

Komunikacja w dobie kryzysu

Marketing relacji - employer branding



Bartosz Libuda

doradca komunikacyjny

Doświadczony trener i moderator, konsultant Naming Solutions. Zwycięzca konkursu „Kryzys w firmie kończy się? I co dalej?”, zorganizowanego przez „Marketing w Praktyce” w 2007 r. Autor tekstów literackich w „Toposie”, kwartalniku „Wyspa” i „Nowej Fantastyce”. Absolwent edytorstwa na polonistyce na UG oraz służby zagranicznej na SGH; certyfikat trenerski w dziedzinie badań jakościowych.

Pogląd, że za los firmy odpowiada wyłącznie zarząd, doprowadził już do wielu spektakularnych upadków, w tym bankructw banków i firm z dużymi tradycjami, a także do tak fatalnych zjawisk, jak piramidy finansowe w rodzaju piramidy Madoffa.

W trudnych czasach należy udrażniać kanały komunikacji wewnętrznej, słuchać nawet szeregowych pracowników i dawać im autentyczne przekonanie, że ich postawa wpływa na losy firmy, także na jej być albo nie być. Takie działania przyczynią się do poprawy wydajności, złagodzą negatywne nastroje, pomogą opanować wymykające się spod kontroli plotki oraz przyczynią się do budowania kapitału na przyszłość.

Jak to zrobić?

W organizacji o tradycyjnej strukturze, ale również w organizacji projektowej, komunikacja odbywa się zwykle poprzez poszczególne szczeble w hierarchii. I jest to rozwiązanie dobre, ponieważ ogranicza liczbę interakcji i zapobiega chaosowi komunikacyjnemu, gdy wszyscy porozumiewają się ze wszystkimi. W dobie zagrożenia kryzysem ten schemat należy jednak złamać.

Zamiast straszyć, managerowie, nawet wysokiego szczebla, powinni zjawić się wśród ludzi. Rozmawiać z nimi, pokazywać nowe rozwiązania, zachęcać do aktywności, budować własny autorytet i poczucie bezpieczeństwa załogi, jednocześnie tłumacząc, że nadeszły trudniejsze czasy i każdy powinien wymagać od siebie więcej. Gdy sytuacja na rynku się poprawi, warto w miarę możliwości pozostać przy tym zwyczajach. W kryzysie jest to priorytet.

Mimo to spotkanie z załogą prowadzone w stylu „Jest źle, bierzcie się do roboty, bo inaczej padniemy” to fatalne rozwiązanie. Strach jest złym doradcą. Plotkarskiej karuzeli nie będzie końca. Wiele osób rozpocznie aktywne poszukiwania nowego zajęcia w godzinach pracy,

wykorzystując do tego firmowe telefony i komputery. Dalsze zastraszanie, monitoring, wzywanie „na dywanik” i ewentualne kary jeszcze pogorszą sytuację.

W okresie kryzysu – i dotyczy to przede wszystkim korporacji oraz firm o sformalizowanej strukturze – pracownicy tracą poczucie bezpieczeństwa. Wiedzą, że gdzieś tam w centrali ktoś na pewno szykuje plan oszczędnościowy i że dyrektor filii albo działu będzie musiał go wykonać, aby zachować stanowisko. Najłatwiej oszczędzać przez zwolnienia. W takiej sytuacji wydajność, poczucie lojalności, atmosfera w pracy błyskawicznie się pogarszają, i to właśnie wtedy, gdy w szeregach niezbędna jest mobilizacja. Z drugiej strony nazbyt rodzinna atmosfera w organizacji skutecznie storpeduje wszelkie próby dyscyplinowania zespołu. Relacje w firmie muszą opierać się na przejrzystych i stosowanych w praktyce zasadach.

Zbędne wydatki

Kryzys to dobry moment, by prześledzić stosunek korzyści do ceny w działaniach komunikacyjnych przedsiębiorstwa. Warto zacząć od rzeczy najprostszych: zastanowić się nad rezygnacją z firmowej kawy lub zmianą gatunku na tańszy, odpuścić sobie prenumeratę zbędnych, niefachowych gazet i czasopism, zmienić dostawcę materiałów biurowych i bardziej racjonalnie rozporządzać nimi, ograniczyć prywatne i służbowe rozmowy telefoniczne, efektywniej wykorzystywać Internet, w tym różnego rodzaju komunikatory, przeanalizować, na co i ile zużywamy energii elektrycznej, wody itp.

Wszystkie te i inne działania muszą być jawne, uzgadniane z załogą i prezentowane jako właściwa droga do zapewnienia firmie bezpieczeństwa, a istniejącym w niej miejscom pracy – trwałości. Jeśli zamierzamy pozbawić naszych pracowników jakichś przywilejów, na które przedsiębiorstwa obecnie nie stać, trzeba koniecznie zaznaczyć, że jest to stan przejściowy, zaś najlepsze pomysły na ograniczenie wydatków, które nie uderzą w pracownika, zachować na stałe i udoskonalać.

Zyska na tym sama firma, jak również ci, którzy musieli zgodzić się wcześniej na ograniczenia. Wszystkie te działania znakomicie wpiszą się w pożyteczny proces budowania wizerunku firmy jako pracodawcy według zasad employer branding, a dokładnie tej ich części, w której analizie podlega wewnętrzna sytuacja organizacji oraz jej postrzeganie przez pracowników.

Drugą, o wiele większą grupą wydatków, które można ograniczyć, są wydatki na promocję. Firmy bardzo często w żaden sposób nie kontrolują efektywności wykorzystania budżetów przeznaczonych na reklamę, marketing i PR lub tną je w sposób nieprzemysłany. Jedno i drugie jest błędem.

