

Kapitola 7

Od vymývání mozků ke skutečné zainteresovanosti

Co nás čeká

Sladění podniku s vizí a zainteresování zaměstnanců je klíčem k realizaci vize. Nicméně mnoho zaměstnanců ve firmách trpí „únavou z vizí“ následkem neustálých změn v pozicích značek a jejich obnovovaného uvádění na trh. Snažte se proto zaměřit na praktické dopady vize spíše na podnik než na to, abyste svou vizí zaměstnancům „vymývali mozek“.

Sladění podniku s vizí a zainteresování zaměstnanců jsou pro úspěch velmi důležité. Lidé potřebují projít třemi fázemi „cesty k oddanosti věci“ (obr. 7.1):

- **PŘEMYŠLET** = *porozumění*: racionálně pochopit, čeho se vize týká („*Rozumím, o čem mluvíte*“)
- **CÍTIT** = *zainteresovanost*: získat emocionální zainteresovanost na ideji („*Fajn, souhlasím, můžete se mnou počítat*“)
- **UDĚLAT** = *aktivní účast*: změna chování („*U nás v podniku teď věci děláme jinak*“)

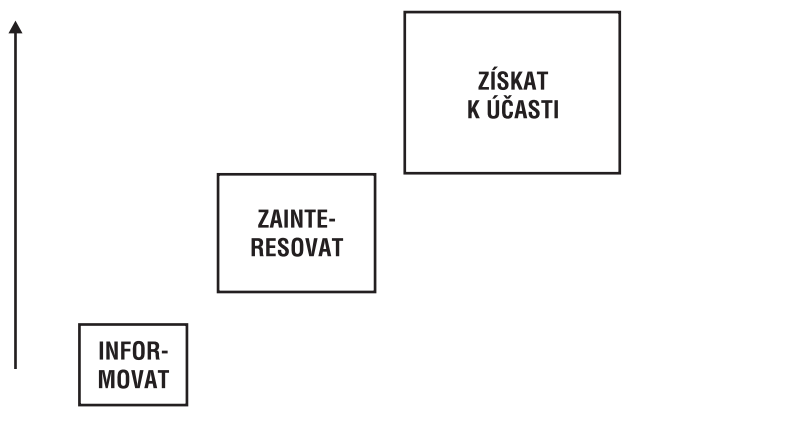
Nepodceňujte, jak těžké bude zavést a realizovat vaši vizí uvnitř samotné firmy. Jak uvidíme, začnete s vážnou nevýhodou: slova značka a vize vyvolávají v myslích mnoha zaměstnanců představu prázdných frází, módního slovíčkaření a prázdných slibů vysněných v naprosté odtrženosti od reality.

Vymývání mozků

Při přemýšlení o vizi značky lze postoj většiny lidí mimo marketingové oddělení dobře shrnout následujícími slovy novináře Alana Mitchella:

Bez ohledu na to, jak velké a opravdové je nadšení lidí z marketingového oddělení, je pojem „značka“ mezi techniky, účetními a lidmi z výroby stále spojován se světem předstírání, falešných kouzel a švindlů.

Jedním z důvodů tohoto skepticismu jsou veřejně známé nezdary některých pokusů o změnu či oživení značky, například velice nákladný a nadmíru neúspěšný pokus vedení letecké společnosti British Airways zaměnit britskou vlajku na ocasných křídlech letadel společnosti za „světovější“ logo. Neméně důležitým faktorem, i když se o němž mluví méně, je exploze projektů typu „jak zainteresovat zaměstnance na tvorbě značky“ nebo „jak žít životem značky“ v posledních 10 až 15 letech. Mnoho těchto drahých programů vedlo k opačnému účinku, než byl zamýšlený. Místo aby lidi navedly na cestu k oddanosti značce a její tvorbě, dopad byl opačný. Proč mají tyto nemalé investice času, prostředků a úsilí tak mizivou návratnost?



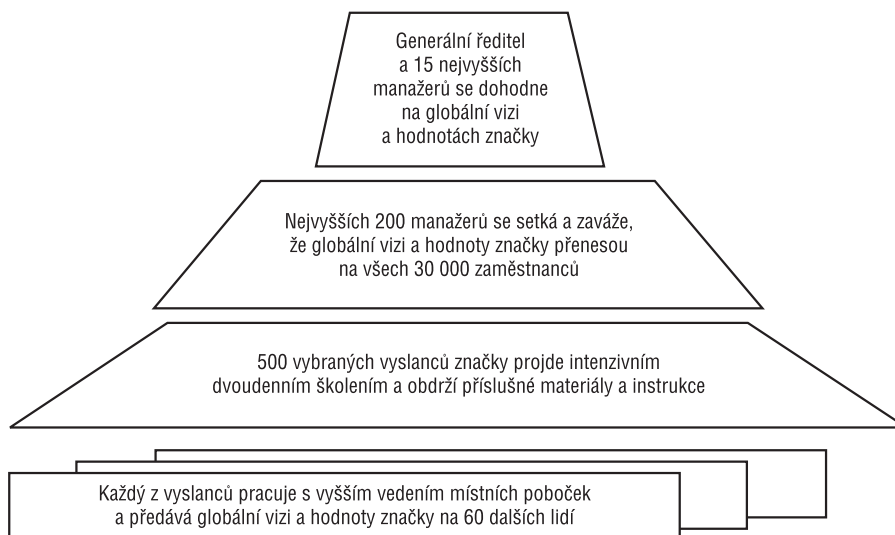
Obr. 7.1: Cesta k oddanosti značce

Únava z vizí

Obecným problémem je rostoucí míra „únavy z vizí“ uvnitř mnoha firem. Důvodem jsou časté změny manažerů a celých manažerských týmů, z nichž každý se snaží značku znovu objevit, ale nedokáže svou novou vizi zabudovat do činnosti firmy. Důležitou součástí problému je tendence strategických turistů zaměřit se na povrchní otázky v oblasti komunikace a nikoli na zásadní změny činnosti firmy jako takové.

