

PŘÍLOHA K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI  
PŘEPIS ROZHOVORŮ  
RADIM ZACIOS

Tazatel: Radim Zacios

Respondent: Michal Kosař

1. Jak se dnes cítíte?

Já super. Mám sice zablokovanou krční páteř, ale jinak je to perfektní. Mám za sebou dvě skvělé high-level brandové prezentace, na které byl velmi pozitivní feedback, což mi udělalo radost.

2. Mohl byste popsat Vaši náplň práce, jakožto Head of Employer Branding v České spořitelně?

Určitě. Použiji formulaci, která mi pomohla, když jsem se snažil instalatérovi vysvětlit, co vlastně dělám a moje žena tehdy šla okolo a prohodila *“Prostě se snaží, aby se Česká spořitelna líbila lidem jako zaměstnavatel.”*, což přesně vystihuje moji práci.

3. Takže se staráte o komunikaci a image značky?

Ano. Uživatelé vždy vnímají Českou spořitelnu v kontextu produktů, které mohou použít. Pokud bychom se měli bavit o číslech, Česká spořitelna se produktově dotýká zhruba 3,5 milionu lidí, ale v zaměstnaneckém poměru se jedná o deset tisíc lidí, což je docela velké číslo. Česká spořitelna se tedy stará o svůj celkový branding, kterým tuto skupinu zastřešuje. Já se zabývám brandem z pozice zaměstnavatele a snažím se komunikovat zaměstnaneckou část, která je ale samozřejmě součástí větší marketingové strategie.

4. Myslíte, že je rozdíl v interní a externí komunikaci značky?

Myslím, že v tomto případě záleží spíše na názoru manažerů dané značky. Kdybych měl ale mluvit za Českou spořitelnu, jsem přesvědčen, že by v tom neměl být rozdíl. Nejhorší situace

je, když v kandidátech vzbudíte falešná očekávání. Externí komunikace konzumují všichni a pokud se bude nějakým způsobem odlišovat, interní pracovníci na to začnou narážet a mohlo by to vyvolat velkou nevoli a nesrovnalost. Komunikace by tedy měly být stejné. V případě interní komunikace ovšem můžete zajít do většího detailu. V České spořitelně spravujeme komunikační kanály, které ve většině případů komunikují interní pracovníci, což je pro nás dobrý signál a můžeme na tom stavět.

## 5. Co dělá značku atraktivní pro zaměstnance?

Každá značka by měla pracovat s nějakou svojí unikátností. Měla by umět identifikovat svůj USP a komunikovat ho ke své cílové skupině. To jsou klíče, které k tomu mohu říct. Jestli značka ví, v čem je skvělá a unikátní a zároveň ví, kdo je její cílová skupina, nezbyvá nic snazšího, než zvolit správné médium a začít komunikovat. Myslím, že v posledních letech velmi roste určitá potřeba “být v souznění” se značkou a se zaměstnavatelem. Dnes to již není o tom, mít povinně nějakou práci, odpracovat si to svoje a jít večer domů. Lidé dnes chtějí být v práci spokojeni, vyhledávají značky podle svých vlastních hodnot. Čím mladší věková skupina, tím větší prioritizace těchto hodnot a potřeb. Česká spořitelna je například unikátní tím, že nabízí velké množství uplatnění. Je jedno, jestli zaměstnanec nastoupil na centrálu, nebo na nějakou z pobočkových sítí. Zaměstnanec se vždy může rozvíjet vertikálně i horizontálně. Máme u nás velké množství lidí, kteří změnili profesi uvnitř České spořitelny. Zaměstnanec má možnost seberealizace a může se věnovat kariérnímu růstu na manažerské pozice, nebo osvojení více řemesel, které Česká spořitelna nabízí. Zním řadu příběhů, kdy člověk začínal na pozici asistenta a dnes je z něj interní specialista určitého segmentu. Každý má u nás možnost, věnovat se tomu, co ho zajímá a my ho v tom podporujeme. To je jedna z hlavních výhod, kterou vnímáme při analýze zpětné vazby. Těch parametrů je samozřejmě více, ale záleží na cílových skupinách, kde každá skupina má svoje motivátory a svoje hodnoty.