Zwiększenie sprzedaży w okresie koniunktury może mieć bardzo

niewielki związek z szeroko pojmowanymi działaniami promocyjnymi. Dlatego mierzenie efektywności tych działań w czasie prosperity jest tak ważne. Pozwala to na wyłączenie tych kampanii lub aktywności, które niczego nie przynoszą i pomagają stosować najlepsze metody w kryzysie. Warto także zastanowić się nad tym, jak aktualna strategia komunikacyjna odbija się na firmie.

Widać to na przykładzie banków, które rozwinęły akcję „lokatową” w celu przyciągnięcia kapitału wycofywanego z giełdy i funduszy inwestycyjnych. Zmiana układu sił na rynku, kiedy giełda znów ruszy w górę, spowoduje poważne perturbacje w sektorze bankowego detalu, gwałtownie odciętego od źródła gotówki. Do tego jeszcze banki, które zaniedbały sektor korporacyjny lub jednocześnie prowadzą kampanię kredytów hipotecznych i śrubują wymagania wobec klientów, odsyłając przez to wielu z niczym, mogą spodziewać się już wkrótce kłopotów i nowych, olbrzymich wydatków na odzyskanie zaufania.

Przykładem działań często nieprzemyślanych, a przez to obciążających firmę w okresie kryzysu jest reklama ukierunkowana na budowanie prestiżu. Mogą to być bardzo drogie kampanie telewizyjne z gwiazdami ekranu czy z wykorzystaniem drogich technologii, lub tak popularny dziś custom publishing (CP), czyli periodyczne wydawnictwa firmowe.

Przed decyzją o tego typu kampanii należy odpowiedzieć sobie na kilka pytań: Z czego firma to finansuje? Przy jak dużym spadku sprzedaży tego rodzaju reklama stanie się dla niej zbyt wielkim obciążeniem? Jakie skutki wywoła zaprzestanie kampanii, zawieszenie współpracy z daną gwiazdą, rezygnacja z gazety firmowej lub zmiana papieru na gorszy z powodu kosztów druku, gwałtownie rosnących i nieprzewidywalnych w dobie wahań kursów walut? Takie planowanie pozwoli nam uniknąć wielu pułapek.

Powszechną praktyką jest pokrywanie części lub całości wydatków na custom publishing z reklam publikowanych w czasopiśmie. Kryzys poważnie schłodził rynek reklamy prasowej, dotyczy to także CP. Firma, która nie zadała sobie pytania o obciążenie wynikające z braku reklam, znajdzie się w opałach. Poniesie wyższe koszty lub narazi się na kłopoty wizerunkowe.

Relacja z klientem

Przyglądając się strategii komunikacyjnej wielu polskich korporacji i dużych firm, można odnieść wrażenie, że w prowadzeniu biznesu najbardziej przeszkadza tam klient. Gdyby udało się wyeliminować klienta, świat stałby się lepszy. Nietrudno zorientować się też, że dla wielu gigantów ważniejsze jest pozyskanie nowego klienta niż utrzymanie dotychczasowego.

W rezultacie obserwujemy różne metody wrywania sobie klienteli wobec niemal całkowitego braku narzędzi służących budowaniu lojalności. Te, które są, współistnieją z różnymi formami nacisku, jak np.

wieloletnie umowy u operatorów telekomunikacyjnych. Liberalizacja rynku, walka z monopolami i wzrastająca konkurencja nieuchronnie prowadzą do likwidacji wszelkich barier.

Zwycięzą ci, którzy zbudują najlepszą, zdrową relację z klientem i pracownikiem, opartą na korzyściach i poczuciu bezpieczeństwa. Świadomość tego wciąż nie jest powszechna. Właściwe, zgodne z założeniami organizacji kształtowanie związków z potencjalnymi pracownikami, klientami i kontrahentami to druga część employer branding – budowanie wizerunku na zewnątrz. Optymalna koordynacja wewnętrznych i zewnętrznych działań w EB, zapewnienie im spójności oraz przejrzystość przekazu – oto, jak można efektywnie wykorzystać trudne czasy.

Firma, która w zakresie budowania swego wizerunku jako pracodawcy będzie trzymać się dobrych praktyk, na pewno zostanie zauważona i doceniona. Kryzys kumuluje negatywne emocje, potęguje chaos, ujawnia „prawdziwą twarz” organizacji. To zaprocentuje, gdy rynek pracy ulegnie kolejnym zmianom.

Komunikacja to pieniądze – zarobione, wyrzucone w błoto lub po prostu zaprzepaszczone. Trzeba jednak pamiętać, że nie ma takiej strategii komunikacyjnej, która pozwoli w dłuższym okresie utrzymać na powierzchni marny produkt. Wielu producentów lub dystrybutorów zabawek albo gier komputerowych bardzo mocno promuje swoje produkty w telewizji, zalewa nimi półki, zbiera żniwo, przerywa kampanię, zdejmuje produkt z rynku i liczy pieniądze.

Jakość nie ma wtedy znaczenia – oczekuje się na tych, którzy biorą wszystko, co pojawia się w reklamie. Taka strategia często działa, ale w miarę dojrzewania naszych konsumentów będzie działać coraz słabiej. Poza tym nie da się w ten sposób zbudować naprawdę dużego biznesu, nie mówiąc już o własnej satysfakcji i uczciwości.

Przemyślana inwestycja w komunikację to jeden z tych wydatków, które na pewno się opłacą. Przyniesie zysk w postaci czystego pieniądza i wzrostu wartości marki. Czy warto? Moim zdaniem tak.