GRANT journal
ISSN 1805-062X, 1805-0638 (online), ETTN 072-11-00002-09-4

EUROPEAN GRANT PROJECTS | RESULTS | RESEARCH & DEVELOPMENT | SCIENCE

Interný marketing ako dôležitý prvok firemnej kultúry

Diana Karaffová[1]

[1]Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, dkaraffova@gmail.com

Grant: VEGA č.1/0283/15,
Název grantu: Aspekty marketingovej komunikácie v oblasti procesu tvorby hodnoty zákazníka na trhu B2C v kontexte s maximalizáciou trhového podielu v nákupnom spáde maloobchodu
Oborové zaměření: AE Spoločenské vedy

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

Abstrakt Príspevok sa zaoberá problematikou internej komunikácie, najmä jej významu a využívaní v rámci jednotlivých firiem. Súčasťou príspevkou je štúdia, ktorá sa realizovala v dvoch slovenských bankách a prináša výsledky vnímania interných komunikačných nástrojov prierezom celej spoločnosti a jej dopad na zamestnancov. Zároveň navrhuje riešenia na zlepšenie firemnej komunikácie a zároveň zvýšeniee spokojnosti zamestnancov.

Kľúčové slová: Interná komunikácia, zamestnanci, komunikačné nástroje, holistický marketing, komunikačná stratégia.

1. HOLISTICKÝ MARKETING A INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Nespochybniteľnou súčasťou moderného marketingového prístupu je holistická marketingová koncepcia kopírujúca najmodernejšie podnikateľské koncepcie. Vznikla ako reakcia na zmeny v súčasnom marketingovom a technologickom prostredí.

V snahe presadiť sa na vysoko saturovanom trhu v takmer všetkých segmentoch, vytvárať si stabilnú ekonomickú pozíciu, zvyšovať portfólio zákazníkov a ich lojalitu, sú spoločnosti nútené neustále inovovať. Nielen v rámci produktového portfólia, ale na všetkých úrovniach podnikových procesov, vrátane internej komunikácie.

Kotler a ponímajú holistický marketing, ktorý je postavený na vývoji, dizajne a plnení marketingových programov, procesov a aktivít berúcich do úvahy ich šírku a vzájomnú prepojenosť. Holistický marketing zastáva názor, že pri marketingu záleží na všetkom - a že je často potrebná široká, integrovaá perspektíva. (KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing Management, 17 s.) Marketingová koncepcia totiž nemôže byť vnímaná ako izolovaný fragment konkrétnej firmy, ale ako komplexný balík súčinných javov, ktoré okrem už tradičných 4P a 4C, ako aj webovým marketingovým mixom 4S zahŕňa podľa oboch autorov aj 4 jej základné zložky (KOTLER, P., KELLER, K.L., Marketing Management, 22 s.). Interná komunikácia, resp. firemná komunikácia je akýmsi prierezom cez všetky jej oblasti.

- **Vzťahový marketing** - hlavným účelom je budovanie a udržiavanie vzťahov s kľúčovými zložkami a to nielen zo zákazníkmi, partnermi, či distribútormi a s externými zložkami (akcionári, investori, analytici) ale i samotnými zamestnancami. Konečným výsledkom vzťahového marketingu je vytvorenie jedinečného aktíva podniku nazývaného marketingová sieť. Vzťahový marketing v rovine firemnej komunikácie je nesmierne dôležitý, nakoľko korektné vzťahy sú predpokladom zdravej firemnej kultúry a stabilného firemného prostredia.
- **Integrovaný marketing** - v skratke definovateľné ako tvorba a komunikácia hodnoty prostredníctvom marketingovej koncepcie. Firemné hodnoty by mali byť jasne komunikované a prezentované predovšetkým prostredníctvom manažmentu a kľúčových ľudí.
- **Interný marketing** - má za úlohu zaistiť, aby každý v podniku zastával vhodné marketingové zásady, najmä vedenie. Jeho úlohou je prijímať, motivovať a zaučiť schopných zamestnancov, ktorí chcú dobre slúžiť zákazníkom, čo je nevyhnutné najmä pre tých zákazníkov, ktorí s klientmi prichádzajú do priameho kontaktu.
- **Spoločensky zodpovedný marketing** - chápe, že aktivity marketingu majú širší rozsah a vplývajú aj na spoločensky orientované témy. Firmy často realizujú spoločensky zodpovedné projekty, kedy zamestnancov zapájajú napríklad do rozhodovania a výberu, prípadne ich priamo angažujú (napríklad dobrovoľníctvo, darovanie krvi, vzdelávanie napríklad pre školy, neziskový sektor a pod.)