Samé řeči a žádné činy

Mnoho projektů, které mají vzbudit u zaměstnanců zájem na tvorbě značky, by bylo přesněji označit jako „vymývání mozků“. Nemalé prostředky se vyhazují za velkolepé, pečlivě secvičené akce, často na klíč dodávané společnostmi specializovanými na interní firemní komunikaci. Zaměstnanci, často po stovkách, jsou letecky dopravováni z celého světa, což může představovat pouze cestovní náklady ve statisících liber. V některých případech to nekončí samotnou akcí; účastníci konference se mají následně stát „vyslanci značky“, kteří budou šířit slovo svaté ve všech částech firmy (příkladem je obr. 7.2).



Obr. 7.2: Příklad kaskádového programu

Nicméně tyto akce jsou často velice zaměřeny na grafy, slova a sliby a méně na praktické kroky. A dokonce i když dojde také na akční plány, často se zaměřují pouze na komunikace a identitu značky. Například banka Barclay's utrácí obrovské částky ve snaze informovat své zaměstnance o nejnovější reklamní kampani. Zaměstnanci, kteří se nominovali do role vyslanců značky, prošli školením a nyní se od nich očekává, že budou informovat další kolegy. Dalších 10 000 zaměstnanců se zúčastnilo regionálních prezentací šéfa marketingového oddělení. To vše ve snaze sdělit zaměstnancům, že banka má novou reklamní kampaň, jejíž hlavní sdělení je, že... „Banka Barclay's úspěšně přichází s novými nápady, jak pomoci zákazníkům“. Představte si, že byste byli bankovním úředníkem nebo níže postaveným manažerem a sledovali tuto show. Nenašlo by vás, že by bylo možná lepší použít zmíněné prostředky a čas na vymýšlení nových nápadů, které by zákazníkům skutečně pomohly?

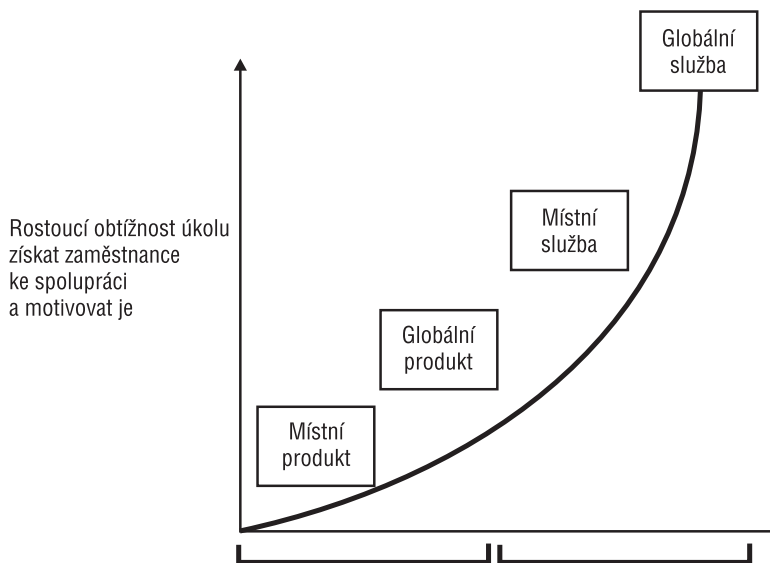
Dělejte co říkám, nikoli co dělám

Zřejmě největším problémem je způsob, jakým strategičtí turisté nadšeně po všech žádají účast na budování značky, přičemž sami tomu nedokáží přizpůsobit své chová-

ní. Možná si ještě pamatujete, že to byl důvod číslo jedna, proč projekty tvorby vize nedosahují úspěchu. Klasickým příkladem jsou členové představenstva maloobchodního řetězce, kteří po svých zaměstnancích v první linii vyžadují fantastické zákaznické služby, ale oni sami skutečného zákazníka už neviděli celá léta. Jedna věc je něco takového žádat z pohodlí útulné kanceláře a něco úplně jiného je dokázat to tváří v tvář podrážděnému zákazníkovi, za nímž se v sobotu dopoledne tvoří fronta dalších nervózních zákazníků.

Značkové produkty versus značkové služby

Konkrétní výzvy a úkoly, jimž budete čelit ve snaze dostat se od vymývání mozků ke skutečné zainteresovanosti zaměstnanců, se budou lišit podle toho, zda pracujete na značkových produktech nebo službách (obr. 7.3).



Výzva / Úkol	Značkové produkty	Značkové služby
Získat ke spolupráci vyšší management	**	***
Získat ke spolupráci marketingový tým	***	*
Dosáhnout zainteresovanosti zaměstnanců v první linii	*	***
Doba potřebná k zavedení změn	12 až 24 měsíců	3 až 4 roky

Obr. 7.3: Jak je obtížné získat zaměstnance ke spolupráci u různých typů značek

Značkové produkty

V případě značkových produktů je výše zmíněný úkol většinou snadnější především v případě domácích značek. Klíčovými osobami, které musí spolupracovat, je tým pro řízení značky a komunikační / kreativní agentura – ty by měly být součástí projektu tvorby vize. Rovněž budete chtít získat na svou stranu další složky firmy (oddělení prodeje a oddělení pro výzkum a vývoj), ale opět platí, že rozhodující lidé z těchto oddělení by měli být součástí týmu, jenž se podílel na tvorbě vize. Největší výzvou bude pravděpodobně zajistit si podporu vyššího managementu.

Celý úkol je komplikovanější, pracujete-li na globální značce. Počet lidí, kterých se to týká, bude mnohem vyšší, navíc jsou roztroušeni po celé planetě. Klíčoví regionální zástupci by měli být v týmu, který se podílel na tvorbě vize, ale budete jim muset pomoci předat poselství a přimět jejich místní týmy ke změně regionálních marketingových mixů. Změny bude muset podpořit rovněž vyšší management v každém regionu.

Značkové služby

Realizace vize v oblasti služeb představuje zcela jinou ligu, nesrovnatelně obtížnější než v případě značkových produktů. Největší výzvou je pak realizovat novou vizi ve společnostech poskytujících služby na mezinárodní úrovni, například McDonald's se svými 100 000 zaměstnanci.

Úkol začíná v nejvyšších patrech společnosti, protože značka určená spotřebitelům je často stejná jako značka firmy. Nemluvíte tedy pouze o vizi značky, ale o vizi celé společnosti. Jestliže v čele takového procesu nebude stát generální ředitel, nová vize nemá šanci na úspěch. Proto je zde sisyfovský úkol získat k účasti na realizaci vize všechny zaměstnance v první linii, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Nakonec ještě musíme vzít do úvahy, že změny, které budete chtít provést, abyste mohli vizi realizovat, mohou trvat několik let – například v případě změny IT systémů nebo interiérů prodejních míst.

