

Anna Dewalska-Opitek, Katarzyna Bilińska-Reformat

Employer branding jako determinanta rozwoju sieci handlu detalicznego w Polsce

Problemy Zarządzania 14/1 (1), 152-165

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Employer branding jako determinanta rozwoju sieci handlu detalicznego w Polsce

Nadestany: 08.11.15 | Zaakceptowany do druku: 16.02.16

Anna Dewalska-Opitek*, **Katarzyna Bilińska-Reformat****

Kształtowanie silnego, pozytywnego wizerunku sieci handlu detalicznego jako pracodawcy jest obecnie jednym z czynników rozwoju sieci. Przedsiębiorstwa handlowe powinny przyciągnąć i utrzymać personel o pożądanym kompetencjach oraz zmniejszyć rotację pracowników. Jak wskazują badania, przedsiębiorstwa handlu detalicznego są postrzegane przez Polaków jako nieatrakcyjni pracodawcy. Employer branding staje się więc działaniem priorytetowym. Przedsiębiorstwa mają do dyspozycji narzędzia, nazywane *Employee Value Proposition*, za pomocą których mogą kształtować wizerunek pracodawcy zarówno w sposób racjonalny, jak i emocjonalny. Różnorodność instrumentalna pozwala sieciom handlu detalicznego dobrać skuteczne narzędzia z uwzględnieniem specyfiki branży i struktury pracowników. Celem artykułu jest zaprezentowanie pojęcia employer branding na gruncie literatury krajowej i zagranicznej oraz wskazanie najlepszych praktyk sieci handlowych w tym zakresie. Rozważania teoretyczne zostały uzupełnione warstwą empiryczną. Przeprowadzono badania metodą case study, które pozwoliły na zidentyfikowanie najlepszych praktyk z zakresu employer branding stosowanych przez sieci handlu detalicznego w Polsce.

Słowa kluczowe: sieci handlu detalicznego, employer branding.

Employer Branding as a Development Determinant of Retail Chains in Poland

Submitted: 08.11.15 | Accepted: 16.02.16

Building a strong, favourable employer brand of a retail chain may be classified as a key determinant of its development. Trading companies should attract and maintain personnel with specific, desired competences, as well as decrease high staff turnover. Thus, employer branding is a priority for retail chains. Companies have a wide spectrum of tools (also called Employee Value Proposition) which may enable them to create a desired employer brand, taking into account the specificities of the trading sector and personnel structure in a retail chain. The main aims of the paper are: theoretical presentation of employer branding based on Polish and foreign literature studies as well as identification of best employer branding practices introduced by retail chains. Theoretical deliberation has been followed by an empirical verification (based on case study method) of best practices introduced by retail chains in Poland.

Keywords: retail chains, employer branding.

JEL: D12

* **Anna Dewalska-Opitek** – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych.

** **Katarzyna Bilińska-Reformat** – dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego.

1. Wprowadzenie

Budowanie wizerunku, w tym wizerunku pracodawcy (employer brandu), staje się dla sieci handlowych ważnym wyzwaniem strategicznym. Silny, pozytywnie ukształtowany wizerunek wzbudza zaufanie interesariuszy wobec organizacji, staje się czynnikiem jej rozwoju, sprawia także, że konkurenci poszukują nowych źródeł przewagi rynkowej. Co jednak istotne, pozwala też pozyskać z rynku zasoby o szczególnym znaczeniu, czyli pracowników o pożądanych kompetencjach i predyspozycjach (tzw. talenty) oraz utrzymać już zatrudnionych, podnosząc ich satysfakcję ze współpracy z danym pracodawcą.

Współcześni klienci dysponują coraz większą wiedzą na temat działania przedsiębiorstw, w tym również sieci handlowych, i w coraz większym zakresie interesuje ich sposób traktowania pracowników przez te sieci. Jest to związane ze wzrostem świadomości konsumentów, co przejawia się rosnącymi wymaganiami dotyczącymi etycznych zachowań sieci handlowych w różnych aspektach ich działalności (np. sprawiedliwe traktowanie dostawców, proekologiczne działania czy sprawiedliwe traktowanie pracowników) (Bilińska-Reformat, 2015).

Pozytywny wizerunek sieci handlowej jako pracodawcy buduje zaufanie klientów, sprawia, że chętniej wybierają sprzedawcę, którego zaufaniem darzą pracownicy. Warto zauważyć, że bardzo często w powszechnym rozumieniu sieci handlowe postrzegane były jako nieuczciwi pracodawcy, co zmusiło je do naprawy reputacji z wykorzystaniem strategii employer brandingowych. Jako przykład mogą posłużyć wyniki badań opinii publicznej przeprowadzone przez PBS DGA na losowo dobranej, reprezentatywnej próbie dorosłych mieszkańców Polski w 2010 r. (PBS DGA, 2010), na temat wizerunku sieci handlowych. Wyniki badań pokazały, że prawie co drugi Polak jest zdania, że sieci handlu detalicznego nie są uczciwe wobec swoich pracowników. Jednocześnie 81% Polaków uważa, że postępowanie w sposób uczciwy i odpowiedzialny jest dla firmy opłacalne. Firma, która postępuje uczciwie, osiąga wyższe zyski.

