mise. Jde o obecné principy chování, na základě kterých je formulovaná obchodní strategie,

a které tvoří každodenní kulturu organizace. (Mosley, 2014) Z firemního pohledu, základní hodnoty by měly informovat o způsobu, jakým se organizace blíží k splnění své vize a jak se chová ke každé zainteresované skupině: investoři, zákazníci, spotřebitelé, zaměstnanci, obchodní partneři a dodavatelé, sociální komunity a vláda. (Mosley, 2014)

Značka organizace jako zaměstnavatele by měla být navázána na celofiremní značku, vizi, poslání a hodnoty firmy. Tyto jednotlivé prvky tvoří firemní ideologii, která má být slibem či inspirací pro všechny skupiny, které organizace ovlivňuje, má přesvědčivě vyjadřovat odpovědi na otázky „Kdo jsme?“, „Co a proč děláme?“, „Na čem nám zaleží?“.

2.3.3. Employee Value Proposition

Jádrem a základem strategie řízení značky zaměstnavatele je prohlášení o hodnotě pro zaměstnance (angl. Employee Value Proposition, dále EVP).

EVP je unikátním souborem nabídek, asociací a hodnot, které mají za účel oslovovat cílové kandidáty a současné zaměstnance.

Význam EVP pro společnost nelze podcenit. Hodnotové prohlášení odráží současným i potenciálním zaměstnancům důvod, proč pracovat zrovna v této firmě, a také vymezuje konkurenční výhodu společnosti na trhu práci.

Analýza faktorů ovlivňujících značku zaměstnavatele a definování silného a působícího EVP umožňuje společnosti poskytnout konzistentní komunikaci a rozvíjet atraktivní, jedinečnou značku zaměstnavatele.

Hlavním úkolem EVP je tedy poskytnout konzistentní platformu pro komunikaci značky a řízení zkušeností zaměstnanců. EVP hraje klíčovou roli při zajišťování integrity značky zaměstnavatele napříč všemi formami komunikace a řízení lidských zdrojů.

Mosley (2014) nabízí model, který odráží základní složky platformy značky zaměstnavatele, která je pak základem pro formulování EVP. Platforma se skládá z hlavního zaměření či ústředního bodu zaměstnavatele, klíčových pilířů, definujících hodnoty a priority zaměstnavatele, a jednotlivých aktivit, podporujících komunikace s cílovou skupinou (viz Obr. 6).

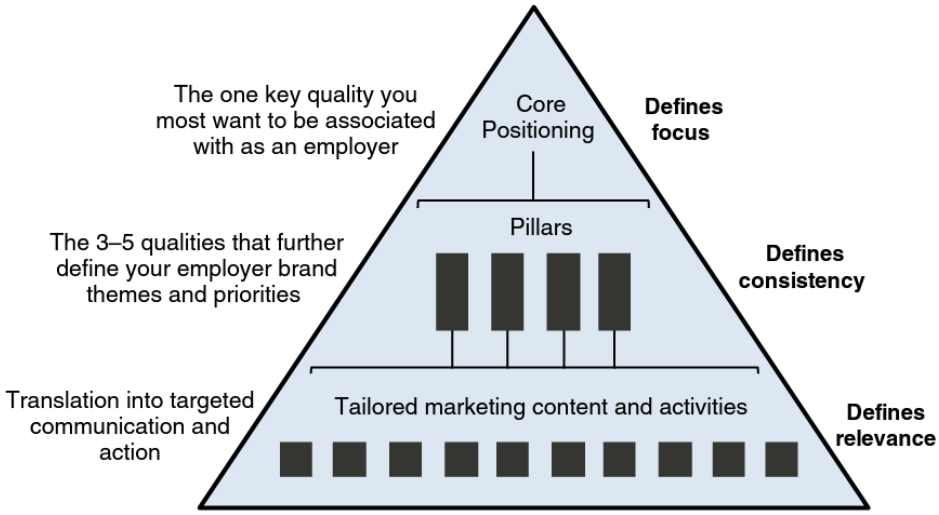
Klíčové zaměření či jádro může být definováno následujícím způsobem:

- přesvědčivá podstata nebo jádro svého EVP;
- klíčová vlastnost, se kterou zaměstnavatel chce být asociován;
- charakteristika nebo myšlenka, kolem které se bude stavět celý příběh zaměstnavatele.

Úlohou pilířů je poskytnout konzistentní referenční bod a spojovací mechanismus pro:

- budování image a reputaci značky zaměstnavatele – klíčové vlastnosti organizace, se kterými přeje být spojována jako zaměstnavatel;
- definování nabídky – klíčové výhody, které zaměstnanci mohou očekávat od pracovního poměru s organizací, vyvážených s tím, co se očekává od nich;

- určení klíčových témat komunikace značky zaměstnavatele;
- vytváření zkušeností se značkou zaměstnavatele – klíčové priority politiky a postupů řízení lidskými zdroji.



Obr. 6 Platforma značky zaměstnavatele

Zdroj: Mosley. 2014

2.3.4. Employer brand management

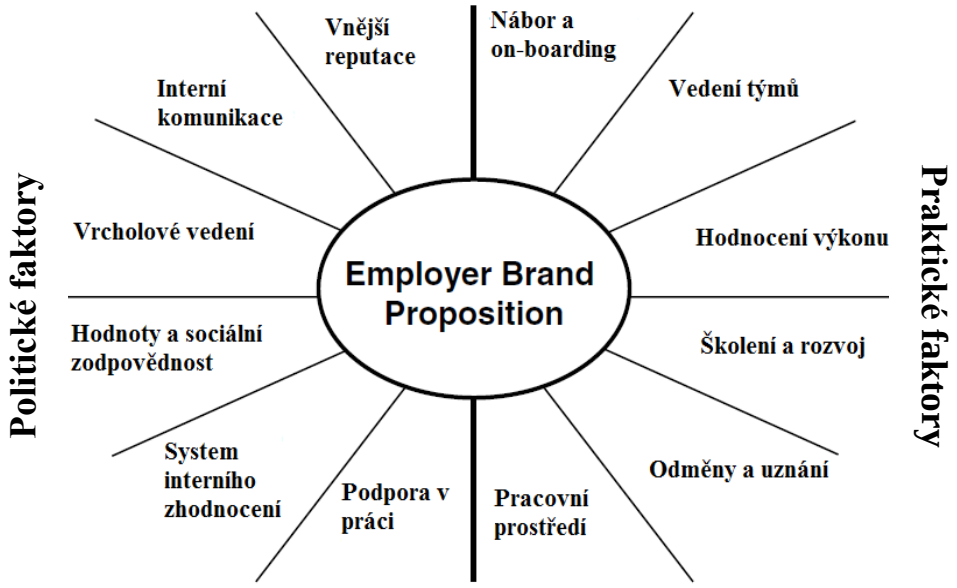
Jeden z počátečních modelů budování značky zaměstnavatele byl také předložen Simonem Barrowem v době jeho práce ve společnosti *People in Business*, která nabízela konzultační služby ve sféře řízení personálem. Tento model se jmenuje „kolo značky zaměstnavatele“, je to prototyp značkového mixu zaměstnavatele a zahrnuje základní faktory, které určují chápání značky pracovníky společnosti.

Model kola značky zaměstnavatele byl rozpracován v polovině 90. let, fakticky v samém začátku rozvoje takové oblasti řízení značky jako ovládání značky zaměstnavatele.

Později Simon Barrow a Richard Mosley (Barrow, Mosley, 2005) nabídli rozvinutější model, nazvaný „značkový mix zaměstnavatele“ (viz Obr. 7). Autoři podotýkají, že všechny faktory tvořící značku zaměstnavatele, je možné rozdělit na dvě velké skupiny, které je nutné analyzovat a zkoumat zvlášť – obecné organizační (politické) a místní (praktické).

<u>„Politické“ faktory</u>

Mezi hlavní nejvážnější vnější faktory patří vnější reputace společnosti. Zaprvé podtrhují přímé spojení mezi výrobními značkami společnosti a její značkou zaměstnavatele. Samozřejmě, že pracovníci se raději ztotožní s úspěšnou společností a známou značkou. Jinými slovy to znamená, že ne pouze silná značka zaměstnavatele zvyšuje konkurenční schopnost společnosti na trhu, šance přilákat a udržet nejtalentovanější specialisty, ale i samotný úspěch společnosti nutí nejžádanější pracovníky vysoko oceňovat společnost jako zaměstnavatele. V tom se projevuje nerozlučné spojení finančního úspěchu a výrobního marketingu s rozvojem značky zaměstnavatele jako strategií budování pozice na trhu talentů.



Obr. 7 Brand mix zaměstnavatele

Zdroj: Barrow, Mosley (2005, p.150)

Zadruhé je důležité si pamatovat, že všichni pracovníci společnosti, jako její představitelé, také ovlivňují a formují chápání společnosti jako zaměstnavatele. Reputace se skládá nejen z úspěšné výrobní značky a sociální zodpovědnosti, ale také z toho, jak ve vnějším světě společnost představují její zaměstnanci, přičemž nejen zdaleka v situacích týkajících se byznysu. Zde autoři zdůrazňují nutnost vypracování všezahrnujícího marketingového plánu, který by integroval všechny směry budování pozice společnosti a posiloval její celistvý pozitivní obraz. Personál společnosti musí mít přehled o základní marketingové strategii, dokonce jestli si konkrétní pracovníci myslí, že nemají nic společného s touto oblastí činnosti.

Třetí důležitý faktor, na který poutají Barrow a Mosley (2005) pozornost, je nutnost zvážení názorů a pozic zaměstnanců v různých klíčových otázkách týkajících se vnější komunikace. Tento přístup pokrývá mnoho užitečného – šanci získat nové nápady a názory na problém, ocenit vlastní marketing svými silami, udělat strategii efektivnější tím, že zahrneme personál jako faktor budování pozice na trhu práce a nakonec rozvoj citu účasti a zájmu ve společných korporativních úkolech.

Nejdůležitějším vnitřním faktorem autoři nazývají „práci top-managementu“. Právě těmto lidem je přidělen velmi důležitý úkol – svou každodenní prací nejen podporovat a posilovat, ale dát tón vnitřní komunikaci společnosti, být spojovacím článkem mezi personálem různých úřadů a oddělení. Barrow a Mosley (2005) přidělují top-managementu velmi těžký, ale zajímavý úkol: dennodenně a každou minutu si uvědomovat jakékoliv činnosti mající bezprostřední vliv na vnímání společnosti jejími pracovníky.

V posledním desetiletí zvýšený zájem o korporativní sociální zodpovědnost také získal svůj odraz v rozvoji značky zaměstnavatele. Jak ukázaly výzkumy sdružení *Future Foundation*, asi

každý pátý specialista považuje společnosti, aktivně se projevující jako sociálně zodpovědné, přitažlivější z pohledu potencionálního zaměstnání v nich. Aktivní sociální činnost blahodárně ovlivňuje motivaci zaměstnanců, a také na jejich přání doporučuje svého zaměstnavatele ostatním.

Podpora v práci je ještě jeden faktor „politického“ prostředí, který je zahrnut v komplexu „značkového mixu zaměstnavatele“. Je také velmi důležitý, protože v mnohém popisuje přání zaměstnanců rozvíjet se, a také sdílet ty hodnoty, které se společnost snaží šířit do vnějšího prostředí. Lidem je příjemné se cítit chráněnými, a proto je nutné, aby chápali, že mohou najít libovolnou podporu (finanční, psychologickou, profesionální) tam, kde oni ztrácí lví podíl svých sil a času, to znamená v práci. Nešťastný zaměstnanec nemající podporu kolegů a společnosti, nemůže dlouho věřit a budovat svou pozici ve společnosti. To může být velmi nebezpečné pro vnější image společnosti, která bude rychle usvědčená ze lži.

„Praktické“ faktory

Přijetí do práce a zavedení do obrazu, jak podotýkají Barrow a Mosley (2005), je v marketingu možné porovnat s prvním kontaktem spotřebitele se značkou. V podstatě pro značku zaměstnavatele je toto tvrzení také správné – nejdříve narazíme na korporativní kulturu společnosti ve stádiu výběrového řízení na pracovní pozici, kandidáti si formují první dojmy o budoucím místě zaměstnání. Jak je známo, síla prvního dojmu je veliká, proto etapa komunikace s kandidáty (mnozí z nich dokonce neprojdou finálním výběrem) je velmi důležitá pro pochopení jak společnosti, tak místa, kde by všichni chtěli ukázat svůj talent a být užitečnými. Etapa vstupu do organizace, iniciativa je etapa vybudování sítě vnitřních kontaktů a „orientace na území“. Fakticky právě v tuto dobu se zaměstnanci chytají hodnot společnosti a prochází osobitým „testem na slučitelnost“. Jelikož ho očividně ne všichni mohou udělat, autoři nabízejí ještě při etapě výběru, kdy jsou náklady na určení „svůj – cizí“ nižší, vynaloží maximální úsilí na porozumění, nakolik kandidát může dělit korporativní hodnoty. Vždyť tento faktor má často nemenší roli než šance pro zaměstnance se projevit jako profesionál, v posílení jeho loajálnosti ke značce zaměstnavatele.

Kromě role top-managementu ztělesňující značku společnosti je pro kladný obraz zaměstnavatele také důležitá role přímých vedoucích. Součinnost v kolektivu a práce na akutních úkolech vytváří každodenní spokojenost získanou prací. Důvěra v kolektivu, otevřenost k dialogu a šance delegování úkolů dovoluje efektivněji organizovat práci, což přivádí k lepším výsledkům a rozvoji citu účasti na celkovém úspěchu.

Kontrola produktivity prizmatem hodnot společnosti dovoluje provádět komplexní vzájemné hodnocení personálů a získat pochopení personálu, nakolik hluboce organizovaná kultura je protnuta korporativními hodnotami, nakolik jsou opravdu důležité pro jejich každodenní práci.

Školení a rozvoj je druhý nejdůležitější faktor po kvalitě top-managementu tvořící značku zaměstnavatele, přesto patří do složky „praktických“. Školení personálu je dlouhodobá investice společnosti do vlastního úspěchu, který však nemá pouze kladný finanční výsledek. Hlavně zaměstnanci, kteří získali šanci zvýšit svoji kvalifikaci, začínají cítit svoji zvyšující hodnotu pro zaměstnavatele, a ten fakt, že se společnost rozhoduje investovat do vlastního personálu, mluví o její strategii na dlouhodobé vztahy. Ve výsledku jsou zaměstnanci jistější a

vědí, že jsou skutečně pro společnost důležití, zaměstnavatel získává loajálnější personál, a to podle názoru Barrowa a Mosleyho nekončí dokonce ani potom, kdy zaměstnanec odejde do jiné společnosti. Specialista, který ze společnosti odešel, také silně ovlivňuje značku zaměstnavatele, protože má zkušenosti nejen ze společnosti, ale má šanci ji ocenit i z venku. Chybu skoro všech zaměstnavatelů (protože taková praktika není prakticky rozšířena) autoři nazývají „roztržení vztahů s bývalými zaměstnanci“. Podle jejich názoru společnost, která není schopna informovat o úspěších svých bývalých zaměstnanců, oslabuje svou značku zaměstnavatele.

Přechod na druhý plán finanční motivace je oblíbené téma současné teorie řízení lidskými zdroji. Ačkoliv tento fakt není potřeba zpochybňovat, zaslouží si jej vysvětlit. Finanční motivace přestala hrát hlavní roli nikoliv kvůli altruismu personálu, který je připraven pracovat za myšlenku, ale kvůli velké konkurenci na trhu práce. Ve výsledku jsou zaměstnavatelé nuceni vymýšlet dodatkové nefinanční výhody pro personál, aby se odlišili od ostatních a měli možnost přilákat lepší specialisty. Jak podotýkají autoři knihy „Válka o talenty“, pro vybudování přitažlivé hodnotné nabídky pro zaměstnance pouze peníze nestačí. Jestli nemůžete nabídnout zálibu, výhodu za nejlepší manažerský talent, tak vás čekají těžké časy. Finanční motivace (v libovolné formě: každoměsíční výplata, prémie, bonusy) je faktor ležící v základu značky zaměstnavatele, je stejně důležitý jako cena výrobku pro spotřebitele. Podmínky práce zahrnují množství věcí: poloha společnosti, zdroje poskytované zaměstnanci, otevřený přístup k informacím a další. Je očividné, že komfortnější podmínky práce dovolují personálu cítit starost ze strany zaměstnance a cítit se hodnotnějšími a oddanějšími. Pozitivní přístup zaměstnanců se bude udržovat, jestliže image společnosti nebude odražena nejen ve spotřebitelské značce na trhu, ale i uvnitř – bezprostředně v kanceláři, ve které by se dalo komfortně a pohodlně pracovat. Mnozí vedoucí společnosti už pochopili roli tohoto faktoru pro upevnění značky zaměstnavatele, stačí si pouze vzpomenout na množství záznamů v sociálních sítích s fotografiemi kanceláří takových společností, jako jsou *Google, Avast* a další. Dole na stránce vždy můžete vidět nadšené komentáře „Tam bych chtěl pracovat!“, což svědčí, zaprvé o důležitosti prostředí zaměstnanců, a zadruhé o tom, že takové podmínky stále zdaleka nejsou dostupné všem.

Úkolem kterékoliv společnosti, jež je zainteresovaná v dynamickém rozvoji a růstu, v silných pozicích v odvětví a mezi konkurenty, je pracovat se svoji značkou zaměstnance.

Klíčové zásady efektivního řízení značky zaměstnavatele mohou být zahrnuty do šesti hlavních principů (Mosley, Barrow, 2006, s. 49-50):

- „insight“[1] – hluboké porozumění vztahu mezi značkou a cílovou skupinou. (Jak zaměstnanci vnímají cíle a hodnoty organizace? Jak vnímají značku zaměstnavatele? Vnímají všichni značku zaměstnance stejně? Co je stimulem zaměstnanců a co je naopak demotivuje?);
- zaměření – zaměřit se na to, co organizace dělá nebo plánuje udělat (mise, vize, cíle), a jak to dělá (hodnotu, styl, firemní kultura);

[1] z angličtiny “vhled, porozumění“

- diferenciace – odhalení těch vlastností a charakteristik, které organizace odlišují jako zaměstnavatele od konkurence;
- benefity, které Barrow a Mosley nazývají „marketingové klišé“ – zaměstnanci (potenciální i stávající), musí si být vědomi výhod, které nabízí zaměstnavatel. „Nepředpokládejte, že zaměstnance budou hledat je mezi řádky“ (Barrow, Mosley, 2006, s. 49); pokud jde o konkurenční sílu či budoucí pracovní příležitosti ve firmě, je třeba specifikovat a zdůrazňovat i výhody, jako jsou vysoké mzdy nebo sociální zabezpečení;
- integrita – důraz na jednotu, celostnost značka – zaměstnavatel, její silné stránky;
- trvalost (stabilita) – dlouhodobé dodržovaní stanovených firemních standardů a hodnot.

3. Specifikace B2B firem v kontextu řízení značky zaměstnavatele

Podniky a jejich struktury mohou být zařazeny do různých segmentů, podle toho na jakém druhu trhu působí: business-to-business (B2B), Business-to-Consumer (B2C) a Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C).

Business-to-Consumer, tzv. B2C obchod, je zaměřen na prodej koncovým zákazníkům, tedy spotřebitelům.

Business-to-Business-to-Consumer nebo tzv. B2B2C je rozvíjející se e-commerce model, který v sobě spojuje B2B a B2C pro kompletní produkt nebo službu. B2B2C je proces spolupráce, který teoreticky vytváří vzájemně prospěšné služby a kanály dodání produktu nebo služeb.