Zaměřte se na to nejzákladnější

Ještě než začnete přemýšlet o interní *komunikaci*, podívejte se velmi upřímně na základy své značky a firmy. Obzvláště je to důležité ve službách, kde často chcete po lidech, aby změnili své chování. V mnoha případech se jedná o lidi s hodinovou mzdou, kteří pracují, aby přežili, nikoli proto, aby se těšili z práce.

Začneme pohledem na základy najímání a rozvoje správných pracovních sil, specifikaci odměn a vedení pomocí správného příkladu. Až poté si řekneme, jak uvést vizi do života v oblasti interní firemní komunikace (obr. 7.4).



Obr. 7.4: Uskutečňování změn

Krok 1: Najměte správné lidi a správně se k nim chovejte

Úkol zainteresovat zaměstnance na budování značky je neskonale snadnější, jestliže najmete správné lidi a poté se k nim chováte s úctou. Nic na tom není, ale stačí se podívat na velice bídné služby, jakých se vám dostane i v prodejních těch nejznámějších značek, abychom si uvědomili, že v mnoha velkých společnostech není náš Krok 1 součástí oficiální politiky.

Najměte správné lidi

Firmy, které tomuto problému správně rozumí, kladou při najímání zaměstnanců důraz na typ osobnosti, jenž má přednost před konkrétními dovednostmi uchazečů. V praxi to znamená, že na takového pracovníka se lze spolehnout v tom smyslu, že v kontaktu se zákazníky bude používat vlastní iniciativu a vlastní slova, spíše než aby používal sadu schválených frází v rámci „balíčku zainteresovanosti zaměstnanců“. Dobře to ilustruje poznámka Simona Fowlera, ředitele pro zákaznické služby ve společnosti John Lewis:

Hledáme lidi laskavé, energické a od přírody vnímavé vůči druhým, lidi, kteří se vám podívají do očí, spíš než aby se dívali stranou. Musí jim dělat radost, že se mohou sami rozhodovat. Povzbuzujeme v nich podnikavost, díky níž vždy hledají nové obchodní příležitosti a jsou ochotni udělat něco navíc, aby zákazníkovi pomohli.

Dobrym způsobem, jak otestovat dovednosti uchazečů o práci v oblasti mezilidských vztahů, je nechat je vyzkoušet si nabízenou práci. Uchazeči o práci v řetězci Fresh Italy dostanou šanci odpracovat si hodinku během oběda v jedné z provozoven a personál hodnotí, jak si vedli a jak by zapadli do kolektivu. Stejnou zkušeností procházejí rovněž kandidáti na manažerské pozice, nikoli pouze lidé za pultem s hodinovou mzdou.

Díky takovému zaměření na základní věci (najímání, školení a rozvoj personálu) se zainteresovanost na tvorbě značky stane pro zaměstnance *reakcí*, nikoli *podnětem*. Jinými slovy, lidé pociťují na značce zainteresovanost z důvodu jejich každodenní pracovní zkušenosti, nikoli proto, že jim někdo řekl, aby ji pociťovali. Vytvářet příjemná pracoviště a dělat práci co nejzajímavější, právě na to klade důraz generální ředitel společnosti Fresh Italy, Tom Allchurch:

V konečném důsledku lidem v našich provozovnách až tak nezáleží na „značce“ či poslání společnosti. Na čem jim ovšem záleží, je to, že mají rádi svou práci, své nadřízené a lidi, s nimiž pracují.

Přesně tento přístup stojí rovněž v pozadí úspěchu řetězce s rychlým občerstvením Pret a Manger, který má nyní po celé Británii 125 provozoven. Novinář z deníku *Financial Times* si všiml, že „Zaměstnanci jsou zde jiní než jinde. Jsou povídaví a veselí. Proč se proboha pořád usmívají?“ Proto se rozhodl najít si práci v jedné z provozoven tohoto řetězce, aby našel odpověď na svou otázku. Co zjistil, shrnuje tab. 7.1. Jak vidíte, důvodem nebyl propracovaný program zainteresovanosti na značce, ale dodržování základních principů: najmout správné lidi a poté je správně zaškolit, odměňovat a chovat se k nim s úctou.

Najímat správné lidi není důležité pouze pro firmy nabízející značkové služby, ale rovněž pro firmy vyrábějící značkové produkty. Obzvláště to platí pro lidi, které najímáte pro práci v marketingovém oddělení a lidi určené pro spolupráci s kreativními a komunikačními agenturami. Jestliže členové vašeho týmu, kteří pracují na značce, nejenom rozumí spotřebitelům, ale zároveň *jsou* spotřebiteli, zvýší to vaše šance odvést dobrou práci, která bude u spotřebitelů slavit úspěch. Ve společnosti Nike najímají pouze nadšené sportovce, to je oficiální politika: nestačí být odborníkem, který sport pravidelně sleduje v televizi (mě by tam nikdy nevzali, i když bych ostatní požadavky splňoval výborně). Tato personální politika je důvodem, proč společnost Nike nedělá předběžné testy svých reklam, dokonce ani kvalitativní. Navíc platí, že můžete-li spojit osobní vášně se svým profesionálním životem, je pravděpodobnější, že do takové práce vložíte celé srdce.

Srovnáme to se situací v mnoha jiných firmách. Automobilky zaměstnávají lidi, kteří automobily neřídí a ani je to nezajímá. Existují manažeři pivních značek, jimž pivo nechutná. A to už nemluvíme o tom, že na značce menstruačních vložek Always pracuje spousta mužů.