1.1 Podieľanie sa zamestnancov na externej komunikácii firmy

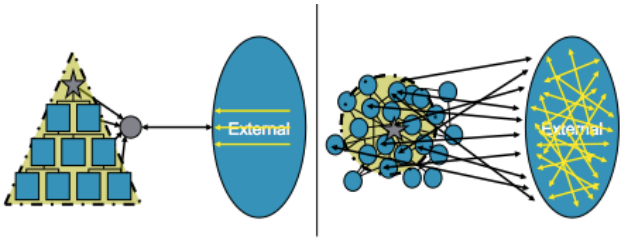
Podniky často vnútro firemnej komunikácii nevenujú dostatočnú pozornosť, nakoľko sa primárne venujú aktivitám smerujúcim k externému prostrediu, avšak tie bez predchádzajúceho interného oboznámenia nie vždy vedú k očakávanému výsledku. Preto je veľmi podstatné venovať pozornosť aj internej aj externej komunikácií na rovnakej úrovni. Ďalším problematickým bodom býva samotná zodpovednosť a preberanie zodpovednosti za ňu. Nemala by to byť len agenda odborníkov zodpovedných za komunikáciu. Firemná komunikácia však nie je iba komunikácia, spadá pod ňu aj firemná kultúra, interný branding a celková firemná atmosféra. Správne nastavenie a fungovanie internej komunikácie je preto kombináciou viacerých nástrojov, krokov, riešení a stratégie.

Nemá zmysel propagovať akúkoľvek excelentnú firemnú prezentáciu smerom k externému prostrediu, ak s ňou zamestnanci nie sú stotožnení a tobôž nie oboznámení. Každý zamestnanec je totiž vyslanec spoločnosti a spolupodieľa sa na tvorbe firemného imidžu bez ohľadu na pozíciu, či zameranie. Mnohé firmy pochopili, že zamestnanci by mali byť „advokátmi“ firemnej kultúry a nositelia značky, preto ich angažujú ako referenciu napríklad do reklamných spotov, či vizuálov. V niektorých spoločnostiach zamestnanci (nie predstavitelia PR oddelení) píšu firemné blogy

(napríklad McDonald, či General Motors), podieľajú sa na virálnom marketingu, napríklad formou tvorby videí na youtube kanály a pod. Z pohľadu zákazníka je reprezentant, ktorý predstavuje „skutočnú firmu“ akceptovanejší, ako len „neutrálna postava z reklamy“ avšak dôležitým predpokladom úspešného výsledku je dôveryhodnosť ale i prevedená kvalita (je tu napríklad riziko prevedenia, keďže sa nejedná o profesionálnych hercov a umelcov).

Firmy originálnym spôsobom zapájajú zamestnancov aj do podlinkových aktivít firmy, napríklad spoločnosť Deloitte na Slovensku vytvorila vlastné PF s kresbami detí jej zamestnancov. Zadaním bolo len nakresliť Vianoce tak, ako ich vidia deti. Výsledok bol nečakane dobrý a mal dvojaký efekt. Zamestnanci mali možnosť na jednej strane zapojiť deti priamo do firemnej prezentácie a firma zasa svojim partnerom a zákazníkom preukázala „ľudskejšiu tvár“. (Interné materiály, Deloitte Slovensko). Menšia spoločnosť Jobangel.co prevádzkujúca zamestnanecký portál pravidelne nahráva ako PF pozdrav celého tímu zamestnancov. Je to odľahčené, vtipné a veľmi osobné a kopíruje neformálnu atmosféru a mladý tím (www.jogangel.co)