W artykule skoncentrowano się na zagadnieniu employer brandingowego wykorzystywanego przez sieci handlowe. Przyjęto założenie, że employer branding, służąc pozyskaniu utalentowanych pracowników, stanowi kluczowy czynnik rozwoju sieci handlowych.

Przyjęto następujące cele o charakterze opisowym i poznawczym:

- zaprezentowanie pojęcia employer brandingowego na gruncie literatury krajowej i zagranicznej,
- wskazanie najlepszych praktyk sieci handlowych w zakresie employer brandingowego.

Zakres przedmiotowy stanowią zagraniczne sieci handlowe, natomiast zakres przedmiotowy dotyczy działań employer brandingowych.

Do realizacji przyjętych celów wykorzystano następujące metody badawcze: krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz case study, wskazujące na najlepsze praktyki marketingowe związane z employer brandingiem w działaniach strategicznych sieci handlowych.

2. Czynniki rozwoju sieci handlu detalicznego w Polsce

Po latach niezwykle szybkiej ekspansji sieci handlowych, zmian w modelach biznesowych, agresywnej walki cenowej i produktowej polski rynek handlu detalicznego zaczyna spowalniać. Co więcej, pojawiają się wyzwania, którym sprostanie będzie warunkować nie tylko dalszy rozwój czy pozycję rynkową sieci handlu detalicznego, lecz także wręcz ich przetrwanie.

Jak wskazują analizy rynku handlu detalicznego w Polsce (KPMG, 2015) dla wielu graczy dotychczasowe źródła wzrostu stopniowo się wyczerpują. Ekspansja nie może być oparta jedynie na przejmowaniu klientów bardzo osłabionego segmentu handlu tradycyjnego, a niemal każdy nowy punkt sprzedaży wchodzi w bezpośrednią konkurencję ze sklepami innych sieci detalicznych. Do tego dochodzą negatywne tendencje ekonomiczne i polityczne, przekładające się na silny trend deflacyjny w wielu kategoriach produktów spożywczych. Kolejne wyzwanie stanowią sami klienci, określaniani mianem *smart shoppers*, czyli łowców okazji, którzy kalkulują ceny i oferty handlowe. Ponadto rosnąca świadomość klientów nakazuje sieciom handlu detalicznego stosowanie zasad biznesu odpowiedzialnego w relacjach z różnymi grupami interesariuszy, w tym także z pracownikami. W miarę jak rynek pracodawcy ewoluuje w stronę rynku pracownika coraz większe trudności wiążą się z pozyskaniem i utrzymaniem zasobów ludzkich, czyli pracowników, którzy utrzymują wysoki standard obsługi klienta, zgodnie z oczekiwaniami rynku.

W badaniu przeprowadzonym przez międzynarodową firmę doradcą KPMG w pierwszym kwartale 2015 r. na 10 największych niewyspecjalizowanych (tj. skupionych głównie na artykułach spożywczych) sieci detalicznych w Polsce, przeprowadzonym z wykorzystaniem metody ilościowej (sondażu diagnostycznego, techniką ankietową) oraz metody jakościowej (z zastosowaniem wywiadów głębinowych), zostały zidentyfikowane kluczowe czynniki rozwoju sieci handlowych w Polsce. Ich zestawienie w odniesieniu do wyzwań rynku handlu detalicznego zaprezentowano w tabeli 1.

Trudności z utrzymaniem pracowników operacyjnych oraz niewielka dostępność odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów stają się dla sieci handlu detalicznego palącymi problemami. Najbliższe lata oznaczać więc będą dla detalistów pracę nad wizerunkiem pracodawcy, utrzymaniem talentów i zmniejszeniem rotacji pracowników. Optymalizacja kosztów zatrudnienia ustąpi zaś miejsca zwiększaniu efektywności zasobów ludzkich. Jak wynika z badania Randstad Award (2015), handel detaliczny jako miejsce pracy jest w Polsce uważany za najmniej atrakcyjny ze wszystkich 16 branż objętych badaniem. Sieci mają tego pełną świadomość, wymieniając trudności związane z budową pozytywnego wizerunków wśród potencjalnych pracowników jako jedno z największych wyzwań związanych z zasobami ludzkimi.