Tab. 7.1: Správné základy ve společnosti Pret a Manger**Manažeři nejsou nadměrně kvalifikovaní ani zatrpklí:**

- ◆ 75 % manažerů jsou zaměstnanci povýšení na tento post
- ◆ Další 25 % manažerů má alespoň dva roky relevantních zkušeností
- ◆ Manažeři „neštěkají rozkazy“, ale jsou ochotni se přidat a pomoci

Zaměstnanci nejsou „rutinně ponižováni“:

- ◆ Elegantní uniformy, nikoli polyesterové peklo
- ◆ Není nutné nosit šaškovské kostýmy při příležitosti různých akcí pro děti
- ◆ Většina provozoven nemá toalety pro zákazníky, takže je zaměstnanci nemusí uklízet

Dobré platy:

- ◆ Člen týmu: průměrně 6,58 libry versus 5,68 libry u konkurence
- ◆ Vedoucí týmu: průměrně 8,39 libry versus 7,52 libry u konkurence

Zaměstnanci mají vliv na výběr nových kolegů:

- ◆ Zájemci pracují den v dané provozovně a tým hlasuje, zda je přijmout

Najímání příjemných lidí:

- ◆ Vysoké zastoupení vzdělaných studentů z jiných zemí mezi zaměstnanci

Rozlučte se s nesprávnými lidmi

Mluvíte-li s manažery značek, jimž se úspěšně podařilo realizovat velké a odvážné vize, ani jeden z nich se netají tím, že je nutné zbavit se lidí, kteří nejsou odhodlaní aktivně podporovat nové směřování značky. Bývalý marketingový ředitel společnosti Selfridges, Nick Cross, vypráví o změnách, které provedl v této slavné síti obchodních domů. Klíčovou částí proměny značky na konci 90. let bylo vytvoření série „značkových bazarů“, tedy individuálních světů pro Gucci, Prada a další luxusní tituly. To byla ohromná změna ve srovnání s tradičním rozvržením obchodních domů podle produktů (obuv, kravaty, módní doplňky atd.). Jako součást této změny Nick požádal zaměstnance, aby se oblékli do značky, kterou prodávali, a zbavili se starých polyesterových uniforem, typických pro předchozí éru obchodních domů Selfridges. Většinu zaměstnanců se nápad velice líbil a nadšeně jej podpořili. Nicméně menšina zaměstnanců – „stará garda“ – byla proti a nenechala si svůj názor pro sebe. Žádné manažerské triky a aktivity by nedokázali proměnit tyto „vandaly značky“ na její stoupence: bylo by to pouze mrhání prostředky a úsilím, jež bylo možné využít na práci s lidmi, kteří novou vizi podporovali. Proto bylo přijato nelehké rozhodnutí požádat nespokojence, aby společnost opustili.

I zde platí, že potřeba mít k dispozici správné lidi se týká rovněž značkových produktů, nikoli pouze značkových služeb. V případě britské pobočky značky T-Mobile byly

do jednoho roku od zavedení změn, o nichž jsme mluvili v úvodu této knihy, do mnoha klíčových pozic (včetně šéfů oddělení firemního marketingu a spotřebitelského marketingu) dosazení noví lidé, kteří měli potřebné dovednosti, mentalitu a motivaci, aby pomohli uskutečnit zamýšlené změny.

Co se změří, to se i udělá

Dalším problémem práce na zainteresovanosti zaměstnanců je časté a fatální podceňování důležitosti měření výsledků a jejich odměňování. Jedna věc je snažit se lidi přimět k tomu, aby žili hodnotami značky a stali se, jak říkají odborníci, „advokáty značky“ či dokonce jejími „kazateli“. (Trochu to nahání hrůzu, že?) Jiná věc je toho dosáhnout, i když k tomu nepřidáte způsob, jakým jsou výkony zaměstnanců měřeny a odměňovány. Ano, lidem se může líbit, že jsou součástí nějakého většího záměru nebo cíle firmy, pro kterou pracují, a navíc rádi pracují na značkách, jež mají rádi a váží si jich. Ale jestliže jde způsob, jakým je jejich práce měřena a odměňována, proti hodnotám značky, které mají vyznávat a obhajovat, pokaždé zvítězí peněženka.

Klasickým příkladem tohoto problému je obtížnost přimět místní pobočky, aby realizovaly globální strategii značky a nechovaly se jako piráti, kteří si dělají, co se jim zlíbí. Dlouhá léta to byl velký problém mnoha mezinárodních společností (například Unilever), jejichž manažeři trávili dlouhé dny na pracovních soustředěních s místními marketingovými týmy, které se snažili „srovnat do řady“. Problém ale spočíval v tom, že místní manažeři byli podřízeni místním ředitelům, jejichž práce nebyla hodnocena a odměňována podle toho, zda jsou dobrými globálními advokáty značky, ale podle ekonomických výsledků.

Totéž se stalo také u jednoho velkého mobilního operátora, který utratil ohromné množství prostředků, aby přesvědčil pracovníky ze zákaznických služeb, že musí zákazníkům „poskytovat potěšení“. Nicméně tyto týmy byly hodnoceny a odměňovány podle toho, nakolik se jim podařilo zkrátit průměrnou dobu telefonických hovorů se zákazníky! V praxi to znamenalo, že zákazníci, kteří měli trpělivost a čas, aby se proboujvali peklem automatických nahraných zpráv až k živému operátorovi, byli co nejrychleji odkázáni na někoho jiného, aby se podařilo zkrátit průměrnou dobu telefonických hovorů na daném oddělení!

Spojíte-li měření a odměňování pracovních výkonů se správným chováním zaměstnanců, získáte je pro svou věc mnohem efektivněji, než když je budete nutit celé hodiny poslouchat prezentace, které by je měly přimět k zainteresovanosti na osudech vaší značky. Jack Welch řekl:

Jestliže vyberete správné lidi, dáte jim příležitost roztáhnout křídla a nabídnete jim odměňování, na němž mohou plachtit, prakticky už je nemusíte příliš řídit.

Právě tento přístup umožňuje maloobchodnímu řetězci John Lewis být nejlepší společností v Británii v oblasti zákaznických služeb. Má strukturu družstevního podniku, kde jsou každý rok odměny distribuovány zaměstnancům stejným způsobem, jakým akciové společnosti vyplácejí dividendy. Každý dostane ve formě odměn stejné procento své mzdy, ale aktuální výše procenta závidí na tom, jak dobře si společnost v uplynulém

roce vedla. Například v roce 2005 dostali zaměstnanci odměny ve výši 14 % své mzdy. Velkou výhodou tohoto přístupu je, že věrnost zaměstnanců firmě je mnohem vyšší, než je průměr v daném odvětví, což má ohromný dopad na úroveň zákaznických služeb a zároveň to snižuje náklady na nábor a školení nových zaměstnanců.

