




ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Το προσωπικό ως στοιχείο του brand



ΣΚΟΠΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ:

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να καταγράψει τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στις σχέσεις των καταναλωτών με τα brands



Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο, οι αναγνώστες:

- Θα έχουν κατανοήσει τον ρόλο του προσωπικού στο branding
- Θα γνωρίζουν πώς να μετατρέψουν τους εργαζόμενους σε brand ambassadors και γιατί έχει σημασία αυτό

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:

ανθρώπινο δυναμικό, κουλτούρα, αυθεντικότητα

Μπαίνουμε εδώ στο καίριο θέμα που αφορά τον ρόλο του προσωπικού στην επίδοση του brand, ένα θέμα που φέρνει κοντά το marketing με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Μια πρώτη σύνδεση μπορεί να βρει κανείς στο αναθεωρημένο μοντέλο των 4Ps (προϊόν, τιμή, τοποθέτηση, προώθηση) που, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις των υπηρεσιών συμπεριέλαβε στο marketing mix και τους ανθρώπους. Το σκεπτικό εδώ, όπως ήδη αναφέραμε νωρίτερα, είναι ότι οι υπηρεσίες είναι συνυφασμένες με αυτούς που τις προσφέρουν, άρα ένας εργαζόμενος εκδηλώνει στην ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρει τη σχέση του με την εταιρεία και το brand της. Στον πολυσύνθετο κόσμο του branding, το προσωπικό παίζει έναν ρόλο ουσιαστικό και κεντρικό, αφού ενσαρκώνει τις αξίες και τις ιδέες του brand, γίνεται η ανθρώπινη υπόστασή του, για την οποία συζητήσαμε στο κεφάλαιο 5.

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω να κάνουμε δύο διευκρινίσεις:

- Στο πλαίσιο αυτής της συζήτησης το προσωπικό δεν αντιμετωπίζεται ως «εργαλείο», ως κάτι που πρέπει να ρυθμίσουμε. Αντιθέτως είναι



ΕΙΚΟΝΑ: 7-1: Το προσωπικό της κάθε εταιρείας είναι οι ήρωές της

ο φορέας του brand, που μέσα από τη μοναδική προσωπικότητά του δίνει υπόσταση σε όσα θεωρητικά συζητάνε οι ομάδες του marketing.

- Όταν αναφερόμαστε σε «προσωπικό», κατά βάση εννοούμε το σύνολο των εργαζόμενων στην εταιρεία, ανεξάρτητα από το τμήμα τους και κατά πόσο έρχονται σε επαφή με πελάτες. Αν το brand περικλείει την κουλτούρα και το ήθος της εταιρείας, τότε κανένας δεν εξαιρείται από αυτό. Όμως, εδώ, θα επικεντρωθούμε στο ρόλο του προσωπικού της πρώτης γραμμής, που γίνεται το «πρόσωπο» του brand, όπως έχουμε ήδη αναφέρει. Ο ρόλος τους είναι ξεχωριστός, αφενός κι αφετέρου, όπως προέκυψε και από την έρευνά μας, συχνά υποτιμάται από τους managers.

7.1. Το προσωπικό ως brand ambassadors

Σε μια εποχή που τα brands αναζητούν ambassadors μεταξύ των influencers, οι πραγματικοί πρεσβευτές του brand είναι ήδη εκεί. Οι άνθρωποι που δουλεύουν για το brand είναι αυτοί που θα το διαδώσουν, θα μιλήσουν με ενθουσιασμό γι αυτό, θα «ζήσουν» στον κόσμο του brand και θα προσκαλέσουν κι άλλους να κάνουν το ίδιο. Είτε πρόκειται για έναν εκπρόσωπο της εξυπηρέτησης πελα-

Σε μια εποχή που τα brands αναζητούν ambassadors μεταξύ των influencers, οι πραγματικοί πρεσβευτές του brand είναι ήδη εκεί.

τών που απαντάει σε μια ερώτηση, έναν πωλητή που προτείνει ένα προϊόν, είτε έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο που δίνει μια σημαντική ομιλία, κάθε αλληλεπίδραση διαμορφώνει την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για το brand. Προφανώς, για να υιοθετήσουν τον ρόλο τους ως ambassadors οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ισχύουν κάποιες συνθήκες. Αυτές θα τις μελετήσουμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 8.

τών που απαντάει σε μια ερώτηση, έναν πωλητή που προτείνει ένα προϊόν, είτε έναν Διευθύνοντα Σύμβουλο που δίνει μια σημαντική ομιλία, κάθε αλληλεπίδραση διαμορφώνει την αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για το brand. Προφανώς, για να υιοθετήσουν τον ρόλο τους ως ambassadors οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ισχύουν κάποιες συνθήκες. Αυτές θα τις μελετήσουμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 8.