Wyzwanie	Czynniki rozwoju
Ekspansja sieci detalicznej	Zamykanie/ sprzedawanie sklepów nierentownych, inwestowanie w placówki rentowne Przejęcia sklepów
Efektywność operacyjna i finansowa	Optymalizacja polityki cenowej Rozwój port folio produktowego Zacieśnienie współpracy z dostawcami Optymalizacja procesów logistyki Podnoszenie efektywności usług wewnętrznych Minimalizowanie strat detalicznych
Trendy ekonomiczne i konsumenckie (smart shopping, produkty naturalne)	Zapewnienie wygody, szybkości i łatwości zakupów konsumentom
Strategia marketingowa	Budowanie marki sieci Utrzymanie strategii akcji promocyjnych Rozbudowanie programów lojalnościowych Rozbudowanie marketingu internetowego, mobilnego i społecznościowego
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Pozyskanie i utrzymanie pracowników o odpowiednich kompetencjach Zatrzymanie rotacji pracowników Zarządzanie efektywnością zasobów ludzkich Wprowadzanie i stasowanie programów menedżerskich i programów zarządzania telnetami Rozwój employer branding
Multikanałowość	Zwiększenie udziału internetowych kanałów sprzedaży jako komplementarnych kanałów sprzedaży
Zaawansowane kompetencje analityczne	Wzrost znaczenia analityki Zakup i stasowanie systemów IT niezbędnych w analizie wzorców zakupowych
Spółeczna odpowiedzialność biznesu	Skupienie uwagi na zagadnieniach konsumenckich, ochronie środowiska i relacji z pracownikami
Trendy regulacyjne	Dostosowanie do zmian w przepisach w prawie pracy, etykietowaniu i oznakowaniu produktów, podatkach, rozliczeniach z dostawcami

Tab. 1. Wyzwania i czynniki rozwoju sieci handlowych w Polsce. Źródło: KPMG. (2015). Na rozdrożu. Wyzwania i priorytety sieci spożywczych w Polsce. Raport z badań KPMG. Pozyskano z: <http://www.kpmg.pl> (25.10.2015).

3. Wpływ employer branding na rozwój sieci handlu detalicznego

Studia nad literaturą przedmiotu, zarówno zagraniczną, jak i krajową, wskazują, że wizerunek pracodawcy (employer brand) jest dobrze rozpoznany i opisany. Przykładowe interpretacje pojęcia zaprezentowano w tabeli 2.

Autor	Definicja
T. Ambler, S. Barrow (1996)	Employer brand to pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści wynikających z zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie, identyfikowany i stasowany przez pracodawcę
L.V. Rample, P. Kenning (2012)	Employer brand to proces budowania odrębności organizacji jako pracodawcy i komunikowania otoczeniu pożądaných cech z punktu widzenia obecnych i przyszłych pracowników. Stanowi on sposób na przyciągnięcie i utrzymanie do organizacji talentów, które są niezbędne w procesie dostarczania wartości dla klientów
M.R. Edwards (2010)	Employer brand stanowi identyfikację firmy jako pracodawcy. Wskazuje kluczowe wartości przedsiębiorstwa, systemy działania, politykę oraz zachowania względem określonych obiektów wizerunku (interesariuszy), służące przyciągnięciu, zmotywowaniu i utrzymaniu obecnych i przyszłych pracowników
A.I. Baruk (2006).	Employer brand czyli wizerunek firmy jako pracodawcy, jest jej obrazem ukształtowanym w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich aktualnych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych w firmie) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji, których źródłem są osoby tworzące daną organizację oraz nośniki masowego przekazu

Tab. 2. Interpretacja pojęcia „employer brand”. Źródło: opracowanie własne.

Studia nad literaturą przedmiotu dowodzą, że pojęcie wizerunku pracodawcy bywa używane zamiennie z terminem employer branding. Należy zauważyć, że nie jest to słuszne. J. Sullivan definiuje employer branding jako ukierunkowaną, długofalową strategię zarządzania świadomością i percepcją pracowników, potencjalnych pracowników i innych interesariuszy w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa. Efektem wdrażania strategii employer brandingowej jest odpowiednio ukształtowany wizerunek firmy jako dobrego miejsca pracy (Sullivan, 2004).

Podobne podejście prezentują inni autorzy. Otóż wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy można utożsamić z marką przedsiębiorstwa (employer brand), natomiast employer branding oznacza proces, sekwencję zaplanowanych działań, w efekcie których przedsiębiorstwo będzie postrzegane jako atrakcyjny pracodawca (Wilson, 2008; Carley, Punjaisri i Cheng, 2010).

Wizerunek pracodawcy może być rozpatrywany w wielu wymiarach, można mówić o wielu rodzajach wizerunku wyróżnionych na podstawie określonych kryteriów, takich jak: siła wizerunku, odczucia, jakie budzi, czy zgodność z założeniami strategicznymi. Zestawienie rodzajów wizerunku pracodawcy zaprezentowano w tabeli 3.

