

Monika Kantowicz-Gdańska, Dominik Szulowski

Strategia wzmocnienia marki i wizerunku pracodawcy (McDonald's Polska)

Opracowanie prezentuje strategię działań McDonald's zmierzającą do umocnienia marki i wizerunku tej firmy jako pracodawcy. Omówione zostały wyzwania organizacji w obszarze *employer branding*, kluczowe założenia strategii, a także proces jej planowania i wdrażania. Niektóre z rozwiązań opisanych w materiale można traktować jako wzorcowe, niektóre z nich mają charakter nowatorski – mogą stać się dobrą praktyką dla innych organizacji chcących odnosić sukcesy we wzmacnianiu swojego wizerunku pracodawcy.

McDonald's a wyzwania rynku pracy w Polsce i na świecie

McDonald's jest globalnym dostawcą żywności posiadającym łącznie 31 000 lokalnych restauracji. Zatrudnia ponad 1,5 miliona ludzi. W Polsce działa od 1992 r. i obecnie posiada 223 restauracje. Pracuje w nich ponad 13,5 tysiąca pracowników. Skuteczność w zakresie zarządzania personelem jest kluczowa dla zapewnienia sprawnej obsługi 58 milionów klientów odwiedzających McDonald's codziennie w 118 krajach na całym świecie. Kluczowe elementy polityki personalnej to przyciąganie i utrzymywanie pracowników. Procesy te stały się jednak dla firmy dużym wyzwaniem w kontekście funkcjonującego na rynku pojęcia *Mc Job*. Było ono odzwierciedleniem utrwalenia się negatywnego wizerunku McDonald's jako pracodawcy. W wielu krajach kierownictwo musiało położyć szczególny nacisk na walkę z podtrzymywaniem przez społeczności lokalne stereotypem pracy w restauracji – w ocenie wielu osób – ciężkiej, niskopłatnej i nie dającej perspektyw na przyszłość. Problemy z wizerunkiem dotyczyły również polskiego oddziału firmy.

Kolejnym wyzwaniem dla skutecznego zatrudniania i utrzymywania personelu stały się zmiany na rynku pracy. W latach 2004-2008 firma McDonald's w Polsce musiała zmierzyć się zarówno z problemem wizerunkowym, jak i ze zjawiskiem niedoboru pracowników. Nie tylko tych utalentowanych, predysponowanych do funkcji mene-

dżerskich, ale również nisko wykwalifikowanej siły roboczej. W przypadku niedoboru pracowników niewykwalifikowanych – był to trend odmienny od trendów światowych, związany między innymi z wejściem Polski do Unii Europejskiej i odpływem siły roboczej do krajów Europy Zachodniej. McDonald's w Polsce zaczął również, podobnie jak inne organizacje, odczuwać negatywny wpływ zmian społecznych na procesy zarządzania personelem – zmiany na rynku pracy wzmacniające pozycję pracownika czy negatywne, z punktu widzenia pracodawców, zjawiska demograficzne.

Wyzwania związane z negatywnym wizerunkiem firmy wśród obecnych i potencjalnych pracowników oraz niekorzystnymi zmianami na rynku pracy zostały podjęte przez kierownictwo McDonald's i przybrały formę realizacji strategii *employer branding*.

Założenia strategii wzmocnienia marki i wizerunku McDonald's jako pracodawcy

Ludzie są jednym z pięciu czynników sukcesu określonych w globalnej strategii McDonald's (*McDonald's Plan to Win*). Strategia ta wyraźnie określa, jak ogromną rolę w realizacji długofalowych celów firmy odgrywają jej pracownicy. Wśród zamierzeń strategicznych firmy znalazło się więc między innymi bycie świetnym miejscem pracy. Firma chce budować dumę z pracy w McDonald's i zapewniać swoim pracownikom ścieżkę możliwości.

„Postrzeganie naszej firmy jako pracodawcy jest kluczowe dla wyniku biznesowego i przekłada się bezpośrednio na naszą pozycję na rynku” – mówi Krzysztof Kłapa, dyrektor ds. korporacyjnych i zasobów ludzkich w McDonald's Polska. W tej wypowiedzi można wyraźnie dostrzec zamierzenie strategiczne McDonald's w zakresie budowania marki pracodawcy. Efektem rozpoczętej w 2006 roku, i trwającej nadal, kampanii wizerunkowej ma być tworzenie (poprzez silną markę pracodawcy) takiego wizerunku McDonald's jako pracodawcy, który zapewni firmie dostęp do zasobów kadrowych w długiej perspektywie czasowej. Aktywne działania ukierunkowane na przyciąganie i utrzymywanie pracowników w organizacji mają przyczynić się do zwiększenia efektywności polityki personalnej, a w rezultacie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w tym obszarze oraz w przełożeniu na obsługę klienta i wyniki biznesowe.