## 6. Co dělá značku atraktivní pro klienty?

Značka buduje svůj brand a každý klient ho nějakým způsobem cítí. Každý klient i ne-klient reálně pociťuje, že Česká spořitelna prošla za poslední dobu obrovskou změnou. Cítí to na službách, přístupu značky vůči společnosti, přístupu značky ke komunitám a sociálnímu prostředí. Máme zde nově vzniklou Nadaci České spořitelny. Parametrů, které ve výsledku

mohou za to, že klient je pyšný na svou značku, je velmi mnoho. Lidé jsou například pyšní, když používají zařízení Apple. V měřítku, byť velmi vzdáleném, to můžeme porovnat i v České spořitelně. V hospodě si lidé vytáhnou telefony a chlubí se, co umí která jejich bankovní aplikace a klient je potom ve finále rád, když používá nějakou vychytanou aplikaci, kterou ten druhý nemá a nemůže ji mít, když není klientem.

#### 7. Co se Vám vybaví pod pojmem brand experience?

Já vnímám brand experience jako velkou výzvu. Brand experience může být absolutně cokoliv. Když kandidáti procházejí výběrovým řízením, stanou se součástí naší komunikace, která má několik forem. Samotný proces je již ale brand experience, i když s produktem nemá nic společného. Teď uvedu další náborový příklad. Já se mohu zeptat kandidáta, zda-li mu byla představena náplň práce. Někdo na tuto otázku může odpovědět prostým ano, ale někdo by mohl namítat, že mu ale nebylo ukázáno místo pracoviště, nástroje mé budoucí práce apod. V tom případě je brand experience pouze jeho subjektivní názor a pocit. Vy pak můžete udělat všechno správně podle všech pouček a směrnic, ale nutně to neznamená, že klientovi dodáte správnou brand experience, která je vždy ta jeho subjektivní a konkrétní. Každý máme jiný metr a značka by nikdy neměla tvrdit, že má nejlepší správnou brand experience, která se líbí všem. Nikdy se to nebude líbit všem. Vždy se najde někdo, komu to subjektivně připadá hrozné. Je to výzva pro každého manažera značky, kterou je ale třeba se zabývat a neustále tu značku a zkušenost posouvat dopředu. Nikdy nemůžeme říct, že díky téhle jedné funkci v aplikaci máme automaticky recept na skvělou brand experience. Ta jedna funkčnost je vždy součástí komplexního velkého celku emocí, podnětů a vjemů, které dohromady tvoří brand experience.

#### 8. Jak vyhodnocujete brand experience?

Pokud to vezmu z pohledu zaměstnavatele, tak je to právě formou dotazníku. V případě, že někdo odpoví negativně, pořád je to jeho subjektivní názor a pocit, na který má absolutně právo a my s tím musíme pracovat. Většinou je dotazník formulován sérií otevřených otázek.

#### 9. Je nějaký rozdíl mezi brandovou komunikací, která se snaží komunikovat nějakou přidanou hodnotu a marketingovou komunikací, kde záleží primárně na konverzích?

Myslím, že by se to dalo převést do časové osy. Pokud chci dělat brand awareness, tak použiji jiný harmonogram a media plan, než kdybych šel podle výkonnosti a chtěl prodat pozici. Vždycky dávám takový příklad, že pracovní pozice, je vlastně takový produkt, kterou člověk kupuje. Je potřeba si uvědomit, že to je docela drahá krabice, něco jako drahé auto, protože drahé auto také nekoupíte na první dobrou. To že někomu vyskočí upozornění “Pojďte dělat do Spořky” je sice hezké, ale těch podmětů, díky nimž bych se rozhodl v České spořitelně pracovat, potřebuji trochu víc. Pokud si to přehodím do tohoto systému, kompletně se mi změní pohled na marketing. Začnu více myslet o marketingových kanálech, obsahu, cílení apod. Pokud člověk přemýšlí čistě nad brand awareness kampaní bez dalších souvislostí, je to velká změna.