Udělejte ze zaměstnanců hrdiny

Součástí správného chování k zaměstnancům je také způsob, jakým jsou zobrazováni v externí komunikaci firmy. Minimálně byste se měli vyhnout tomu, abyste je prezentovali coby hlupáky, jak se to podařilo v neslavné reklamě prodejního řetězce Sainbury's, v níž John Cleese, člen kultovní komediální formace Monty Python, ponižuje smolařského prodáváče. Na opačné straně spektra je možnost prezentovat vaše zaměstnance jako hrdiny – to se podařilo bance Halifax.

Cílem lidí pracujících na značce Halifax bylo prezentovat ji jako „mimořádně přátelské služby – přidaná hodnota“, tedy fakt, že banka nabízí velice hodnotné služby v kombinaci s velice přátelským personálem. Řešením bylo spustit kampaň, jejímiž hlavními hrdiny byli samotní zaměstnanci. Autoři případové studie, která se kampaní banky Halifax věnovala, říkají: „Idea obsažená v externí komunikační kampani, tedy shrnutí hodnotové nabídky značky, se i mezi zaměstnanci šířila mnohem lépe, než by to bylo možné pomocí jakéhokoli počtu pracovních soustředění, které se pro tento účel běžně používají.“ Banka tak na interní komunikaci ušetřila podle odhadů něco mezi 240 000 a 1,2 milionu liber.

Když v bance Halifax vyzvali zaměstnance, aby vystupovali v reklamní kampani, přihlásilo se víc než tisíc lidí. Nakonec byly vytvořeny a odvysílány tři reklamy – v každé z nich vystupoval jeden z tří zaměstnanců, kteří v castingu zvítězili. Důležité je, že v pozadí kampaně byly silné příběhy produktů, například běžný účet nabízející úrok 40krát vyšší, než je u předních bank. Kampaň byla velmi výrazná a přitažlivá (obr. 7.5), což vedlo ke 150procentnímu nárůstu nových klientů. Navíc výborně fungovala u zaměstnanců banky, kteří ji vnímali jako pozitivní prezentaci sebe sama, a to jim pomáhalo dosáhnout větší konkurenceschopnosti vůči ostatním bankám (obr. 7.6).

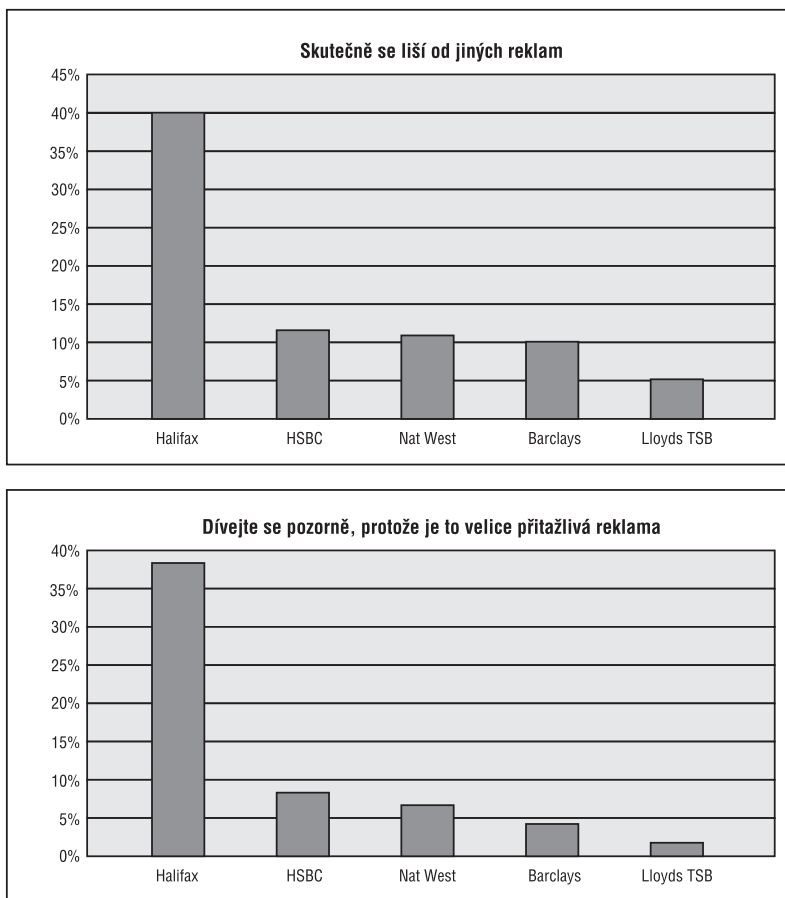
Krok 2: Ulehčete zaměstnancům dělat to správné pro značku

Zaměřte se na to, na čem *skutečně* záleží

Namísto toho, abyste své zaměstnance žádali o účast na budování značky a plýtvali tak prostředky a úsilím, bude možná lepší podívat se, co přesně zaměstnanci dělají a usnadnit jim dělat to, co je pro značku dobré. Výborně to ilustruje příběh společnosti Fresh Italy, což je britský, rychle rostoucí řetězec nabízející čerstvé a vysoce kvalitní rychlé občerstvení v italském stylu. Generální ředitel Tom Allchurch si všiml, že zaměstnanci v první otevřené provozovně nenáviděli mytí podlahy. Vždy se tomuto úkolu snažili vyhnout, a když už to nešlo, neobešlo se to bez příslušných komentářů. To bylo pro všechny špatné. Vedení vadilo, že podlaha je často špinavá, zaměstnanci byli naštvaní, že ji musí mýt a zákazníkům se nedostávalo toho nejlepšího. Kdyby dal Tom na rady

odborníků, zabředl by do komunikační kampaně, kterou by se lidem snažil vštípit hodnoty značky a přimět je, aby těmito hodnotami žili.