Business-to-Business nebo B2B trh (trh organizací, firemní trh) *„se skládá ze všech společností, které nabývají zboží a služby využívané k tvorbě jiných výrobků nebo služeb, jež jsou prodávané, pronajímané nebo dodávaný jiným.“* (Kotler, Keller, 2007, p. 248) B2B tvoří odvětví jako zemědělství, rybářství, lesnictví, výroba, těžební průmysl, doprava, stavebnictví, veřejné služby, komunikace a IT, bankovnictví, finance a pojišťovnictví, distribuce a služby.

Firemní trh se liší od spotřebního hlavně svou strukturou a charakterem poptávky, povahou nákupní jednotky, typem rozhodnutí a rozhodovacím procesem (Kotler, Keller, 2007). B2B společnost, ve srovnání s firmou B2C segmentu, nemá přímou komunikaci s koncovým uživatelem, marketingové kampaně jsou především zaměřené na společnosti, nikoli jednotlivce. Proto existuje řada odlišností mezi B2B a B2C trhy z hlediska budování a řízení značek.

Nejvýznamnější rozdíly mezi firemním a spotřebitelským trhem se spočívají v následujících faktorech (Kotler, Pfoertsh, 2006):

- podstata a složitost průmyslových výrobků a služeb;
- podstata a rozmanitost poptávky na průmyslových trzích;
- významně menší počet zákazníků;
- větší objem na jednoho zákazníka;
- těsnější a dlouhodobější vztah dodavatele a odběratele.

V kontextu employer brand managementu největší význam a vliv mají faktory podstaty a složitosti průmyslových výrobků a služeb, a také charakter poptávky, která není tvořena koncovým spotřebitelem.

V dnešní době více a více podniků má tendenci k obsáhlejší tržní nabídce. Společnosti přestávají prodávat jenom jeden produkt nebo službu, ale častěji nabízí komplexní řešení. Tato řešení mohou zahrnovat spoustu různorodých produktů a služeb (Kotler, Pfoertsh, 2006). Daná

tendence nejvíce platí pro poradenské firmy a IT sektor. Přesto branding není obvykle populárním tématem v B2B sektoru a považuje se spíš za úlohu spotřebitelského marketingu v sektoru B2C (Mitra, 2010), však vzhledem ke komplikovanější podstatě produktu a služeb B2B sektoru, budování a řízení značky může být užitečným nástrojem B2B marketingu umožňujícím usnadnit komunikaci a sdílení důležité informace. Z hlediska značky zaměstnavatele složitost produktů a služeb B2B sektoru může značně ovlivnit vnímání firmy potenciálními zaměstnanci.

Zákazníci B2C firem mají povědomí o značce, určité asociace a zkušenosti s ní spojené, následně i loajalitu k spotřebitelské značce firmy. Tím pádem zákazníci vytváří komunitu, která kromě fanoušků brandu samotného zahrnuje zároveň i potenciální zaměstnance, protože oddanost spotřebitelské značce se vztahuje i na celou korporační značku a pozitivně ovlivňuje ochotu pracovat v této firmě. Očividně v případě B2B společnosti tato vazba neexistuje nebo je slabá. Běžný spotřebitel nemá osobní zkušenosti s B2B značkou, kvůli případné náročnosti a specifikům produktu či služby nevybavuje asociace, a proto má nízké povědomí o společnosti a jejích hodnotách vcelku. Proto pro B2B společnosti budování a řízení značkou zaměstnavatele hraje velice důležitou roli, a je zároveň výzvou. Dá se říci, že zaměstnanci jsou jedním z klíčových aktiv B2B společnosti a zároveň jsou významným kanálem šíření povědomí o značce zaměstnavatele.

Výstižným příkladem jsou společnosti *Cisco Systems* a *Google*. Podle každoročního výzkumu Universum Global, Google je stále nejatraktivnějším světovým zaměstnavatelem v oblasti IT a inženýrství pro studenty již od roku 2012 (Universum, 2016). Google by však neexistoval bez společnosti Cisco Systems, která umožnila snadné šíření internetu. Přesto mladí talenty dávají přednost práci v Google, protože používají produkty Google a mohou je spojit i s employer brendem, což v případě Cisco není možné. B2B firma musí investovat dodatečné úsilí a zdroje, aby vybudovala atraktivní značku zaměstnavatele.

Collins a Stevens (2002) zjistili, že pokud si potenciální zaměstnanci jsou vědomi informací o společnosti ještě před zahájením výběrového řízení, jejich vnímání atributů vybrané společnosti je lepší a stává se pro ně atraktivnější. Collins (2007) také uvedl, že uchazeči o zaměstnání mohou začít tvořit znalosti nebo názor na organizaci ještě před začátkem náborových akcí z důvodu znalostí jiných organizačních informací, jako je například znalost produktů.

Wilden (2010) tvrdil, že pro společnosti, které mají nízké povědomí o produktových značkách mezi spotřebiteli nebo zákazníky, je náročnější přilákat vysoce kvalifikované pracovníky. Foster, Punjaisri a Cheng (2010) obhajovali, že je velmi důležité, aby podniky B2B sektoru uplatňovaly vnitřní branding, řízení firemní značkou a budování značky zaměstnavatele, protože to pak může ovlivnit všechny zúčastněné strany. Dále autoři zdůrazňují, že potenciální kandidáti mohou být zároveň zákazníci, a tedy je velmi důležité si uvědomit, že vnímání značky společnosti zvnějšku do značné míry závisí na tom, jak se chovají zaměstnanci, a proto je interní branding nesmírně podstatný.

Mosley (2008) věří, že síla integrace zaměstnavatelské a spotřebitelské značky závisí na schopnosti organizace zapojit ideologii a kulturu organizace do každodenní pracovní zkušenosti zaměstnanců.

Podle Rosengren a Bondesson (2014) platí, že pozitivní následky vysoké viditelnosti spotřebitelské reklamy mohou mít příznivý vliv i na jiné zainteresované osoby než spotřebitele. Thornbury a Brooks (2010) zjistili, že společnosti, které aktivně komunikují a jsou spojeny s kvalitním zbožím a službami, jsou nejvíce atraktivní pro potenciální zaměstnance, zejména ve stadiu ucházení o zaměstnání. Bhatnagar a Srivastava (2014) ve své studii zkoumali firmu, které se nedařilo přilákat talenty, přestože její firemní značka byla dobře známá. Studie ukázala, že potenciální zaměstnanci měli velmi slabé nebo žádné povědomí o společnosti. Je zřejmé, že daný fenomén je těsně spojen se specifikem řízení značky zaměstnavatele v sektoru B2B.

Jak již bylo uvedeno výše, v B2B segmentu působí firmy, pro které zákazníci jsou jiné firmy, nikoli jednotlivci. Tedy je zřejmé, že kvůli absenci poptávky, a tím pádem i komunikaci na spotřebitelském trhu, produkty a služby B2B firmy, nejsou tak široko známé. Druhým faktorem je často komplikovanost samotných produktů a služeb B2B firmy, což také vede k nízkému povědomí o společnosti.

Jak ukázal přehled existujících výzkumů a studií v rámci dané problematiky, existuje určitá závislost značky zaměstnavatele na obchodní značce společnosti. Řada výše uvedených výzkumů ukázala, že znalost produktů a služeb podniku, povědomí a loajalita k obchodní značce firmy pozitivně ovlivňují vnímání společnosti jako zaměstnavatele. Jinými slovy, firma se silným a známým brandem je schopna snadněji přilákat potenciální zaměstnance a je pro ně atraktivnějším místem práce. Můžeme tedy udělat závěr, že v případě B2B firem tato vazba je velmi slabá, nebo neexistuje, což významně ovlivňuje proces budování a řízení značky zaměstnavatele.

Aktuálnost problematiky employer brandingu v B2B sektoru potvrzují i experti v dané oblasti. Tak podle mínění Richarda Mosleyho (2016) existují rozdíly v konceptu employer brandingu mezi B2C a B2B sektorem. Ve svém rozhovoru s Jorgenem Sundbergem, CEO britské marketingové agentury Link Humans, Mosley tvrdí, že firmy na spotřebitelských trzích mají poměrně mladistvé produkty, proto mají tendence k poměrně mladistvé firemní kultuře. Samozřejmostí je, že živá a pestrá kultura přitahuje více pozorností, a to zájmena mezi mladou generací. Příklady mohou být společnosti Google, LEGO, Virgin a jiné, které se zaměřují na koncového spotřebitele. Však Mosley podotýká, že se lze na danou věc podívat i z jiného úhlu, a to, že atraktivní spotřebitelská značka, a díky ní vyvolaná vysoká pozornost, má i své nevýhody ze strany zaměstnavatele. Jde o příliš velký zájem o zaměstnání ve firmě. Google má ročně přibližně tři miliony žádostí o zaměstnání. Podobná situace je v Unilever, L'Oreal a Procter & Gamble. Firma, která dostává milion aplikací ročně, potřebuje více finančních, lidských a časových zdrojů, aby získala opravdu vhodného kandidáta.

4. Shrnutí teoretické části

Na závěr teoretické časti lze shrnout několik významných aspektů. Jak ukázala rešerše literatury na téma brand management, existuje celá řada definicí pojmů značky. Je zřejmě, že chápání konceptu značky se časem vyvíjelo a měnilo. Od definování značky jako kombinace prvků, sloužících k identifikaci a odlišení výrobků či služeb na trhu a nástrojů chránění unikátnosti produktu od napodobení (Keller, 1991) dospěla teorie značky k jejímu chápání jako příslibu hodnoty (Kapferer, 2012), očekávání a asociací, které vznikají v mysli lidí. Obecně tedy lze pojem značky shrnout do syntézy dvou ekvivalentních složek: racionální (objektivní kvality a charakteristiky) a emocionální (přesvědčení, slib, hodnota).

Koncept značky zaměstnavatele je relativně mladou oblastí brand managementu, avšak i zde existuje celá řada vymezení tohoto pojmu. Stejně jako značka produktu či služby zahrnuje pojem značky zaměstnavatele jak atributy a vlastnosti odlišující organizaci na trhu práce, tak i emocionální stránku v podobě myšlenek, pocitů, asociací a subjektivního vnímaní značky. Autoři však označují emocionální složkou značky zaměstnavatele jako nejvýznamnější a klíčovou pro daný koncept.

Funkce a význam značky výrobku či služby pro spotřebitele a firmu jsou obsáhle představeny v teorii brand managementu. V případě značky zaměstnavatele, vzhledem k relativní novosti konceptu, jsou její funkce a význam stále předmětem zkoumání. Proto danému aspektu byla věnovaná zvláštní pozornost v teoretické části. Řada empirických výzkumů, uskutečněných během posledních let prokázala vzájemnou závislost praktik v oblasti řízení personálu a finanční výkonnosti společnosti. Rešerše výzkumů dané problematiky také ukazuje pozitivní vliv silné značky zaměstnavatele na efektivitu náboru a úroveň fluktuace zaměstnanců, což se ve finále projevuje pozitivně i na finančních výsledcích celého podniku. Proto, stejně jako produktová značka, značka zaměstnavatele plní řadu funkcí pro společnost:

- zajišťuje konkurenční výhodu na trhu práce;
- snižuje náklady na nábor zaměstnanců a redukuje fluktuaci;
- pozitivně ovlivňuje finanční výkonnost podniku;
- podporuje spokojenost koncových zákazníků firmy.

Rozbor teoretických modelů a přístupů k budování a řízení značky v obou dimenzích ukázal, že i přesto, že se značka zaměstnavatele zaměřuje na trh práce, nikoliv na trh spotřebitelský, kde jsou klíčovou cílovou skupinou potenciální zaměstnanci a nabízenou hodnotou je práce ve společnosti a s ní spojené praktické a emocionální atributy, proces řízení employer brandu má stejné základní etapy jako v případě produktové značky:

- budovaní brand platformy: vymezení identity a hodnot značky;
- plánování a implementace marketingových programů;
- měření a interpretace výkonnosti značky;
- zvyšování a udržování hodnoty značky pro cílovou skupinu;

Odhalit specifika implementace marketingových nástrojů a programů právě pro značku zaměstnavatele má za cíl analytická část diplomové práce.

Významným rozdílem, který vyšel najevo na základě teoretické analýzy, je funkční oblast uvnitř společnosti, pod kterou spadá proces řízení značky. Značkou produktu či služby se zpravidla zabývají brand manažeři nebo brand tymy, které jsou součástí marketingového oddělení společnosti. V případě značky zaměstnavatele není odpovědnost stálé přesně alokována. Řízení značky zaměstnavatele je vnímané hlavně jako funkce HR, která je podporovaná marketingovým oddělení.

Poté se teoretická část zaměřuje na problematiku řízení značky zaměstnavatele v rámci B2B sektoru. Důvodem zájmu o danou oblast je zaprvé existence určitých rozdílů v konceptu employer brandingu mezi B2C a B2B a za druhé to, že přehled existujících výzkumů a studií v rámci daného tématu ukázal jen omezený rozsah literatury a zjištění v dané specifické oblasti. Tím pádem je bližší náhled do této problematiky náročnější, ale zároveň i přínosný.

Analytická část

5. Metodologie a design výzkumu

Působení na globálních trzích, komplikovanost jejich produktů a služeb, a také nedostatek přímé komunikace s běžným spotřebitelem vytváří vysoké nároky a výzvy pro nadnárodní firmy obecně (Jiren, 2010) a obzvlášť pro B2B firmy z hlediska získávaní a udržení zaměstnanců. Pro tvorbu konkurenceschopné platformy značky zaměstnavatele a EVP, které by umožnilo B2B firmě se stát preferovaným zaměstnavatelem ve svém odvětví, je třeba mít silnější značku zaměstnavatele a konkurenční výhodu na trhu práce (Rosethorn, 2009).

Analýza odborné literatury a článků na zkoumané téma ukázalo, že existuje celá řada studií a odborných dat vztahujících se ke značce zaměstnavatele a jejího vlivu na efektivitu HR aktivit. Také byl proveden jistý počet výzkumných studií na předmět vztahu mezi spotřebitelskými a zaměstnavatelskými značkami. Existuje však značná mezera ve zkoumání specifika řízení značky zaměstnavatele firmami B2B segmentu.

Diplomová práce zkoumá budování značky zaměstnavatele v rámci B2B segmentu na základě analýzy a vyhodnocení employer brandingu společnosti SAP.

Výzkum je zaměřen na jednu případovou studii, příklad SAP. V této případové studii budou zodpovězeny následující výzkumné otázky:

1) Jak B2B společnosti vytváří a řídí značku zaměstnavatele?

2) Jaké jsou výzvy spojené s procesem employer brandingu v B2B sektoru?

3) Jak může byt zmapován proces employer brandingu pro B2B firmy?

Cílem výzkumu je tedy zmapování employer brandingu v B2B segmentu.

5.1. Metodologie

Pro dosažení cílů dané diplomové práce byla zvolená výzkumná metoda případové studie (angl. „case study“).

Obecně výzkumná metoda případové studie je definována jako intenzivní studium jednoho případu – tedy jedné situace, jednoho člověka, skupiny, organizace, jednoho problému. Jde o metodu veskrze kvalitativní – metodu, která umožňuje dokonale splnit základní cíle kvalitativního výzkumu – zkoumá současné fenomény do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu, zvláště v případě, kdy nejsou hranice mezi fenoménem a jeho kontextem zcela jasné (Yin, 2009, p. 18). Ponoření se do hloubky jednoho fenoménu nám umožní důsledné porozumění zkoumanému. Případová studie – nebo také kazuistika – je běžně aplikována v medicínských oborech, však je hojně využívána taktéž v ekonomii a managementu.

Jedním z klíčových vodítek pro zvolení případové studie jako výzkumné metody je hlavní výzkumná otázka (nebo otázky). Čím více výzkum je zaměřen na pochopení a vysvětlování některých současných stavů, jevů nebo procesů, nebo má-li za cíl odpovědět na otázky „Jak?“ a „Proč?“, tím více relevantní je metoda případové studie pro daný výzkum. (Yin, 2014). Na základě výzkumných otázek a cílů výzkumu popsaných v předchozí podkapitole můžeme

považovat metodu případové studie za vhodnou. Důvod volby navazuji i na doporučení, které jsou definované následovně: podmínky indikující, že výzkumná případová studie je nejvhodnějším metodologickým nástrojem, zahrnují záměr výzkumníka provést hlubokou kontextovou analýzu specifického jevu nebo situace, které jsou buď ojedinělé, nebo se vyskytují jen v malém počtu (Cooper – Emory, 1995; Yin, 2003). Důvodem je dále složitost zkoumaných jevů a nutnost analyzovat specifické případy (Flyvberg, 2004) a rozšířit úhly pohledu na daný zkoumaný problém (Bonoma, 1985).

Pro případovou studii je charakteristická kombinace různých technik sběru informací, z nichž je preferována analýza sekundárních dat neboli analýza dokumentů (např. historických pramenů či statistik) ve spojení s přímým pozorováním předmětu studie, případně interview.

V této práci byla použita především metoda analýzy sekundárních dat a metoda pozorování. Zdrojem informací posloužily následující sekundární data:

- webové stránky společnosti (včetně kariérních stránek);
- interní online Portál pro zaměstnance společnosti;
- interní dokumentace;
- interní sociální síť Jam;
- veřejně publikované na Internetu informace o společnosti.

Navíc pro hlubší pochopení zkoumaného tématu byly provedeny expertního rozhovoru se specialistou řízení značky zaměstnavatele společnosti. Tato metoda také umožňuje získat detailnější informace o strategii pro rozvoj značky zaměstnavatele. Vzhledem k nedostatku akademického výzkumu týkajícího se tohoto tématu (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501; Sokro, 2012, s. 164) kvalitativní metoda je užitečná pro hlubší analýzu předmětu (Q. Qu a Dumay, 2011, s. 246).

Analytická část daného výkladu je poté doplněna o kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na zhodnocení významnosti jednotlivých atributů zaměstnavatele při výběru práce českými studenty a mladými specialisty. Výzkum byl uskutečněn prostřednictvím online dotazování a následné analýzy získaných výsledků. Analýzy výsledků byly provedeny prostřednictvím Microsoft Excel a SPSS.

Samotný výzkum a jeho výsledky jsou představeny v následující kapitole diplomové práce.

6. Analýza employer brandingu v B2B segmentu

6.1. Představení společnosti

SAP je společnost se sídlem ve Walldorfu v Německu, která byla založena v roce 1972 pěti bývalými zaměstnanci IBM (Klaus Wellenreuther, Hans-Werner Hector, Klaus Tschira, Dietmar Hopp a Hasso Plattner). Jméno společnosti pochází ze zkratky „Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung“, což je analogicky anglicky „Systems – Applications – Products in data processing“. (SAP, 2016)

SAP je světovým lídrem v oblasti podnikových aplikací, a to v oblasti firemního softwaru a servisu s ním souvisejícího. Z hlediska tržní kapitalizace, SAP je třetím největším světovým výrobcem softwaru. Roční zisk podniku v roce 2015 tvořil 20,8 miliard eur.

Nejznámějším produktem SAP je SAP R/3 (nyní pod novým názvem „mySAP“). SAP R/3 je softwarový produkt, který slouží pro optimalizaci procesů řízení podniku (Enterprise resources planning – ERP). Produkt se skládá z následujících modulů:

- FI (Financial Accounting) Finanční účetnictví;
- CO (Controlling) Kontroling;
- AM (Asset Management) Evidence majetku;
- PS (Project system) Plánování dlouhodobých projektů;
- WF (Workflow) Řízení oběhu dokumentů;
- IS (Industry Solutions) Specifická řešení různých odvětví;
- HR (Human Resources) Řízení lidských zdrojů;
- PM (Plant Maintenance) Údržba;
- MM (Materials Management) Skladové hospodářství a logistika;
- QM (Quality Management) Management kvality;
- PP (Production Planning) Plánování výroby;
- SD (Sales and Distribution) Podpora prodeje.