V prípade prezentácie zamestnancov navonok sa nemusí jednať vždy iba o formu prezentácie. Súkromný pivovar Bernard dal zamestnancom pri tvorbe firemnej kultúry zadanie, aby si sami definovali firemné hodnoty, ktoré chcú a ktoré budú rešpektovať a dodržiavať. Zamestnávateľ tým dal na jednej strane zamestnancom významné privilégium, na druhej strane dostal veľmi dôležitú väzbu o vnímaní firmy vlastnými zamestnancami. Výsledkom je skutočnosť, že firma má takmer nulovú fluktuáciu a vysokú afinitu. Pri akomkoľvek zapájaní zamestnancov do externého prostredia je však nutné uvedomiť si aj riziko neželaného úniku interných informácií, či práve riziko technologických a sociálnych platforiem, ktoré umožňujú ľuďom – zamestnancom vypúšťať informácie smerom von z firmy. Je teda potrebná jednak kontrola aj systematická a ucelená stratégia, ktorá obsahuje pravidlá a zodpovednosti v spolupráci so zabezpečením úniku dát. Ukazuje to aj obrázok nižšie.



Obrázok 1 Komplexita internej komunikácie smerom k externému prostrediu v minulosti a dnes

1.2 Význam internej komunikácie na zlepšenie reputácie firmy

Internú komunikáciu môžeme chápať aj ako nenápadný ale veľmi účinný nástroj pri budovaní firemnej kultúry a vzťahov medzi zamestnancami a firmou. Môžeme ju vnímať ako základný predpoklad a súčasne manažérsky nástroj na zvyšovanie výkonnosti podniku. Je preukázateľné, že v podnikoch, v ktorých je zavedená obojstranná, jasná, realistická a zmysluplná komunikácia, sa dosahujú lepšie finančné výsledky, vyššia výkonnosť, a vyššia schopnosť rozvíjať a kapitalizovať potenciál podniku. Jej cieľom by mal byť lojálny, spoľahlivý, informovaný a predovšetkým motivovaný zamestnanec, ktorý má vyššiu produktivitu práce a je nositeľom firemných hodnôt.

Interná komunikácia má viaceré úlohy:

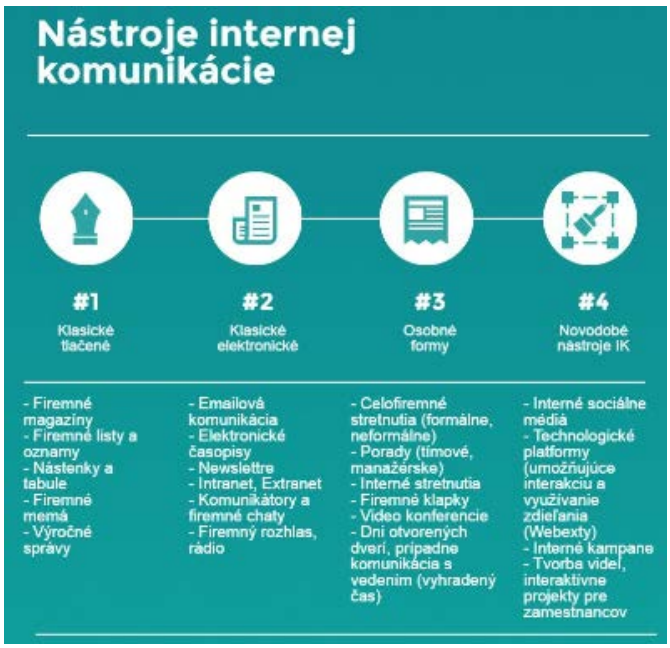
- Stanovuje základné štandardy internej komunikácie.
- Mala by napomáhať získať vyššiu lojalitu, motiváciu a zainteresovanosť zamestnancov do diania firmy.
- Zabraňuje negatívnemu prístupu zamestnancov voči zmenám, podpora talent manažmentu (mala by zamedzovať fluktuácií).
- Zabezpečuje správnu komunikáciu a efektívnu spoluprácu jednotlivých oddelení.
- Pravidelné hodnotí pracovníkov a mala by dávať spätnú väzbu od podriadených k vedúcemu pracovníkovi o tom, ako podriadení vnímajú jeho vedenie, teda mala by obsahovať pravidelnú spätnú väzbu v oboch smeroch.
- Mala by poskytovať mantru pre vrcholové vedenie firmy a ostatných vedúcich pracovníkov v efektívnej komunikácii.
- Mala by vytvárať a dodržovať komunikačné zásady a komunikačnú etiku medzi vedúcimi pracovníkmi firmy.
- Mala by zabezpečiť úzku spoluprácu vrcholového vedenia firmy s ostatnými skupinami vedúcich pracovníkov.

