Egy elfelejtett célcsoport

A vállalatuk iránt elkötelezett munkatársak a vezetőktől nem azt várják, hogy sablonos körlevelekkel irányítsák őket. A cselekvő, céltudatos tanulás és az együttműködő kommunikáció hatékony módszerek a belső márkaképzési programok megvalósítására. Azonban csak a munkatársak bevonása kölcsönöz maximális erősséget a márkastratégiának.

Tárgyszavak: active learning; együttműködő kommunikáció; márkastratégia; motiváció, márkaképzési programok; munkatársak részvétele.

A márkastratégia nem csak papíron létezik

Miközben a Southwest Airlines évek óta az első öt között van a legjobb munkaadók toplistáján, sok ismert márka, pl. a Nike nem egyszer az első százban sem szerepel. Mi lehet ennek az oka? Talán az, hogy a Southwest Airlines munkatársai több örömet találnak a munkájukban? Vagy talán az, hogy családias a légkör, és a 35 ezer munkatárs között 1000 házaspár van? A Southwest Airlines miért kap minden meghirdetett állásra 80 pályázatot, a Microsoft ezzel szemben csak 18-at? Vagy miért a Southwest Airlines az egyedüli amerikai légitársaság, amelyik 2001. szeptember 11. után lemondott az állami pénzügyi támogatásról és ennek ellenére nyereséges maradt?

A valószínű magyarázat: A Southwest Airlines-nak sikerült a vállalat lényegét és üzleti stratégiáját egy egyszerű, de erős márkaidentitáson keresztül, a „szeretet” és „jókedv” értékekkel életre keltenie. A márkastratégia nem csak papíron létezik, a vállalat munkatársai nap mint nap átélik és főleg megértik. Mindez elsősorban a belső márkaképzés eszközeinek következetes alkalmazására vezethető vissza.

Mi a helyzet az Ön vállalatánál? Éppen egy fúziót tudhatnak maguk mögött? Új márkastratégián dolgoznak? Vagy egy válságkezelő programon? Az óceán egyik vagy másik oldalán aligha van olyan marketing- vagy stratégiafelelős, aki most nem bólogat egyetértően. A márkastratégiák megvalósításával kapcsolatban gyakran merülnek fel problémák. Különösen szembetűnő, hogy

a márkamenedzsment sok márkaelmélet perspektíváit osztja, de csak a vevők és a piacok igényeit veszik figyelembe.

Ez a szemléletmód nem vesz számításba egy nagyon fontos célcsoportot. Úgy tűnik, hogy a márka témája körüli eufória során valami feledésbe merült: A márkastratégia csak akkor érvényesül teljes mértékben, ha a vállalat minden célcsoportját, ezáltal saját munkatársait is megszólítja. A vállalati és márkastratégia csak akkor lesz hatásos eszköz, ha ezt a csoportot sikeresen bevonják a márkaképzési programba.

A tartós, célorientált és hatékony belső márkaképzési programok még mindig kivételnek számítanak. Gyakran a marketingüzenet egyszerű közvetítése dominál. A munkatársakat azonban egészen más kérdések érdeklik és motiválják: Miért fuzionál vállalatuk egy másikkal? A versenyben miért fontos a nagyság? Miért kapott a vállalatuk új nevet? Miért mondtak fel az ügyvezetőnek annak ellenére, hogy sikeres volt? Végső soron az a cél, hogy növeljék a vállalat, az igazgatótanács és a cégvezetés (márka)stratégiai döntéseinek átláthatóságát.

A belső márkaképzés jelentősége

Belső kommunikáció nélkül miért nincs sikeres márkastratégia? Egész egyszerűen azért, mert: „Üres ígéret köré nem lehet márkát építeni”. A vállalat a piaccal szembeni termékígéretét csak akkor tudja betartani, ha sikerül márkájának lényegét a munkatársak felé hitelesen közvetítenie. Arra ugyanis csak a stratégiáról meggyőzött munkatársak képesek. A vállalat csak akkor éri el a márka hatékony felépítéséhez szükséges szinergiahatásokat, ha ezt a márkaígéretet sikerül minden belső és külső kommunikációs csatornán egységesen és következetesen terjeszteni.