Kromě ERP produktu SAP poskytuje celou řadu softwarových řešení – od analytických nástrojů po technologické platformy. Tato řešení mohou být aplikována pro řízení procesu v různých odděleních podniků, od správy majetku a finance po marketing. Navíc každé řešení může být specificky přizpůsobené pro 25 různých odvětví.

SAP má 320 000 zákazníků ve190 zemích, z nich 80 % jsou malé a střední podniky. SAP zaměstnává 79 962 lidí po celém světě (údaje na 06.30.2016):

- Region Evropy, Středního Východu a Afriky (EMEA) : 34 764 zaměstnanců;
- Region Severní a Jižní Ameriky (Americas): 23 359 zaměstnanců;
- Region Asie, Pacifiku, Japonsko (APJ): 21 838 zaměstnanců. (SAP, 2016)

V České republice SAP působí již od roku 1992. Díky znalosti lokálního trhu SAP ČR se podařilo navázat úspěšnou komunikaci se zdejšími podniky a organizacemi. Výsledkem je současných více než 1 200 českých zákazníků, z nichž velká většina patří ke špičce českého hospodářství a státní administrativy.

SAP ČR v současné době zaměstnává 272 pracovníků ve dvou pobočkách, kteří se kromě obvyklé obchodní a marketingové činnosti věnují také dalším vysoce kvalifikovaným činnostem – jako výzkum a vývoj, poradenské a implementační služby, školení a podpora zákazníků. V Praze se nachází regionální zastoupení SAP ČR, brněnská pobočka funguje jako vývojové a lokalizační středisko pro celou střední a východní Evropu. V Praze se také nachází třetí a současně největší zastoupení SAP v České republice – SAP Business Services Centre Europe. Centrum sdílených služeb má téměř 700 zaměstnanců, kteří poskytují podporu v oblasti financí a lidských zdrojů pro pobočky v Evropě a Africe.

Poslání SAP zní: „Run Simple to Improve People's Lives". Jinými slovy, trvalým účelem neboli misi SAP je zajistit aby svět fungoval jednoduše a tím se zlepšovaly životy lidí.

Na svých stránkách SAP uvádí, že bezproblémově spojuje lidi a technologie v reálném čase, pomáhá zemím, organizacím, soukromému i veřejnému sektoru a běžným občanům řídit rizika, být v souladu s předpisy, pracovat s účinnými prostředky a inovovat nové obchodní modely v prostředí digitální ekonomiky. Navíc SAP prohlašuje, že je společností, přispívající k 17 cílům udržitelného rozvoje (SDGs), které byly přijaty v září 2015 členskými státy Organizace spojených národů (OSN). Těchto 17 globálních cílů je zaměřeno na udržitelnou prosperitu pro všechny rozvíjejících se a rozvinuté regiony. Jak je vidět z prohlášení, uvedeného na firemních stránkách, SAP zdůrazňuje, že v rámci dosažení těchto cílů, se svou činností usiluje o ochranu životního prostředí, bránění katastrofám, zlepšení kvality života, sociální rovnoprávnosti a dostupnosti vzdělávání. (SAP, 2016)

6.2. Employer brand společnosti SAP

V dané podkapitole popíšeme současnou situaci spojenou s firemní značkou SAP a dále se zaměříme na analýzu značky SAP jako zaměstnavatele.

Ohodnotit značku SAP je možné nejprve podle umístění v žebříčcích nejcennějších brandů. Například podle nezávislého výzkumu společnosti SAP je:

- č. 137 z 500 v žebříčku „The most valuable brands of 2016"
- č. 23 ze 100 nejlepších značek v technickém odvětví „Tech 100 2016"
- č. 11 z 50 v žebříčku nejlepších značek v Německu „Germany 50 2016" (BrandFinance, 2015).

Podle společnosti Millward Brown a jejího žebříčku BrandZ „Top 100 nejhodnotnějších světových značek", SAP je 22. nejhodnotnější světovou značkou v roce 2016, přitom postavení podniku je vytrvalé, již od roku 2007 SAP neklesnul pod 26. místo. (Universum, 2016)

V žebříčku prezentovaném ročně společností Interbrand, SAP se umístil na 26. místě v roce 2015.

Jak již bylo zmíněno, vizí společnosti SAP je pomáhat světu, aby fungoval jednoduše, a tak se zlepšily životy lidí. Faktem je, že 74 % všech světových obchodních transakcí se dotýká systémů SAP, je možné říct, že značka je na cestě k realizaci svých slibů. V roce 2015 SAP nastartoval svoji největší globální reklamní kampaň „Run Simple“, která prezentuje stěžejní technologie společnosti, SAP HANA. Předchozí kampaň „The Best-Run Businesses Run SAP“ byla také velmi úspěšná. SAP je konzistentní ve své vizi a ve své komunikaci stále dodržuje poslání pomáhat podnikům pracovat jednoduše.

Podle výzkumu značek Interbrand, zákazníci SAP představují 98 % nejlepších světových značek, jak oceňuje Forbes, což umožňuje největší světovou obchodní síť s více než 1,5 miliónu obchodních partnerů.

V roce 2010 začal SAP zásadní transformaci, za účelem se stát společností fungující na základě cloud-technologii SAP HANA. Akvizice podniků, které jsou lídry ve svých specifických segmentech, jako Ariba, Concur, Fieldglass, Hybris a SuccessFactors, umožnily SAP agresivně vstoupit do podnikání ve sféře cloud-technologií. Tyto inovace spolu s hlavním produktem společnosti SAP HANA umožňují zákazníkům SAP se skutečně stát digitálními podniky.

V roce 2015 výroční konference společnosti, „SAPPHIRE NOW“, byla znovu uznána společností BizBash jedním z nejvíce inovativních setkání roku.

SAP vytváří poutavý obsah, který představuje názory na to, jak společnosti všech velikostí mohou vytvořit a zachytit novou hodnotu v prostředí digitální ekonomiky. SAP má vlastní časopis Digitalist Magazine, dostupný na internetu a mobilních zařízeních, který dosahuje více než milion čtenářů ročně. (Interbrand, 2015)

Dále popíšeme současnou situaci z hlediska značky SAP jako zaměstnavatele. Employer brand SAP prozkoumáme pomocí analýzy sekundárních dat, zájmena obsahové analýzy webových stránek SAP. Analýza je také doplněna informacemi získanými v průběhu expertního rozhovoru s Adamem Raelsonem, Global Employer Branding Coordinator, SAP (poznámky z rozhovoru viz Příloha 1).

Podle ročního výzkumu celosvětového lídra v oblasti Employer Brandingu, Universum Global, SAP je na 76. místě v žebříčku World Most Attractive Employers, sestaveného podle kariérních preferencí mladých talentů v roce 2016. Je důležité podotknout, že v Německu SAP je 6. nejatraktivnějším zaměstnavatelem v roce 2016. Je zřejmé, že výsledek pro Německo se značně liší od globálního umístění, což se dá objasnit vlivem německého původu společnosti.

Značku zaměstnavatele společnosti SAP má na starosti globální tým, který se skládá z 11 členů po celém světě, kteří se specializují v různých oblastech, jako jsou:

- akce a webináře;
- pracovní inzerce, nákup medií;
- SMM, digitální kampaně a jejich analytika;
- grafický design a videa;
- SEO;

- vedení blogu, koordinace media kanálu;
- získání ocenění;
- kariérní stránky SAP;
- strategie náboru;
- PR.

Strategie značky SAP jako zaměstnavatele je napojená na celkovou strategii získání talentů. Strategie má za účel „*identifikovat, přitáhnout, vybrat, najmout, a zapojit světové talenty na podporu strategických cílů SAP*“ (Adam Raelson, osobní rozhovor, září 2016). Cílem je pochopit cílovou skupinu talentů, propagovat SAP jako kariérní zaměření, najímat nejlepší kandidáty a maximalizovat hodnotu, kterou přináší talenti pro podnikání. To je trvalým cílem na globální úrovni. Co se týká lokálních trhů, jednotlivé kampaně se připravují na míru pro místní trhy za účelem zvýšení lokálního povědomí o značce, zlepšení reputace a náborových iniciativ. Vždy se berou v úvahu možné kulturní rozdíly, výhody či naopak výzvy, které by byly podstatné pro realizaci celkové strategie získání talentů v daném regionu.

➢ **Firemní webové stránky**

Primárním kanálem pro komunikaci s potenciálními kandidáty a uchazeči je firemní web společnosti a především kariérní stránky. Kariérní stránky se dají přizpůsobit na základě lokality a statusu. Hned po načtení stránky následuje výběr současné role: žák, student, absolvent, profesionál. Po zvolení příslušného statusu, tlačítkem „Najit práci svých snů“ je možné zobrazit celou nabídku pracovních pozic v SAP podle vybrané země nebo klíčových slov. Pole hledání také nabízí možností vyhledat nabídky podle data a názvu. Tady je nutné podtrhnout cílené segmentování zájemců podle jejich studijního nebo pracovního stavu.

Dále kariérní stránky pro každou z cílových skupin obsahují několik bloků informací.

- *„Proč pracovat v SAP?“*

V této sekci uchazeči mohou najít brožuru, která stručně demonstruje klíčové prvky společnosti jako zaměstnavatele.

Brožura zahrnuje krátký přehled inovačních řešení SAP. Dále podtrhuje význam činnosti SAP a meřítko působení společnosti (zákaznici a vliv produktů SAP na zlepšení a zjednodušení jejich podnikaní) a také přínos pro zlepšení světa a života lidí.

Brožura také představuje vizi a poslání společnosti, její hlavní vášeň. Všechny tyto složky jsou doprovázeny citáty manažerů, lídrů a specialistů SAP z celého světa.

- *Ideologie SAP*

Bližší představení vize SAP a vyjádření CEO SAPu Billa McDermotta ohledně této vize. Sekce je doprovázena inspirujícím videem o vizi SAPu a o tom, jak SAP pomáhá dělat svět lepší a jednodušší. V doplnění je k tomu na stránce uveden popis 17 cílů udržitelného rozvoje (SDGs) které společnost dodržuje.

- *SAP Employer Awards*

Táto sekce je přehledem všech ocenění, která získal SAP jako zaměstnavatel. Kromě plného seznamu všech uznaní stránky uvádí přehled všech ocenění získaných v roce 2015 (72 ocenění), počet zemí, ve kterých tato ocenění byla získána (32 zemí) a také současný počet uznaní dosud dosažených v roce 2016 (38 ocenění).

- *Zpětná vazba zkušeností s karierními stránkami SAP*

Návštěvníkům karierních stránek SAP se nabízí možnost nechat zpětnou vazbu a svůj názor ohledně webu a společnosti celkem. Zpětná vazba je možná pomocí vyplnění krátkého dotazníku, který je věnován zjištění následujících informací:

1. Karierní status respondenta a jeho současný zaměstnavatel;
2. Užitečnost stránek;
3. Původní účel návštěvy stránek;
4. Hodnocení faktorů funkčnosti stránek;
5. Návrhy pro zlepšení;
6. Asociace se společností;
7. Porovnaní základních charakteristik SAPu jako zaměstnavatele s konkurencí.

- *Komunita talentů*

Možnost se zaregistrovat do Komunity talentů, která poskytuje podporu v hledání práce a personalizovanou nabídku otevřených pozic na základě profilu uchazeče.

Vybudování komunity potenciálních kandidátu či zaměstnanců je jedním z nástrojů moderního HR marketingu. Komunita je v podstatě báze profilů a kontaktů talentovaných a zainteresovaných potenciálních uchazečů a je prvním zdrojem hledání vhodného kandidáta ve chvíli, kde je potřeba naplnit volnou pozicí.

Komunita je vytvořena pomocí využívání dat a analýz získaných pomocí vlastního nástroje na marketing nábor – Recruiting marketing software (RMK). Komunita má nyní více než 600.000 trvale zapojených členů – lidé, kteří vyjádřili zájem o práci ve společnosti SAP a jsou pravidelně informováni o nových pracovních příležitostech ve firmě, novinkách a událostech. Členové vstupují do komunity z několika zdrojů. Zatímco kariérní web přispívá nejvíce, LinkedIn se stal druhým největším kanálem pro zapojení nových členů do komunity.

Jak již bylo řečeno, komunita talentů je primárním zdrojem potenciálních kandidátů pro specialisty náborů, používá se ještě před obracením se k placeným kanálům. Komunikace je uskutečněná prostřednictvím direct marketingu, zasíláním upozornění na nové pozice a novinky společnosti, a to v průměru 60.000 e-mailů denně.

Následující údaje potvrzují, že komunita je efektivním a významným nástrojem HR marketingu SAPu:

- 16% celkového toku uchazečů o zaměstnání v SAPu pochází z e-mailových upozornění rozesílaných členům komunity;

- 51% členů komunity vyplňuje žádost o práci již v den, kdy dostávají informační e-mail;
- ještě 23% členů vyplňuje žádost o práci v průběhu dalších 90 dnů od upozornění.

- *Naši lidé*

Příběhy jednotlivých zaměstnanců ve formě videí s rozhovory se zaměstnanci na různých pozicích a z různých oddělení po celém světě.

- *Kultura*

V této sekci jsou prezentovány klíčové hodnoty či prvky firemní kultury SAP. Tyto prvky jsou zachycené v modelu „How we run“ (Obr. 8). Je to soubor příznaků, které popisují, jak dělat věci ve společnosti SAP. Popisuje, co dělá kulturu SAP jedinečnou a zvláštní, a dává směr pro rozhodování a řízení každodenní práce.

Model byl vytvořen na základě nápadů a zpětné vazby zaměstnanců. Hlavní témata byla identifikována týmem strategie a navržena první verze. Všichni zaměstnanci pak měli možnost se zapojit do diskuse a vyjádřit svůj názor ohledně těchto prvků. Na základě zpětné vazby byla vytvořena finální verze, která obsahuje pět prvků.

- *„Udržovat sliby“*

Dlouhá historie řešení složitých úkolů a výzev od zákazníků, proto se společnost snaží pracovat jako jeden tým, aby i dál budovala a podporovala tuto důvěru, doručovat nejlepší výsledky nejjednodušším způsobem. Tento prvek v sobě zahrnuje následující hodnoty:

- Být spolehlivý
- Naslouchat s empatií výzvám a cílům zákazníků
- Přijímat zodpovědnost za výsledky a plnění cílů zákazníku

- *„Říkat to tak, jak to je“*

SAP buduje důvěru tím, že je poctivý a autentický. Společnost je profesionální, konstruktivní a vytváří prostředí pro otevřené vyměňovaní nápadů.

- Naslouchat
- Dávat přednost faktům
- Navrhovat a vyjadřovat se
- Sdílet svůj názor, diskutovat otevřeně a podporovat výsledek

- *„Zůstávat zvědaví“*

Neustálé zlepšení, inovace a posouvaní hranic svých možností

- Být ochotní vnímat změny jako příležitosti
- Inovovat bez strachu z neúspěchu
- Nikdy se nepřestávat učit

- *„Vytvářet mosty, nikoli skladiště“*

V SAP se snaží dávat vlastní ego stranou a pracovat jako tým směrem ke společné vizi. Konkurence je vně, nikoli uvnitř společnosti.

- Respektovat nejen tituly ale i zkušenosti
- Společný úspěch, společné selhaní, zastávat se navzájem
- Být ochotní pomoct a štědře předávat znalosti a kontakty

- *„Přijímat rozdíly“*

SAP je rozmanitým a globálním týmem. Každý má unikátní dovednosti a zkušenosti, což vytváří hodnotu pro zákazníka.

- Vytvářet podpůrné prostředí, kde každý muže být sám sebou;
- Hledat názor, o kterém ještě nevíme;
- Poslouchat ostatní a pochopit, o co jim jde. Věřit, že záměry ostatních jsou jedině pozitivní.

Obr. 8 Prvky firemní kultury SAP

Zdroj: SAP, 2016

- *Rozvoj kariery v SAP*

Další složkou kariérních stránek je model rozvoje kariéry „70-20-10“, který předpokládá, že 70% je založeno na pracovních zkušenostech, 20% závisí na zaučování, koučingu a sítí kontaktů, nakonec 10% rozvoje poskytuje možnosti formálního školení.

SAP nabízí určitý rámec a nástroje, které usnadňují nasměrování karierní cesty a pomáhají zjistit, kdo jste, kam se chcete dostat a jaký akční plán na to potřebujete.

Rámec se skládá ze čtyř částí:

1. GAP analýza a zhodnocení možností - stanovení cílů, identifikace schopností, vnímaní a faktory úspěchu.

2. Budovaní osobní značky - jak rozvíjet svou osobní a profesionální značku.

3. Směr rozvoje - vyhledávaní regionálních nabídek práce nebo fellowship příležitosti.

4. Karierní navigátor - definice preferencí a zvážení profesní příležitosti za použití speciálního nástroje „Pathfinder".

- *Inovace*

Sekce se detailněji věnuje procesu řízení inovací v SAP, odkazuje na Inovační centrum společnosti.

- *Naší zákaznici*

Informace, fakta, čísla a příběhy nejvýznamnějších zákazníků.

- Glassdoor

SAP zajištuje stránky v profesní síti Glassdoor pro dvanáct různých zemí, ve čtyřech jazycích. Současní a bývalí zaměstnanci nebo i uchazeči nechávají své reference, názory a zkušenosti. Jak vysvětluje Adam Raelson, největší výhodou tohoto kanálu je upřímnost: *„Jsme si vědomi toho, že uchazeči o zaměstnání považují pohled zaměstnanců za nejužitečnější zdroj informací o společnosti, s tím že upřímnost je základem síti Glassdoor, děláme všechno možné, abychom byli lídrem na tomto portálu"*.

Na konci roku 2015 SAP spustil celosvětovou kampaň na zvýšení povědomí o stránkách SAP v sítí Glassdoor, v rámci které se na týdenní bázi poskytují aktualizace pro následovatele stránek SAP. Výsledkem kampaně je zdvojnásobení počtu fanoušků během jednoho roku, což dělá Glassdoor druhým nejvíce sledovaným sociálním kanálem SAPu po Facebook.

Kampaň také způsobila zvýšení ohodnocení z 3,7 bodů a 1.200 recenzí na 4,1 body s více než 4.000 recenzemi. Počet vzhlédnutí dosáhl 265 tisíc, což je nárůst o 20 tisíc oproti loňskému roku. Počet následovatelů se zvýšil o 7 tisíc. (viz Tab. 2)

V současné době 87 % zaměstnanců doporučuje zaměstnání v SAP. (viz Tab. 2) Zlepšení tohoto ukazatele posloužilo stimulem pro zavedení obnoveného programu, v rámci kterého zaměstnanci mohou doporučovat své známé a přátelé. 96 % respondentů uznává výkonného ředitele SAP, Billa McDermotta.

Tab. 2 Výsledky globální Glassdoor kampaně

	Celkové hodnocení	Počet referencí	Doporučili byste SAP?	Rating CEO	Pozitivní názor	Počet zhlednutí stránky (za měsíc)	Počet následovatelů
Září 2015	3,7	2,7 tis.	81%	93%	68%	156,947	21,877
Listopad 2016	**4,1**	**5,6 tis.**	**87%**	**96%**	**80%**	**265,254**	**40,902**

Zdroj: Glassdoor, 2016

- „Life at SAP“

Důležitou součástí celkové strategie získaní talentů je globální kampaň napřič všemi sociálními médii – „Life at SAP“.[2]

Do nedávna jedním z klíčových problémů HR marketingu SAPu v sociálních mediích byla kvalita obsahu komunikace. Mediální komunikace spočívala v založení mnoha regionálních kariérních profilů na sítích Facebook a Twitter. Příspěvky se skládaly především z oznamování otevřených pracovních pozic. Přestože sociální media jsou v dnešní době nedílným nástrojem a kanálem marketingové komunikace, takový přístup však neumožňoval přilákat talentované kandidáty, ani neposkytoval náhled do kultury a hodnot SAPu.