Kryterium	Rodzaje wizerunku	Opis
Emocje, które budzi wizerunek pracodawcy	Wizerunek pozytywny	Pozytywny wizerunek pracodawcy oznacza, że przedsiębiorstwo – w analizowanym przypadku sieć handlu detalicznego – budzi dobre skojarzenia wynikające z pozytywnych doświadczeń pracowników, którzy odczuwają satysfakcję ze współpracy z firmą i chętnie będą polecać sieć jako pracodawcę
	Wizerunek negatywny	Wizerunek negatywny świadczy o niskiej satysfakcji pracowników. Na takie postrzeganie sieci handlowej jako pracodawcy ma wpływ rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami, potrzebami pracowników a działaniami pracodawcy
Siła wizerunku pracodawcy	Wizerunek silny	Przedsiębiorstwo handlowe ma wyraźnie określone miejsce w świadomości obecnych i potencjalnych pracowników, jego obraz jest wyrazisty i spójny
	Wizerunek słaby	Przedsiębiorstwo nie zajęło wysokiej pozycji w percepcji personelu, świadomość sieci handlowej jako pracodawcy jest niewystarczająca, aby przedsiębiorstwo mogło pozyskać lub utrzymać kadre o wysokich kompetencjach
Zgodność wizerunku z założeniami strategicznymi	Wizerunek planowany (pożądany)	Pożądany wizerunek sieci handlu detalicznego jako pracodawcy oznacza obraz, jaki jej menedżerowie pragną wykreować wśród różnych podmiotów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa, będący wynikiem planowania strategicznego
	Wizerunek rzeczywisty (zarejestrowany)	Wizerunek zarejestrowany to obraz rzeczywiście ukształtowany w świadomości obecnych i potencjalnych pracowników

Tab. 3. Typologia wizerunku według wybranych kryteriów. Źródło: A. Dewalska-Opitek. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing – Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego*, 3 (52).

Sytuacja idealna dla każdego przedsiębiorstwa to taka, w której wizerunek zarejestrowany jest w pełni odbiciem wizerunku pożądanego. Jednakże w praktyce mamy częściej do czynienia z różnym stopniem rozbieżności. Istniejące rozbieżności pomiędzy wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym bywają określane w literaturze przedmiotu jako luka wizerunkowa. Jej rozmiary są tym większe, im pracodawca przywiązuje mniejszą wagę do budowania swojego wizerunku.

Jako przyczyny luki wizerunkowej można wskazać m.in. niepodejmowanie aktywnych działań przez menedżerów sieci handlu detalicznego na rzecz budowania pożądanego employer brandu, co może być spowodowane niedostrzeganiem rangi silnego, pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Luka wizerunkowa może być spowodowana też zachowaniem przez menedżerów

sieci handlowych biernej postawy w nadziei, że sami pracownicy będą przekazywać innym określony komunikat. Firma może także w trakcie budowania swojego wizerunku jako pracodawcy popełniać błędy, które wpłyną na ukształtowanie niezamierzonego ostatecznego obrazu w świadomości różnych interesariuszy (Baruk, 2006).

Dysfunkcje takie mogą wynikać chociażby z (Karwowski, 2000):

- nieskutecznego systemu komunikacji pracodawcy z pracownikami i innymi podmiotami w otoczeniu zewnętrznym,
- rozbieżności pomiędzy deklarowanym systemem wartości a rzeczywistym zachowaniem,
- braku aktywnego udziału w procesie kształtowania wizerunku pracowników przedsiębiorstwa,
- negatywnych doświadczeń pracowników w przeszłości.

Menedżerowie powinni zatem dołożyć wszelkich starań, aby rzeczywisty wizerunek sieci handlu detalicznego jako pracodawcy istniejący w opinii podmiotów rynkowych pokrywał się z wizerunkiem pożądanym.

Istnieje wiele narzędzi służących do wykreowania planowanego employer brandu. W literaturze przedmiotu są one nazywane *Employee Value Proposition* (EVP). Dla employer brandingu EVP jest tym samym, czym *Brand Value Proposition* dla marki. W dosłownym tłumaczeniu EVP to „proponcja wartości pracodawcy”. Termin ten bywa także opisywany jako „indywidualne pakiety wartości oferowane pracownikom, czyli innymi słowy – zestaw powodów, które przyciągną odpowiednie osoby (talenty), zachęcą je do aplikowania do firmy, a następnie będą podnosić motywację już zatrudnionych i wpływać na ich chęć pozostania w organizacji” (Juchimiuk, 2008)

B. Hill i C. Tande postrzegają EVP jako „zestaw korzyści, waleorów i zasad pracy w danej organizacji” (Hill i Tande, 2010). Według S. Blacka EVP stanowi swoistą umowę pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem, w której ustalone są warunki transakcji wymiennej – co pracownik dostaje w zamian za świadczoną pracę na rzecz pracodawcy. Jeżeli w świadomości pracowników korzyści ze współpracy z określonym pracodawcą są większe lub co najmniej równe wkładowi ich pracy, przedsiębiorstwo zyskuje zadowolonych pracowników, ich lojalność i zaangażowanie (Black, 2007).

Jakie zatem mogą być owe wartości, korzyści oferowane przez sieci handlu detalicznego pracownikom? Studia nad literaturą przedmiotu pozwalają wskazać dwie podstawowe grupy korzyści, a mianowicie (Juchimiuk, 2008):

- emocjonalne (praca w danej firmie sprawia pracownikom przyjemność, gwarantuje prestiż itp.),
- racjonalne (praca jest satysfakcjonująca pod względem finansowym i pozwala na rozwój zawodowy).

Szczegółowe zestawienie elementów EVP przedstawiono w tabeli 4.