Kierownictwo firmy określiło następujące założenia strategiczne dla kampanii *employer branding*: 1) pozytywnie wpłynąć na postrzeganie McDonald's jako pracodawcy przez osoby będące i nie będące klientami, co w efekcie ma przyczynić się do budowania zaufania do firmy, 2) wesprzeć aktywności związane z rekrutacją i utrzymywaniem pracowników w firmie w celu obniżenia rotacji pośród załogi i w grupie menedżerów.

Budowanie silnej marki McDonald's jako pracodawcy wiązało się jednocześnie z realizacją następujących celów taktycznych: realizacja działań wewnętrznych na rzecz

wzmocnienia marki pracodawcy (cel wewnętrzny), złamanie funkcjonujących na rynku pracy stereotypów związanych z pracą w McDonald's (cel zewnętrzny), dowartościowanie pracy w McDonald's – wypuklenie pozytywnych atrybutów marki pracodawcy (cel wewnętrzny i zewnętrzny).

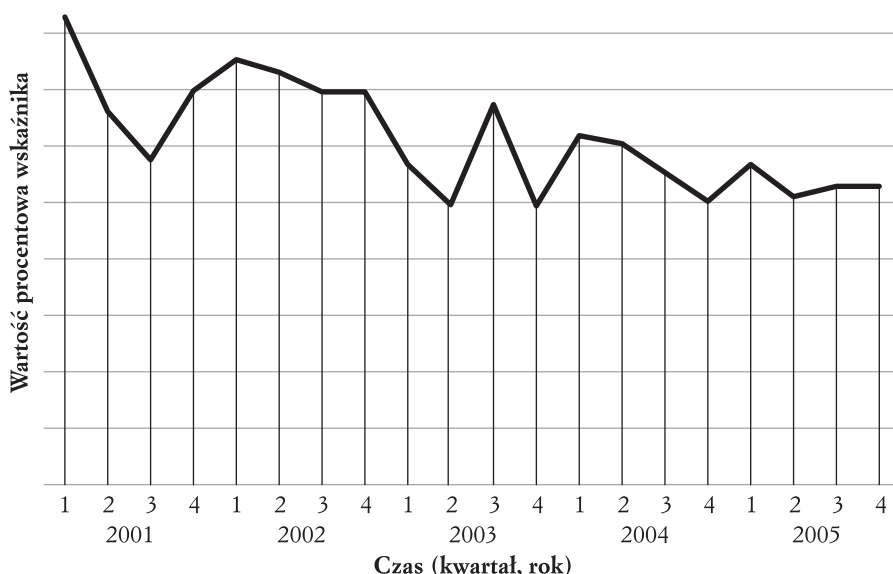
Proces zmierzający do realizacji wymienionych celów strategicznych i taktycznych obejmował trzy zasadnicze etapy – przygotowania strategii (stworzenie planu działań), realizacji aktywności strategicznych oraz ewaluacji wyników działań.

Przygotowanie strategii

McDonald's co roku przeprowadza badanie różnych aspektów postrzegania marki firmy – tzw. *Brand Image Fast Track*. Pośród ocenianych elementów znajduje się również wizerunek firmy jako pracodawcy.

W Polsce McDonald's był stosunkowo dobrze oceniany jako pracodawca zaraz po wejściu firmy na rynek. W latach 2001–2005 badany kwartalnie wskaźnik postrzegania firmy w tym obszarze ulegał wahaniom, wykazując w perspektywie kilkuletniej dość wyraźny trend spadkowy, co obrazuje wykres 1, na którym pominięto świadomie dane szczegółowe i skoncentrowano uwagę jedynie na tendencji:

Wykres 1. Postrzeganie Mc Donlad's jako pracodawcy – wartości procentowe wskaźnika „dobry pracodawca” (*good employer*) w Polsce w latach 2001-2005



Źródło: materiały wewnętrzne McDonald's

Warto podkreślić, że badanie *Brand Image Fast Track* zawiera nie tylko ocenę poszczególnych elementów wizerunku, ale również porównanie z największymi rynkowymi konkurentami (w Polsce jest to sieć restauracji KFC). Wyniki tego badania stanowiły jeden z fundamentów planu aktywności strategicznych w zakresie wzmocnienia marki i wizerunku McDonald's na polskim rynku pracy.