10. Jak si myslíte, že by měla značka najít ten správný kanál/médium, kterým by měla komunikovat?

Budu se opakovat, ale znovu se dostáváme k dobré znalosti cílové skupiny. Je potřeba do hloubky vědět, s kým komunikuji. Česká spořitelna využívá všechny komunikační kanály ve formě sociálních sítí, ale za komunikační kanál také považuji naše kariérní stránky, kde to není jen o inzerci pracovních pozic, ale je to také kanál, která do jisté míry supluje sociální síť. Cíleně oslovuje kandidáty, kteří třeba nejsou příznivcem sociálních sítí, ale zároveň prokázaly zájem o práci ve Spořce. Je to tedy vždy o cílové skupině. Musím o ní vědět co nejvíce, abych mohl adekvátně zvolit komunikační kanál. Jakmile již tyto kanály vyberu, nemohu na všechny přidávat stejný obsah. Musím více pracovat s tím, co například sociální síť umožňuje. Instagram je více vizuální sociální síť, než například Twitter. Když na YouTube nahraji video, které je jen plné odstavců textu, nikdo se na něj nepodívá. V této další fázi je tedy dalším stavebním kamenem obsah a jeho správná distribuce.

11. Používá Česká spořitelna nějaké směrnice/pokyny pro používání sociálních sítí?

Existuje hrubé “Tone of Voice”, to určitě ano. Nicméně všichni ti, kteří přispívají na sociální síť svým obsahem, mají k dispozici nejlepší pomůcku, kterou je selský rozum. To je taková zásadní pomůcka. Naším cílem rozhodně není psát korporátštinou. Takže to jsou dva takové hlavní ukazatele.

12. Měly by značky více komunikovat svoji firemní kulturu (například na sociálních sítích)?

Určitě ano. Nejhorší jsou předsudky. Když lidem neukážete reálné prostředí, jak to u Vás ve firmě funguje, tak si vykonstruují nějakou vlastní představu, která pak nemusí být pravdivá. Jakmile však někdo ukazuje prostředí firmy a zaměstnanci to nějakým způsobem pozitivně potvrzují v komentářích, jsou to v podstatě otevřené dveře. Jakožto potenciální zaměstnanec chci vidět, jaké to v té dané firmě skutečně bude a nechci spekulovat a malovat si zkreslené představy. Když firma rozkryje karty a ukáže své hodnoty, budou jim přicházet kandidáti, kteří přesně zapadají do jejich žebříčku hodnot a principů.

13. Jaký máte názor na tvorbu organického neplaceného obsahu?

Já si myslím, že základem by měl být právě organický obsah, který dovoluje autenticitu. Reklamní banner nikdy nebude úplně autentický. Organický obsah, kterým může být rozhovor, medailonek zaměstnance, video, vygeneruje daleko větší autenticitu a mnohem větší obsahovou hodnotu. Následně je také důležitá možnost podpory a komunikace dané komunity, kterou značka kolem sebe vytváří. Je skvělé, když tento základní kámen můžete zastřešit velkým budgetem a sponzorovat ho. Tady přichází k užítku znalost sociálních sítí a kanálů. Nastavení reklam, cílových skupin, reklamních sad a kampaní je zde také velmi důležité. Všichni víme, jaký dosah má organický obsah, když začínáte od nuly a nebudete sponzorovat své příspěvky. Je hrozná škoda nechat organicky žít obsah, o kterém vím, že funguje. Pokud mám například sadu příspěvků, které se organicky setkávají s obrovskou pozitivní odezvou, je hrozná škoda tento obsah nechat ležet a nedosáhnout tak maximálního potenciálu.

14. Jakým způsobem je možné vyhodnocovat organický obsah? Kde je pro Vás hranice úspěšnosti organického obsahu?

Vždy sleduji několik faktorů. Například u článků je pro mne vyhodnocení nejjednodušší. Na Instagram můžete dát příspěvek, který nasměruje člověka přes odkaz v bio na článek, kde jej může konzumovat. Nejčastěji měříme a sledujeme čas, který návštěvník stráví čtením článku. To je nejspíš nejobjektivnější měřítko úspěchu daného článku. Vzpomínám si teď na jeden z posledních článků, kde průměrná doba strávená na stránce byla půl čtvrté minuty, což pro