Korzyści racjonalne	Korzyści emocjonalne	Wsparcie wizerunku pracodawcy
<ul style="list-style-type: none"> – poziom wynagrodzenia (płaca) – świadczenia pozapłacowe – bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia – możliwość rozwoju zawodowego i awansu – możliwość pogodzenia życia zawodowego i prywatnego (life-work ballance) 	<ul style="list-style-type: none"> – cenione środowisko pracy – atmosfera w zespole – satysfakcja z pracy płynąca z wykonywania konkretnych obowiązków i ich różnicowanie – poziom odpowiedzialności i autonomii – prestiż stanowiska 	<ul style="list-style-type: none"> – przynależność do międzynarodowej grupy firm – kraj pochodzenia i związane z nim skojarzenia – znana marka firmy – znana marka produktu – znane osoby/ autorytety w firmie

Tab. 4. Korzyści dla pracownika – elementy EVP. Źródło: A. Juchimiuk. (2008). *Umiejętnie sprzedaj pracę. Marketing w Praktyce*, (4); R. Browne. (2012). *Employee Value Proposition. Beacon Management Review*, (1).

Indywidualny pakiet wartości (EVP) oferowanych pracownikom sieci handlowych powinien być właściwie skomponowany. Jest to związane z udziałem i rolą wynagrodzenia wśród oferowanych przez pracodawcę korzyści. Zdaniem specjalistów płaca powinna wynagradzać pracownikom ich czas, wysiłek, umiejętności zainwestowane w przedsiębiorstwo, lecz nie powinna stanowić jedynego bodźca skłaniającego pracowników do przyścia do pracy każdego dnia. Wyniki badań o zasięgu międzynarodowym dowodzą, że wśród pozapłacowych powodów odejścia pracownika do innego pracodawcy są: ograniczone możliwości rozwoju zawodowego i awansu (około 40%), niezadowolająca ocena działań kadry zarządzającej (23%), brak uznania (17%) (Black, 2007).

Ważne jest, aby EVP był nie tylko dobrze skomponowany, ale także odpowiednio implementowany. Oznacza to osiągnięcie zgodności pomiędzy deklarowanym systemem wartości a rzeczywistym zachowaniem sieci handlowej jako pracodawcy. Jeżeli pracodawca deklaruje określony zestaw korzyści dla pracownika (na przykład spełnienie ambicji zawodowych, możliwość awansu), a jednocześnie w przedsiębiorstwie nie istnieje możliwość planowania i realizowania ścieżki kariery, zasady awansu są niejasne, powstaje wówczas swoisty dysonans poznawczy. Pracownik nie będzie ufał pracodawcy, ponadto odczuwając niską satysfakcję z podjętej pracy, będzie poszukiwał nowego zatrudnienia. Niezadowolony podzieli się swoją opinią z innymi zainteresowanymi.

Należy mieć także na uwadze fakt, że EVP będzie się różnić w zależności od adresatów działań wizerunkowych sieci handlu detalicznego, a zwłaszcza od etapu kariery pracownika, wykształcenia, aspiracji zawodowych, posiadanych kwalifikacji czy wieku. Proponowany przez pracodawcę zestaw korzyści powinien spełniać jeden warunek, a mianowicie być propozycją dostosowaną do indywidualnych warunków pracownika, dokładnie uwzględniającą jego aktualne i przyszłe (nieuświadomione jeszcze) potrzeby zawodowe i osobiste.

Reasumując przedstawione rozważania, można zauważyć, że kształtowanie silnego, pozytywnego wizerunku sieci handlowej jako pracodawcy powinno stanowić ważny element jej strategii rozwoju. Rozwój ten nie może się dokonać bez pracowników o określonych kompetencjach, a sposobem na ich pozyskanie i utrzymanie w sieciach handlu detalicznego jest właściwie prowadzony employer branding. Warto również dodać, że negatywne postrzeganie pracy w handlu prowadzi do negatywnej selekcji pracowników tego sektora, dlatego tak ważne jest prowadzenia działań z zakresu employer branding u przez sieci handlowe (Grzesiuk, 2010).

4. Employer branding w praktyce działania sieci Biedronka

Na tym tle interesujące poznawczo wydają się wyniki badań empirycznych pozwalających na praktyczną weryfikację stosowania employer branding u przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego w Polsce.

Z badań przeprowadzonych we wrześniu 2014 r. przez Instytut Badań Rynkowych i Społecznych Homo Homini wynika, że sektor usług i handlu pod względem pracowników jest zagrożony. Badanie zrealizowano w dniach 24–29 września 2014 r. na grupie 500 pracowników średnich i dużych firm (<http://www.gazetapraca.pl>). W badanych sektorach notowana jest bardzo duża rotacja pracowników spowodowana relatywnie niskim poziomem wynagrodzeń. Ponadto pracownicy (80% ankietowanych) wskazują brak możliwości rozwoju jako ważną przyczynę zmiany miejsca pracy. Natomiast 30% ankietowanych pracowników zadeklarowało chęć zmiany pracy w ciągu najbliższych dwóch lat. Jako powód podawano brak możliwości podnoszenia kwalifikacji. Przed sektorem handlu rysują się ważne wyzwania związane z pozyskiwaniem pracowników, zwłaszcza w obliczu przewidywanego dalszego wzrostu rynku handlu detalicznego w Polsce, co implikować będzie zapotrzebowanie na pracowników.

Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowano sieć handlową Biedronka działającą w Polsce. Przedstawiono korzystne zmiany, jakich dokonano w zakresie tworzenia marki pracodawcy w czasie funkcjonowania sieci na rynku polskim.

Biedronka to największy pod względem posiadanych udziałów w rynku FMCG detalista działający na rynku polskim. Właścicielem sieci jest spółka akcyjna Jeronimo Martins Dystrybucja, należąca do portugalskiego konsorcjum Jerónimo Martins. Sieć posiada ponad 2500 sklepów (www.biedronka.pl). Biedronka to także jedna z lepiej rozpoznawalnych polskich marek: ponad 90% respondentów słyszało o sklepach Biedronka, natomiast ponad 60% przyznaje, że w ciągu ostatnich sześciu miesięcy dokonywało zakupów w Biedronce. Codziennie 4 miliony Polaków udają się na zakupy właśnie do Biedronki (<http://www.metrocafe.pl>). Sprzyja temu niewątpliwie dobra lokalizacja sklepów.

Opisywana sieć w 2014 r. znalazła się na drugim miejscu w rankingu 500 największych firm działających w Polsce. Sprzedaż netto sieci wyniosła w roku 2014 około 32 mld zł. Biedronka jest bardzo poważnym graczem na rynku pracy. Sieć Biedronka stworzyła w roku 2014 ponad 7000 miejsc pracy i obecnie zatrudnia ponad 55 tysięcy osób. Biedronka pozostaje największym prywatnym pracodawcą w Polsce. W roku 2013 spółka uruchomiła trzy nowe centra dystrybucyjne: DC Kraków, DC Sosnowiec i DC Warszawa oraz 211 sklepów, kończąc 2014 r. liczbą 2587 placówek (<http://www1.biedronka.pl/pl/news,id,863,title,jeronimo-martins-polska-druga-co-do-wielkosci-firma-w-zestawieniu-lista-500-rzeczpospolitej>).

W celu poprawy swojego wizerunku jako pracodawcy Biedronka podjęła wiele działań. W świadomości wielu klientów sieci handlowe jawiły się jako miejsce wykorzystywania pracowników. Tym przekonaniom sprzyjały liczne doniesienia medialne o łamaniu praw pracowniczych. Wizerunek sieci handlowej jako pracodawcy miał zdecydowanie negatywny charakter. W 2005 r. rozpoczęła się bardzo głośna sprawa sądowa, w której głównym oskarżonym była właśnie sieć Biedronka. Aż 262 kierownikom placówek postawiono prokuratorskie zarzuty, m.in. dotyczące nieprzestrzegania norm czasu pracy, niepłacenia za nadgodziny, nieprzestrzegania norm BHP, transportu ciężkich towarów bez odpowiedniego sprzętu. Wśród innych zarzutów znalazły się te dotyczące słownego obrażania pracowników oraz fałszowania ich podpisów na listach obecności. Zeznania obciążające sieć złożyli pracownicy, łącznie przesłuchano 12 tysięcy osób. Wyniki prowadzonych śledztw okazały się dla Biedronki jednoznacznie niekorzystne. Bardzo głośna była również skierowana do sądu przez jedną z kierowniczek sprawa, w której chodziło o wypłatę należnych nadgodzin. Sprawa ta została wygrana przez pracownicę. Z tytułu wynagrodzenia za godziny nadliczbowe w okresie pracy pracownica wywalczyła 26 tys. zł. Opisane sprawy zmusiły sieć do podjęcia działań mających zmienić podejście do pracowników. Należy również dodać, że opisane nieprawidłowości przyczyniły się do wzmocnienia kontroli Państwowej Inspekcji Pracy w sieciach handlowych, co niewątpliwie przyczynia się do aktywności w zakresie employer branding.

Obecnie Biedronka niemal stale rekrutuje pracowników. Informacje na temat wolnych miejsc pracy zamieszczane są na stronie internetowej. Najbardziej poszukiwane są osoby na stanowisko kasjera. Do zdań stawianych kasjerom należy: zapewnienie profesjonalnej obsługi klienta, obsługa kasy fiskalnej, rozładunek dostaw towarów, dbanie o wygląd i właściwy sposób ekspozycji towarów, a także pilnowanie czystości w sklepie. Idealni kandydaci powinni wykazywać gotowość do pracy w różnych porach dnia oraz w soboty i niedziele oraz gotowość podjęcia pracy fizycznej. Ponadto kandydaci powinni cechować się uczciwością, łatwością nawiązywania kontaktów oraz umiejętnością pracy w zespole. Od potencjalnych pracowników nie wymaga się doświadczenia na podobnym stanowisku.