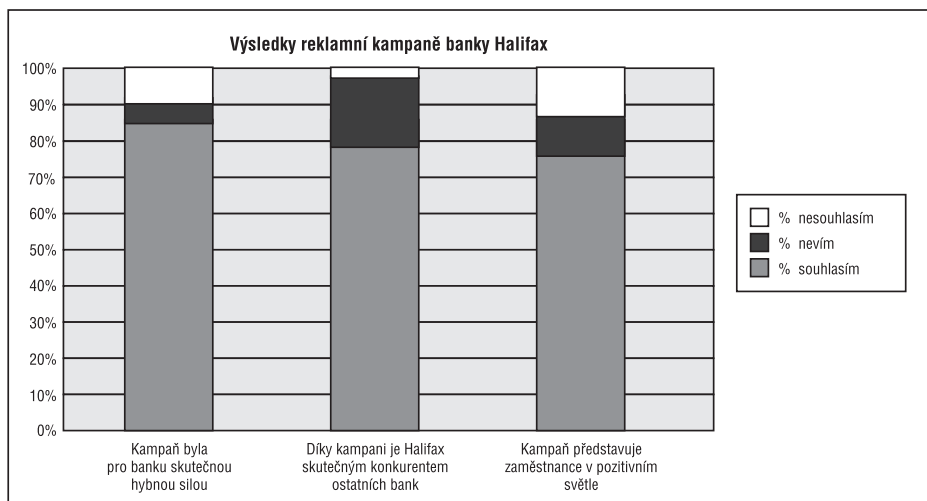
Mohl se třeba podívat do publikace *Living the Brand* (Jak žít značkou) a zkusit najít „advokáty značky, kteří se stanou protiváhou lhostejných krátkodobých zaměstnanců“, kteří tvoří v oblasti stravovacích služeb většinu. Rovněž by se potřeboval „zavázat k úsilí zapojit všechny zaměstnance do společné věci“. On to ale neudělal. Namísto toho změnil podlahovou krytinu, aby se snadněji myla, a najal uklízečskou službu, takže jeho vlastní zaměstnanci se mohli soustředit na přípravu skvělého jídla a vynikající obsluhu. Podlahy jsou nyní čistější a pracovníci spokojenější. A nikdo nikde nemluvil o „poslání společnosti“ nebo „hodnotách značky“.



Obr. 7.5: Výsledky reklamní kampaně banky Halifax, prezentující zaměstnance jako hlavní hrdiny

Zkuste následovat příklad společnosti Fresh Italy, podívejte se, co vaši zaměstnanci skutečně dělají a jak by bylo možné umožnit jim dělat to, co je pro značku nejlepší. Když si vyzkoušíte jejich práci na vlastní kůži, velice vám to může pomoci. Je to určitě lepší

způsob, jak vynaložit čas, než kdybyste ho věnovali přípravě teoreticky propracovaného soustředění pro zaměstnance, abyste dosáhli jejich zainteresovanosti na budování značky.



Obr. 7.6: Výsledky reklamní kampaně banky Halifax vyjádřené v postojích zaměstnanců banky

Zevnitř ven

Tento princip je tak jednoduchý a přece se jím často neřídíme: zaškolte zaměstnance a udělejte vše tak, aby pracovali v souladu s vaší vizí ještě předtím, než vyhodíte miliony za nablýskané televizní reklamy. Příkladem, jak to nedělat, byla například modernizace bankovní značky Abbey v Británii v roce 2004. Vzniklo nové logo a nová reklamní kampaň postavená na sdělení, že banka Abbey „přináší revoluci do světa bankovnictví“. Zároveň byl spuštěn program interní komunikace, jenž měl o všem informovat zaměstnance. Odvážné tvrzení z reklamní kampaně ale nebylo příliš zřejmé pro zákazníky ani pro zaměstnance, kteří je měli realizovat. Banka sice měla na svých pobočkách nové exkluzivní logo, ale uvnitř se vlastně nic viditelně nezměnilo. Nezdálo se, že by jakékoli nové nabídky bankovních produktů měly přimět lidi, aby přešli k bance Abbey. Byl to klasický příklad situace, kdy sice dojde ke změně komunikačního „obalu“ a identity značky, ale produkty a služby zůstanou stejné. Po zhruba roce nevalných výsledků banku koupil španělský bankovní dům Santander, jehož vedení – ano, tušíte správně – opět změnilo identitu značky tak, aby odpovídala firemnímu stylu mateřské organizace.

Mnohem lepším přístupem je pracovat „zevnitř ven“, tedy nejdříve zaměstnance zaškolení a dát jim správné nástroje než jim pouze ukázat novou reklamní kampaň těsně před uvolněním do médií. Pěkným malým příkladem je nápad vedení britského prodejních řetězce Sainsbury's, kdy zaměstnanci obdrželi vzorky párků a jablek, které se objevily v první televizní reklamě v rámci nové kampaně „Zkuste dnes něco nového“. Jen tak mohou zaměstnanci svým zákazníkům nabízené novinky upřímně doporučit. Proces

bude pokračovat – zaměstnanci postupně obdrží balíčky s dalšími produkty, které budou prezentovány v následujících epizodách televizní reklamní série.

Krok 3: Ved'te zaměstnance vlastním příkladem

Jedním z důvodů, proč je společnost Tesco ve srovnání s konkurencí tak úspěšná v oblasti zákaznických služeb, je způsob, jakým vyšší manažeři zůstávají v úzkém kontaktu s děním v jednotlivých obchodních domech. Mnoho členů představenstva patří mezi dlouholeté zaměstnance společnosti, kteří se do své současné pozice postupně vypracovali. Kromě toho všichni manažeři stráví každý rok určitý čas přímo v prodejnách.

Ve firmě, jejíž hybnou silou je značka, by nemělo být nezbytné tvrdě pracovat na tom, aby se podařilo sdělit zaměstnancům její vizi a hodnoty. Ty by měly být zjevné z toho, jak vedení dělá svou každodenní práci. Například ve společnosti easyGroup probíhají veškeré porady vedení vstoje, což vysílá silný signál o tom, že činy jsou důležitější než nekonečné debaty. Ve společnosti Procter & Gamble se nikdo nikdy nezdržoval tím, aby mluvil o firemních hodnotách, ale důležitost rozhodování postaveného na tvrdých datech je zřejmá: všichni manažeři chodí na porady s velkou „knihou faktů“ v podpaží, takže každý detail týkající se jednotlivých značek i celého podniku je vždy okamžitě po ruce. A když se Steve Jobs v roce 1997 triumfálně vrátil do křesla generálního ředitele společnosti Apple, na pracovních stolech všech zaměstnanců se objevil revoluční počítač iMac, coby hmatatelný příklad kreativní obrody firmy pod novým vedením.

