

Serce i rozum Marki 5.0

Zarządzanie H2H (*Human to Human*) jest odpowiedzią na kryzys zaufania w firmach i innych instytucjach, takich jak rządy, organizacje pozarządowe i media. H2H składa się z różnych koncepcji mających na celu zarządzanie zaufaniem jako kluczową walutą dla firm osadzonych w silnie powiązanych ze sobą ekosystemach. Aktywizm marki jako rozwinięcie koncepcji CSR przechodzi od „green washingu” do „walk the talk” w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Wiedząc, że można zarządzać tylko zaufaniem opartym na doświadczeniu i reputacji, H2H Management integruje zarządzanie doświadczeniem klienta (*Customer Experience Management, CXM*) i zarządzanie reputacją w jeden model zaufania. CXM analizuje ścieżki klienta i jego punkty styku w celu projektowania i zarządzania doświadczeniem na każdym etapie z punktu widzenia klienta. Proaktywne zarządzanie oczekiwaniami klientów ma kluczowe znaczenie dla zarządzania reputacją i reprezentuje następną generację public relations.

Ostatnią podstawową koncepcją zarządzania H2H jest zarządzanie marką H2H. Podejście, które jest dziś szeroko stosowane, jest dalej rozwijane na podstawie takich koncepcji jak Design Thinking¹ czy Service-Dominant Logic² oraz digitalizacji. Znaczenie marki powinno być związane z ludzkimi problemami oraz jej współtworzeniem przez klientów. Zarządzanie marką H2H ostatecznie wykorzystuje koncepcję integracji projektowania i marketingu w kształtowaniu znaczenia marki poprzez projektowanie doświadczeń, które

¹ Według Sary Faulkner Design Thinking „to forma myślenia opartego na rozwiązaniach, która zaczyna się od określonego celu i przechodzi przez wiele etapów iteracji – rozbieżności i konwergencji – w celu rozwiązania złożonych problemów. Design Thinking zazwyczaj obejmuje jedno lub więcej podejść: obserwację, wywiady, burzę mózgów i prototypowanie. Design Thinking wykorzystuje wrażliwość i metody projektanta do rozwiązywania problemów konsumenckich, wykorzystując to, co jest technologicznie wykonalne, aby opracować realne strategie biznesowe w celu stworzenia wartości i możliwości”. Infosur Research, *Design Thinking and What It Means for Marketing Research*, <https://www.infosurv.com/design-thinking-and-what-it-means-for-marketing-research/> [dostęp: 9.02.2020].

² Logika dominacji usług (*Service Dominant Logic, SDL*) w ekonomii behawioralnej wyjaśnia tworzenie wartości poprzez wymianę. Podstawową ideą jest to, że ludzie wykorzystują swoje kompetencje, aby przynosić korzyści innym i wzajemnie czerpią korzyści z kompetencji stosowanych przez innych (poprzez wymianę usług za usługę). Teoria opracowana przez Stephena Vargo i Roberta Luschę w 2004 roku. Celem rozwoju SD jest przyczynienie się do zrozumienia współtworzenia wartości ludzkiej poprzez opracowanie alternatywy dla tradycyjnej logiki wymiany.

są dopasowane do kontekstu i potrzeb klientów. Zarządzanie marką H2H ostatecznie wykorzystuje koncepcję projektowania tworzącego markę, aby integrować marketing w kształtowaniu znaczenia marki poprzez projektowanie doświadczeń klientów³.

4.1. Człowiek człowiekowi

W pewnym innowacyjnym przedsiębiorstwie zastosowano nowy model motywowania i zarządzania zespołem handlowym. Aktualna lokalizacja biurowca w dużym mieście była dość skomplikowana, dojazdy do pracy środkami komunikacji wymagały niezłej ekwilibrystyki. Służbowy lub prywatny samochód stawał się czynnikiem na miarę złota, a instytucja tzw. podwózki była na topie. Firma zatrudniała prawie sto osób i jako sobie z tym radzono. Zespół handlowy liczył dziesięć osób, ale samochodów było dziewięć. Brakujące, wirtualne auto miało stać się największą marchewką w historii firmy. Przynajmniej w oczach jej właściciela.

Każdego ustalonego dnia miesiąca do godziny 12.00 wszyscy handlowcy obowiązkowo w wewnętrznym systemie przekazywali informację o złożonych zamówieniach przez klientów. Stale w intranecie dostępna była lista rankingowa pokazująca bieżące zamówienia. Wydawało się, że w dniu rozliczeń już od rana było wiadomo, kto będzie Pechowcem Miesiąca. Tymczasem okazywało się, że największe zamówienia niektórzy handlowcy trzymali do minuty przed dwunastą. Nagle ten ostatni stawał się pierwszym. A lider zostawał bez służbowego auta na kolejny miesiąc.

Ten model funkcjonowania w błyskawiczny sposób przeniósł się na atmosferę w zespole handlowym. Skończyła się dawna serdeczność, pomaganie sobie nawzajem, doradzanie w sprawie co trudniejszych klientów. Zagościła nieufność i podejrzliwość, rozpoczął się wyścig szczurów, a jeden drugiemu wydarłby z gardła byle kawałek prowizji. Próbowano sprzedawać wszystko, wszędzie i każdemu. Wciskano na siłę, żonglowano cenami, wykorzystywano najstarsze tricki i chwyt psychologiczne świata. Wydawało się, że wszystko jest w porządku – słupki sprzedaży rosły i rosły. Właściciel firmy kręcił głową: jak to się stało, że tak późno wpadł na tak genialny pomysł?

Po kilku miesiącach jednak zaczęło się coś sypać. Dwóch najlepszych handlowców odeszło do konkurencji. Jeden w przypływie szczeroci powiedział, że choć pieniądze płacą mu podobne, to atmosfera pracy jest dużo lepsza. Na dodatek zabrał ze sobą najlepiej płacących klientów. Potem wpadł poruszony księgowy, który pokazywał, że owszem, dużo sprzedają, ale rentowność spada na łeb na szyję. Drugim w kolejce był szef marketingu, który pokazywał rosnące rezygnacje ze współpracy klientów, którym „wciskano” na siłę towar i gwałtowny spadek dynamiki przyrostu klientów nowych.

Właściciel nie chciał badań satysfakcji klientów i analizy procesów obsługi, uważając to za zbędne fanaberie. Po roku działalności w nowej siedzibie zespół składał się już

³ Ph. Kotler, W. Pfoertsch, U. Sponholz, *H2H Marketing, H2H Management: Putting Trust and Brand in Focus*, Springer Nature, 2020, s. 111–155.