Ukázat lidskou stránku společnosti a tzv. hlas zaměstnanců umožnila nová mediální strategie. Veškera mediální komunikace byla sjednocená pomocí jedné velké zastřešující kampaně „Life at SAP“. V současné době tým zajištuje více než sedm profilů v sociálních médiích po celém světě, z nichž se všechny zaměřují na osobní příběhy zaměstnanců a náhled do života v SAPu z lidské stránky. Potenciální kandidáti a stávající pracovníci se mohou se společností SAP spojit a sledovat obsah přes následující kanály:

- Facebook (49.589 - Celkový počet „To se mi líbí“ stránky);
- Glassdoor (4,1 tisíc referencí);
- Twitter (9 096 čtenářů);
- YouTube (1 967 následovatelů);
- LinkedIn (838 718 následovatelů);
- Instagram (8 112 následovatelů);
- Weibo (14,5 tisíc následovatelů);
- Wechat (13,5 tisíc následovatelů).

Interní kanály:

[2] Život v SAP

- SAP Community Network (blog);
- Interní firemní portál;
- Interní sociální sít „Jam“.

Komunikace je uskutečněna na denní bázi. Obsah je tvořen příběhy zaměstnanců, nahlédnutím do života v kancelářích, inspirujícími videi, zprávami o sociální odpovědnosti podniku, akcemi, novinkami atd. Sociální média tím pádem vytváří neformální prostředí pro kandidáty, potenciální a současné zaměstnance. Klíčovým faktorem je interakce. Nejen sdílení příspěvků o práci a životě ve společnosti SAP na sociálních sítích nebo Glassdoor, ale také interaktivní kampaně zaměřené na zapojení zaměstnanců, jako například následující aktivity:

- *#LifeatSAP mezinárodní foto-soutěž*
    - 750 + zúčastnění;
    - zvolení vítěze pomocí 2-týdenního hlasování přes „Life at SAP“ o sociální stránky;
    - 719 hlasů ve třech sociálních sítích.

- *#PetsofSAP mezinárodní fotosoutěž*
    - Kampaň zaměřená na zapojení focení domácích mazlíčků pracovníků
    - 4,000 + zúčastnění.

- Největší příspěvek o CEO společnosti Bill McDermott oslovil 76,408 lidí, ze kterých 7,886 uskutečnili nějakou konverzi („To se mi libí“, kliknutí, komentářů a sdílení).

„Z externího pohledu jsme vyvinuli „Life at SAP“ kampaň na sociálních kanálech, aby byl prostor, kam se může potenciální kandidát podívat a říct: "SAP je místo, kde mám možnost být tím, kým jsem a cítit, že k něčemu patřím.“ Z interního hlediska je „Live at SAP“ prostředím, kde zaměstnanci jsou zapojeni, mohou sdílet a cítit, že jsou ve správné společnosti.“ – říká o „Life at SAP“ koordinátor z Employer brand týmu Adam Raelson.

Příspěvky v rámci Life at SAP“ nejsou dlouhé a vždy obsahují obrázek, fotku nebo video. Právě za účelem zpestření obsahu a zvýšení počtu zhlednutí a reakcí v dubnu 2016 byla zavedena nová rubrika v rámci „Life at SAP“ - *#LifeatSAP Illustrated.* Je to týdenní kreslený seriál, který ilustruje každodenní život zaměstnanců SAP. Série komických příběhu za účasti vymyšlených postav má za účel v zábavné formě informovat následovatele o klíčových atributech a výhodách práce v SAP. Mezi hlavními tématy příběhů jsou inovativnost, flexibilita pracovní doby a pracovního prostředí, možnost pracovat z domova, rozvoj talentů, otevřenost k novým nápadům a různorodost.

Misí cele “Life at SAP” kampaně včetně “Life at SAP Illustrated” je podle Adama Raelsona *„být hlasem společnosti jako zaměstnavatele a ukázat trhu, kdo jsme my jako kultura a jako kolegové“.*

- Akce a inzerce

Součástí employer brand portfolia jsou rozmanité akce zaměřené na odlišné cílové skupiny. SAP pořádá akce na univerzitách, účastní se veletrhů pracovních příležitostí, provádí virtuální webináře. Firma také zajištuje přítomnost na stovkách pracovních agregátorů, pracovních inzercí, sociálních sítích a vyhledávačů po celém světě. Nezbytný je pravidelný monitoring počtu návštěvníků, počtu účastníků, míra ucházení pro každou z medií:

- Pracovní agregátory (Indeed, Joboutlook.in, CareerJet);
- Inzerce (Glassdoor, Flexjobs, jobs.ca, Graduateland);
- Vyhledávače (Google, Bing, Yahoo, MSN);
- Sociální sítě (LinkedIn, Facebook, Xing).

- „Flipbooks"

Jedním z dalších kreativních nástrojů v rámci rozvoje a komunikace značky zaměstnavatele jsou tak zvané Flipbooks či ilustrované brožury pro různé cílové skupiny a účely.

- SAP "Brand Insights" book: brožura je určena pro kandidáty, kteří se připravují na pohovor v SAP;
- "Recruiter Playbook": je příručka pro nábor, která má za úkol zajistit, že všichni kandidáti získají správný přehled o tom co je to být součástí SAPu. Obsahuje nejen data, fakta a čísla ale i osobní příběhy, náhled do historie společnosti, její kultury, strategie a hodnot;
- "How We Run" flipbook: představení pilířů kultury SAP.

Taková kreativní forma komunikace slouží unifikovaným způsobem k šíření rozsáhlejších informací a insightů všem cílovým skupinám a v rámci různorodých aktivit, a to jak v rámci interních procesů pro podporu a zapojení HR specialistů, tak i externě pro zájemce nebo uchazečce o zaměstnání ve společnosti SAP.

- Ocenění v oblasti Employer brandingu

Značný důraz je kladen na získávání různorodých ocenění v oblasti employer brandingu.

Dlouhodobá globální strategie získává mezinárodní ocenění SAP jako zaměstnavatele. Pravidelná spolupráce s mnoha organizacemi a orgány, které vyhlašují ocenění a certifikace včetně „*Great Place to Work" a „Top Employer*". Speciální lokální strategie získávání ocenění v oblasti employer brandingu pro regiony se slabší značkou a povědomím. Tab. 3 zobrazuje přehled globálních ocenění SAP v roce 2016.

Tab. 3 SAP Global Awards 2016

Název	Pozice
Best Diversity Branding; Employmer Brand Management Awards (EBMA)	Gold
Best Digital Campaign; EBMA	Silver

Best Ongoing Commitment to Employer Branding; EBMA	Bronze
Best Communication of the Employer Brand; EBMA	Silver
Innovation in Employer Branding; EBMA	Bronze
Innovation in Employer Branding; EBMA	Gold
Most Effective Employment Brand Development; Recruiter Awards	
Top 100 Most Valuable Brands; BrandZ	22nd place
Top 20 Most Valuable B2B Brands; BrandZ	6th place
Top 20 Most Valuable Technology Brands; BrandZ	7th place
Top 100 Companies to Watch for Remote Jobs in 2016; Flexjobs	Top 100
Best Emerging Talent Recruitment Program; The FIRM Awards	
Best Diversity & Inclusion; The FIRM Awards	

Zdroj: SAP

Jak již bylo zmíněno výše, úspěchy firmy v získávání mezinárodních a lokálních ocenění jsou také popsány i na stránkách společnosti, kde návštěvnici webu mohou stáhnout plný seznam ocenění za stávající období a také nahlédnout i na minulá ocenění.

- Brand platforma a Eployer Value Proposition

Základním kamenem strategie employer brandu je Employer Value Proposition (EVP). EVP SAPu již od roku 2012 bylo představené jako souhrn čtyř USPs:

- Každý má právo se podílet a být akční: V SAP na vašem slovu zaleží. Budete inovovat spolu s dalšími tvůrci a budete uznáni podle svých jedinečných výstupů.
- Flexibilní pracovní zkušenosti maximalizují osobní výkon: Mentoři a vzdělávací programy pomáhají řídit kariéru a máte možnost pracovat tak, jak chcete.
- Cesty k úspěchu jsou postaveny na základě vašich zájmů: SAP je místo, kde můžete uskutečnit své nápady a objevit kariéru, která je vyrovnaná s vašimi cíli.
- SAP je rozvíjející se společnost: jste součástí světových profesionálů a zdrojů, týmu špičkových talentů, kteří pomáhají nejlepším firmám podnikat úspěšně.

V roce 2016 se však uskutečnil velký projekt obnovení EVP a poté ve čtvrtém kvartálu byla ředvedena velká kampaň představování nové EVP: ***"Bring Everything You Are. Become Everything You Want"*** (viz Obr. 9

Obr. 9)

Obr. 9 EVP 2016 vizualizace

Zdroj: Společnost SAP

Nové EVP byla vyvinutá na základě rozsáhlého výzkumu jak interně, tak i externě zaměřeného. Bylo provedeno 33 interních a 6 externích workshopů v 15 zemích. Výzkum byl zaměřen na zjišťování atributů práce, které umožní odlišit a propagovat po celém světě značku SAP a zajistit, že komunikace značky opravdu osloví zaměstnance a uchazeče. Výstupem výzkum ve formě focus group mezi stávajícími zaměstnanci a studenty je seznam 10 nejdůležitějších atributů. Preference zaměstnanců SAP byly následovně porovnány s preferencí mezi zaměstnanci konkurenčních firem v oboru (viz Tab. 4)

Tab. 4 Porovnání preferencí mezi zaměstnanci SAP a benchmarkem

Pořadí	Preference v technologickém odvětví (Benchmark)	Preference zaměstnanců SAP
1.	Odměny	Příležitosti rozvoje
2.	Work-life balance	Work-life balance
3.	Příležitosti rozvoje	Zmocnění (#15 dle Benchmarku)

4.	Budoucí kariérní příležitosti	Inovace
5.	Stabilita (#19 dle zaměstnanců SAP)	Budoucí kariérní příležitosti
6.	Lokalita (#27 dle zaměstnanců SAP)	Odměny
7.	Inovace	Ochota jít do rizika (#38 dle Benchmarku)
8.	Podpora pracovních zájmů	Meritokracie (#14 dle Benchmarku)
9.	Etická zodpovědnost (#13 dle zaměstnanců SAP)	Úcta (#13 dle Benchmarku)
10.	Uznání (#11 dle zaměstnanců SAP)	Podpora pracovních zájmů

Zdroj: SAP

Poté preference zaměstnanců SAP byly porovnány i s preferencí studentů (viz Tab. 5)

Tab. 5 Porovnání preferencí mezi zaměstnanci SAP a studenty

Pořadí	Preference studentů	Preference zaměstnanců SAP
1.	Work-life balance	Příležitosti rozvoje
2.	Budoucí kariérní příležitosti	Work-life balance
3.	Odměny	Zmocnění (#16 dle studentů)
4.	Příležitosti rozvoje	Inovace
5.	Kvalita spolupracovníků (#19 dle zaměstnanců SAP)	Budoucí kariérní příležitosti
6.	Úcta	Odměny
7.	Podpora pracovních zájmů	Ochota jít do rizika (#36 dle studentů)
8.	Inovace	Meritokracie
9.	Lokalita (#27 dle zaměstnanců SAP)	Úcta
10.	Meritokracie	Podpora pracovních zájmů

Zdroj: SAP

Dalším podkladem pro vyvinutí EVP byl výše popsaný model hodnot či principů SAP „How We Run“.

EVP je jádrem či východiskem pro strategii řízení značky zaměstnavatele, která má byt navázaná na celkovou strategii značky společnosti, neboli se napojovat na celkovou brand platformu. Proto v průběhu tvorby nové EVP byl důraz byl nejen na výsledky výzkumu, základní principy a kultury společností, ale i na propojení s celkovou strategií značky SAP.

K propojení EVP s vyvíjející se platformou značky SAP došlo přes sjednocení hlavní myšlenky a slibu značky s vnímáním a potřebami cílových skupin. Tak hlavní myšlenkou značky SAP je „Run Live. Run Simple“, jejíž smysl spočívá v tom, že SAP pomáhá svým zákazníkům zvládnout jejich nejnáročnější výzvy jednoduše. Tato myšlenka je dále zapojená i do kontextu employer brandingu. Špičkoví talenti po celém světě prostřednictvím prvotřídních sítí a zdrojů pomáhají těm progresivním firmám inovovat a posouvat svět kupředu. Práce v kultuře, kde je možné tvořit v kreativním prostředí a být uznaným za své jedinečné přínosy, práci v prostředí, které umožnuje být nejlepším a budovat svou kariéru ve společnosti, kde je možné splnit své sny. Jinými slovy klíčové sdílení pro potenciální a současné zaměstnance je „Run Live with SAP to help the world Run Simple“.

Klíčová zjištění na základě výzkumu poté byly transformovány do třech hlavních pilířů Employer brand platformy:

- Příležitosti – flexibilní pracovní zkušenosti maximalizují osobní výkon;
- Cíle – prostor a možnosti pro přispívání k úspěchu a podnikaní;
- Rozvoj – kariérní rozvoj v souladu se zájmy zaměstnanců.

Na základě komplexních výzkumů a spolupráce brand týmu na tvorbě nového prohlášení hodnoty zaměstnavatele, obnovené EVP v sobě zahrnuje identitu značky, která spočívá v úctě, inovacích, work-life rovnováze a podpoře pracovních zájmů zaměstnanců. Spojujícím prvkem pro všechny hodnoty zaměstnavatele, se kterým společnost chce být asociována, je svoboda: svoboda jednat, najít svou rovnováhu a dále rozvíjet a realizovat své profesionální zájmy. Společnost má za účel přesvědčit, že zaměstnanci SAP jsou oprávněni se podílet na společném úspěchu, podnikat a být proaktivní díky flexibilnímu pracovnímu prostředí a zkušenostem, které maximalizují osobní výkon. Profesní rozvoj je postaven na základě zájmů zaměstnanců, což ve finále vede k růstu a prospěchu společnosti. Grafická vizualizace EVP vystihuje myšlenku zaměření na jednotlivé životní příběhy každého zaměstnance, právě proto je vidět že dominantou ilustrace je osobnost, ale zároveň zobrazená mozaika vypráví životní příběhy této osobnosti: v práci, doma, s kolegy, charitativní aktivita a zábava. (viz Obr. 9) Má to ilustrovat autentický příběh moderního života – náš život mimo práci nás formuje i při práci, proto je příběh každého pro společnost nesmírně důležitý.

Po vymezení obnovené EVP byl vytvořen i nový design komunikace, který má za účel následující:

- Ukázat lidskou stránku SAP. Jak se i při výběru produktů lidé podstatně řídí osobními doporučeními, proto se SAP snaží ukázat své nejlepší lidi.
- Používání snímků, které vizuálně vyprávějí příběhy. Ve století, kdy jsme zahlceni informacemi, mohou snímky rychleji přitáhnout pozornost a vytvářet emocionální spojení.
- Používání inspirujících sdělení. Snaha ukázat kandidátům, jak by mohli dosáhnout svých snů v SAP.

- **Výzkum zaměstnanců**

Významnou roli v portfoliu řízení značky zaměstnavatele SAPu hraje interní výzkum, či výzkum současných zaměstnanců.

Výzkum „People Survey“ je prováděn ročně formou online dotazování všech pracovníků firmy na globální úrovni. Cílem výzkumu je získání zpětné vazby a mínění zaměstnanců a měření úrovni zapojení zaměstnanců, což je jedním ze strategických cílů společnosti.

Dotazník se skládá z 9-ti častí zaměřených na různé tematické oblasti:

1. Zapojení zaměstnanců – jak se cítí vůči firmě, jestli by byli ochotni SAP doporučit.
2. Dynamičnost prostředí
3. Strategie společnosti
4. Inovativnost
5. Zaměření na zákazníky
6. Zjednodušení firemních procesů
7. Vedení a kultura
8. Užitečnost provádění dotazníku
9. Otevřené komentáře: silné stránky, prostor pro zlepšení

- **Employment Brand Menu**

Jednou z aktivit globálního týmu v rámci procesu budování a řízení značky zaměstnavatele je tzv. Employment Brand Menu či balík služeb, které nabízí globální tým interním útvarům zabývajícím se náborem zaměstnanců. Vzhledem k velikosti firmy je to účinným nástroje pro zajištění konzistentní implementace strategie employer brandingu napříč celou společností a tím pádem budování silné a jedinečné značky na mezinárodní úrovni.

Employment Brand Menu v sobě zahrnuje:

- Značkové materiály (design, grafické řešení, digitální bannery a šablony emailové komunikace a příspěvků pro sociální sítě);
- Digitální marketing (spolupráce s partnery, nejvíce vhodné pro jednotlivé země média kanály a pracovní inzerce na umístění reklamy, sociálního obsahu (obrázky, videa, blogy) a nabídek práce);
- Sociální média (vytváření obsahu v rámci kampaně „Life at SAP“ specificky pro jednotlivé země, sponzorovaná reklama v sociálních mediích);
- Sourcing (Komplexní výzkum konkurence v dané lokalitě prostřednictvím dodavatelské agentury a následný seznam potenciálních kandidátů ve zkoumaném regionu);
- Recruiting Marketing - RMK Služby (tvorba landing page, microsites pro speciální recruitungové akce a aktivity, SEO);
- Video služby (tvorba, úprava, rozmístění a promování videí na míru pro konkrétní účely interního zákazníka);

- Ostatní služby (např. tvorba strategie získaní ocenění na lokálním trhu).

Původně nabídka služeb byla hrazena z rozpočtu employer brand týmu, který byl značně omezen z toho důvodu, že je to služba cílená na interní zákazníky. Tím pádem kvalita a úroveň poskytovaných řešení také byla významně ovlivněna disponibilním rozpočtem. Výsledkem toho byla tendence najímaných manažerů investovat vyšší částky do spolupráce s externími agenturami, což by ve výsledku bylo zdaleka méně efektivní než podpora interního týmu. Proto byla vytvořena nabídka Employer Brandu: Freemium model, který lépe dodává služby brand týmu a pomáhá interním zákazníkům vytvářet realistická očekávání.

- **Výzvy a složitosti**

Během rozhovoru s koordinátorem Global Employer Branding týmu SAP bylo také zjištěno, se kterými výzvami se tým potkává v rámci řízení značky zaměstnavatele.

Jak vysvětluje expert, vzhledem k tomu, že Employer branding tým v SAP je globální, a protože pracuje napříč všemi regiony, se každý člen tohoto týmu specializuje na několik různých zemí a setkává se s různými problémy a výzvami v souvislosti se specifikou daného regionu.

Obecně však platí, že většina problémů, které SAP jako značka zaměstnavatele musí překonávat, je spojena s existujícími stereotypy a způsoby, jakými někteří lidé SAP vnímají. Někteří lidé si myslí, že SAP je pomalá, nedostatečně inovativní společnost používající staré technologie. Jiní si naopak myslí, že SAP je příliš dynamická a rychlá firma, která je zapojená do příliš mnoha průmyslových odvětví. Někteří však vnímají SAP jako byrokratický, staromódní německý „pánský klub“. Výzvou je pak přesvědčit mladé talenty o tom, že SAP je moderní, sociálně progresivní, kreativní společnost se zaměřením na ženy a zapojení mládeže, rozmanitost personálu a budování jednoho z nejvíce „zábavných“ pracovních prostředí na trhu.