Srovnějte to s přístupem jiné technologicky orientované firmy z amerického západního pobřeží, firmy Scient, která se v jedné z publikací o tom, jak „žít značkou“, objevila coby zářný příklad toho, jak se to má dělat. Noví zaměstnanci firmy Scient musí projít *pětidenním* programem, pod jehož názvem se skrývají termíny „výkon, úsilí, výsledky, znalosti“. Jeho účelem je „pohroužit nové zaměstnance do firemní kultury a významů, ukrytých v pozadí firemních hodnot“. Ano, jeden den školení na každou hodnotu. Co na to říci. Kdyby byly firemní hodnoty zřejmé a patrné z toho, jak vedení firmy dělá svou práci (kdyby byli jeho členové ztělesněním těchto hodnot), noví zaměstnanci by si nové hodnoty osvojili během pěti dnů běžné práce v kanceláři, aniž by tyto dny museli strávit na speciálním školení.

Poté, co jsme se podívali na to nejdůležitější v oblasti najímání, školení a odměňování zaměstnanců, můžeme přejít k tématu interní komunikace a uvedení značky do života.

Krok 4: Prodávějte koláč, nikoli recept na něj

Díváte-li se na typickou prezentaci vize značky, rychle pochopíte, proč má pouze omezený nebo žádný vliv na firmu jako celek. Často se jedná o omračující extravagantní představení (nejčastěji ve formátu Powerpoint), plné komplikovaných pyramid, emočních žebříků a moderního výraziva. Namísto toho, aby taková prezentace rozpálila lidi z oddělení prodeje a služeb, kteří zkušenost značky z pohledu spotřebitele vlastně vytvářejí, nechá je naprosto chladnými.

Je to podobné, jako kdyby věhlasný kuchař předstoupil před zákazníky a namísto jídla jim pouze představil podrobný recept. Zajímá je přece pouze to, jak jídlo vypadá a chutná. Totéž platí pro značky „prodávejte koláč, nikoli recept na něj“. Uděláte to tak, že kde to bude možné, uvedete do života příběh značky vizuálním způsobem, s využitím příkladů z marketingového mixu. Jde o to vizi k lidem spíš „nenápadně propašovat“, než jim ji „nacpat do krku“. Právě tento přístup použil tým pracující na globální značce Hellmann's ke sdělení nové vize o tom, že drobné pochutiny mohou být příjemnější, vyzkoušíme-li k nim vzrušující nové příchutě a konzistence produktů Hellmann's.

Vyprávějte příběh značky

Vize značky Hellmann's byla napsána jako „příběh“, nikoli jako složitý poziční nástroj nahuštěný do jedné stránky, s použitím běžného jazyka, nikoli odborné hatmatilky. Například místo „profilu klíčového spotřebitele“ byly použity deníkové záznamy z týdne života typické spotřebitelky jménem Katherine. Namísto toho, aby se v prezentaci mluvilo o „výhodách“ a „odůvodnění důvěry vůči značce“, kladly se otázky typu „Jak bychom mohli Katherine pomoci?“ a „Proč by nám měla věřit?“ Nejdůležitější bylo, že prezentace obsahovala stránku „Co se doposud přihodilo“ s příklady produktů, obalů a akcí, jež se nejvíce blížily žádoucí vizi (tab. 7.2).

Tab. 7.2: Vyprávějte příběh značky

Tradiční pohled na značku	Časopis Hellmann's	Použité vizuální pomůcky
Obsah	Nabídka dne	Číšník a tabule s jídelníčkem
Síla kořenů	Zpět do budoucnosti	Pult restaurace s přírodními ingrediencemi
Cílové publikum	Týden v životě Katherine	Deník s fotografiemi
Nabízené výhody	Co můžeme pro Katherine udělat?	Jednoduché obrázky tří klíčových výhod
Odůvodnění důvěry vůči značce	Proč by nám měla Katherine věřit?	Obrázky obalů a produktů, podporujících výhody
Strategický plán	Seznam úkolů	Ručně psaný seznam úkolů nalepený na lednici

Netvrďte o sobě, že jste zábavní, radši řekněte nějaký vtíp

Dále byla potřeba najít formát, odpovídající požadované osobnosti, jež měla být bezstarostná, uvolněná a vřídná. Namísto tlustého manuálu značky vytvořil marketingový tým časopis o jídle, jehož tón a styl odpovídaly vizi značky (obr. 7.7). Časopis *ukázal* osobnost značky svým provedením, tónem a stylem, místo aby ji vysvětloval slovy. Jinými slovy, spíše než aby o sobě tvrdili, že jsou zábavní, řekli dobrý vtíp.

Jak lidi přimět k vyzkoušení vize

Tým pracující na značce Hellmann's se rovněž vyhnul tomu, aby prováděl velkou globální „akci za účelem zainteresování zaměstnanců“, protože by to neodpovídalo ideji uvolněné a neformální značky. Namísto toho provedl sérii menších schůzek v klíčových oblastech Evropy, Severní Ameriky a Jižní Ameriky. Nová vize byla představena pomocí výše zmíněného časopisu. Regionální týmy poté zkušebně hodnotily novou vizi tím, že konkrétním příkladům marketingového mixu dávaly zelenou (odpovídá vizi), červenou (neodpovídá vizi) a oranžovou (v pořádku). Lidé z regionálních týmů tedy museli vizi praktickým způsobem použít, což byl skvělý způsob, aby tuto vizi správně pochopili.