W ramach przygotowań do realizacji strategii przeprowadzono badania na grupach fokusowych. W skład grup wchodziłi pracownicy firmy oraz jej klienci, podzieleni na kategorie wiekowe. Pracowników firmy rozdzielono również według zajmowanych stanowisk. Badania te pomogły ustalić, jakie podejście do kwestii zatrudnienia w firmie mają pracownicy oraz jak reagują konsumenci na wiadomość o podjęciu pracy w restauracji przez kogoś z najbliższych. Badano również odbiór różnych pomysłów na komunikację problemu. Celem było wybranie najbardziej efektywnego sposobu komunikacji atrybutów marki McDonald's.

W procesie przygotowania strategii *employer branding* zostały również uwzględnione wcześniejsze doświadczenia innych krajów. Podobne kampanie były już realizowane przez McDonald's m.in. w: Niemczech, Włoszech, Wielkiej Brytanii, Irlandii czy Stanach Zjednoczonych. Rozważono, czy sprawdzone już w tych krajach rozwiązania mogłyby być zastosowane w Polsce (i tak, przykładowo spot reklamowy jest kreatywną adaptacją analogicznej reklamy wykorzystywanej w Irlandii).

Wdrożenie

Grupy docelowe

Kampania była skierowana do dwóch zasadniczych grup docelowych – obecnych i potencjalnych pracowników McDonald's. Firmie zależało oczywiście na poprawie wizerunku również wśród obecnych i przyszłych klientów oraz szeroko rozumianego otoczenia firmy. Jednak w kontekście celów strategicznych należało zwrócić szczególną uwagę na dwie pierwsze wymienione grupy. W przypadku obecnych pracowników McDonald's zamierzeniem było dowartościowanie pracy w firmie. Potencjalnych pracowników firma chciała zachęcić do aplikowania poprzez wskazanie na konkretne atrybuty pracodawcy, takie jak np. elastyczny czas pracy czy przyjazna atmosfera. Wśród potencjalnych pracowników można wyróżnić trzy podgrupy: 1) osoby młode, bez doświadczenia zawodowego, bez określonego wykształcenia, 2) kobiety w wieku 50+, 3) osoby młodociane, chcące podjąć pracę w czasie ferii lub wakacji.

Do każdej z wymienionych grup docelowych skierowane były inne kluczowe komunikaty, zastosowano również odmienne narzędzia komunikacji.

Działania wewnętrzne – wzmocnienie marki pracodawcy wśród obecnych pracowników

Ważnym elementem strategii *employer branding* było doskonalenie procesów wewnętrznych. Wprowadzone zostały nowe programy szkoleniowe dla pracowników, zrewidowano pakiety socjalne. Firma przeprowadziła następnie badania, które miały na celu ocenę wizerunku wewnętrznego McDonald's jako pracodawcy i sposobu postrzegania wprowadzonych zmian. Dopiero po uzyskaniu pozytywnej opinii pracowników rozpoczęto kolejną fazę realizacji działań – kampanię na rynku pracy.

Działania zewnętrzne – kampania komunikacyjna skierowana do potencjalnych pracowników

Założeniem kampanii na rynku pracy było wykorzystanie wizerunków prawdziwych pracowników i licencjobiorców McDonald's oraz pokazanie, w jaki sposób praca w firmie pozytywnie na nich wpłynęła. W komunikacji położono większy nacisk na chęć do pracy niż na doświadczenie czy konkretne wykształcenie. Główne komunikaty kampanii to zgrany zespół, dobra atmosfera w pracy i stosunki międzyludzkie. Hasłem przewodnim kampanii jest „Dołącz do zespołu”.

W kampanii zaplanowano realizację celów strategicznych przy użyciu różnorodnych narzędzi komunikacji, do których należały:

- materiały reklamowe we wszystkich restauracjach (standy, bannery, plakaty, naklejki) – pierwszy element kampanii rozpoczętej w 2006 roku,
- reklama w prasie (10 tytułów, 14 wydań, 5 różnych propozycji kreatywnych) – ostatni kwartał 2006 roku,
- reklama telewizyjna (30-sekundowy spot reklamowy, emitowany od listopada 2007, m. in. w TVP, TVN, Polsat, TV4) oraz reklama radiowa,
- nowa strona internetowa pracodawcy – [www.mcdonaldspraca.pl],
- centra pracy w czterech miastach w Polsce – Warszawie, Łodzi, Gdańsku i Wrocławiu.