Jako další komplikující faktory je nutné uvést velikost a rozmanitost firmy. Jak již bylo zmíněno, společnosti SAP zaměstnává více než 80 tisíc lidí 150ti národností ve 130ti zemích po celém světě. Samozřejmě je řízení značky zaměstnavatele tak velké mezinárodní firmy jako SAP obtížnější z několika pohledů. Zaprvé, oslovení a zapojení takového množství zaměstnanců skrz různé země tak, aby se opravdu cítili součástí jednoho velkého týmu, vyžaduje komplexnější přístup k rozpracování a následnému aplikovaní efektivní strategie řízení značky.

Zadruhé, vysoká úroveň rozmanitosti personálu předpokládá vysoké nároky na globální brand platformu, obsah a kanály komunikace. Globální identita značky zaměstnavatele musí byt v souladu s celkovou brand strategii firmy a také vyžaduje být konzistentní a jednoduchá, aby mohla oslovit celu firmu a stejně zapůsobit na zaměstnance z polárně různých krajů světa a odlišného kulturního a mentálního pozadí. Nicméně lokální trhy se rozhodně mohou lišit kulturně a mít svá specifika, proto přizpůsobování globální strategie specifickým lokalitám vyžaduje dodatečná úsilí a náklady.

Další možnou problematickou oblastí spojenou s mezinárodním charakterem a velikostí firmy je to, že vznikají klíčové trhy, na které je kladen největší důraz a soustředěna většina lidských a finančních zdrojů zaměřených na rozvoj značky zaměstnavatele. Tak na méně

významných, ale stále důležitých trzích může dojit ke snížení efektivity komunikace a oslabení značky zaměstnavatele.

SAP jako firma, která dodává IT produkty a služby ve sféře B2B, se setkává s řadou komplikací spojených s charakterem a oblastí jejího podnikaní. Jak bylo popsané v teoretické části dané práce, hodnotu jakékoliv značky mimo jiné tvoří asociace s ní spojené. Asociace se značkou jsou hodně ovlivněny zkušeností s produkty nebo službami firmy. V případě společnosti SAP je to komplikujícím faktorem, protože potenciální kandidáti málo pravděpodobně měli někdy zkušenost s produkty SAP, a proto s nimi nemají žádnou emoční vazbu. Výstižným důkazem tohoto efektu jsou ratingy nejatraktivnějších zaměstnavatelů. Podle názorů studentů IT oborů celosvětově nejlepšími firmami pro práce jsou Google, Microsoft a Apple. Studenti business škol nejvíce touží po práce v Google, Apple a Ernst & Young (Universum, 2016). V České republice první trojicí mezi IT firmy tvoří Google, Apple a IBM. Mezi studenty business oboru nejvíce uspěl opět Google, pak Česká národní banka a Volkswagen. (Universum, 2016)

Je vidět, že lídři žebříčku nejatraktivnějších zaměstnavatelů mají silnou produktovou značku a asociace jsou do značné míry spojené se zkušenostmi s produktem (jak v případě s Google a Apple) a také s prestiží a historií značky (IBM). Je zřejmě, že v případě SAP je do zdaleka odlišné.

- **Měření efektivity značky zaměstnavatele**

„Bez měření neexistuje žádný úspěch“ - je to jeden ze základních principů filozofií SAP brand týmu. Měření efektivity employer brand marketingu se v SAPu uskutečňuje několika směry. Probíhá pravidelné sledování a měření celé mediální kampaně „Life at SAP“, měří se všechny používané kanály.

Unikátním nástrojem měření efektivity HR marketingu je speciální analytické řešení SAP – platforma Recruiting Marketing (RMK). Software RMK umožnuje přístup k nejcennějším zdrojům – Big Data. Pomocí RMK je možné sledovat návratnost investic do jednotlivých marketingových aktivit. Analýza spočívá nejen v jednoduchém sledování počtu zhlédnutí videa na Facebooku, ale i počtu kandidátů, kteří klikli na odkaz "Apply" na konci tohoto videa. Dá se dále měřit, kolik z těchto kandidátů bylo dotazováno recruiterem, kolik z nich absolvovalo pohovor s manažerem, kolik jich nakonec nastoupilo do práce.

Prostřednictvím partnerství s podniky, SAP uskutečňuje analýzu cílových skupin potenciálních kandidátů (na základě souboru dovedností, současném zaměstnavateli, lokality atd.), nabídky a poptávky na trhu práce v konkrétních lokalitách, odhad náboru a interních úspěšných zaměstnaní. Tyto informace se dají použít k odhalení vysoce relevantních profilů kandidátů.

V průběhu první poloviny roku 2016 za šest měsíců bylo zmapováno více než 60.000 profilů, které umožňují jednoduché efektivní vyhledávání vhodných kandidátů.

Samozřejmě, efektivní marketing v této oblasti nespočívá jen v přilákání těch nejvhodnějších kandidátů, ale i v dodržení rámce rozpočtu. Proto rozhodování ohledně strategie

a postupů v HR marketingu probíhá na základě analýzy dat. Klíčovými ukazateli ROI pro každou naplněnou pracovní pozici jsou následující:

- počet žádostí o práci na jednoho najatého pracovníka
- cena na zajištění kandidátů
- cost per visit (cena za návštěvu);
- cost per hire (cena za najatého pracovníka).

- **SAP employer bran management v České republice**

Jak jsme již uváděli dříve, řízení značky zaměstnavatele ve společnosti SAP probíhá na globální úrovni. Globální tým, který se skládá z 11 specialistů na různé oblasti employer brandingu, dodává celkovou strategii a rámec budování značky, které se vztahuje a aplikuje ve všech zemích. Za implementaci strategii na lokálních trzích jsou zodpovědné lokální HR oddělení (recruiting, sourcing, talent acquisition, onboarding) a najímací manažeři, tak tomu je i v České republice. Lokálně je proces významně podporován globálním týmem a službami Employment Brand Menu, které nabízí.

V kontextu České republiky je nutné podtrhnout klíčové aktivity a specifické výsledky za poslední rok.

- Glassdoor: za poslední rok se celosvětově zvýšilo hodnocení z 3,7 na 4,1, V České republice však rating současně činí 4.4, což značně přesahuje celosvětový průměr. Také je zajímavé, že 92% respondentů by doporučilo SAP přátelům (celosvětový ukazatel je 87%).
- SAP má vlastní prostor na agregátu pracovních nabídek Jobs.cz, což je stránka graficky upravená dle designu značky SAP, s vlastním obsahem, informací o společnosti, obrázky a nabídkou pozicí. Job.cz je jedním z prvních kontaktních míst pro kandidáty v České republice. Výsledky rebrandingu Job.cz stránek jsou zobrazeny v Tab. 6.

Tab. 6 Výsledky brandingu na Jobs.cz

	Rok 2015	Rok 2016	Změna 2015-2016
Zveřejněné pozice	225	347	+54%
Žádosti (životopisy)	2420	5357	+121%
Průměr životopisy/pozice	11	15	
Přijatí zaměstnanci	80	101	+126%
Přijatí zaměstnanci – HR SSO	35	49	+40%
Přijatí zaměstnanci –	45	52	+15%

GFSS			

Zdroj: SAP

- Aktivní spolupráce s vysokými školami – účast na veletrzích pracovních příležitostí, přednášky pro studenty na půdách vysokých škol, prohlídky kanceláří a představení týmů studentům. Na začátku roku SAP požádal akce ve formátu roadshow v sedmi univerzitách v Brně, Ostravě a Olomouci, akce byly navázány na otevření vývojového centra v Brně. Výsledkem je nástup 70ti vývojářů do pobočky SAP Labs v Brně.
- Lokální náborová kampaň zaměřená na naplnění pozicí v oddělení GFSS v rámci centra sdílených služeb SAP Business Services Center Europe. Kampaň proběhla úspěšně, bylo najato 87 pracovníku, a proto byla ukončena spolupráce s dvěma externími agenturami.
- V roce 2015 v České republice byl zaveden projekt „Autism at Work“, v rámci kterého SAP nabízí pracovní uplatnění lidem s autismem či Aspergerovým syndromem ve spolupráci s neziskovou organizací Apla. Projekt byl aktivně propagován celosvětově napříč vsemi komunikační kanály.
- Pravidelné promování nové moderně zařízené pražské kanceláře Metronom.

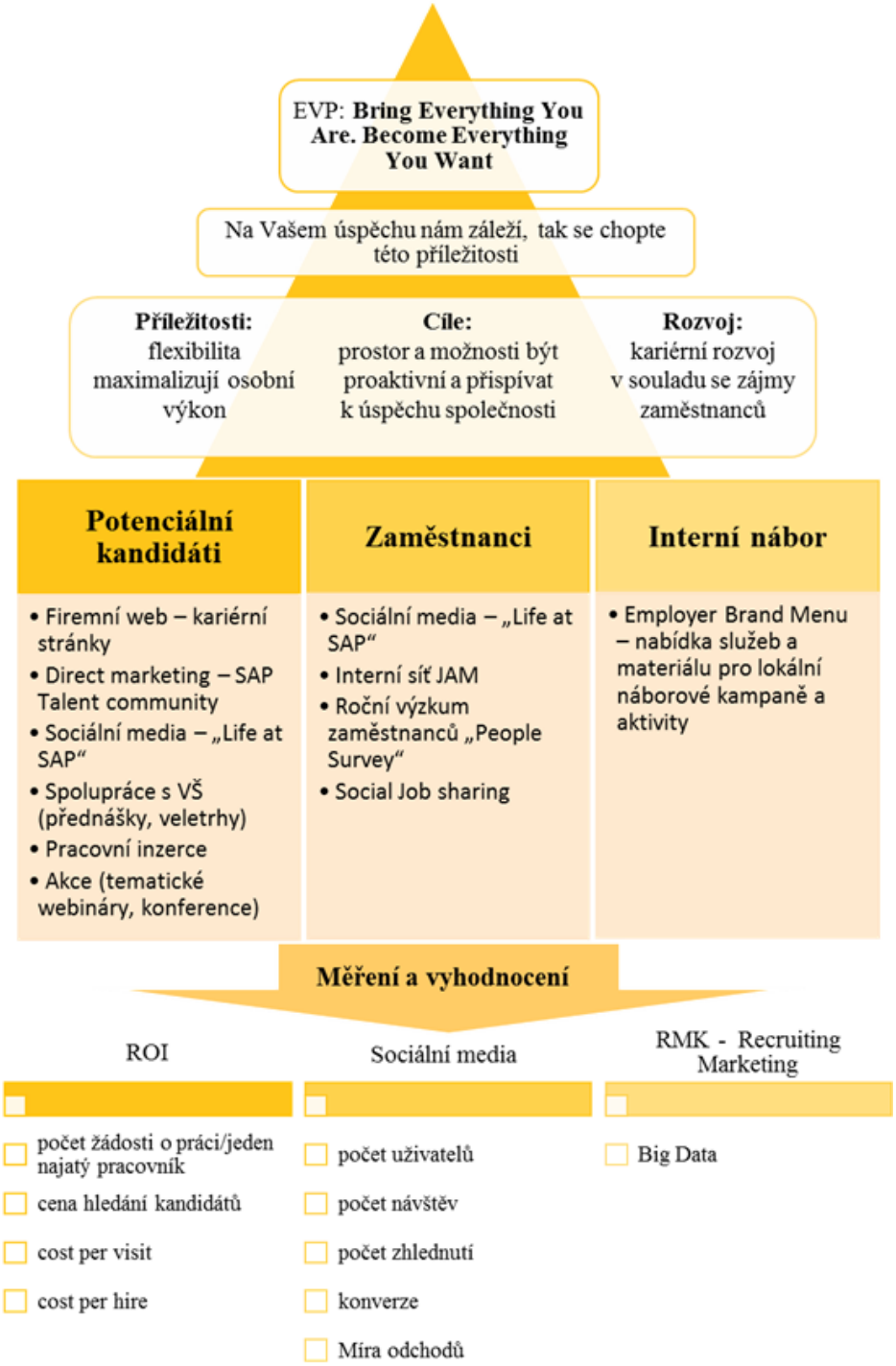
6.3. Zmapovaní employer brandingu

Provedená analýza principů budování a rozvoje značky zaměstnavatele společnosti SAP poskytuje podklady pro zmapování řízení značky zaměstnavatele společnosti. Zkoumání značky zaměstnavatele společnosti SAP ukázalo, že se dá považovat proces jejího řízení za pokročilý a stále se zlepšující. Na mezinárodní úrovni SAP získal celou řadu ocenění v oblasti employer brand managementu, je zařazen mezi nejatraktivnější zaměstnavatele v mnoha žebříčcích a v řadě zemí se nachází na vysokých pozicích., Například v České republice se společnost SAP umístila na 26. místě a v Německu na 6. místě. Řízení značky zaměstnavatele má na starosti speciální tým – Global Employer Brand team. Tým se skládá z 11 členů lokalizovaných v různých zemích po celém světě, tj. tým působí mezinárodně. Jak již bylo uvedeno v teoretické části daného výkladu, ve většině případů tyto kompetence spadají pod personální oddělení firmy, proto přítomnost zmíněného dedikovaného mezinárodního týmu potvrzuje vyvinutost procesu řízení značky zaměstnavatele společnosti SAP. Na základě podrobné analýzy a expertního rozhovoru s koordinátorem zodpovědného týmu byl odhalen rozsáhlý komplex opatření v rámci employer brand managementu společnosti. Mimo jiné SAP používá široké spektrum kanálu komunikace a provádí výzkumy a obsáhlé analýzy dat. Na základě těchto faktorů a charakteristik společnosti považujeme SAP za vhodný příklad pro zmapování efektivního budovaní a rozvoje značky zaměstnavatele v B2B sektoru.

Pro přehlednější představení celého procesu řízení značky zaměstnavatele ve společnosti SAP byly jeho klíčové prvky znázorněny ve schématu, které je zobrazeno na Obr. 10.

Jak je vidět na Obr. 10, východiskem a základním kamenem celého procesu je ideologie značky zaměstnavatele, její identita či tzv. brand platforma, která zastřešuje celou strategii značky. Jádrem či ústředním bodem brand platformy je EVP společnost. Dalším prvkem je hlavní myšlenka, kterou společnost chce sdílet s cílovou skupinou, jinými slovy

bližší vysvětlení EVP respektive vyjádření toho, jak EVP musí být chápáno cílovou skupinou. Brand platforma také zahrnuje tři pilíře definující klíčové hodnoty a priority zaměstnavatele.



Obr. 10 Zmapování procesu řízení značky zaměstnavatele společnosti SAP

Je důležité podotknout, že ideologie značky zaměstnavatele je konzistentní a je napojená na celkovou strategii značky SAP, vizi a posláni společnosti. Navíc tvorba EVP a formulování klíčových hodnot zaměstnavatele je založena na výzkumu mínění cílové skupiny, což jsou studenti a stávající zaměstnanci po celém světě. Výzkum je zaměřen na zjištění charakteristik zaměstnavatele, které jsou nejdůležitější pro představitele cílových skupin. Výzkum byl také proveden i mezi zaměstnanci konkurenčních firem v odvětví, a poté byly výsledky porovnány

s výsledky pro cílové skupiny za účelem odhalení specifických faktorů společnosti, které ji mohou odlišit od konkurence. Výstupy těchto analýz posloužily k zformulování klíčových hodnot zaměstnavatele a na nich napojené EVP.

Jak je vidět, hlavním zaměřením identity značky zaměstnavatele jsou lidé, jejich rozvoj a úspěch ve společnosti, a také podmínky nezbytné pro dosažení tohoto úspěchu, jako jsou flexibilita, kariérní příležitosti, svoboda a podpora individuálních cílů a zájmů zaměstnanců.

Dále na Obr. 10 ideologií značky zaměstnavatele následuje akční plán či marketingový program používaný společností pro implementaci strategie značky. Program se liší pro každou z cílových skupin. Mezi třemi skupinami, na které je zaměřena strategie značky zaměstnavatele společnosti SAP, jsou potenciální kandidáti, stávající zaměstnanci a interní týmy a specialisté, kteří jsou zapojeni do procesu náboru. Jednotlivé nástroje byly podrobněji popsány v předchozí podkapitole, pro zmapování procesu je však nutné podtrhnout specifika některých z nich.

Primárním nástrojem marketingové komunikace pro značku zaměstnavatele společnosti SAP je firemní web, respektive jeho sekce věnovaná kariéře ve společnosti. Obsahová analýza stránek ukázala, že tomuto kanálu společnost věnuje významnou pozornost. Web má rozvinutou strukturu, kromě vyčerpávajících informacích o firmě, kariéře ve společnosti SAP a výhodách firmy jakožto skvělého místa pro práci, je web také interaktivní a obsahuje nástroje umožňující se společností komunikovat. Tab. 7 znázorňuje základní strukturu kariérních stránek SAP.

Co se týká webových stránek, je nezbytné podtrhnout, že velký důraz je kladen na jednoduchost a přehlednost informací. Přednost před textem se dává vizuálním prvkům jako je grafika, obrázky a videa. Dále jsou ke stažení krátké brožury a návody ve formátu tzv. „flipbooků“. Rozhraní stránek je uživatelsky příjemné a intuitivní díky „call-to-action“ nástrojům popsaným v Tab. 7.

Tab. 7 Struktura kariérních stránek společnosti SAP

Call-to-Action	Nástroj	Poznámky
Proces hledání pracovních pozic a podání žádostí	Rady a návody od specialistů náboru	Užitečné rady o tom, jak projít procesem náboru
	Živý chat	Pokud rady neodpověděly na nějakou otázku, mohou se uchazeči obrátit se svým dotazem přímo ke specialistům společnosti SAP
Poznání kariérních příležitostí	Koho SAP hledá?	Popis ideálního a vhodného profilu kandidáta, aby si zájemci mohli zhodnotit své šance
Poznání společnosti	Vizualizované příběhy: - Fakta	Představení společnosti a kariéry ve společnosti SAP pomocí grafických řešení,

	- Obrázky - Info grafika - Krátká videa	ilustrací a videí za účelem vyvolat zájem a upoutat pozornost
	Rozmanitost: - Ženy v IT - Autismus - LGBT	Velký důraz je kladen na podporu rozmanitého prostředí
Být v kontaktu	Komunita talentů	Registrace do Komunity talentů společnosti SAP, která poskytuje personalizovanou nabídku otevřených pozic a přehled do novinek společnosti
	Nechat zpětnou vazbu	Dotazník o zkušenostech s webem

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším nástrojem, rozhodně stojícím za zdůraznění, je rozsáhlá komunikace prostřednictvím mediálních kanálu. Celá komunikace je zastřešená globální kampaní „Life at SAP“, což umožnuje sjednotit obsah napříč všemi kanály. SAP používá všechny populární sociální a profesní sítě, velký důraz je však kladen na rozvoj profilu společnosti v sítí pracovních referencí Glassdoor. Takovým způsobem se společnost zaměřuje hlavně na lidskou stránku, účelem je tvořit image a vnímání značky zaměstnavatele pomocí pozitivních zkušeností a názoru lidí. K tomuto účelu přispívá i obsah komunikace, který je tvořen příběhy jednotlivých zaměstnanců, a který stále podtrhuje rozmanitost personálu společnosti a příjemnou a zábavnou atmosféru v práci. Klíčem efektivity komunikace je interaktivita a zapojení následovatelů pomocí různorodých soutěží a projektů jako například „Social Job Sharing“, který umožňuje zaměstnancům sdílet volné pracovní pozice prostřednictvím sociálních sítí. Účelem komunikace společnosti SAP je vytvořit image moderního a mladého zaměstnavatele, jako „cool“ místo práce, což je pro SAP nesmírně důležité vzhledem k negativním stereotypům spojených se značkou.