Kasjerzy zarabiają około 2–2,2 tys. zł brutto, czyli między 1,46 tys. zł, a 1,6 tys. zł netto. Pensje są ustalane odgórnie. W kwietniu 2014 r. sieć przeznaczyła na premie dla pracowników szeregowych 56 mln zł, co oznacza, że każdy pracownik Biedronki (i sieci drogerii Hebe, również należącej do JM) otrzymał nieco ponad 1,5 tys. zł brutto premii. Warto zwrócić uwagę, że oferowany poziom płac jest około 20% wyższy niż tzw. wynagrodzenie minimalne. Sieć Biedronka oferuje pracownikom „pełną wyzwania pracę w szybko rozwijającej się organizacji” (<http://www.biedronka.pl>), stałe zatrudnienie oparte na umowie o pracę oraz możliwość rozwoju zawodowego i osobistego.

Do sklepów rekrutowani są również kierownicy. Do ich obowiązków należy m.in. zapewnienie funkcjonowania sklepu zgodnie z obowiązującymi standardami, organizowanie i nadzorowanie pracy zespołu również reprezentowanie firmy wobec klientów i dostawców. W odniesieniu do kierowników wymagane jest doświadczenie sprzedażowe, jak również doświadczenie menedżerskie. Kierownicy powinni być dobrze zmotywowani i konsekwentni w dążeniu do osiągnięcia celów. Kierownik w Biedronce zarabia 4–5 tys. zł brutto, co zależy od konkretnej lokalizacji placówki (<http://www.biznes.onet.pl>).

Oferowany poziom płac oraz gwarancja stabilnego zatrudnienia z pewnością przyczyniają się do budowy pozytywnego wizerunku sieci. Ponadto Biedronka podejmuje inne działania skierowane do pracowników służące wykreowaniu silnego, pozytywnego employer brandu.

Sieć inwestuje również w rozwój pracowników, daje możliwości awansów zarówno pionowych, jak i poziomych. Ponad 90% menedżerów sieci to osoby, które awansowały wewnątrz firmy. Na wszystkich stanowiskach kładziony jest nacisk na podnoszenie kwalifikacji, przede wszystkim w ramach licznych szkoleń wewnętrznych. Biedronka rocznie realizuje średnio 1,5 mln godzin szkoleń dla pracowników ([http://www.regiopraca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/praca-i-zarobki-w-biedronce-przygotuj-sie-na-ciezka-prace-tu-sie-siedzi](http://www.regiopraca.pl/portal/rynek-pracy/wiadomosci/praca-i-zarobki-w-biedronce-przygotuj-sie-na-ciezka-prace-tu-sie-sie-siedzi)).

Przykładowe działania employer brandingowe sieci Biedronka zaprezentowano w tabeli 4.

Jak zostało opisane w tabeli 4, Biedronka prowadzi wśród pracowników różne programy mające na celu budowę pozytywnego wizerunku organizacji. Biorąc pod uwagę historię sieci i jej postrzeganie na początku ubiegłej dekady i obecnie, można stwierdzić, że nastąpiła pozytywna zmiana w działaniach skierowanych do pracowników, co zaowocowało pozytywnym wizerunkiem sieci Biedronka jako pracodawcy.

Warto również dodać, że w corocznym badaniu dotyczącym preferencji studentów co do przyszłych pracodawców Jeronimo Martens – właściciel sieci „Biedronka” – ułokował się na 12. miejscu. Jeżeli chodzi o atrakcyjność sektora handlu jako pracodawcy, został on wskazany przez 18% respondentów (<http://www.pracodawcaroku.org/Badanie>).

Nazwa programu skierowanego do pracowników	Charakterystyka
Razem zadbajmy o zdrowie	Od 2005 r. Biedronka prowadzi bezpłatne badania profilaktyczne, w tym badania cytologiczne i mammograficzne dla kobiet oraz EKG diagnostykę prostaty dla mężczyzn. W ramach programu prowadzona jest kampania edukacyjna, której ambasadorami są sami pracownicy. W 2014 r. pracownicy skorzystali z ponad 10 tys. bezpłatnych badań. Program został wyróżniony w Raporcie Dobrych Praktyk Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz zwyciężył w plebiscycie Know Health. Otrzymał również Nagrodę Zaufania Złoty OTIS 2011 – najważniejszą nagrodę konsumencką polskiego rynku farmaceutycznego
Paczki dla pracowników i ich dzieci	Biedronka przekazuje swoim pracownikom z okazji urodzenia dziecka wyprawki dla niemowląt, z okazji pierwszego dnia w szkole wyprawki szkolne. Pracownicy otrzymują również paczki ze słodyczami z okazji świąt
Wakacje z Biedronką	Od 2005 r. sieć finansuje najbardziej potrzebującym pracownikom wyjazdy wakacyjne dzieci
Możesz liczyć na Biedronkę	To program pozwalający na przyznawanie zapomóg pracownikom znajdującym się w potrzebie. Mogą oni również korzystać z nieoprocentowanych pożyczek
Dzień dziecka w Biedronce	Z okazji dnia dziecka każde dziecko otrzymuje poczęstunek. Organizowany jest również konkurs, którego zwycięzca wraz z rodziną w nagrodę otrzymuje wycieczkę do Eurodisneylandu
Wiele możliwości	Sieć zapewnia system szkoleń oraz awansu swoim 47 000 pracownikom. 90% kierowników uzyskało swoje stanowisko na drodze awansu i oferowanych szkoleń
Najzdolniejsi są z nami	Sieć stara się pozyskiwać absolwentów uczelni wyższych, dla nich prowadzony jest program „Dojrzwalnia talentów”, poprzez który są oni angażowani w nowe projekty sieci

Tab. 4. Działania sieci Biedronka skierowane do pracowników. Źródło: <http://www.biedronka.pl/pl/social-responsibility/csr-employer>.