A munkatársaknak a saját vállalatba vetett hitét erősen igénybe veszi a gazdasági hanyatlás, az erősen elterjedt „fúziómánia” és nem utolsó sorban egyes vállalatvezetők rablógazdálkodása. A következmény: csökken a munkatársak lojalitása és elkötelezettsége, ami viszont negatívan hat a motivációra és a munkateljesítményre. Belső márkaképzési programokat kell indítani. A munkatársak motivációját ugyanis akkor lehet növelni, ha erősödik a márkaidentitásuk, ha sikerül a vállalati stratégia, a márka és a munkatársak közötti kapcsolatot megteremteni. A márkaképzés

- növeli a munkatársak elkötelezettségét a vállalat iránt,
- csökkenti a bizalmatlanságot és a bizonytalanságot,
- növeli a munkatársak tájékozottságát (pl. stratégiaváltást vagy vállalati fúziókat követően),
- külső márkaígéretet biztosít,
- hozzájárul a márkastratégia kooperatív továbbfejlesztéséhez,
- a munkatársak motiváltságához és
- elősegíti az önszelekciót a pályázatoknál.

A belső márkaképzés mellett szóló további érv a „tehetségek háborújának” folytatása. A vállalatok versenye a „potentátokért” (tekintélyes vezetőkért és támogatókért) a dekonjunktúra ellenére sem veszít erejéből. Ha a vállalat belső márkaképzési stratégiája arra ösztönzi munkatársait, hogy a vállalattal való elégedettségüket és elkötelezettségüket kifelé kommunikálják, akkor nő a vállalat mint potenciális munkaadó vonzereje.

A British Airways példája mutatja: a vertikális (top-down) kommunikáció nem elegendő a munkatársak „márkához illő” magatartásának és motivációjának erősítéséhez. Magatartásukat sokkal inkább a vállalati pletykák és kósza hírek határozzák meg. Mindez visszahat a vállalati kultúrára, a szervezeti identitásra és a vállalatról alkotott képre.

A márkaképzés nem azonos a vállalati brosúrákkal, a vállalat jó hírét keltő CD előállításával és az igazgatótanács tagjainak küldött személyre szóló levelekkel. Több ennél: a belső márkaképzés része a munkatársak célcsoportjában a márkaidentitás megteremtése és erősítése is.

A kommunikáció fontossága

Sok vállalat követi el azt a hibát, hogy a vállalaton kívül sikeres kommunikációs programokat egyszerűen „átviszi” saját munkatársaira. Valóban, egyes márkatanácsadók és reklámügynökségek az integrált kommunikáció jelszava alatt pontosan ezt ajánlják. A belső márkaképzésnek azonban ennél többet kell nyújtania.

A vállalatoknak szükségük van egy olyan támpontra, ami túlmutat a hagyományos kommunikáción. Egy olyan támpontra, amelyik alapjában véve eltér a pozicionálási modellekben való gondolkodástól, hiszen a munkatársak nem akarnak a termékpozícionálás eszközévé válni. Nem akarják, hogy egy szlogennel vagy egy csillogó vállalati brosúrával győzzék meg őket. Ha a külső kommunikáció nem harmonizál a szervezet identitásával, és a márkát ezért a cégen belül nem fogadják el, az egész márkastratégia meghiúsulhat.

A British Airways ügyvezetőjének többek között emiatt kellett távoznia. A légitársaság reklámügynöksége azt javasolta, hogy a repülőgépeket más-más ország művészei lássák el dekorációval. Így akarták kifejezésre juttatni a vállalat nemzetközi jellegét. A repülőgépekre festett brit zászlót tarka, expresszionista képekkel váltották fel. Ennek természetesen nagyon kevés köze volt a vállalat identitásához. Nem csak az ügyfelek, de még a munkatársak is több mint elégedetlenek voltak ezzel a döntéssel, amit a brit nemzeti büszkeség megsértésének tartottak. A konkurens Virgin Atlantic gyorsan kihasználta az adódó lehetőséget, és most először ő maga festette fel a brit zászlót a repülőgépeire. Mindehhez mottót is alkotott: „Büszkék vagyunk arra, hogy brit zászló alatt repülhetünk.” A légitársaság az akcióval hatalmas sikert aratott.