7.2 Το προσωπικό ως στοιχείο αυθεντικότητας και συνέπειας

Η λέξη αυθεντικότητα συναντάται όλο και περισσότερο στη βιβλιογραφία των επιχειρήσεων, και ειδικά του marketing και του branding. Είναι η νέα

απαίτηση των καταναλωτών, που έχοντας πλέον πρόσβαση- μέσω των social media- πίσω από πόρτες που ήταν παλιά ερμητικά κλειστές, απαιτούν να ξέρουν πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις κι αν πράττουν αυτά που κηρύσσουν σχετικά με τα brands. Η επιλογή του προσωπικού και ο τρόπος που μια εταιρεία συμπεριφέρεται προς αυτό αντανακλάται σε κάθε επαφή του προσωπικού με τους πελάτες. Τι θα σκεφτούμε για μια εταιρεία που επικαλείται την «οικογένεια» και τους ουσιαστικούς δεσμούς όταν δούμε το προσωπικό της αποκομμένο, αδιάφορο και αρνητικό; Πληρείται εδώ η προϋπόθεση της αυθεντικότητας; Είναι συνεπής η εταιρεία σε αυτά που λέει και κάνει;

Καθώς εσωτερικεύουν και ενσαρκώνουν την ουσία του brand οι άνθρωποι του, εξασφαλίζεται ότι κάθε επαφή καταναλωτή και brand θα έχει την ίδια ποιότητα και κάθε εμπειρία θα είναι εξίσου ευχάριστη. Αυτή η συνέπεια, όταν επιτυγχάνεται, συμβάλλουν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης, αξιοπιστίας και μιας σχέσης που φεύγει πέρα από τα όρια της «συναλλαγής».

7.3

Το προσωπικό και η κουλτούρα του brand

Όταν μιλάμε για την κουλτούρα του brand εννοούμε το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, στάσεων και συμπεριφορών που μοιράζονται και διατηρούνται εντός μιας οργάνωσης, διαμορφώνοντας την ταυτότητά της και επηρεάζοντας τις αλληλεπιδράσεις της

Όταν μιλάμε για την κουλτούρα του brand εννοούμε το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, στάσεων και συμπεριφορών που μοιράζονται και διατηρούνται εντός μιας οργάνωσης, διαμορφώνοντας την ταυτότητά της και επηρεάζοντας τις αλληλεπιδράσεις της τόσο με τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους (υπάλληλους) όσο και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, συνεργάτες και την ευρύτερη κοινότητα).

τόσο με τους εσωτερικούς ενδιαφερόμενους (υπάλληλους) όσο και με τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (πελάτες, συνεργάτες και την ευρύτερη κοινότητα). Η κουλτούρα περιλαμβάνει τις οργανωσιακές νόρμες, τις παραδόσεις και τις πρακτικές που αντικατοπτρίζουν την προσωπικότητα του σήματος brand και διαμορφώνουν, τελικά, τη φήμη του. Μια ισχυρή κουλτούρα συνάδει με το όραμα, την αποστολή και τις αξίες του σήματος, υποστηρίζει τη συμμετοχή του προσωπικού, επενδύει στις σχέσεις με τους καταναλωτές, προκειμένου

όλοι αυτοί να γίνουν ενεργοί παραγωγοί αξίας για το brand. Η κουλτούρα επηρεάζει κάθε πτυχή της οργάνωσης, από την ηγεσία και τον τρόπο επικοινωνίας έως τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τα πρότυπα εξυπηρέτησης των πελατών. Γι αυτό και είναι ουσιώδης για τη δημιουργία μιας συνεκτικής και αυθεντικής ταυτότητας, που θα εμπνεύσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να εμπλακούν και να εκφραστούν μέσω αυτής.

Όπως γίνεται προφανές, το προσωπικό είναι στοιχείο αυτής της κουλτούρας, τόσο στην υλοποίηση όσο και στην προώθησή της: οι άνθρωποι που επιλέγονται αλλά και οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την επιλογή και τη διατήρησή τους λένε πολλά για αυτά που στον πυρήνα της πρεσβεύει μια εταιρεία. Και, στη συνέχεια, οι ίδιοι αυτοί άνθρωποι συντηρούν ή αλλάζουν- την κουλτούρα με τη συμπεριφορά και τη στάση τους.

Μια ισχυρή κουλτούρα διαποτίζει κάθε πτυχή της οργάνωσης, από την πρόσληψη και την εκπαίδευση μέχρι την αξιολόγηση της απόδοσης και την αναγνώριση, ενισχύοντας την ταυτότητα του brand και προωθώντας την ικανοποίηση και τη διατήρηση των υπαλλήλων.