mne bylo potvrzení, že si člověk daný článek skutečně přečetl. Dále hodně pracujeme se strukturou celkové digitální marketingové komunikace. Z pohledu uživatele mne nejdříve zaujme příspěvek na sociální síti, který mne přes již zmíněný odkaz vede na článek, který je obsahově bohatší. Po přečtení článku chceme, aby uživatel pokračoval dál. Nabídneme mu CTA tlačítka, která vedou na další stránku, kde již najde např. pracovní pozice a inzeráty. Mohu tedy monitorovat i toto finální rozhodnutí, kdy článek uživatele zaujme natolik, že se dostane až na další stránku a do fáze výběru pozice. Pokud budeme mluvit čistě o počtu podnětů a reakcí na sociálních sítích, číslo se za poslední dobu velmi zvedlo a ještě dlouho bude růst. V začátcích to tehdy bylo okolo pěti podnětů a dnes je to mnohonásobně více. V dnešní době je potřeba velké množství podnětů, abychom docílili nějaké reakce a zakončení. Lajky na Instagramu jsou taková hezká záplata, ale ve skutečnosti je to to nejméně relevantní. Vždy je tedy dobré sledovat algoritmy dané sítě a sledovat dostupná data.

#### 15. Jakým způsobem vybíráte relevantní obsahová témata?

Můžeme k tomu přistupovat ze dvou pohledů. Prvním pohledem definuji, co je nějakým způsobem zajímavé pro naše sledující a druhým si ujasním, co jim vlastně chci ukázat. Tyto hodnoty je třeba vidět vedle sebe. My neděláme obsah, abychom bavili lidi. Definujeme naši cílovou skupinu, kterou dále rozvíjíme pomocí person a identifikujeme tak potenciální zajímavý obsah, který odpovídá hodnotám naší cílovky, jenž pak upravíme podle toho, jestli ho chceme dále rozvíjet. Jednodušší cílení má nejspíše profil o vaření, u kterého vím, co danou cílovou skupinu zajímá. Tam bych se snažil uvařit nejšťavnatější steak, největší hamburger. Všechno záleží na cílové skupině. Pokud například tvoříme obsah pro pobočkovou síť, můžeme identifikovat hlavní negativní motivátor, kterým je obava ze ztráty místa, budeme se snažit celkovou komunikaci naladit pozitivně a znázornit, že je u nás stabilita a není tak důvod k obavám. Něco podobného by značky měly implementovat pro svoji danou oblast. Zároveň se ale vždy musí jednat o pravdivou věc. Nikdy by nemělo dojít k tomu, že budeme zaměstnancům mazat med kolem pusy tím, že budeme lákat na možnost karierního růstu, který ve skutečnosti nemůžeme splnit.

#### 16. Jak by měla značka identifikovat svoji unikátní službu (USP), kterou může nabízet zákazníkům?

Nejdříve bych hledal nějaký způsob, kterým bych komunikoval speciální zážitek, ale zároveň pracoval s interními procesy a prvky. Nutno říct, že kdybychom v České spořitelně uspořádali akci “Staň se na den pokladníkem”, nejspíš se s velkým úspěchem nesetkáme. Speciálním se zážitek stává tehdy, pokud pro něj platí určitá exkluzivita. Pokud by všechny značky nabízely stejný unikátní zážitek, žádná unikátnost by v tom nebyla. Je proto nutné specifikovat, co je v rámci mé společnosti odlišné, speciální a jiné, ale zároveň přináší nějakou přidanou hodnotu pro zákazníka. Tyto hodnoty má každá značka nastavené jinak, takže tady asi nemohu použít nějaký univerzální klíč. Rád bych ale podotkl, že určitě je to dobré téma k zamyšlení, protože jak jsem již zmínil, produkt může provázet také řada hodnot, které s produktem nutně nesouvisí, ale dohromady vytvářejí speciální zážitek a zkušenost.

#### 17. Jestliže již značka identifikovala svůj USP/unikátní zážitek, jak by jej mohla komunikovat v digitálním prostředí?