Cieľom internej komunikácie by teda malo byť nastavenie zamestnancov na firemné „správanie“. Je preto dôležité, aby tí, ktorí sa podieľajú na jej formovaní sa držali niekoľkých zásad. (Jeff Corbin, thEMPLOYEEapp)

- Používanie emócií.
- Nastavenie vzorcov správania prostredníctvom firemnej kultúry.
- Používanie vhodných komunikačných kanálov.
- Držanie sa firemných hodnôt.
- Zapájanie zamestnancov do diania, získavanie spätnej väzby.

1.3 Nástroje internej komunikácie v 21 tisícročí

Rozvoj a nástup moderných elektronických kanálov logicky vstupuje aj do firemných procesov (obrázok 2).



Obrázok 2 Nástroje internej komunikácie podľa formy

Najmä nástup sociálne orientovaných médií nových technológií dáva aj firmám priestor na lepšiu interkaciu, spätnú väzbu, monitorovanie správania, či znižovanie nákladov, nakoľko

elektronická komunikácia je v porovaní s tlačenými materiálmi menej nákladná. Dôležité však nie sú iba nástroje, ale aj forma, obsah, načasovanie, relevantnosť informácie, frekvencia, rozsah, či samotná firemná atmosféra a kultúra. Nemenej dôležité je nastaviť komunikáciu aj podľa veľkosti spoločnosti, jej zamerania (vo výrobnej firme vs. nevýrobnej firme), jej štruktúre a centralizácii (jedna základňa vs. centrála a ostatné pobočky), charakteristike zamestnancov (manuálni pracovníci, vs. administratívni pracovníci, manažment), forma úväzku (trvalý, alebo vedľajší pracovný pomer, živnostníci, dohodári, externe spolupracujúci zamestnanci, atď), stav v akom sa firma nachádza (firemné výsledky, zmeny, rast, kríza, organizačné zmeny, sťahovanie, predaj spoločnosti, prepúšťanie, nábor atď), komunikačný motív (informovanie, prieskum, zapojenie zamestnancov do projektu, zmena správania atď). Všetky tieto faktory je nutné vnímať ako celok.

2. PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE: ZLEPŠENIE INTERNEJ KOMUNIKÁCIE V BANKE A V ČASE ZMIEN

Štúdie sa realizovali v nemenovaných bankových inštitúciách, ktoré majú vyše 2 tisíc zamestnancov po celom Slovensku (rozdelených na centrálu, administratívne budovy, rozmiestnené na rôznych lokáciách, pobočky, hypotekárne a školiace centrá).
Banka č 1

Štúdia vznikla na základe potreby prehodnotiť a identifikovať súčastný stav spokojnosti zamestnancov, firemných hodnôt, informovanosť zamestnancov, ich angažovanosť s obchodnými a inými rozhodnutiami firmy.