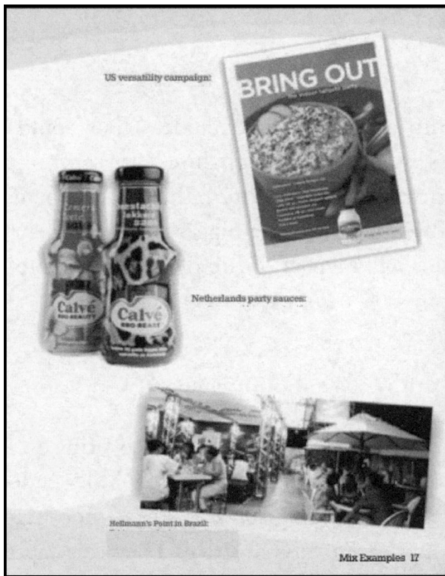
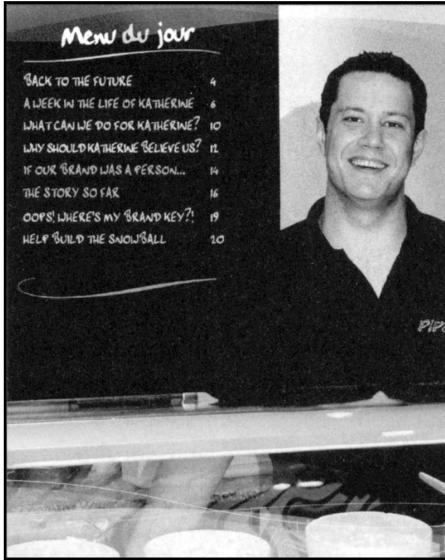
Sněhová koule

Po každé schůzce byly nejlepší nápady uloženy do centrální banky nápadů, dostupné prostřednictvím firemního intranetu. Tento proces dostal název „sněhová koule“. Mělo to zachytit myšlenku postupného budování nápadů pomocí jednotlivých regionálních týmů, nikoliv nápady vytvořené jednorázově „těmi nahoře“ a směřované směrem dolů k ostatním zaměstnancům. Tým teď plánuje větší akci jako připomenutí prvního výročí nové vize, kde budou příklady ze skutečného života prezentovány lidmi, kteří je vymysleli.

Videoklipy značek

Týmy pracující na tvorbě značek se v rostoucí míře snaží používat propracovanější vizuální pomůcky, především videoklipy, aby uvedly své vize do života. Důležité ale je vyhnout se problému „videoklipů“, o němž jsme mluvili v předchozí kapitole. Tyto náladové klipy jsou většinou proudem archivních záběrů doplněných hudbou a často nejsou příliš efektivní. Mohou zachytit určitou představu o stylu a tónu, ale to je tak vše. Lepším nápadem je vyprávět příběh, oblečený do tónu a stylu dle vašeho přání, ale s vyšším podílem skutečného obsahu. Například společnost Shell Retail vytvořila televizní seriál, v němž názorně předvedla osudy prodejny, řízené přesně podle nové vize, stejně jako méně lichotivé osudy jiné prodejny, která se nedokázala odpoutat od minulosti.

Na závěr této kapitoly se podíváme, jak si udržet víru v novou vizi během nelehkého prvního roku její realizace.



Obr. 7.7: Netvrďte o sobě, že jste zábavní, radši řekněte nějaký vtip (časopis značky Hellmann's)

Reprodukováno se svolením Unilever.

Svědění po pěti měsících

Vyšší vedení bude s netrpělivostí očekávat výsledky investic, vložených do procesu tvorby nové vize. Tito lidé chtějí vidět činy, díky nimž je vize hmatatelná, a jestliže se po pěti až šesti měsících nic nestane, začnou se vyptávat. To je samozřejmě trochu nerozumné, jelikož realizace vize trvá roky, nikoli měsíce, ale tak už to prostě v byznysu chodí. (Uvědomíme-li si, že funkční období generálního ředitele trvá v průměru asi 24 měsíců, začneme důvodům tohoto jednání rozumět.) Jak tedy předvést první příznaky úspěchu, když většině kreativních a novátorských procesů trvá minimálně 12 měsíců, než přinesou jakékoli výsledky?

Zmocnit se vhodných projektů

Prvním trikem je zmocnit se projektů, které se hodí do vize, jakmile je to v rámci procesu tvorby vize možné. Ve fázi prozkoumání byste měli zdůraznit ty stávající projekty, které vizi odpovídají. Najděte procesy, které budou probíhat zhruba v době, kdy proces tvorby vize skončí, a skočte na ně jako kovboj na běžícího koně. Bude-li to možné, vyladte je tak, aby ještě lépe odpovídaly vizi. Na začátku knihy jsme viděli, jak se tým pracující na oživení značky T-Mobile zmocnil produktu U-Fix a použil ho jako příklad nové vize, i když byl vytvořen předtím, než práce na nové vizi vůbec začaly.

Smrt vandalům

Veřejná „poprava“ projektu je velice silným symbolem změny. Které z chystaných projektů můžete zastavit s minimálním dopadem na objem prodeje? Existují nějaké méně prodejné produkty, které se váš maloobchodní partner chystá vyřadit z inventáře? Přiložíte-li těmto produktům pistoli ke spánku sami, proměníte problém v příležitost. Stejně by se neprodávaly, ale jejich stažení můžete využít jako symbol změn a jako důkaz, jak vážně to s novou vizí myslíte.

Ambicióznějším příkladem tohoto přístupu je způsob, jakým vedení značky Danone odprodalo kompletní divizi piva a šampaňského jako součást realizace nové vize, zaměřené na aktivní a zdravý život. Zároveň to byl silný signál pro zaměstnance a investory, že firma to s novou vizí myslíte vážně.

Udržet prodej nad vodou

Ve fázi „pobíjení vandalů“ je důležité neohrozit podnik poklesem prodeje. Lidé budou vizi posuzovat na základě ekonomických výsledků v prvním roce, i když to vůbec není rozumné a logické. Druhý rok je samozřejmě mnohem lepším indikátorem efektivity, jelikož se projeví nový marketingový mix.

Kontrolní seznam 7: Od vymývání mozků ke skutečné zainteresovanosti

	ANO	NE
■ Začali jste tím, že jste se podívali na základy svého podniku, jako je najímání a odměňování zaměstnanců tak, aby to odpovídalo vaší vizi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Jdete sami správným příkladem, odpovídá vaše vlastní chování hodnotám značky?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Snažíte se při přípravě interní komunikace prodávat koláč, nikoli recept? Používáte příklady z marketingového mixu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Sdělují tón a styl vaší komunikace osobnost značky, aniž byste ji museli slovně popisovat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
■ Máte program akcí, který se v čase zvětšuje efektem sněhové koule, nebo chcete použít jedinou velkou show?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Předání štafety

Viděli jsme, jak obtížné je navést lidi ve firmě na správnou cestu k oddanosti značce, od porozumění přes zainteresovanost až k aktivní účasti. Nyní se podíváme na „produkt v hlavní roli“, jenž ztělesňuje vizi a je hnací silou růstu firmy.