Nedílnou součástí procesu řízení značky zaměstnavatele je neustálé měření a vyhodnocování výkonu a efektivity používané strategie a nástrojů. Samozřejmostí je měření různorodých ukazatelů na sociálních sítích, jak je uvedeno na Obr. 10. Unikátním nástrojem je interní systém RMK umožňující analyzovat Big Data získaná ze všech možných kanálů, jak externích tak i interních. Pro zhodnocení efektivity celkové strategie měří společnost návratnost investic pomocí ukazatelů uvedených na Obr. 10.

Specifickým prostředkem získávaní a řízení potenciálních kandidátů je komunita „SAP Talent Community“. Pomocí registrace mladých talentů do této komunity společnost vytváří databázi profilů potenciálních uchazečů, která je pak používána jako zdroj pro hledání

vhodných kandidátů a také jako zdroj dat pro následné analýzy cílové skupiny. Komunita dále umožnuje uplatnit direct marketing formou personalizovaných e-mailových notifikací.

Významným rysem procesu řízení značky zaměstnavatele ve společnosti SAP je také cílení nejen na externí zájmové skupiny jako na potenciální kandidáty, ale i na interní zaměstnance a navíc na specialisty náboru. Interní sít „Jam“ vytváří neformální prostředí a kanál komunikace se stávajícími zaměstnanci. Roční výzkum „People Survey“ plní účely sběrů zpětné vazby a zapojení pracovníků prostřednictvím možnosti vyjádřit svůj názor.

Originálním řešením je „Employer Brand Menu“, Freemium model umožňující podporu lokálních týmů v jejich náborových aktivitách. Nástroj umožnuje sjednotit strategie značky zaměstnavatele v rámci velké mezinárodni firmy, vzdělávat a motivovat specialisty, kteří se zabývají bezprostředně náborem na lokálních trzích, a současně centralizovat řízení značky na globální úrovni. Freemium model umožnuje rozdělit rozpočet mezi lokální týmy na základě jejich reálných potřeb.

Mezi výzvy, se kterými se společnost potkává v kontextu řízení značky zaměstnavatele, je nutné uvést:

- chybné stereotypy a asociace spojené s původem společnosti;
- chybné stereotypy a asociace spojené s charakterem odvětví a produktů;
- vysoké nároky na tvorbu a implementace jednotné strategie, vyvolané kulturní rozmanitostí a velikostí společnosti.

6.4. Výzkum faktorů atraktivity značky zaměstnavatele

V následující části výkladu budou představeny výsledky vlastního výzkumu atributů atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Předchozí analýza se z valné části zabývá řízením značky zaměstnavatele společnosti SAP na globální úrovni. Proto bylo rozhodnuto provést vlastní výzkum za účelem prohloubení znalostí a pochopení specifik českého prostředí. Předpokládá se, že výsledky analýzy poté poslouží jako základ pro doporučení pro společnost SAP na českém trhu.

Výzkum se zaměřuje na zhodnocení významnosti jednotlivých aspektů zaměstnavatele při výběru práce představiteli cílové skupiny. Výzkum byl uskutečněn ve formě dotazníkového šetření mezi českými studenty a čerstvými absolventy vysokých škol relevantního oboru.

Důvodem zvolení právě této skupiny respondentů je fakt, že nejvýznamnější cílovou skupinou na trhu práce pro společnost SAP je generace Millennials, nebo jinak řečeno, generace Y. Chce-li jakákoliv společnost vytvořit opravdu atraktivní pracovní nabídku představitelům této generace, potřebuje nejdřív zjistit jejich potřeby, očekávání a specifika chování. Existuje celá řada studií zaměřených na generaci Y. Například výzkum dvou mezinárodních poradenských firem Head Foundation a Universum realizovaný ve spolupráci s odborníky z business školy Insead, Francie, poskytuje informace o všeobecných globálních trendech, které charakterizují pohyb talentů na trzích práce místních i světových (Brudenell, 2014). Do studie byli zapojeni respondenti z více jak 40 zemí (průmyslových a rozvojových). Výsledky studie ukazují, že osobní nezávislost, možnost výběru, a vnitřní pohodlí tvoří

základní hodnoty představitelů této generace. V důsledku Millennials při výběru zaměstnaní mají tendenci se dostat do prostředí, které neporušuje jejich osobní životní styl, ale naopak harmonicky do něho zapadá. Tak 40% respondentů hovoří o svém strachu „se zaseknout“ v neperspektivním zaměstnaní, 32% se obávají, že se budou zabývat prací, která nenaplňuje jejich osobnost a neumožňuje dosáhnout profesních cílů. (Brudenell, 2014).

Atributy značky mají vyjadřovat to, co společnost slibuje a očekává (Balmer a Gray, 2003; Balmer a Greyser, 2006; Brown et al, 2006). Atributy značky jsou nesmírně důležité pro budování značky zaměstnavatele, protože hledání práce je podobné „spojovací hře“, kde uchazeči o zaměstnání a jejich potenciální zaměstnavatele rozhodují o sobě na základě podobnosti hodnot a osobnosti" (Backhaus a Tikoo, 2004, s. 506). Tato spojovací hra je založena na principech teorie atrakce-výběr-úbytek (attraction-selection-attriotion theory)(Schneider, 1987), která klade důraz na proces získávání a udržování pracovních sil organizacemi.

Hmotné atributy společnosti nejsou jediným faktorem, který přispívá ke zvyšování atraktivity pro potenciální kandidáty; symbolické atributy značky jsou také důležité zejména pro vysoce talentované kandidáty a zároveň zajištují udržení stávajících zaměstnanců.

Teorie atrakce-výběr-úbytek (Schneider, 1987) podtrhuje psychologické srovnávací procesy zapojené do transakce mezi jednotlivci a organizacemi, pro které pracují nebo budou pracovat. Jednotlivci se snaží stát součástí organizací, s nimiž jsou schopni sdílet postoje, názory a hodnoty (zde hovoříme o fázi atrakce). Na druhé straně si organizace vybírají ty kandidáty, kteří mají jim podobné vlastnosti (přecházíme k fázi výběru). Nakonec pokud se jedinci nemohou přizpůsobit pracovnímu prostředí, rozhodují se opustit firmu (fáze úbytku zaměstnanců). V tomto procesu jsou atributy značky zvláště důležité v první fázi, protože uchazeči nejsou obvykle dostatečně informováni o hodnotách a vlastnostech organizace (Spence, 1974, Barber a Roehling, 1993). Proto pokud jsou firmy ochotné přilákat potenciální talenty, je třeba vzít v úvahu jejich vnímání a hodnoty. Jinými slovy, uvažovat o tom, co potenciální a stávající zaměstnanci očekávají a s čím se pak potkají, je nesmírně významné. (Edwards, 2010).

Výchozí literatura použitá pro daný výzkum, průběh výzkumu a analýza výsledků budou podrobněji popsány v následujících částech výkladu.

6.4.1. Výchozí studie

Inspirací pro tento výzkum posloužila studie italských profesorů v oblasti marketingu, employer brandingu, ekonomiky, managementu a psychologie, jehož výsledky byly představeny v časopisu „Journal of Brand Management“ v roce 2013 v článku „Managing Employer Brand Attributes to Attract Potential Future Leaders“ (Bonaiuto M., et al, 2013). Účelem této studie bylo přispět ke znalostem v oblasti budování značky zaměstnavatele pomocí identifikace atributů značky zaměstnavatele, které jsou vnímány jako obzvláště důležité pro přilákání talentovaných lidí do společnosti. Pomocí těchto empirických výzkumů se autorům podařilo určit atributy značky firmy jako zaměstnavatele, které jsou významně důležitými faktory pro přilákání mladých profesionálů a talentů.

V svém článku autoři popisují dvě studie, které poskytly rozsáhlý přehled symbolických hodnot v kontextu značky zaměstnavatele. První byla uskutečněna Lievensem (Lievens, 2007, Lievens et al, 2005) a měla za cíl analyzovat příležitosti pro zvýšení atraktivity Belgické armády mezi mladými kandidáty. V této studii autoři odkazují na model znalosti zaměstnavatele (Cable and Turban, 2001), podle něhož zájemci vnímají organizaci na základě toho, jak její atributy vyjadřují stupeň povědomí o zaměstnavateli, dobrou image a pověst. Výsledky studii potvrdily tyto hypotézy a zdůraznily význam dobré pověsti a image, a to, že ve skutečnosti tyto dva prvky mají větší význam. V pozdější práci Lievens (2007) opět prokázal, že atraktivita zaměstnavatele je ovlivněna těmito symbolickými atributy značky. Přestože klíčové atributy jsou ty, které popisují práci nebo zaměstnavatele objektivně, konkrétním a hmatatelným způsobem (například plat, lokalita a organizační struktura), subjektivní, nehmotné a vysoce symbolické aspekty společnosti, jako je jeho pověst a dobrá image, mají největší význam. (Levy, 1983; Plummer, 1985; Caprara a Barbaranelli, 2000; Aaker, 1997).

Ve druhé studii Berthon (2005) zkonstruoval a ověřil rozsah měření atraktivity zaměstnavatele (Employer Attractiveness Scale, EMPAT Scale) v australském prostředí. Měřítko definované jako „soubor neviditelných hodnot, které potenciální zaměstnanec vidí v práci v konkrétní organizaci“ (Berthon et al, 2005), lze aplikovat na různých kontextech a v rozličných situacích a populacích (například studentů, absolventů a odborníků). Pět hlavních rozměrů modelu je v podstatě rozšířením výzkumu Amblera a Barrowa (1996). Berthon (2005) také identifikoval psychologické, funkční a ekonomické výhody jako klíčové. Pět dimenzí atributů značky zaměstnavatele zahrnují: (i) zájmovou hodnotu, která se týká prostředí stimulující kreativitu, a podporujícího dosažení vysoké kvality produktu; (ii) sociální hodnotu, která se vztahuje k zábavnému a pozitivnímu prostředí a podpoře vztahů mezi kolegy a nadřízenými; (iii) ekonomickou hodnotu, která zahrnuje odměny, bezpečnost na pracovišti a možnost povýšení; (iv) hodnotu rozvoje, která se snaží určit, jak osobní a profesní rozvoj přispívá k atraktivitě zaměstnavatele; a (v) hodnotu užití, která se vztahuje k možnosti používat vlastní znalosti a předávat je ostatním.

Stručně řečeno, na základě předchozích diskusí o tom, proč atributy značky jsou důležité, můžeme konstatovat, že mladí talenti mají tendenci k idealizaci svého zaměstnaní před nástupem. Tak jejich očekávání mohou souviset nejen se skutečnými vlastnostmi, ale i s těmi ideálními pro ně. Stojí za zmínku, že přehled předchozích studií na téma značky zaměstnavatele ukazuje, že se studie zaměřují na zkoumání skutečných zaměstnavatelů.

Na základě analýzy existující literatury a studií autoři došli k závěru, že je vhodné zvážit, jak budoucí talenti osobně vnímají svého ideálního zaměstnavatele. Zkoumané atributy značky byly sepsány do seznamu z 39 položek, pro sestavení daného seznamu posloužily významné příspěvky z citované relevantní literatury, zejména Berthon et al (2005), Lievens et al (2005) a Fombrun et al (2002). Všechny proměnné je možné zařadit do následujících pěti pilířů (Fombrun et al, 2002; Van Riel a Fombrun, 2007; Bhattacharya et al, 2008):

1. Inovativnost – kapacity a možnosti organizace se přizpůsobit současným tržním podmínkám pomocí inovací;

2. Vedení společnosti – otevřený a transparentní management, etické a čestné chování k zaměstnancům;
3. Pocity a emoce vůči organizaci – radost, obdiv, úcta, důvěra;
4. Společenská odpovědnost firem (CSR) – blahobyt komunity a společnosti.

Seznam faktorů, které byly použity v dotazníkovém šetření, je popsán níže.

6.4.2. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se skládá ze dvou částí: první část je věnována důležitosti jednotlivých aspektů či faktorů při výběru zaměstnaní, druhá část zjišťuje sociodemografické údaje. V první častí dotazníku respondentům bylo nabídnuto vyjádřit svůj názor odpovědí na otázku „Jak jsou pro Vás osobně důležité následující aspekty při hledání zaměstnání?“. Jinými slovy je cílem této otázky zjistit, jak si mladí talenti představuji svého ideálního zaměstnavatele, jaké rysy společnosti jsou pro ně nejdůležitější, aby se stala jejich „employer of choice“. Následně respondenti hodnotili důležitost jednotlivých aspektů pomocí 5ti bodové Likertové škály (1 = Není vůbec důležité, 5 = Kriticky důležité). Do faktorů patřily, jak hmotné faktory týkající se stálé pracovní pozice nebo finančních aspektů, tak i nehmotné faktory, ke kterým patří příjemná atmosféra na pracovišti, podpora ze strany zaměstnavatele a jiné. Celkem k hodnocení bylo navrhnuto 39 atributů. Za účelem provedení výzkumu jsou faktory převzaty z výchozího článku v anglickém jazyce a byly následně přeloženy do českého jazyka se zachováním původního významu. Úplný seznam položek je zobrazen v níže uvedené Tab. 8

Tab. 8 Faktory atraktivity zaměstnavatele

1. Dobrá interní komunikace	21. Otevřenost k návrhům
2. Podpora zaměstnanců	22. Oceňování rozmanitosti
3. Kariérní možnosti	23. Možnost cestovaní při práci
4. Jasné a spravedlivé odměny	24. Oceňování tvořivosti
5. Zaměstnanecký blahobyt	25. Příjemná atmosféra
6. Ocenění schopností a znalostí	26. Rozvoj a vzdělávání
7. Kariérní diverzita	27. Odměny na základě výkonnosti
8. Podporovaní cílů zaměstnanců	28. Svoboda názorů
9. Etická zodpovědnost společnosti	29. Práce v týmech
10. Bezpečnost v práci	30. Různé oblasti, kde je možné pracovat
11. Dobrá pověst	31. Vysílání zaměstnanců do zahraničí
12. Inovace	32. Diverzifikace práce
13. Zlepšování života spotřebitelů	33. Dodržování pravidel
14. Důvěra stávajících zaměstnanců	34. Stabilní pracovní struktura

15. Prestiž firmy	35. Spolupráce mezi týmy
16. Kvalita služeb a produktů	36. Nadprůměrná mzda
17. Trvalé pracovní pozice	37. Rostoucí tržby
18. Osobní přístup k zaměstnancům	38. Finanční stabilita společnosti
19. Stimulující motivace	39. Flexibilní pracovní doba
20. Technická kompetence firmy	

Zdroj: Bonaiuto M., et al, 2013

Dotazník uzavírají otázky týkající se následujících socio-demografických charakteristik: pohlaví, věk, nejvyšší dosazené vzdělaní, hlavní obor, současný pracovních stav a místo bydliště.

Dotazník byl sestaven pomocí služby Google Forms a distribuován mezi respondenty online prostřednictvím sdílení přímého odkazu v relevantních studentských skupinách a komunitách vysokých škol na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn) a také pomocí přímého oslovení představitelů cílové supiny přes email.

Výběr respondentů byl proveden úsudkovým (záměrným) způsobem, dotazník byl distribuován mezi studenty a čerstvé absolventy veřejných vysokých škol v Praze s oborem studia ekonomického a IT směru. V dotazníkovém šetření se celkem zúčastnilo 326 respondentů z VŠE, ČZU a ČVUT.

6.4.3. Analýza výsledků

Nejprve je nutné popsat strukturu respondentů podle sociodemografických charakteristik. Tyto údaje zobrazuje Tab. 9.

Dotazníku se zúčastnilo 56% žen a 44% mužů. Vzhledem k záměru výzkumu a úsudkovému způsobu výběru respondentů nemusí vzorek byt reprezentativní pro celou českou populaci, má ale reprezentovat rozdělení podle pohlaví mezi studenty a absolventy zkoumaných vysokých škol.

V rámci výzkumu se zaměřením na generaci Y byl důležitým kritériem výběru respondentů věk. Ke generaci Millenials patří lidé, kteří se narodili mezi lety 1974 (respektive 1975) a 2000, což znamená, lidé ve věku 16-42 let. Tab. 9 zobrazuje věkové rozložení respondentů dotazníku. Jak je vidět, 98% dotazovaných jsou představitelé generace Millenials.

Další sociodemografickou charakteristikou byl stupeň nejvyššího dosazeného vzdělání. Jak ukazuje Tab. 9, 75% respondentů absolvovalo vysokou školu (44% má bakalářský titul a 31% magisterský titul).

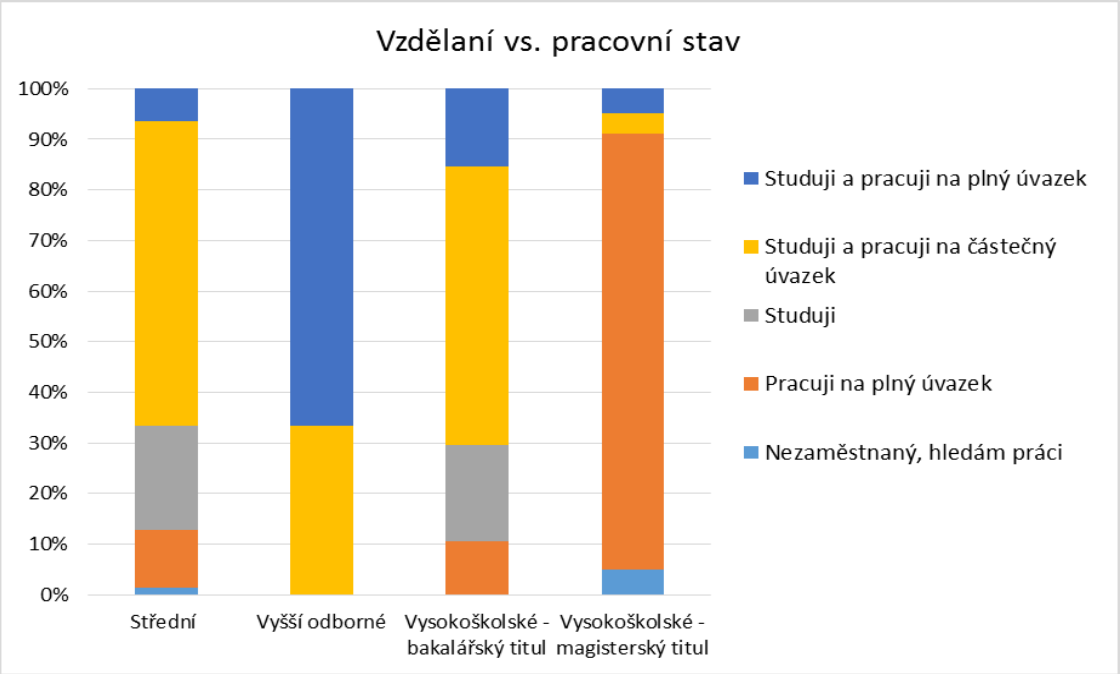
Tab. 9 Sociodemografické charakteristiky respondentů

Pohlaví	**Absolutní počet**	**Procentní podíl**

Muž	142	**44%**
Žena	184	**56%**
Celkový součet	326	100%
Věk	**Absolutní počet**	**Procentní podíl**
17 nebo mladší	1	**0%**
18-20	17	**5%**
21-29	270	**83%**
30-39	33	**10%**
40-59	4	**1%**
60 nebo více	1	**0%**
Celkový součet	326	100%
Nejvyšší dosazené vzdělání	**Absolutní počet**	**Procentní podíl**
Střední (s vyučením/bez vyučení, s maturitou/bez maturity, odborné i neodborné)	78	**24%**
Vyšší odborné	3	**1%**
Vysokoškolské - bakalářský titul	142	**44%**
Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší	2	**1%**
Vysokoškolské - magisterský titul	101	**31%**
Celkový součet	326	100%

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitou charakteristikou v rámci daného výzkumu je pracovní stav respondentů. Obr. 11 zachycuje souvislost mezi nejvyšším dosazeným vzdělaním a pracovním stavem dotazovaných. Výzkum ukazuje, že 60% respondentů ze středním vzdělaním pracuje na částečný úvazek při pokračování v bakalářském studiu. Mezi dotazovanými s bakalářským titulem 26% pracuje na částečný úvazek a 55% na plný úvazek. To znamená, že 60% respondentů v dané skupině pokračuje ve vzdělání při práci. Drtivá většina (86% respondentů) s magisterským titulem již pracuje na plný úvazek.