Vízia: Vytvoriť funkčnú a jednoznačne strategicky definovanú internú komunikáciu banky

Ciele analýzy:

- definovať potrebu, východiská a súčasný stav,
- analyzovať problémy (upozorniť na nedostatky),
- navrhnúť systémové riešenia a transformovať podobu súčasnej komunikácie do organizácie,
- implementovať integrovanú komunikáciu s podporou vedenia banky.

Metodológia:

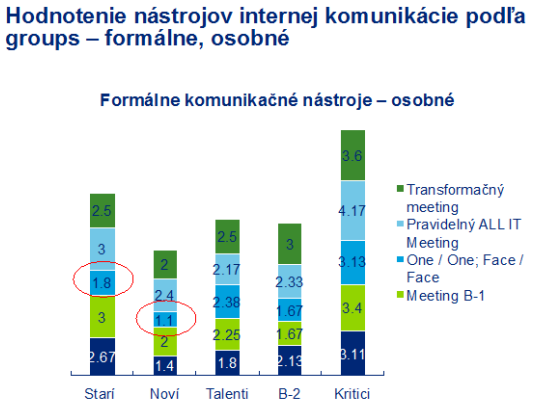
- Realizácia focus group prostredníctvom externej agentúry.
- Angažovanie zúčastnených vybraných ľudí zo všetkých oddelení banky z rôznych úrovní.
- Zber dát prostredníctvom otvorených otázok: percepcia vnímania a pridávanie dôležitosti jednotlivých oblastí.
- Zameranie sa na súčastný stav a porovnanie s ideálnym stavom.
- Účastníci nemali možnosť sa vopred pripraviť.
- Osobné sedenia, resp. analýza v trvaní 2 hodín.
- Facilitátor bol rovnako zapisovateľ.
- Výsledky boli anonymné, účasť dobrovoľná.
- Prezentácia výsledkov a návrh odporúčaní.

Aktuálny stav:

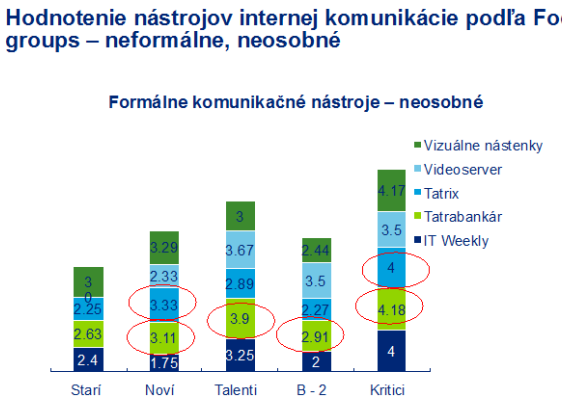
- Zamestnanci sa cítia byť presýtení informáciami (zo strany vedenia).
- Najefektívnejšie kanály sú interné stretnutia, no niekedy je na nich príliš veľa ľudí na to, aby bolo prijaté rozhodnutie.
- Veľa informácií sa k zamestnancom dostáva z neoficiálnych kanálov a až neskôr sa potvrdia oficiálne, resp. niektoré sa dozvedajú z externýcm médií (napr. Z televízie).
- Zamestnanci by privítali cielenejšie informácie, napríklad:
  - Prepracovanejší manuál pre nových zamestnancov.
  - zdieľanie dát, súborov a know how – napríklad Wiki, sharepointy, interný google...
  - strategické roadshows – komunikovanie stratégie a cieľov „prečo sa veci dejú“.