McDonald's zastosował w swojej kampanii wiele nowatorskich rozwiązań. Jako pierwsza firma w Polsce, zdecydował się na zastosowanie reklamy telewizyjnej w działaniach *employer branding*. Co ważne – w spotach mieliśmy do czynienia z odważnym, otwartym podejściem do kwestii stereotypów związanych z pracą w McDonald's. Ciekawy był też pomysł dotarcia do grupy kobiet 50+ poprzez reklamę prasową w tygodnikach kobiecych. Odrębna kampania „Zarób na wakacje” skierowana była do osób młodocianych. To również nowatorski pomysł komunikacji skierowanej wyłącznie do grupy niepełnoletnich osób w wieku 16-18 lat, które chciałyby zarobić pieniądze w okresie wakacji.

Warto pokreślić, w jaki sposób firma poradziła sobie z kwestią udzielania informacji o pracy bezpośrednio kandydatom. Wcześniej za kontakt z osobami interesującymi

się możliwościami zatrudnienia w firmie odpowiedzialni byli menedżerowie restauracji. Niestety nie zawsze znajdowali odpowiednią ilość czasu na zajęcie się osobami przychodzącymi do restauracji w sprawie pracy, co źle rokowało dla wizerunku firmy jako pracodawcy. Dlatego w czterech dużych miastach w Polsce – Gdańsku, Warszawie, Łodzi i Wrocławiu – powstały tzw. centra pracy. Są to specjalnie wydzielone i przygotowane części restauracji, w których wykwalifikowane osoby udzielają bezpośrednio informacji na temat możliwości i warunków zatrudnienia.

Istotne jest, że opisane powyżej działania skierowane do potencjalnych pracowników miały z założenia wpłynąć również na postrzeganie firmy przez zatrudniony już personel, klientów oraz szersze otoczenie organizacji. Dzięki realizacji tych aktywności zamierzano dowartościować pracę w McDonald's i wzbudzić powszechne zaufanie do firmy jako pracodawcy.

Pomiar efektów i wyniki

McDonald's rozpoczął realizację strategii wzmocnienia marki i poprawy wizerunku pracodawcy w 2006 roku. Niemal natychmiast po starcie kampanii, a zwłaszcza w okresie emisji pierwszego spotu reklamowego, odnotowano znaczący wzrost zainteresowania pracą w firmie. Liczba kandydatów zgłaszających się na rozmowy rekrutacyjne wzrosła w niektórych lokalizacjach nawet o kilkadziesiąt procent, w czasie gdy inne firmy doświadczały poważnych problemów z zatrudnianiem. Sama akcja „Zarób na wakacje” zaowocowała (w swojej pierwszej edycji wiosną 2007 roku) liczbą 1,7 tysiąca zgłoszeń osób młodocianych. Realizacja strategii miała wpływ nie tylko na przyciąganie nowych kandydatów do pracy, ale również na zwiększenie lojalności pracowników. W okresie dwuletnim (2006-2008) wskaźniki rotacji w McDonald's spadły o około 20% i obecnie kształtują się na poziomie akceptowalnym przez firmę.

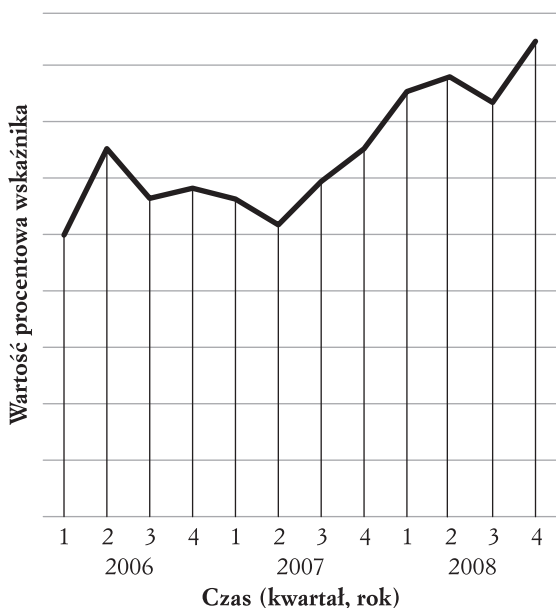
Wykreowane zostało nie tylko zainteresowanie marką. Zmianie uległa opinia o firmie jako pracodawcy. Napływ kandydatów do pracy był sam w sobie wymiernym efektem realizacji strategii, McDonald's zlecił jednak dodatkowo badania oceniające wpływ działań *employer branding* na postrzeganie firmy jako pracodawcy. Na przełomie listopada i grudnia 2007 roku przeprowadzone zostało badanie, które miało na celu: 1) ocenę percepcji sieci McDonald's jako pracodawcy oraz 2) porównanie postrzegania pracy w McDonald's wśród osób, które miały oraz które nie miały kontaktu z reklamą telewizyjną, 3) weryfikację efektów kampanii McDonald's poświęconej zmianie wizerunku sieci jako pracodawcy.