7.4 Ο ρόλος του προσωπικού στην προώθηση του brand

Όταν μιλάμε για το προσωπικό ως στοιχείο του brand αναφερόμαστε σε εκείνη την ιδανική κατάσταση κατά την οποία οι εργαζόμενοι αγαπούν οι ίδιοι το brand για το οποίο εργάζονται, γιατί ταυτίζονται με αυτό και όσα πρεσβεύει. Νιώθουν περήφανοι που ζουν στον «πλανήτη» αυτού του brand και με ενθουσιασμό προσκαλούν κι άλλους να ακολουθήσουν. Και, όλο αυτό, φυσικά, γίνεται αυθεντικά και αυθόρμητα, ακριβώς επειδή το άτομο και το brand έχουν κοινές αξίες και αρχές.

Καθώς αυτά τα άτομα, λοιπόν, γίνονται το πρόσωπο του brand και μεταδίδουν τον ενθουσιασμό τους ενσαρκώνουν και δίνουν ανθρώπινη μορφή σε αυτό και παρακινούν τους καταναλωτές να αναπτύξουν πιο στενές, πιο συναισθηματικές σχέσεις. Βασιζόμενοι στην αρχή της ψυχολογίας ότι θέλουμε να επαναλαμβάνουμε αυτά που μας κάνουν να νιώθουμε καλά (και, αντίστοιχα, αποφεύγουμε ό,τι μας δυσαρεστεί) μια ευχάριστη εμπειρία με το brand, μέσω του προσωπικού, γίνεται καταλύτης στη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης.

Επιπλέον, η συμμετοχή του προσωπικού στις συζητήσεις της κοινότητας, προσθέτουν αξία στην επικοινωνία και διατηρούν τη συζήτηση ζωντανή. Αυτό το «περνάμε καλά κι αυτό βγαίνει προς τα έξω» είναι μια ισχυρή

πηγή πλεονεκτήματος, που δεν μπορεί να αντιγραφεί, αφού εδράζεται στη συμφωνία των χαρακτήρων, των αξιών και των στόχων.

Εύλογη ερώτηση νούμερο 1: Είναι δηλαδή εύκολο να συμβεί αυτό; Γιατί δεν είναι όλες οι επιχειρήσεις ήδη εκεί;

Εκ του αποτελέσματος βλέπουμε ότι δεν είναι ούτε εύκολο ούτε απλό να συμβεί αυτό και ο λόγος βρίσκεται καταρχάς στην νοοτροπία μας και κατά δεύτερον στα μοντέλα ηγεσίας και διοίκησης που επιλέγουν οι επιχειρήσεις. Η αμφίδρομη εμπιστοσύνη είναι δύσκολο να επιτευχθεί και απαιτεί μια διαδικασία αντίστοιχη με το χτίσιμο του brand, μόνο που τώρα ο αποδέκτης των μηνυμάτων της αυθεντικότητας, της συνέπειας κλπ είναι το προσωπικό και όχι οι καταναλωτές. Παλαιότερα χρησιμοποιούσαμε συχνά τον όρο «εσωτερικός πελάτης» για να δείξουμε ακριβώς αυτό: ότι η διαχείριση του προσωπικού στοχεύει στην ικανοποίηση και την εκπλή-



ΕΙΚΟΝΑ: 7-2: Το προσωπικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

ρωση, όχι στην εκμετάλλευση και την εξαπάτηση. Εκτός αν επιλέξουμε αυτά τα τελευταία να είναι στοιχεία της κουλτούρας της επιχείρησής μας.

Πριν προχωρήσουμε στο «πώς», ας συνοψίσουμε αυτά που έχουμε συζητήσει ως εδώ, και πώς συνδέονται στην προσπάθεια για δυνατά, επιτυχημένα brands.