Érdemes megfontolni egy másik jelmondatot is. Eszerint: „Inkább a valóságból kifelé kommunikáljon, mint a valóságba!”. És mondjon le a „nagy durranásról”, ami esetleg egy fogkrém vagy mosószer piaci bevezetéséhez észszerű lehet. A belső márkaképzést nem lehet a tömegreklám klasszikus modelljével alakítani. A Procter & Gamble reklámozásához működhet a modell, de nem akkor, ha egy kisvállalat munkatársait kell a márka-, ill. vállalati stratégiára „felesketni”.

A hagyományos kommunikációs intézkedések meghiúsulásának számos oka van. A külső kommunikációs intézkedésekhez hasonlóan a belső márkaképzési programoknak is először fel kell hívniuk magukra a figyelmet. Ez nem egyszerűbb, mint a külső célcsoportok esetében. A márkafelelősöknek egy olyan célcsoporttal kell foglalkozniuk, amely lényegesen több információt kap, mint amit fel tud dolgozni.

Nagy a szerepe a munkatársak öntudatosságának és elvárásainak is. Sok munkatárs úgy érzi, hogy ő több mint egy partner, és ezért nem örül annak, ha szabványos üzenetekkel, körlevelekkel irányítják őt a top-down-kommunikáció jegyében. Inspirált és tájékozott szeretne lenni, tudni akarja, mit kell tennie a vállalatért. Alkotni és adni akar. De leginkább azt szeretné, hogy a kommunikációs osztály ne egy célcsoport személytelen részének lássa őt.

Az intézkedések hitelessége és súlya rendszerint csekély. Ha azután ehhez hozzájön még néhány egyedi „imázs-brosúra”, nagyon gyorsan elfogy a munkatársak türelme és ellenségesen fogadják az egész kampányt. Felmérések szerint

- a munkatársak 64%-a felettesei kijelentéseit gyakran nem hiszi el,
- 55%-uk nem bízik főnökei munkájában,
- mindössze 34%-uk elégedett a vállalatától kapott információkkal,
- 55%-uk úgy érzi, hogy az információk jelentősége csökkent,
- kevesebb mint 50%-a ismeri vállalatának célkitűzéseit.

Az erős márkaidentitás jellemzői

Minden belső márkakezdeményezés kiindulási és végpontja a világos és erős márkaidentitás, amely több mint generikus, imázs-orientált jelszavak gyűjteménye. A vállalaton belül mélyen gyökerező, többdimenziós koncepció minden munkatárshoz szól és a vállalat jövőképét tükrözi. A márkaidentitás:

- eszköz a munkatársak megszólítására és motiválására,
- belülről kifelé, és nem az imázson keresztül határozható meg,
- jövőorientált, feltárja a munkatársak előtt és a vállalat stratégiáját és hosszú távú céljait,
- egyértelmű középpontja van, és nem gyengítik különféle általános elemek,
- meghatározza a márka szerepét, kifejezi, hogy közösek a márka, a vállalat és a munkatársak céljai.

Az üzenetek sokfélesége és integrációja

Első pillantásra ellentmondásnak tűnik, valójában az egyik legfontosabb sikertényező. A hatékony programok hasznosítják a sokféle vállalati sikertörténetet. Mindezt visszavezetik egy közös nevezőre, a márkaidentitás dimenzióira. Az üzenet ne legyen túlságosan leegyszerűsített, mert lehet, hogy mindenki megérti ugyan, de a napi feladatokhoz nem lesz semmi köze.

Az eszközök sokfélesége

Nem lesz sikeres az a vállalat, amelyik csak arra hagyatkozik, hogy reklámügynöksége egy szép márkakönyvet állítson össze, amit azután a munkatársak között szétosztanak. A belső kommunikációt a vállalatok többségénél még mindig a hagyományos, a munkatársaknak szóló vállalati újság és az intranet uralja. A kommunikáció gyakran egyoldalú, hiányzik az interaktivitás, a munkatársakkal kiépített kapcsolat.

Prédikáció helyett párbeszéd

A márkaképzés párbeszéd. Míg a klasszikus kommunikáció a mindig azonos üzenetek vertikális és egyoldalú közvetítésére irányul, a belső márkaképzésnek elő kell segítenie a horizontális kommunikációt, a munkatársak párbeszédét. Ne prédikálj, hanem cselekedj! Csak így válik lehetővé a márkaidentitás állandó visszatükröződése. Ehhez ma messzemenő lehetőségeket kínálnak az interaktív, web alapú technológiák.

