

Živite za marku



Upitaju radnika na gradilištu što radi, a on odgovara da nosi cigle. Na drugom gradilištu radnik kaže da nosi cigle zidaru koji gradi zid. Na trećem kaže da nosi cigle jer „gradimo katedralu“. Ova anegdota vrlo slikovito govori o motivaciji sudionika u procesu, a kako to izgleda u živoj praksi?



prof. dr. sc. Zvonimir Pavlek

Vodio sam pred nekoliko godina seminarce s treninga o category managementu u jednu veliku trgovinu gdje je prodavačica slagala čokoladu od 50 grama u visini pojasa.

Pitam je zašto, a ona uzvratila da ne zna i da su joj

tako rekli. U britanskom Tescu u Mađarskoj (Nagykanizsa) sam nakon toga vidio da čokoladu ne slažu onako kako je uobičajeno u većini trgovina u svijetu, već su bile grupirane prema istoj gramaturi od gore prema dolje. Kad sam pitao zašto, doveli su prodavačicu koja je zdušno pričala o tom slaganju i učinkom „velikog plakata“ na pojedini profil kupaca. Razlika je u motivaciji zaposlenika i vjerujem da ona naša prodavačica s niskom plaćom jedva čeka da prođe radno vrijeme. Tesco je pak tvrtka koja je s drugog mjesta u Velikoj Britaniji vrlo brzo došla na treće mjesto u svijetu. Ljudi su u njoj spremni pomoći u svakoj prilici („Every Little Help“), a tek sam tad shvatio riječi njihovog CEO-a prilikom prvog hipermarketa u Budimpešti (Pólus Center) da „su ljudi njihovo najveće blago“. Na zi-

dovima imaju obješen opis u kojem govore o Tescu kao „great place to work“ i navode da se druge mora tretirati onako kako bismo željeli da se tretira i nas same, da treba raditi kao tim, treba poštovati i druge, slušati ih, pomoći im i tako se uživa u poslu. To djeluje naravno i na kupce.

To nisu iznimke. Tako je to u svim uspješnim kompanijama. Kad sam vani rado zalazim u Starbucks i uživam kad mi konobar kao pravi ekspert govori o kavama, berbi te godine, najboljim mješavinama i osobinama. U The Body Shop-u će prodavači kozmetike s entuzijazmom govoriti o zaštiti okoliša, o principima „fairtrade“ kao da su pravi eksperti za to. Oba ova lanca su se strelovito širila svijetom.

Znam i slučaj Ferrera, jer sam tamo putovao četiri godine dok nisam isposlovao da dobijemo u distribuciju i djelom proizvodnju Kinder programa. Jednom mi je na porti vratar umjesto pozdrava s ushićenjem

govorio da zna koje će igračke ići u iduću seriju Kinder jaja. Tvrtka se nakon uvođenja tog programa uzdigla u sam vrh marki čokolade. Ima takvih slučajeva i kod nas. Nekad su Podravkaši bili ponosni na svoju tvrtku, a u komunikacijama se osjećala toplina, poticala se kreativnost domaćice i tako je Podravka ušla u svaki dom kod nas. Kad Podravka ide s hladim tonom u oglašavanje, onda to ne ide uz slogan: „Kompanija sa srcem“.

ENTUZIJAZAM JE „ZARAZAN“

Zašto je to tako? Entuzijazam u čovjeku ide iznutra prema van i to mu daje snagu u poslu, u životu i prenosi se na druge. Tako se isto i entuzijazam iz tvrtke prenosi na kupce i potrošače. To se osjeti u oglašavanju, inovacijama i neposrednim kontaktima. Tako se gradi ugled tvrtke, potrošači je vole i raste cijena marke, pa u konačnici i cijele tvrtke. Najizražajnije je djelovanje emocija na području izravne prodaje i to se odmah osjeti, jer je sama prodaja zapravo prijenos emocija. Ako prodavač pokazuje svoj entuzijazam, životnu radost koja ga prožima, onda će to prenijeti i na kupca, stvoriti povjerenje i uvjerenje. Inače u životu kad se čovjek ispuni entuzijazmom to postaje glavni uzrok svih uspjeha. I u prodajnom razgovoru to druga strana osjeti, pa zato nije važno koliko prodavač zna, već je važnije kako se kupac osjeća. Kad sam radio s one2playom, unio sam u njihovu misiju pojam oduševljenja, poveo za sobom ljude koji su se mogli oduševiti i taj prijenos je išao do prodajnog mjesta. Zamislite namrgođenog šefa koji prenosi svoje frustracije na svoje suradnike, ovi to unose na prodajno mjesto... To ne ide. U komunikaciji klijent traži pažnju, razumijevanje, iskreni pristup, uvažavanje, da dajete do znanja da je on ličnost i da riješite njegov problem. U tome će vas on osjetiti i uzvratiti vam.