Wyniki badania pokazały, że realizacja strategii zmieniła opinię o pracy w McDonald's. Respondenci uznali, że praca jest wprawdzie ciężka, ale odpowiednia dla młodych ludzi. Badani pozytywnie ocenili atmosferę w firmie, elastyczny czas pracy oraz szansę

zdobycia pierwszych doświadczeń zawodowych. Praca w restauracji McDonald's była postrzegana jako bardziej atrakcyjna niż praca w supermarkecie. Badano również skuteczność reklamy telewizyjnej, której świadomość wyniosła 45%. Efektem spotu reklamowego były wzrosty ocen w trzech ważnych obszarach: elastyczny czas pracy, szacunek dla pracowników i pracodawca godny zaufania.

Poprawa w postrzeganiu firmy jako pracodawcy jest również widoczna w wynikach regularnie przeprowadzanych badań wizerunkowych. Wyrażna poprawa (o kilka punktów procentowych) była dostrzegalna już kilka miesięcy po rozpoczęciu działań komunikacyjnych (rok 2006). Efekt nie był chwilowy. Pozycja marki McDonlad's wzmacniała się również w kolejnych dwóch latach (2007–2008), w których realizowane były działania w ramach strategii *employer branding*. Wyraźny, niezachwiany wzrost wartości wskaźnika „dobry pracodawca” widać zwłaszcza w okresie wzmożonej emisji spotu reklamowego (IV kwartał 2007 – II kwartał 2008). Opisywany trend obrazuje wykres 2:

Wykres 2. Wzrost wskaźnika „dobry pracodawca” (*good employer*) w wynikach badania *Brand Image Fast Track* realizowanego w Polsce w latach 2006-2008



Źródło: materiały wewnętrzne McDonald's

Wnioski

Kierownictwo McDonald's traktuje *employer branding* jako element zarządzania strategicznego. Nadaje działaniom organizacji na rynku pracy wysoki priorytet i długookresowy charakter, w przeciwieństwie do podejścia *ad hoc* obserwowanego w praktyce wielu firm (które charakteryzowało również McDonald's jeszcze kilka lat temu). Firma jest przekonana, że długofalowe, strategiczne podejście do budowania marki pracodawcy może mieć niebagatelne znaczenie w kontekście obserwowanego w skali globalnej deficytu pracowników.

Zaprezentowana strategia uwzględnia większość wzorcowych zaleceń dotyczących planowania i realizacji działań w obszarze *employer branding*. Firma uwzględnia i stosuje kluczowe elementy działania strategicznego: 1) właściwe określenie wartości i celów strategicznych, 2) przygotowanie strategii (sposobu działania) na podstawie wiarygodnych wyników badań wewnętrznych i zewnętrznych, 3) wyodrębnienie właściwych grup docelowych i adekwatny dobór tak treści komunikatów, jak i narzędzi stosowanych w działaniach komunikacyjnych (analiza strategiczna), 4) ocena efektów aktywności strategicznych (kontrola strategiczna w kontekście wyznaczonych celów strategicznych).

Strategia wzmocnienia marki i wizerunku McDonald's miała dwa zasadnicze zamierzenia zdefiniowane w kontekście wyzwań organizacji – zapewnienie pozytywnego postrzegania firmy jako pracodawcy oraz skuteczne przyciąganie i utrzymywanie pracowników. Opisane powyżej efekty działań pozwalają stwierdzić, że cele strategiczne (oraz taktyczne) zostały z powodzeniem zrealizowane. Co istotne – chociaż w wyniku kryzysu gospodarczego sytuacja na rynku pracy zmieniła się i McDonald's nie ma obecnie problemów z zatrudnianiem – firma kontynuuje działania wizerunkowe (przykładem może być emitowana w 2009 roku nowa wersja spotu reklamowego). Kierownictwo organizacji umocniło się bowiem w przekonaniu, że tylko długofalowe działania w obszarze *employer branding* mogą zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną.

Monika Kantowicz-Gdańska – doktorantka Akademii Ekonomicznej w Katowicach w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (więcej na s. 65).

Dominik Szulowski – *Corporate Affairs Manager* w spółce McDonald's Polska. Absolwent Wydziału Prawa i Administracji UMCS w Lublinie i Podyplomowego Studium Prawa Własności Intelektualnej UW. Tematyką *public relations*, budowaniem wizerunku i komunikacją wewnętrzną zajmuje się w McDonald's od ponad 10 lat. Uczestnik szeregu szkoleń, w tym przygotowanych przez BBC i European School of Management and Technology.