5. Zakończenie

Na podstawie przedstawionych praktyk działania sieci Biedronka można stwierdzić, że employer branding stanowi ważny element budowy wizerunku. Dynamika rozwoju sektora handlu detalicznego wymusza na sieciach poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej, a niewątpliwie pracownicy posiadający wiedzę stanowią ważny zasób każdej firmy. Można zaobserwować tendencje związane z podnoszeniem stawek wynagrodzeń pracownikom handlu, co świadczy o walce o najlepszych.

Ponadto sieci handlu detalicznego sięgają po pozapłacowe narzędzia employer branding i dopasowanie narzędzi do struktury pracowników i ich potrzeb. Przedsiębiorstwa, które w przeszłości kojarzone były ze złym trak-

towaniem pracowników, również zmieniają swoją politykę wobec pracowników. Takim przykładem może być sieć Biedronka, która obecnie prowadzi liczne działania w zakresie budowy swojego pozytywnego wizerunku jako pracodawcy.

Zastosowana metoda badawcza – case study – pozwoliła na przeanalizowanie przypadku sieci Biedronka. Bez względu na to jak dogłębne byłyby analizy określonego zjawiska, indywidualne przypadki i jakościowy charakter zebranych informacji uniemożliwiają wnioskowanie ogólne.

Zastosowanie ilościowych metod gromadzenia informacji na reprezentatywnej próbie badawczej pozwoli na zdiagnozowanie zakresu implementacji oraz identyfikację narzędzi employer brandingowych stosowanych przez sieci handlu detalicznego oraz ich statystyczną weryfikację. Wskazuje to zatem przyszły obszar badań nad stosowaniem employer branding w sieciach handlu detalicznego.

Bibliografia

- Ambler, T. i Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3), <http://www.dx.doi.org/10.1057/bm.1996.42>.
- Apanowicz, J. (2003). *Metodologia nauk*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „DOM ORGANIZATORA”.
- Baruk, A.I. (2006). *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Warszawa: Difin.
- Bilińska-Reformat, K. (2015). *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Black, S. (2007). *The Employee Value Proposition: How to Be an Employer of Choice?* Pozyskano z: <http://knowledge.insead.edu> (30.10.2015)
- Browne, R. (2012). Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, (1).
- Carley, F., Punjaisri, K. i Cheng, R. (2010). Exploring the Relationship between Corporate Internal and External Branding. *The Journal of Product & Brand Management*, 19 (6), <http://www.dx.doi.org/10.1108/10610421011085712>.
- Dewalska-Opitek, A. (2010). Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing – Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego*, 3 (52).
- Edwards, M.R. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, 39 (1), <http://www.dx.doi.org/10.1108/00483481011012809>.
- Grzesiuk, A. (2010). *Handel detaliczny jako pracodawca we współczesnej gospodarce*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Hill, B. i Tande, C. (2010). Total Rewards. The Employment Value Proposition. *Workspan*, (6). Pozyskano z: <http://www.tandehill.com/pdfs/total-rewards.pdf> (30.10.2015).
- Juchimiuk, A. (2008). Umiejętnie sprzedaj pracę. *Marketing w Praktyce*, (4).
- Karwowski, J. (2000). Luka między tożsamością i wizerunkiem. Przyczyny, metody ograniczenia. *Firma i Rynek*, (4).
- KPMG. (2015). Na rozdrożu. Wyzwania i priorytety sieci spożywczych w Polsce. Raport z badań KPMG. Pozyskano z: <http://www.kpmg.pl> (25.10.2015).
- PBS DGA (2010). Nie ufamy super i hipermarketom. Wizerunek sieci handlowych. Raport z badań. Pozyskano z: [http://www.onboard.pl/data/file/raport_sieci_wizerunek\(1\).pdf](http://www.onboard.pl/data/file/raport_sieci_wizerunek(1).pdf) (30.10.2015).

- Rample, L.V. i Kenning, P. (2014). Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness. *European Journal of Marketing*, 48 (1/2), <http://www.dx.doi.org/10.1108/EJM-02-2012-0113>.
- Randstad Award. (2015). Randstad Award 2015. International Insights on Employer Branding. Pozyskano z: <http://www.randstad.com/randstad-award> (27.10.2015).
- Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, (23.02.2004). Pozyskano z: <http://www.ere-media.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand> (30.10.2015).
- Wilson, F. (2008). Meeting the Challenges of Global Resourcing. *Strategic HR Review*, 7 (2), <http://www.dx.doi.org/10.1108/14754390810853101>.