Výsledky focus groups

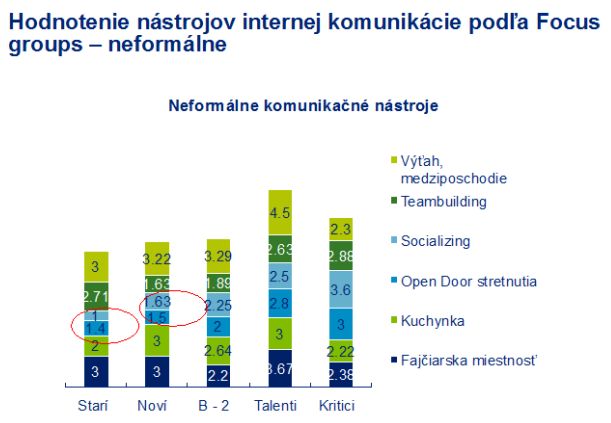
Zamestnanci hodnotili jednotlivú úspešnosť komunikačných kanálov používaných v banke nasledovne:



Graf 1 Hodnotenie nástrojov IK podľa osobných rozhovorov



Graf č 2 Hodnotenie nástrojov IK podľa osobných rozhovorov



Graf č 3 Hodnotenie nástrojov IK podľa osobných rozhovorov

Spracované výstupy ukazovali:

1. Negatívne hodnotenie dvoch nosných nástrojov formálnej komunikácie–newslettra a interného časopisu – je to v zlej kvalite, obsahu, periodicite, forme?
2. Firemný časopis – je reálne prinášať relevantné informácie 1x štvrťročne? Aké sú to?
3. Osobná komunikácia s tímom a nadriadeným zohráva kľúčovú úlohu pre zamestnanca (najmä pre nových).
4. Nováčikovia, rovnako ako manažment sa potrebujú integrovať do kolektívu – podpora neformálnych kanálov „socializing“ je potrebné rozvíjať.
5. Zamestnanci sú preťažení, na druhej strane sa dozvedajú informácie z externého prostredia – otázka nastavenia IK a poznanie čo, komu, ako a kedy komunikovať a dokonca aj čo a kedy robiť.

Navrhované odporúčania:

- Formálne informácie sa môžu šíriť aj prostredníctvom neformálnych kanálov, čím sa diverzifikuje komunikácia a odľahčia sa formálne kanály (napr. prepojenie niektorých neformálnych stretnutí s poradami, výstupy, zmeny komunikované manažérmi, ktorí by mali slúžiť „ako posli“ správ, aj tých menej príjemných).
- Rozlišovanie využívania komunikačných kanálov aj podľa zaradenia, miesta práce, úrovne – netreba zabúdať na pobočkových pracovníkov, ktorí sú nositeľmi správ (priamy kontakt s klientom).
- Prehodnotenie efektívnosti interného časopisu (najmä frekvencia, obsah, kvalita informácii – majú v ňom ľudia priestor?, vieme aké informácie tam hľadajú?
- Newsletter by mal suplovať časopis ad hoc – sú v ňom obsiahnuté informácie podané jednoduchou formou – krátke texty, atraktívne titulky, grafická úprava?
- Intranet, databázy, zdieľané systémy – potrebné médium, avšak pozor na bezpečnosť.
- Kvantita vs. kvalita objemu informácií – vyhodnotiť niektoré stretnutia a porady, rovnako ich štruktúru a ľudí, ktorí sú pozývaní. Zaviesť štandardy výstupov (meeting minutes), pripraviť vopred harmonogram, čím sa celkovo zefektívny ich realizácia.

Na základe daných výsledkov dostali kompetentní pracovníci návrhy, ktoré sa následne prezentovali na manažérskej úrovni a po zhodnotení jednotlivých oblastí vypracovali zodpovední pracovníci aktivity a plán na postupné odstraňovanie problémov ale i na zlepšenie aktuálnych aktivít. Pre rôzne oblasti bola stanovaný plán, dôležitosť a konkrétne kroky realizácie.

Banka č 2

Banka, ktorá mala podobné parametre, veľkosť, štruktúru zamestnancov avšak hlavným dôvodom na realizáciu tejto analýzy bolo identifikovať a odstrániť problémy spojené s viacerými organizačnými zmenami v spoločnosti, ktoré sa dotýkali všetkých zamestnancov.

Vízia: Motivovať zamestnancov k podpore aktuálnych zmien a zvýšiť ich lojalitu.

Metodológia:

Bola rovnaká ako v banke č 1. Teda realizovala sa analýza tzv. Focus Group externou agentúrou.