A kezdeményezések tartóssága

A belső márkaképzés nem átmeneti jelenség. A belső márkaképzésre irányuló kezdeményezések többsége azon hiúsul meg, hogy a márkaismertető és az „imázs-video” a fiókban landol, a feladatok ismertetésével együtt. Csak a munkatársak folyamatos részvétele és tájékoztatása vezet sikerre.

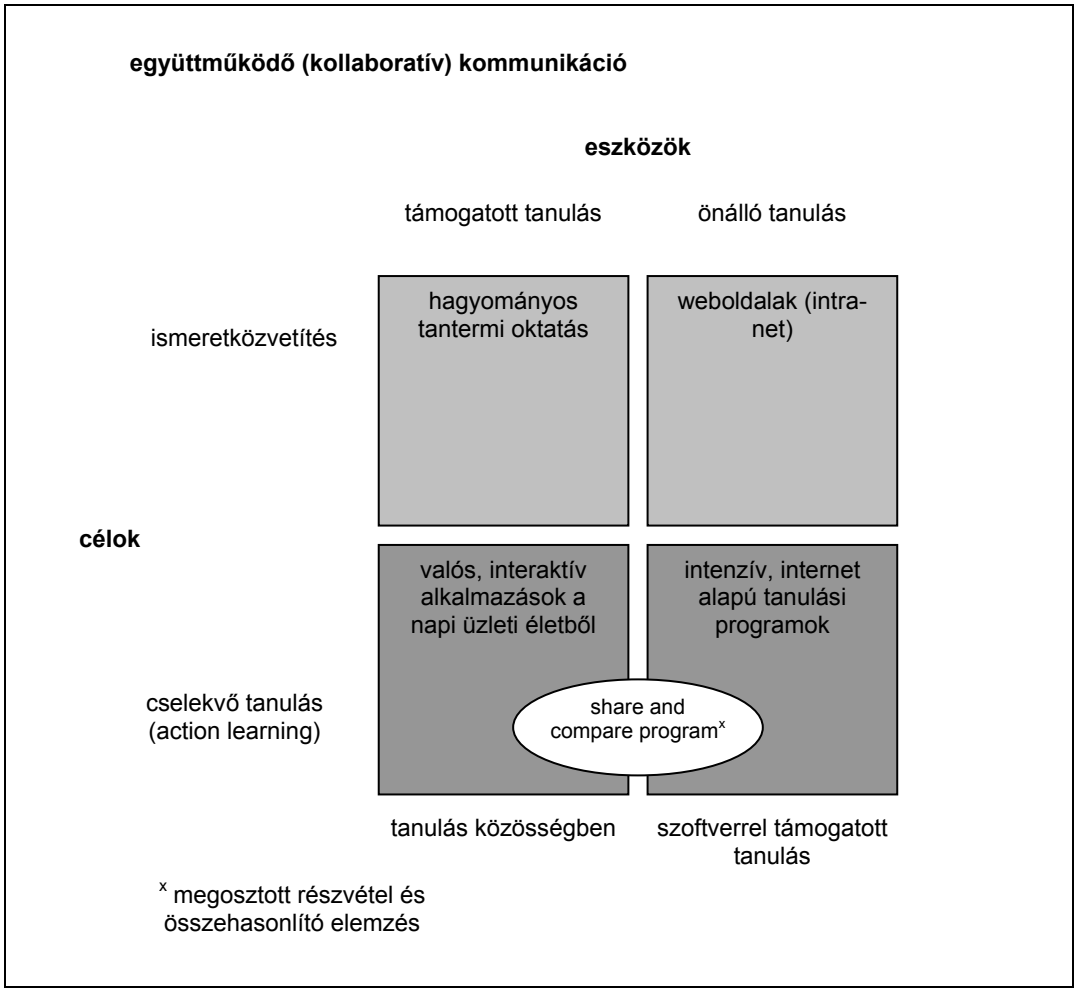
A tájékoztatás fogadtatása és jelentősége

Fontos, hogy mindig aktuális és fontos információkat közvetítsenek. Az elfogadást csak akkor lehet elérni, ha a márkaüzenetek megjelenési módja a munkatársak napi munkamenetébe illeszkedik. Sok vállalat kerül zsákutcába azért, mert a márkastratégiáról túl későn vagy nem megfelelően tájékoztat.