Myslím, že možnosti onlinu jsou nepřehledné. Do kategorie digitál se řadí obrovské množství sítí, kanálů a dalších prvků. Zde se ale vrátíme trochu ke způsobu určení správného komunikačního kanálu a cílových skupin. Zpětně si vybavuji aktivaci chatbota České spořitelny, který se mi teď vybaví pod pojmem zážitek. Většina lidí má s tvorbou bankovního účtu spojené nudné papírování, korporát a nekonečné formuláře. Tento pohled jsme se snažili rozbít personalizovaným chatbotem, který bude snadno pochopitelný a intuitivní. Účet si můžete založit kdekoliv. Každá banka má účet, každá banka ho dnes nabízí úplně nebo částečně online. Zde šlo tedy především o formu komunikace, protože se člověk mohl s chatbotem bavit a konverzovat. Šlo tedy o zpestření zážitku tvorby vlastního účtu. Zaznamenali jsme také vtipné reakce na možnost výběru personalizovaného oslovení chatbotem. Mezi oslovení tak vstoupilo například “pane, můj králi, bro, vaše výsosti, mistře, kolego, čumáčku, apod.”. Toto si myslím, že byl určitý unikátní zábavný zážitek, který jsme komunikovali skrz sociální sítě a Chatbota, jelikož se zde nacházela početná základna cílové skupiny. Každá značka by tedy svým zážitkem měla cílit na Karla, který přijde za kamarády do hospody a říká: “člověče, dneska jsem si zakládal účet u Spořky a to byl hukot, to ti musím vyprávět!”, nebo na Martina, který přijde domů a povídá: “Tyjo dneska jsem jim málem rozbil prodejnu, když jsem si zkoušel to kolo. Už mě tam asi nechtějí vidět, ale byla to paráda.”. V České spořitelně se v mém případě vždycky snažíme o co nejlepší výběrové řízení. Chceme, aby uchazeč vyřkl větu: “Nevybrali mě, ale Spořka je teď v mých očích mnohem lepším

zaměstnavatelem. Netušil jsem, že ten pohovor bude tak fajn.” Něco v tom smyslu. Uchazeč by po pohovoru měl být značně více nakloněn, i když nebyl vybrán.

#### 18. Vnímáte nějaké trendy v digitálním marketingu s ohledem na zákaznickou zkušenost?

Kdybych o takovém trendu věděl, sám si na tom založím podnikání. (Smích) Já ale třeba vnímám malou úroveň personalizace na poli náborů a zaměstnavatele, který mi je nejbližší. Myslím, že bychom se v tom mohli posunout dál a více seznamovat kandidáty s danou pracovní pozicí. Mám pocit, že jakožto kandidát musím hodně hledat a získávat informace z mnoha zdrojů, abych vůbec pochopil, o čem moje budoucí práce vlastně bude. Dalším problémem například je, když kandidát pracoval na pozici obchodníka u jiné firmy a nyní se uchází o stejnou pozici v České spořitelně. Je velmi pravděpodobné, že přestože se kandidát hlásí na stejnou pozici, v obou společnostech pracovní náplň vypadá naprosto odlišně. V tomto vidím z mého pohledu ještě nějaké mezery a velký potenciál. Pokud bychom mohli popustit uzdu fantazii, bylo by skvělé mít nějaké zařízení s umělou inteligencí, které bude s kandidáty komunikovat tak, jako řadový zaměstnanec. Každý by se mohl dovolat na jakoukoliv pracovní pozici a pobavit se s nějakým hologramem zaměstnance, který by mu vysvětlil svou pracovní rutinu a podobně. To už je ale poměrně velké sci-fi. Obecně v České spořitelně pozoruji trend kombinace personalizace a vizuálu. Například teď natáčíme videa na téma “Poznej řemeslo a profesi”, kde se snažíme přiblížit, co daná pracovní pozice obsahuje, daný člověk ti přesně řekne co dělá, jaká jsou úskalí tohoto oboru a celkově obor více přiblížit naší cílové skupině. Jedná se o kratší video. Velmi ale bojujeme s jeho kvalitou, neboť natočení kvalitních videí je nákladné, ale hlavně dlouho trvá. My bychom potřebovali vygenerovat podobný obsah v krátkém časovém úseku. Cílem toho všeho je, abychom přitahovali kandidáty, pro které je jedním z benefitů to, že mohou být součástí práce, která má obrovský dopad. Myslím, že personalizace se stane velkým klíčem v marketingové komunikaci v blízké budoucnosti společně s vizuálem, který Vás upoutá a strhne Vaši pozornost.

Mnohokrát Vám děkuji za rozhovor a přeji hezký den.

Děkuji, i Vám.