Obr. 11 Souvisloct mezi vzděláním a pracovním stavem respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě základních sociodemografických charakteristik odpovídali respondenti na otevřenou otazku „V jakém oboru současně studujete/pracujete?“. Mezi nejčasteji uvedenými obory jsou IT, management, prodej a consulting.

Po zhodnocení struktury vzorku následuje analýza získáných výsledků hodnocení jednotlivých faktorů atraktivity zaměstnavatele.

Tab. 10 zobrazuje zkoumané faktory seřazené podle průměru vysledků hodnocení jednotlivých aspektů pomocí 5ti bodové škály (1 = Není vůbec důležité, 5 = Kriticky důležité) od největší hodnoty k nejmenší. V tabulce jsou zobrazeny pouze ty faktory, u kterých hodnota průměrů je větší než celkový průměr ze všech parametrů. Nad průměrem bylo celkem hodnocených 21 atributů. Pro větší přehlednost je první 10 faktorů tučně zdůrazněno.

Tab. 10 Nejvýznamnější faktory atraktivity zaměstnavatele dle průměru

№	Zkoumaný faktor	Průměr
1.	**Příjemná atmosféra**	**4,49**
2.	**Ocenění schopností a znalostí**	**4,31**
3.	**Jasné a spravedlivé odměny**	**4,27**
4.	**Dobrá interní komunikace**	**4,27**
5.	**Podpora zaměstnanců**	**4,19**
6.	**Svoboda názorů**	**4,18**
7.	**Kariérní možnosti**	**4,10**
8.	**Důvěra stávajících zaměstnanců**	**4,06**

9.	**Rozvoj a vzdělávání**	**4,01**
10.	**Otevřenost k návrhům**	**3,99**
11.	Osobní přístup k zaměstnancům	3,98
12.	Kvalita služeb a produktů	3,96
13.	Finanční stabilita společnosti	3,94
14.	Stimulující motivace	3,92
15.	Flexibilní pracovní doba	3,86
16.	Trvalé pracovní pozice	3,78
17.	Nadprůměrná mzda	3,76
18.	Podporovaní cílů zaměstnanců	3,75
19.	Zaměstnanecký blahobyt	3,73
20.	Dodržování pravidel	3,72
21.	Bezpečnost v práci	3,70

Je zřejmé, že čeští studenti a mladí specialisté nejvíce oceňují *příjemou atmosféru* v práci. Mezi nejdůležitejšími faktroy jsou také atributy tykající se spravedlivého hodnocení pracovníků a chovaní manegementu: *ocenění schopností a znalostí; jasné a spravedlivé odměny; podpora zaměstnanců; dobrá interní komunikace*. Neméně významné jsou atributy, které se vztahují ke kariérním příležitostem a rozvoji: *kariérní možnosti; svoboda názorů, rozvoj a vzdělávání; Otevřenost k návrhům*. Stojí za zmínku i to, že jedním z nejvýznamnějších faktorů je *důvěra stávajících zaměstnanců*, což vede k závěru, že čeští mladí talenti při výběru práce se také řídí názory, referencemi a doporučenimi od lidí, kteři již mají se společností zkušenosti.

Pro lepší pochopení preferencí cílové skupiny společnosti SAP na trhu práce je vhodné zohlednit faktory, které jsou považované jak nejvíce důležité představiteli oborů (tj. představitelé z pracovní a studijní skupiny), vzhledem k relevanci v oblasti působení společnosti SAP. Výsledky pro respondenty, kteří studují anebo pracují v oboru IT, prodejů, poradenství a managementu, jsou znázorněny v Tab. 11.

Tab. 11 Nejvýznamnější faktory atraktivity zaměstnavatele mezi specialisty relevantních pro SAP oborů

№	Zkoumaný faktor	Průměr
1.	Příjemná atmosféra	4,64
2.	**Svoboda názorů**	**4,44**
3.	**Důvěra stávajících zaměstnanců**	**4,36**
4.	**Otevřenost k návrhům**	**4,36**
5.	Dobrá interní komunikace	4,28
6.	Ocenění schopností a znalostí	4,24

7.	Podpora zaměstnanců	4,24
8.	**Oceňování tvořivosti**	**4,24**
9.	Rozvoj a vzdělávání	4,16
10.	**Osobní přístup k zaměstnancům**	**4,12**

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je nutné podotknout, že pro dotazované, kteří se pohybují v nejrelevantnější oblasti pro společnosti SAP, se výsledky analýzy zčásti liší. Svoboda názorů, oceňování tvořivosti a otevřenost k návrhům zaměstnanců jsou, v tomto případe, výrazně důležitější. Osobní přístup se také oceňuje výrazněji touto skupinou. Důvěra stávajících zaměstnanců jako kritérium pro výběr práce je ještě významnější v rámci dané skupiny.

Následující etapou výzkumu bylo provedení analýzy rozptylu pomocí statistické metody, analýzu rozptylu jednoduchého třídění, one-way ANOVA. Účelem analýzy je rozeznat možné rozdíly v hodnocení jednotlivých faktorů mezi třemi skupinami: pracující na plný úvazek, pouze studující a studující a pracující na částečný či plný úvazek. Zde je hypotézou, že vnímání atributů atraktivního zaměstnavatele se může lišit v závislost na pracovním stavu respondentů, tedy jestli dotazovaný ještě nepracuje a věnuje se pouze studiu, nebo už částečně pracuje a má nějaké zkušenosti se zaměstnáním, anebo pokud se respondent plně věnuje pouze práci. Taková zjištění mohou prohloubit chápání cílové skupiny a umožnit její segmentaci.

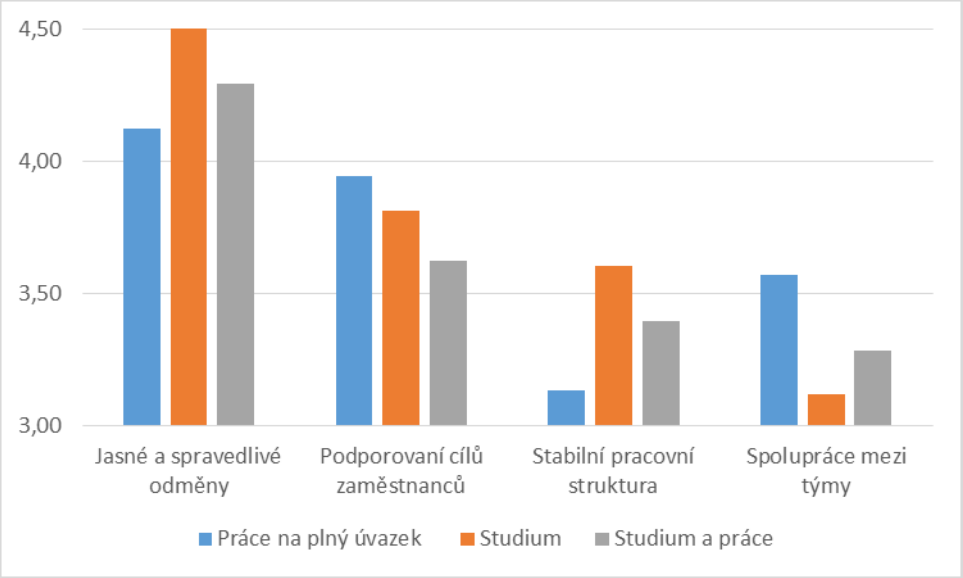
Analýza ANOVA byla provedena prostřednictvím statistického nástroje SPSS. Výsledky analýzy ukázaly, že statisticky významné rozdíly v hodnotách mezi vzájemně porovnávanými skupinami se objevují u čtyř faktorů: *Jasné a spravedlivé odměny; Podporovaní cílů zaměstnanců; Stabilní pracovní struktura;* a *Spolupráce mezi týmy* (viz. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**Tab. 12). Faktor *Bezpečnost v práci* byl vyřazen kvůli nesplnění testu podmínky homogenity rozptylů.

Tab. 12 ANOVA analýza

Faktor	Součet čtverců	F-hodnota	p-hodnota
Jasné a spravedlivé odměny	5,491	4,500	**0,012**
Podporovaní cílů zaměstnanců	7,057	5,110	**0,007**
Bezpečnost v práci	15,313	6,471	0,002
Spolupráce mezi týmy	8,491	3,829	**0,023**
Stabilní pracovní struktura	8,223	3,990	**0,019**

Zdroj: vlastní zpracování

Dále je zajímavé zjistit, jakým způsobem se liší hodnocení těchto faktorů mezi jednotlivými skupinami. Rozdíly v hodnotách mezi jednotnými skupinami jsou zobrazeny na Obr. 12.



Obr. 12 Statisticky významné rozdíly v hodnocení atributů mezi třemi skupinami dle průvodního

Zdroj: vlastní zpracování

Lze tedy shrnout, že dotazování studenti, kteří nepracují, oceňují více než ostatní 2 skupiny spravedlivé odměny a stabilní pracovní strukturu. Pro pracující na plný úvazek je, v porovnání s ostatními dvěma skupinami, důležitější, aby zaměstnavatel podporoval jejích individuální cíle, více než studenti také oceňují efektivní spolupráce mezi tymy.

ANOVA analýza neodhalila výraznou závislost mezi vnímáním jednotlivých faktorů a pracovním stavem respondentů v případě většiny zkoumaných atributů. Toto zjištění umožnuje udělat závěr, že zkoumaná cílová skupina je konzistentní ve svém vnímání atributů ideálního zaměstnavatele. Kromě výše uvedených rozdílů v hodnocení čtyř faktorů, důležitost zkoumaných rysů zaměstnavatele nezávisí na stadiu kariéry, resp. pracovním stavu představitelů zkoumané skupiny.

6.4.4. Shrnutí a doporučení

Analýza procesu řízení značky zaměstnavatele společnosti SAP umožnila prohloubit znalosti v oblasti využití nástrojů brand managementu pro budování a rozvoji značky zaměstnavatele. Na základě zkoumání případu společnosti SAP byl zmapován proces employer brandingu ve společnosti, který působí v B2B sektoru. Na základě zhodnocení současné situace ve firmě byla celková úroveň sofistikovanosti daného procesu ohodnocena jako vysoká. Vzhledem k tomuto hodnocení je možné považovat získaný rámec procesu řízení značky zaměstnavatele jako orientační bod pro společnosti shodného profilu a oblasti podnikaní.

Analýza případové studie společnosti SAP umožnila vymezení třech zájmových skupin v rámci employer brandingu společnosti. Kromě potenciálních kandidátů a zaměstnanců společnosti se strategie značky zaměřuje i na interní specialisty v oblasti náboru a rozvoje personálu. Daná skupina je strategicky významná, protože je prostředním článkem mezi cílovou skupinou a brand týmem ve snaze doručit hodnotu značky zaměstnavatele a aplikovat stanovenou strategii a ideologii značky. Za tímto účelem brand tým vytváří vzdělávací

materiály v podobě brožur a návodu, a poskytuje individuální nabídku služeb v oblasti tvorby a realizace brand aktivit na lokálních trzích. Format Freemum modelu pro tyto služby má zároveň za úkol rozmístit a optimalizovat rozpočet na realizaci strategie mezi jednotlivými lokalitami. Takové řešení lze také považovat za nástroj řízení značky zaměstnavatele v podmínkách velké mezinárodní firmy.

Východiskem strategie řízení značky zaměstnavatele je EVP a na ně napojená brand platforma. Klíčové sdělení společnosti je následující: „Bring everything you are. Become everything you want“. Středem EVP je tedy jednotlivec či potenciální zaměstnanec, jeho cíle, zájmy, a jeho úspěch. SAP v formulování EVP nepodtrhuje oblast podnikání, ve které působí společnost, a nevztahuje EVP k produktové značce. Stejně i jednotlivé hodnoty zaměstnavatele odráží flexibilitu prostředí, podporu cílů a zájmů pracovníků a rozvoj jejich kariéry. Zaměření na lidskou stránku se také projevuje i v komunikaci značky napřič všemi kanály.

Z analýzy dále vyplývá, že nejvýznamnějším nástrojem brand managementu společnosti SAP je online komunikace. Primárním kanálem jsou kariérní stránky, druhým nejvýznamnějším kanálem jsou sociální media.

Obecným závěrem ohledně specifika řízeni značky zaměstnavatele mezinárodní B2B firmy je to, že se firma nesnaží přesvědčit cílovou skupinu tím „Co děláme pro svět“, ale tím „Co děláme pro vás“. Člověk je absolutním a jediným středem identity značky. Druhým pilířem je rozmanitost a oceněni, které se také významně projevují v strategii značky.

Analýza ukázala na význam doporučení a referenci pro budování silné značky zaměstnavatele B2B firmy. Možným nástrojem na podporu těchto faktorů je strategie získávaní mezinárodni oceněni v oblasti employer brandingu a HR. Dalším řešením je zaměřeni na pozitivní reference o společnosti od současných zaměstnanců prostřednictvím například sítí Glassdoor.

Významným omezením jsou chybné stereotypy a asociace spojené s původem společnosti, charakterem odvětví a produktů. Společnost pracuje s tímto pomocí vytváření moderního a „cool“ prostředí, aktivní prezencí na sociálních mediích, a interaktivní komunikací.

Provádění kvalitativních výzkumů zaměřených na vnímání značky SAP jako zaměstnavatele, hloubkové rozhovory a focus groups by přispěly k hlubšímu pochopení asociací a souvislostí v myslích cílové skupiny a umožnily následnou tvorby opatření v této oblasti.

Vzhledem ke globálnímu charakteru procesu řízeni značky a za účelem přispět k pochopení společností českého prostředí byl uskutečněn výzkum faktorů atraktivity zaměstnavatele. Výsledkem daného výzkumů je seznam pro cílovou skupinu nejdůležitějších faktorů, mezi kterými jsou příjemná atmosféra na pracovišti, spravedlivé oceněni a odměny, podpora zaměstnanců a možnosti rozvoje.

Důležitým zjištěním je, že pro studenty a specialisti IT oboru je obzvláště důležitá svoboda názorů, otevřenost k návrhům a oceňovaní tvořivosti. Oceňují i osobní přístup v práci, a při výběru zaměstnavatele jsou více než ostatní respondenti ovlivněni názory a referencemi od stávajících zaměstnanců.

Aby mohla společnost lépe přizpůsobit globální strategie a komunikaci značky českému prostředí a efektivněji oslovovat studenty a mladé specialisty v relevantních oborech, je doporučením zaměřovat se na zjištěné nejdůležitější relevantní faktory v lokální komunikaci.

Provádění benckmarkingu a zkoumání procesu ve společnostech jiných odvětví by mělo velký přínos pro detailnější porozumění principům řízení značky zaměstnavatele v B2B firmách a umožnila by zmapovat model, který lze do větší míry zobecnit na celou sféru B2B.

Doporučením pro budoucí výzkum problematiky je analýza další aspektů výběru zaměstnání, jako jsou například používané kanály na vyhledávání práce, vnímaní komunikace značky na sociálním sítí, asociace spojené se společností atd. Výzkum by byl přínosným pro pokročilejší porozumění trhu a cílové skupiny.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat, jakým způsobem se implementují nástroje brand managementu v budování a řízení značky zaměstnavatele. K naplnění tohoto cíle byla v rámci teoretické části nejdříve věnovaná pozornost základním pojmům v rámci brand managementu, a to zájmena značce a procesu jejího řízení. Větší prostor teoretické části byl věnován rozboru teoretický podkladu o řízení značky zaměstnavatele a základních pojmů s tím spjatých. Součástí teoretické části je také vymezení případných specifik řízení značky zaměstnavatele společností působících v B2B sektoru. Důvodem pro zvolení pravě tohoto zaměření je zájmena omezený výzkum v této specifické oblasti a z tohoto vyplývající předpoklad většího přínos provedené analýzy.

První etapou analytické části byl kvalitativní výzkum procesu řízení značky zaměstnavatele společnosti SAP. Výzkum byl proveden formou kombinace různých technik sběru informací, z nichž jsou přímé pozorování, obsahová analýza a expertní rozhovor s koordinátorem globálního týmu, který se zabývá budováním značky zaměstnavatele společnosti SAP.

Výzkum umožnil blíže zhodnotit proces řízení značky zaměstnavatele, odkrýt specifika charakteristické pro B2B sektor a obecně prozkoumat způsob využití zmíněných v teoretické časti nástrojů a konceptů brand managementu v praxi. Výstupem této etapy je tedy zmapování řízení značky zaměstnavatele. Získané výstupy lze následně použit pro pokročilejší výzkum za účelem zmapování procesu na obecnější úrovni.

Zmapování představuje detailní rozbor současné situace ve společnosti, procesu rozvoje strategie, implementace jednotlivých nástrojů používaných v procesu budování a řízení značky, metod vlastního výzkumu společností, sběru dat a jejích analýzy, a nakonec způsobů měření úspešnosti používaných nástrojů. V průběhu analýzy došlo k závěru, že SAP je společností s relativně vyvinutými procesy ve zkoumané oblasti a proto i samotný průběh zmapování lze povazovat za přínosný, jelikož shromažďuje cenné praktické informace.

Výzkum objevil několik důležitých závěrů ohledně brand managementu v oblasti značky zaměstnavatele B2B společnosti:

- Společnost se zaměřuje nejen na potenciální a stávající zaměstnanci, ale i na interní náborové specialisty;
- Východiskem strategie je EVP vytvořené na základě výzkumu vnímání atributů firmy zaměstnavatele cílovou skupinou;
- Středem EVP a celé brand platformy je zaměstnanec, potenciální či stávající, jeho zájmy, cíle a úspěch, nikoli napojeni na produktový brand společnosti;
- Mezi omezení pro B2B společnost patří zájmena chybné stereotypy spojené s původem a oblasti podnikaní společnosti, velikost podniku a rozmanitost personálu, které kladou vyšší nároky na konzistenci strategie a její správné vnímaní na lokálních trzích;

Cíl diplomové práce byl tedy splněn. Pro rozšíření výsledků výzkumu byl proveden doplňující kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Daný výzkum umožnil prohloubit znalosti v oblasti řízení značky zaměstnavatele v českém prostředí. Výzkum byl zaměřen na zjištění faktorů, které jsou nejvýznamnější pro klíčovou cílovou skupinu společnosti SAP, což jsou studenti a čerství absolventi vysokých škol. Na základě výzkumu byly zjištěny atributy, kterých si představitelé cílové slupiny nejvíce váží a které očekávají od pro ně ideálního zaměstnavatele, a to jak pro všechny zúčastněné, tak i zvláště pro IT obor.