A megoldás

Két módszer bizonyult különösen hatékonynak és sikeresnek: a cselekvő, céltudatos tanulás (action learning) és az együttműködő kommunikáció. A belső márkaképzési programok akkor sikeresek, ha a munkatársak napi feladata-

ihoz kapcsolódnak, és nem csak olyan passzív tartalmakat közvetítenek, amelyek elvontan tárgyalnak valamilyen stratégiát, elméleti márkakoncepciót vagy az ügyvezető „szétszórt” jövőképeit. Ez a cselekvő, céltudatos tanulás alapgondolata. Egy további ismérv, hogy a tartalmakat közvetlenül meg lehet valósítani. A márkastratégiát a munkatársakkal meg kell ismertetni és vitára kell bocsátani.



1. ábra A „Share and Compare” kommunikációs eszköz a felső vezetői szint alatti szineken segíti elő a márkafejlesztést. A felhasználók számára egy vitafórumot hoznak létre. A résztvevők önállóan (autodidakta módon) határozzák meg a márkastratégiai szempontokat.

A dél-afrikai Barloworld cégnél pl. először egy intenzív program keretében a legfontosabb vezetőkkel vitatták meg a stratégiát, az elképzeléseket és a márkaidentitást. Ezt követően a tartalmakat a saját vállalati példák alapján alkalmazták és bővítették. A konkrét cél a potenciális jelöltek alkalmasságának

ellenőrzése volt. A céltudatos tanulással kapcsolatos tapasztalatokat az adott vállalat meglátogatását követően értékelték ki. Más, a napi üzleti tevékenységgel össze nem függő programokkal ellentétben ezzel egy „just in time" típusú ismeretszerzést értek el, és folyamatos párbeszédet kezdtek a stratégiai irányról és a márkaidentitásról. A belső márkaképzést így először a felső vezetés szintjén valósították meg.

Ahhoz, hogy a kollaboratív kommunikációba a szervezet további szintjeit be lehessen vonni, párbeszéd alapú kommunikációs programokat használnak, pl. a „share and compare" szoftvert. Ez a felhasználóknak lehetőséget kínál vélemények és dokumentumok cseréjére, és arra, hogy saját információszerzéssel tájékozódjanak a márkastratégiai kezdeményezésekről (Peer-to-Peer Learning Technology, a Vivaldi Brand Leadership, a Massachusetts Institute of Technology/MIT és a Harvard University közös fejlesztése). Ezek az eszközök egyértelműen túlmutatnak a már meghonosodott intranet-megoldásokon vagy az ügyvezető személyes előadásán *(1. ábra)*. Így a belső márkaképzést ezzel a web alapú eljárással ideális módon lehet támogatni.

Az action learning és az együttműködő kommunikáció alkalmas eszközök a munkatársak elkötelezettségének növelésére. Lelkesíti őket a márkastratégia, felfedezik a saját feladataikkal kapcsolatos összefüggéseket, és folyamatos párbeszédet folytatnak a menedzsmenttel és a külső projektvezetőkkel. A belső márkaképzés így erősíti a munkatársak lojalitását, motivációját, és így képes a márkát minden igénycsoport számára élménnyé tenni.

(Jurasits Jánosné)

Joachimsthaler, E.: Mitarbeiter, Die vergessene Zielgruppe für Markenerfolge. = Absatzwirtschaft, 45. k. 11. sz. 2002. p. 28–34.

Herrmann, A.; Huber, F.; Wittke-Kothe, C.: Interne Markenführung – Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten. = Journal für Betriebswirtsfchaft, 52. k. 5–6. sz. 2002. p. 186–201.

Egyéb ajánlott irodalom

Branding

Abratt, R.; Motlana, P.: Managing co-branding strategies: Global brands into local markets. (Márkaképzési stratégiák: világmárkák helyi piacokon.) = Business Horizons, 45. k. 5. sz. 2002. szept./okt. p. 43–50.

Mudambi, S.: Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. (A márkázás szerepe a B2B piacokon. Három vásárlói csoport.) = Industrial Marketing Management, 31. k. 6. sz. 2002. szept. p. 525–533

Ralston, R.: The effects of customer service, branding, and price on the perceived value of local telephone service. (A vevőszolgálat, a márkázás és az ár hatása a helyi telefonszolgáltatás színvonalára.) = Journal of Business Research, 56. k. 3. sz. 2003. p. 201–213.