- Τα brands σήμερα αντλούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα από τις συναισθηματικές σχέσεις, όχι από τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Μια νέα τεχνολογία μπορεί εύκολα να αντιγραφεί, το συναίσθημα της εμπιστοσύνης, ή της αγάπης προς το brand όμως είναι πολύ δύσκολο να αναπαραχθούν, αφού είναι προϊόντα της δυναμικής ολόκληρου του οικοσυστήματος, του «πλανήτη», του brand.
- Ως άνθρωποι, προορισμένοι να ζούμε σε κοινωνίες και να εκφραζόμαστε, χρησιμοποιούμε τα brands για να επιτύχουμε αυτούς τους σκοπούς μας. Ένα brand με ξεκάθαρη προσωπικότητα, που μας εκφράζει, γίνεται μέρος της δικής μας προσωπικότητας επίσης. Και, πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα, γινόμαστε κι εμείς με προθυμία μέρη της κοινότητας του brand, όπου άτομα με κοινές προτιμήσεις συναναστρέφονται και παράγουν αξία.
- Καταλυτικό στοιχείο, βέβαια, στη σύνδεση με το brand είναι ο εξανθρωπισμός του, η προσωποποίησή του. Όσο περισσότερο μοιάζει με άνθρωπο, τόσο πιο εύκολα θα συνδεθούμε με αυτό. Ο ρόλος του προσωπικού εδώ, αναδεικνύεται ως καίριος. Ως το πρόσωπο του brand οι εργαζόμενοι μπορούν να ενσαρκώσουν αρχές, αξίες και υποσχέσεις και να γίνουν οι ίδιοι η πολυπόθητη εικόνα του brand.

ΣΥΝΟΨΗ

Το προσωπικό, τόσο ως «η σάρκα και τα οστά» του brand όσο και ως δραστήρια μέλη της κοινότητας αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία. Ως τέτοιους πρέπει να αντιμετωπίζουμε τους ανθρώπους της επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να γίνουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που ούτε να αντιγραφεί, ούτε να ξεπεραστεί μπορεί.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Starbucks

Η επιτυχία της Starbucks, σε επίπεδο ηγεσίας του brand, αλλά και γενικά, στηρίζεται σημαντικά στο προσωπικό της. Από τις πρακτικές πρόσληψης έως τα προγράμματα εκπαίδευσης, η Starbucks διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις αρχές του brand, δημιουργώντας μια σταθερή και ευχάριστη εμπειρία για τους πελάτες. Οι baristas, ως το πρόσωπο του brand στην πρώτη γραμμή, εκπαιδεύονται ώστε να γνωρίζουν και να εξασφαλίζουν την ποιότητα σε κάθε έναν καφέ, αλλά και να δημιουργούν σχέσεις μέσα από μικρές χειρονομίες- όπως να γράφουν το όνομα του πελάτη στο ποτήρι.

Αυτή η προσωποποιημένη αλληλεπίδραση ενισχύει την αφοσίωση των πελατών, καθώς οι άνθρωποι συνδέουν την επωνυμία με θετικές, αξέχαστες εμπειρίες. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων ενεργά, ώστε να βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών, αξιοποιώντας πληροφορίες που μόνο το προσωπικό της πρώτης γραμμής μπορεί να έχει. Οι πρωτοβουλίες του “internal branding”, του branding με αποδέκτες τους εργαζόμενους και όχι τους καταναλωτές δηλαδή, κρατούν την ομάδα συνδεδεμένη με τις αξίες του brand, αλλά και ενισχύουν την καθημερινή τους δέσμευση να δημιουργούν σχέσεις με αξία για τους πελάτες των καταστημάτων.

Όλες αυτές οι μεμονωμένες θετικές εμπειρίες που προσφέρει το προσωπικό της Starbucks έχουν βαθιά επίδραση στο πώς το κοινό αντιλαμβάνεται το brand. Οι πελάτες βλέπουν τη Starbucks όχι μόνο ως ένα μέρος για να πίνουν/ παίρνουν καφέ, αλλά ως έναν φιλόξενο, αξιόπιστο προορισμό, που τους κάνει να νιώθουν ευχάριστα- και όπως είπαμε από την αρχή, ό,τι μας κάνει να νιώθουμε ευχάριστα το επαναλαμβάνουμε. Αυτή η περίπτωση αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο που παίζει το προσωπικό στο branding, δείχνοντας ότι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας είναι ουσιαστικοί για την ταυτότητα της και, κυρίως, για τις σχέσεις με τους πελάτες.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗΣ:

Βρίσκεστε σε μια συζήτηση ανάμεσα σε έναν brand manager και τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού. Ο brand manager υποστηρίζει ότι είναι σημαντικό στην αγγελία αναζήτησης προσωπικού να συμπεριληφθούν χαρα-

κτηριστικά που σχετίζονται με το brand. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού διαφωνεί εμφατικά. Ποιον θα υποστηρίξετε; Ποια επιχειρήματα θα χρησιμοποιήσετε για να τεκμηριώσετε τη θέση σας;

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ:

Εικόνα: 7-1: Το προσωπικό της κάθε εταιρείας είναι οι ήρωές της	101
Εικόνα: 7-2: Το προσωπικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	105

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Kaufmann, H. R., Loureiro, S. M. C., & Manarioti, A. (2016). Exploring behavioural branding, brand love and brand co-creation. *Journal of product & brand management*, 25(6), 516-526.