Zaměření společnosti na zjištěné nejdůležitější relevantní faktory v lokální české komunikaci by umožnilo lépe přizpůsobit obsah a nástroje, které vyvolají větší odezvu. Doporučením je pokračování ve výzkum a analýze další aspektů výběru zaměstnání a rozšíření výzkumu na jiné skupiny, jako jsou například senior specialisté, které by byly přínosné pro pokročilejší porozumění trhu a cílové skupiny.

Rozšíření výzkumu na další společnosti neboli uskutečnění benchmarkingu v odvětví by mělo velký přínos pro detailnější porozumění principům řízení značky zaměstnavatele v B2B firmách a zobecnění získaného.

Literatura

Knižní zdroje:

Aaker, D. A. (2003). Brand building: budování obchodní značky. Brno: Computer Press.

Barrow S., Mosley R. (2005). The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons, Chichester.

Bárta, V., & Bártová, H. (2009). Homo spotřebitel. Praha: Oeconomica.

Emory, C.W., Cooper D.R. (1991), Business Research Methods, (4th ed), Irwin, Boston.

Keller, K. L. (1998). Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity. Prentice Hall.

Keller, K. L. (2007). Strategické řízení značky. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. and Pfoertsh, W., (2006). B2B Brand Management. Springer Publications Ltd.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). Marketing management. Praha: Grada Publishing.

Martin, G. & Hetrick, S, (2008) Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR, Oxford: Butterworth Heinemann.

Mosley, R. (2014). Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. Chichester: Wiley.

Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.) Thousand Oaks.

Rosethorn H. (2009). The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. Gower Publishing, Ltd.

Sartain, L., & Schumann, M. (2006). Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business. San Francisco: Jossey-Bass.

Schumann, M. (2006). You are how you brand. Communication World.

Tamberg V., Badin A,. (2005). Brend Bojevaja Mashina Byznesa. Moscow.: Olimp-Business.

Tempora P., (2010) Advanced brand management: managing brand in a changing. Singapore: John Wiley a Sons.

Yin, R.K., (2008). Case Study Research: Design and Methods Fourth Edition., SAGE Publications Inc.

Elektronické zdroje:

Ambler, T. (2003). Marketing and the Bottom Line: Creating the Measures of Success. London: Financial Times/Prentice Hall. doi:10.1023/A:1023896601290

Ambler, T. and Barrow, S. (1996), “The employer brand”, Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206. 4: 185. doi:10.1057/bm.1996.42

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501-517. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (May, 2005,). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151- 172. Dostupné z: http://talentrising.ie/files/captivating_company_dimensions.pdf

Bonaiuto M., et al (November 2013). Managing Employer Brand Attributes to Attract Potential Future Leaders Journal of Brand Management. DOI: 10.1057/bm.2013.18

Bonoma, T. (1985). "Case research in marketing: opportunities, problems, and a process" Journal of Marketing Research, vol. 12, pp. 199-208. DOI:10.1023/A:1009847816740

Carley Foster, Khanyapuss Punjaisri, Ranis Cheng, (2010) "Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding", Journal of Product & Brand Management, Vol. 19 Iss: 6, pp.401 – 409. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1108/10610421011085712

Collins, C., & Stevens, C. (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), 1121-1133. Dostupné z: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/43

Collins, J.C. & Porras, J. (September - October 1996). Building Your Company's Vision. Harvard Business Review, 65-77. Dostupné z: https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision

Erlenkaemper S., Hinzdorf T., Priemuth K., (2003). Employer branding through preference matching // Personal, Volume 8, 2003. S. 19-22

Flyvbjerg B., Holm, Buhl S., (January, 2004). What causes cost overrun in transport infrastructure projects? Transport Reviews 24 (1), 3-18. DOI: 10.1080/0144164032000080494a

Chartered Institute of Personnel and Development (2003). Employer branding A no-nonsense approach. Guide. Dostupné z: http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf

Knox S., Freeman C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. Journal of Marketing Management, 22 (2006), pp. 695–716. Dostupné z: http://www.huttonhouserecruitment.com/downloadlibrary/Knox%26Freeman%20Measuring%20%26%20Managing%20Employer%20Brand.pdf

Kucherov, D.G. 2009. Employer brand: field of marketing or human resource management. Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series 8., no 3: 98-120.

Lievens F. (2007) Employer branding in the Belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, and military employeesю Human resource management, Spring. Vol. 46, No. 1. - P. 5169. DOI: 10.1002/hrm.20145

Minchington B., Morris L.G., (June, 2015). In Employer Branding, experience is Everything! Dostupné z: http://www.brettminchington.com/single-post/2015/06/02/In-Employer-Branding-EXPERIENCE-is-Everything

Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. Brand Management, 15(2), 123-134. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124

Rosengren, S., & Bondesson, N. (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. International Journal of Advertising, 33(2), 253-269. DOI: 10.2501/IJA-33-2-253-269

Sandy Q. Qu, John Dumay, (2011) "The qualitative research interview", Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 8 Iss: 3, pp.238 – 264. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1108/11766091111162070

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement. Vision: The Journal of Business Perspective, 14(1–2), 25–34. DOI:10.1177/097226291001400103

Thornbury EE., Brooks ME., (October 2010). Signals of employer impressiveness and respectability to job market entrants Corporate Reputation Review 13 (3), 172-183 DOI: 10.1057/crr.2010.16

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. Journal of Marketing Management, 26(1-2), 56-73. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.1080/02672570903577091

Internetové zdroje:

BrandZ. TOP 100 2016. Získáno 20. srpna, Dostupné z: http://wppbaz.com/charting/19

BranFinance. The The most valuable brands of 2016. Získáno 20. srpna, Dostupné z: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2016

Firemní webové stránky SAP (2016). Dostupné z: http://go.sap.com

Glassdoor. SAP Profile (October, 2016). Dostupné z: https://www.glassdoor.com/sap

Interbrand. Ratings (2015). Získáno 15. září, Dostupné z: http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/

Strack R., Caye J., Linden C., Quirós H., Haen P. (2012) BCG/WFPMA Realizing the Value of People Management. Získáno 25. června, Dostupné z: http://www.danskhr.dk/media/1608/bcg_creating_people_advantage_oct_2012.pdf

Universum (2016) Dostupné z: http://universumglobal.com/rankings/

Seznam obrázků

Obr. 1 Customer Brand Equity Model

Obr. 2 Vliv HR aktivit na finanční výkonnost společnosti

Obr. 3 Vliv silné značky zaměstnavatele na její atraktivitu

Obr. 4 Vzájemná korelace silné značky zaměstnavatele a cen akcií společností

Obr. 5 „Které oddělení je v současné době zodpovědné za řízení značky zaměstnavatele?“

Obr. 6 Platforma značky zaměstnavatele

Obr. 7 Brand mix zaměstnavatele

Obr. 8 Prvky firemní kultury SAP

Obr. 9 EVP 2016 vizualizace

Obr. 10 Zmapování procesu řízení značky zaměstnavatele společnosti SAP

Obr. 11 Souvisloct mezi vzděláním a pracovním stavem respondentů

Obr. 12 Statisticky významné rozdíly v hodnocení atributů mezi třemi skupinami dle průvodního

Seznam tabulek

Tab. 1 Vliv HR aktivit na finanční výkonnost společnosti

Tab. 2 Roční dobrovolná fluktuace dle odvětví

Tab. 3 Výsledky globální Glassdoor kampaně

Tab. 4 SAP Global Awards 2016

Tab. 5 Porovnání preferencí mezi zaměstnanci SAP a benchmarkem

Tab. 6 Porovnání preferencí mezi zaměstnanci SAP a studenty

Tab. 7 Výsledky brandingu na Jobs.cz

Tab. 8 Struktura kariérních stránek společnosti SAP

Tab. 9 Faktory atraktivity zaměstnavatele

Tab. 10 Sociodemografické charakteristiky respondentů

Tab. 11 Nejvýznamnější faktory atraktivity zaměstnavatele dle průměru

Tab. 12 Nejvýznamnější faktory atraktivity zaměstnavatele mezi specialisty relevantních pro SAP oborů

Tab. 13 ANOVA analýza

Přílohy

Příloha 1 Poznámky z expertního rozhovoru ze dne 25. srpna 2016
Expert: Adam Raelson, Global Employer Branding Coordinator

(Vzhledem k tomu, že rozhovor probíhal v anglickém jazyce, poznámky nebyly přeloženy za účelem zachování původního významu)

Which department(s) is currently responsible for managing employer brand of SAP?

The Global Employer Branding team is responsible for managing SAP's employer brand. The team consists of 11 members located around the world who specialize in different fields such as social media, event execution, graphic design & filmmaking, and project management.

1. **Does SAP have a global employer brand strategy? Is it adjusted for local markets?**

SAP'S global employer branding strategy is critically aligned with SAP's overall Talent Acquisition strategy. That strategy is to identify, attract, select, hire, and onboard world-class talent in support of SAP's strategic goals. We aim to understand the talent landscape, promote SAP as a career destination, drive a world-class candidate and customer experience, and maximize acquired talents' value to the business. This is naturally the high-level goal but we do execute more tailored campaigns in local markets in order to increase local brand recognition, brand reputation, and hiring initiatives. In local markets, we always make it a point to be aware of any cultural distinctions or local advantages or challenges that would enable us to reach our overall Talent Acquisition strategy for that region.

2. **Which activities are you currently undertaking to enhance employer brand of SAP?**

We are constantly working on a wide array of activities to enhance SAP's employer brand.

We maintain12 country pages in four languages on Glassdoor, the world's most transparent career community holding more than 6 million company reviews, CEO approval ratings, benefits reviews, photos, and more – all entirely shared by employees. We are aware that job seekers find the "employee perspective" most useful when learning about a new company so since authenticity is at Glassdoor's core, we have are doing everything we can to lead in that forum. We launched a global Glassdoor awareness campaign and provide weekly company updates that go out to all our followers. Our number of followers has doubled in one year making it our second most-followed social channel after Facebook, and we went from a 3.7 rating with 1,200 reviews to a 4.0 rating (now outranking most of our competitors and other big name brands) with over 4,000 reviews.

Because our employees are consistently rating us higher and higher on Glassdoor and over 86% of employees would recommend candidates to work at SAP, we are making use of a new, revamped employee referrals campaign to get SAP employees referring their friends.

Life at SAP even has recently even launched its own weekly comic series, Life at SAP Illustrated, which helps provide audiences a behind-the-scenes look at our Company, following fictional characters through their work and office lives.

The Global Employer Branding has also developed a "Candidate Insight Pack" in the form of a flipbook designed for candidates who are preparing to interview with SAP. This flipbook ensures that candidates have a true insight into who we are at SAP with not only data points, facts, and figures, but also personal stories from a diverse group

of employees and customers. This comprehensive document provides insights into our history, culture, strategy, and getting to know what it is like to work here while showcasing our human side.

Our branding team is also busily working on a number of global video projects, a migration of our Careers website to a new and enhanced platform, and dozens of Talent Win live events globally designed to attract our newest potential members to the SAP family.

3. What are your employer branding objectives?

The objectives of the Global Employer Branding team are to promote SAP as an attractive employer-of-choice for potential candidates, strengthen our brand recognition and reputation externally, and to engage with and reinforce the satisfaction of internal employees already employed at SAP.

4. What are the most important factors of achieving these objectives?

We make sure we constantly voice ourselves with relative, varied, and exciting messages. These messages always reinforce SAP's core values and ensure we are propagating an agenda of diversity, inclusiveness, work-life balance, and individual and team success. Whether its showcasing our quarterly employer awards so interested candidates recognize they are joining a reputable company, or hearing from current employees themselves how SAP enables them to balance their personal and professional lives, SAP wants to be transparent with its future talent as to why our people are rock stars and our culture is truly enviable.

From the external perspective, we developed our Life at SAP social channels to be the place where future talent takes a look and says, "SAP is the place where I can be who I am and feel confident I belong." And from the internal perspective, our Life at SAP social channels are a place to engage, share, and feel comfortable they're in the right company.

5. What employer brand attributes are the most important in attracting new talent to SAP?

These days, new talent is very picky about who they want to work for. It is important that SAP shows a fresh, modern, and progressive face to its potential new talent. We are aware of a previously negative reputation of SAP being a rigid, bureaucratic company led by a "boy's club". Luckily, that image is rapidly being shed off as we have completely reinvented ourselves and what we want to show the world.

Employee diversity & inclusion is key first and foremost. We are a company dedicated to the entrepreneurial spirit that bring varying backgrounds, ideas, and points-of-view that enable us to continually push what's technically possible. Our diverse perspectives come from many sources including gender, race, age, national origin, sexual orientation, physical & mental ability, as well as professional and life experiences. Our commitment to diversity and inclusion at SAP plays an integral role in our success. Our diversity and inclusion strategy focuses on four key areas: gender intelligence (which includes the goal to achieve 25% of management roles led by women by 2017), cross-generational (which includes hiring strategies for students, interns, and early talents), culture & identity (which includes minority & LGBT visibility), and differently-abled people (which includes our progressive "Autism at Work" program).

Talent also wants to feel empowered and to see that in the company they'll join, their voice will be heard and taken seriously. At SAP, we encourage everyone to ask questions and come with ideas. Innovation is what we do and it is critical that talent see themselves as empowered in pushing the Business forward through their ideas and suggestions for improvement. It is a cornerstone of our employer brand that SAP is seen as a place where employees are encouraged to take it upon themselves to improvement.

It is also critical for our brand that we are seen as a company with limitless opportunities. Many of our next generation employees and some of our largest target audiences are early talents. We know they want to join a company they can grow their careers in. We make it a point to always share the diverse career paths coupled with extensive training and educational opportunities potential candidates can follow on all our channels. With our SAP BNG (Business Network Group) consisting of SAP Ariba, Fielglass, Concur, Successfactors, etc., candidates know they will be joining a wider family with even more future possibilities within their reach.

Finally, potential new talent wants to see the unique benefits of working at SAP. Flexible hours, tuition reimbursement, mentorship programs, and healthy exercise initiatives create an environment that balances freedom with accountability. That's why SAP is consistently recognized as one of the world's best places to work by many global, national, and regional awards. At SAP, we put a huge effort into creating a workplace that attracts motivated, creative, and forward-thinking employees who help the world run better and improve people's lives. Therefore, we have built state-of-the-art innovation and development centers ("AppHauses") around the world offering incredibly modern & ultra-dynamic work environments.

6. What are the challenges you have encountered in managing your employer brand?

Because our team is so widespread across so many regions and each of us specialize in so many different areas, if you ask each person on the team what their challenges are, you will probably get a different answer.

In general, however, probably some of the challenges that we as a brand face are overcoming existing stereotypes and changing the way certain audiences see us. Everyone has their own opinion and "one man's trash is another man's treasure:", as the expression goes. Some people think SAP is slow, not innovative enough, using old technology. Others think the company is too dynamic, too fast-paced, and involved in too many industries. Some people think SAP is a bureaucratic, old-fashioned German "boys' club", and they fail to see how modern, socially progressive, creative, and young we are – focused on women & youth empowerment, showcasing diversity, and building some of the most state-of-the-art truly "fun" working environments on the market. Overcoming these stereotypes is probably the most challenging but we do tackle it by showcasing our positive sides on our Life at SAP channels and engage with the public. We are always prepared to defend ourselves against misinformation that exists on the internet and know how to respond when people publically say something SAP is not.

7. What is the main communication medium your company is using?

The SAP Global Employer Branding team communicates through various forms. Since our targeted audiences are both internal and external, we have different channels appropriate for each.

Our main form of communication that is accessible for both internal and external audiences is our Life at SAP social media channels. Life at SAP is the voice of SAP as an employer and how we show the market who we are as a culture and as colleagues. Our Life at SAP social media presence is a critical part of SAP's overall Talent Acquisition strategy. We engage with candidates by sharing a realistic understanding of Life at SAP on a daily basis. For instance, employee stories, insights into office life, inspiring activities, corporate social responsibility, and milestones engage employees and prospective employees alike. Social media provides the opportunity for candidates to have an informal setting, build a relationship, and ultimately trust that SAP is the right fit for them.

We have a multi-channel approach for Life at SAP – each with unique content strategies that allow us to engage with key talent in an authentic way. This organic approach helps us raise awareness and positive brand sentiment for SAP as the employer of choice. Life at SAP exists not only on our internal SAP Jam portal, but also on international external social media channels as well, including Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Weibo, Wechat, Instagram, and SAP Community Network (blog). Additionally, we operate 12 regional pages in four languages on Glassdoor where we also actively engage with current, former, and prospective employees.

When communicating specifically to our audiences internally, we also maintain various distribution lists for mass email communications, we produce global newsletters with organizational updates and wins, we publish news articles on the global SAP internal portal, and we look after multiple SAP Jam pages. We also hold training sessions to encourage the use and engagement with our Life at SAP social media channels and social job sharing to our employees' personal networks.

When communicating to our audiences externally, besides social media, we also apply some additional tactics. We host events targeted at different audiences on university campuses or job fairs, we organize virtual webinars, and we maintain the official SAP Careers website. The SAP Careers website is the external face of our Company and the place for all potential candidates to find out everything about who we are from our mission, values, awards, social impact, and our job opportunities. The Global Employer Branding team also ensures a presence on hundreds of job aggregators, job boards, social networks, and search engines globally, monitoring the number of visitors, number of subscribers, apply rate, and visit-to-apply percentage for each.

8. Which activity has been most effective in enhancing your company's employer brand?

This is tough to say because we have so many activities that enhance the brand in different ways. Life at SAP Illustrated and the Life at SAP International Photo Competition have given us engagement levels through the roof. Our Glassdoor campaign has seen us jump from a 3.7 overall rating to a 4.0 plus see Bill McDermott even win an award from Glassdoor as being one of the most approved CEOs.

9. Can you underline any specialties in managing employer brand of SAP as a B2B company?

It is vital to openly and actively engage with our followers, who include our internal employees and potential candidates. Our social media channels branded as Life at SAP have been developed specifically to showcase our human side of the company and have even won numerous awards for their activity and engagement. Our Life at SAP Illustrated comic series is unique in the industry and is something we are developing further and our Glassdoor initiative has caused our brand rating to soar in a relatively short period of time and we also won awards from Glassdoor based on our achievements.

We also put a lot of emphasis into having an award-winning careers site. We invest into the right imagery, text, testimonials, and videos to display, and with the shift to the new SAP platform, having our careers site on there will be an added value and further user-friendly functionality with greater interactivity.

It is also important that we invest into our constant and global strategy of winning awards to showcase SAP as a reputable company to work for. We work regularly with many awards & certifications giving bodies including Great Place to Work and Top Employer and we have specific internal strategies to get key locations to help better position our brand for hiring or awareness purposes in those locations.

Additionally, interactivity is key. Not only do we want followers sharing, posting, or reviewing on our Life at SAP social channels or Glassdoor, but we also do interactive campaigns like the Life at SAP Int'l Photo Contest and other prize-winning activities to keep up engagement.

10. What are the unique selling propositions of SAP for attracting talents?

SAP helps businesses run simpler and master complexity by delivering innovations and cloud solutions that address today's and tomorrow's challenges. It is vital that we attract motivated and creative talent to help us mutually achieve our goals.

The cornerstone of attracting talents is through our EVP (Employer Value Proposition). Our EVP is the heart of why we can attract and retain top talent. The EVP can be broken down into four unique selling propositions:

- Everyone is empowered to contribute and take action: At SAP, your voice matters. You'll innovate with other creative thinkers and be recognized for your unique contributions.
- Flexible work experience maximizes personal performance: Mentors and learning programs help guide your career, and you have the ability to work the way you want.
- Career paths are built around your interests: SAP is a place where you can see your ideas become reality and explore a career aligned to your goals.
- SAP is an amazing growth company: You're connected to a world-class network and resources and will join top talent that's help the best companies transform how they do business.