SVIJEST O MARKI

Vratimo se na marku. Često se spominje svijest o marki („brand awareness“). Nije to glavni cilj brendinga, marke, već koliko se kupci vežu s njom. Visoka razine takve veze zahtjeva da osim marketinga, prodaje i uprave, svi zaposlenici slijede ideju marke, da su predani toj ideji i to od vratara,

Ako prodavač pokazuje svoj entuzijazam, životnu radost koja ga prožima, onda će to prenijeti i na kupca, stvoriti povjerenje i uvjerenje. U prodajnom razgovoru nije važno koliko prodavač zna, već je važnije kako se kupac osjeća.

telefoniste, ljudi u procesu proizvodnje, pa do onih koji stoje za pultom u trgovini, ili koji obilaze kupce. U uspješnim kompanijama se provodi stalna interakcija s kupcima, što znači da valja raditi na solucijama koje će klijenti osjetiti i koje će ih povezati s markom.


Zamislite malu djecu. Ona vuku roditelje za rukav da idu tamo gdje se osjećaju bolje, tamo gdje ih se razumije, gdje se osjećaju sigurnima, gdje ih se cijeni i štiti. Tako je i s markom, a nju kreiraju ljudi za ljude. Zato vjernost i oduševljenje markom zavisi od ljudi, a nju ne stvara samo „reklama“. Marka je obećanje koje se mora ispunjavati i tako se stječe vjernost publike. Ljudi zaključuju i reagiraju emocionalno. Ono racionalno im je samo podloga za reakciju. Recimo nešto može biti skupo, jeftino, proizvod može imati dobru strukturu, performanse, a imam li za to novaca? Možda, ali me strah budućnosti pa odustajem od novog stana, auta, godišnjeg... Uspješni prodavači se zato ne usredotočuju na ono što prodaju, već što kupac kupuje. To znači ući u njegove cipele, razumjeti ga i doći na frekvenciju njegovih osjećaja.

„BALANCED SCORECARD – BSC“

Kako bi što više stvarali doživljaje u neposrednom kontaktu s kupcima, neke velike marke koje se nalaze inače i u specijaliziranim dućanima uz druge u svojoj kategoriji, imaju i svoje posebne prodajne centre kojima je cilj neposredna relacija s potrošačima. Primjerice, u Chicagu je Nike Town turistička atrakcija. Tamo je mnogo publike i veliki „moving“. Cijene su doduše iste kao i u drugim dućanima, ali je sve mnogo kreativnije, kupci govore o kompetentnim prodavačima, a to nije čest slučaj u drugim dućanima. Slično je i u Apple trgovinama koje su otvorili velike prostore za tzv. „Apple genius bar“, gdje možete sjediti s njihovim genijalcima koji će to učiniti kad već imate njihov laptop... U takvim se trgovinama doživljava ono što se onda prenosi kao brujanje pčela („buzz“), što se širi kao zaraza (viralni marketing) jer su kupci oduševljeni, imaju posebni doživljaj i pozitivno iskustvo.

Taj model, krug uspješnog poslovanja kreirali su Norton i Kaplan u „Balanced

Scorecard-u (BSC)“. BSC se može shvatiti kao instrumentarij upravljanja usmjeren na ostvarenje ciljeva, vizije, strategije, kojima se kvalitativne i kvantitativne mjerne oznake dovode u međusobnu povezanost iz četiriju perspektiva – financije, kupci/tržište, unutarnji procesi i zaposlenici oslonjeni na organizaciju, učenje i razvoj. Oznaka balanced odnosi se na uravnoteženje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva, novčanih i nefinancijskih oznaka, unutarnjih

(zaposlenici, procesi) i vanjskih (tržište, kupci) mjerila. Ciljevi su međusobno povezani (*cause and effect linkages*) uzročno-posljedičnim vezama. U tom se krugu može početi od bilo koje točke. Recimo, dobrim profitom će biti zadovoljni investitori. Dobar profit se može postići ako su zadovoljni kupci. Kupci će biti zadovoljni ako im to zadovoljstvo isporučuju zaposlenici posredno ili neposredno. Zaposlenici će biti zadovoljni ako je dobar profit jer im se tako osigurava dobra plaća, a i rast kompanije pa time i sigurnost zaposlenja. Znači treba stvarati zadovoljne zaposlenike koji će to znati s predanošću i strašću prenositi na kupce, a oni će im to vratiti u kasu... Ma ne zadovoljne, već oduševljene! 

Vjernost i oduševljenje markom zavisi od ljudi, a nju ne stvara samo „reklama“. Marka je obećanje koje se mora ispunjavati i tako se stječe vjernost publike. Ljudi zaključuju i reagiraju emocionalno. Ono racionalno im je samo podloga za reakciju.