Výskedky analýzy:

1. Stagnujúca výkonnosť zamestnancov.
2. Nejasná a tým pádom aj nepochopená firemná kultúra.
3. Demotivovaní zamestnanci.
4. Nejasné smerovanie mnohých oddelení a tým pádom aj celej banky.

Navrhované odporúčania a aktivity, ktoré banka zrealizovala:

- Konzistentnosť internej komunikácie formou príbehov – špeciálne vydanie firemného časopisu vysvetľujúceho prebiehajúce a pripravované zmeny. Následne informovanie o zmenách prostreníctvom manažérov (kaskádovito) na ďalších zamestnancov vo vybranom časovom období.
- Vytvorenie tzv. Leadership Academy, ktorá mala za úlohu vzdelávať kľúčových ľudí najmä v mäkkých oblastiach a predať časť zodpovednosti za kvalitnú internú komunikáciu.
- Realizácia pravidelných workshopov a stretnutí s cieľom informovať a diskutovať problémy s návrhmi ich riešení.

3. ZÁVER

Interná komunikácia je v každej firme bez ohľadu na jej veľkosť či zameranie kľúčová na dosahovanie strategických cieľov. Nastavuje zrkadlo pre nielen vnútorné ale i vonkajšie prostredie spoločnosti. Hlavné kľúčové myšlienky by sa dali zrhnúť nasledovne:

- Interná komunikácie je nevyhnutná a dôležitá najmä v období akýchkoľvek zmien, avšak mala by byť aj prevenciou pred možnými problémami.
- Zapájanie a pravidelný prieskum medzi zamestnancami je podstatný pre nastavenie zrkadla pre manažment.
- Zamestnanec je na prvom mieste, v spolupráci s akýmkoľvek článkom vo firme, či sa jedná o oddelenia medzi sebou, manažmentom, alebo ďalšími firemnými subjektami, či partnermi.
- Podstatné je nastavenie vízie a stratégie, po ktorých nasledujú aj konkrétne manuály na ich realizáciu.
- Nemenej dôležité je rozprávať o negatívnych informáciach a riskovať aj nevôľu zamestnancov, avšak je potrebné o nich informovať vhodnou formou a skôr, než sa tieto informácie zamestnanci dozvedia neželanou cestou.
- Top manažment hrá kľúčovú rolu a jeho podpora pre oddelenia zodpovedné za internú komunikáciu je nutná.
- Neexistuje ten správny a jediný komunikačný nástroj, dôležité je vedieť ho správne použiť.

Zdroje

1. CORBIN, J., Bridging The Divide: Strategies To Connect And Inform Leaders To Increase Employee Engagement. Advandced Learning Institute. Boston, 19.07.2016
2. KOTLER, P. *Moderní marketing*. Adventure therapy: Theory, practice, and research. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545
3. KOTLER, P., KELLER, K.L., *Marketing Management*. Pearson: New Jersey: Pearson. ISBN 978-0-13-210292-6
4. KELLER, K.: *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity*, In: Journal of Marketing, vydanie 57, č 1, ISSN: 00222429
5. KELLER, K.: *Building customer – Based brand equity: A blueprint for creating strong brands*.In: Marketing Scient Insitute, 2001.
6. *Loyalty drives brand growth*. [online]. [2015-06-09]. https://www.warc.com/LatestNews/News/Loyalty_drives_brand_growth_.news?ID=37350
7. PAUL, K.A., HOGAN S.,K. 2015. www.dupress.deloitte.com Understanding consumer shopping behavior. [Online]. 2015 https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/industry/retail-distribution/understanding-consumer-behavior-shopping-trends.html#endnote-29.
8. Neterdová, J, *Role of Internal Communication during the Change*. Prezentácia. Marcus Evans Conference, Barcelona, 20-21.11. 2006
9. ŘEZÁČ, J. *Moderní management*, Brno: Cpress, 2009, ISBN 978-80-251-1959-4