

To znowu on – wymachujący lassem kowboj-kapitalista. Żaden stereotyp nie funkcjonuje w Niemczech tak dobrze, jak wizerunek aspołecznego przedsiębiorcy zza oceanu. Działania public relations firm amerykańskich nie są więc łatwym zadaniem. Jak komunikują się zatem takie firmy z dość wrogo nastawionym otoczeniem?

## Amerykanie do boju

Mimo złego nastawienia części otoczenia, siła amerykańskich firm jest nie do złamania: Na liście stu najlepszych światowych brandów (Best Global Brands) w rankingu firmy Interbrand marki amerykańskie zajmują 8 z 10 pierwszych miejsc. Zauważyć można jednak spadkowy trend – w sumie w rankingu występuje 58 amerykańskich marek, o 6 mniej niż przed rokiem.

### Czyżby malała ich potęga?

Marki chcą być kochane i doceniane. Wierność im opiera się przeważnie na zaufaniu do nich. Na ten rodzaj sympatii trzeba sobie jednak zasłużyć. I to jest w Niemczech trudniejsze niż gdziekolwiek indziej. Niemcy są bardzo ostrożni i powściągliwi w okazywaniu uczuć. Według Eurobarometru, prawie 37 proc. Niemców ufa Kościołowi, a 29 proc. – parlamentowi. Jeszcze gorzej wypadają duże firmy – je zaufaniem darzy zaledwie 21 proc. obywateli, a inwestorzy amerykańscy zajmują na liście „braku zaufania” czołowe miejsca.

Według powszechnego stereotypu firmy te chciałyby przenieść swoją kulturę na inne zdobyte rynki. Negatywnie nastawieni są również przedstawiciele mediów, nawet ci pracujący w redakcjach ekonomicznych. Kiedy amerykański miliarder przejął stację ProSiebenSat. 1, w mediach zagotowało się. – Firmy z siedzibą główną w USA mają szczególne trudności, aby zbudować w Niemczech zaufanie – mówi Cornelia Kunze, prezes Edelman. Jej słowa potwierdzają badania przeprowadzone przez agencję Edelman. Dotyczyły one zjawiska braku zaufania Niemców do działań na polu gospodarczym i politycznym. Okazało się, że niecała połowa badanych liderów opinii (47 proc.) ufa firmom z USA.

Warto przyjrzeć się dokładnie temu, dlaczego na przykład firma Wal Mart tak powoli pięła się w górę lub poznać przyczyny spadku obrotów Coca-Coli w Niemczech. Generalna odmowa konsumpcji amerykańskich produktów nie jest na pewno powodem gospodarczej porażki. Protestujący przeciw wojnie w Iraku po pikiecie poszli do McDonalda zjeść hamburgera.

### Wizerunek: globalny-regionalny

Na ile poważnie powinno się traktować spadek zaufania i jak można sobie z nim poradzić? Przede wszystkim należy rozpoznać problem. Znani przedstawiciele marek takich, jak McDonalds, Wal-Mart, Coca-Cola&Co stawiają sobie to wyzwanie w odmienny sposób. Wszystkich jednak łączy zasada: „Myśl globalnie, działaj lokalnie” („Think global, act local”). – Amerykańskim firmom udziela się dobrych rad, by poznały i zainteresowały się lokalną rzeczywistością – uważa Cornelia Kunze. – Zasada ta powinna obowiązy-



Artykuł pochodzi z magazynu Pressesprecher nr 5/2005

wać nawet wtedy, gdy w danej firmie prym wiedzie strategia przyjęta globalnie – dodaje. Prezes Kunze przyznaje przy tym, że ważna jest dyskusja ze wszystkimi partnerami na miejscu, po to, aby – w zależności od rynku – poprzez różne efektywne ścieżki i instrumenty komunikowania móc ich poprawnie ocenić. Dlatego właśnie zastosowane środki powinny być odpowiednio dostosowane do narodowej specyfiki, ponieważ różnym ścieżkom komunikowania w zależności od kraju przypisuje się różną wiarygodność. Powszechnie przyjęło się, że Corporate Advertising jest przez firmy pozornie przeceniana. Klasyczna reklama wydaje się być mało wiarygodna i to nie tylko na rynku niemieckim. Budowa zaufania nie może bowiem odbywać się tylko poprzez ogłoszenia i spoty reklamowe.

### Obwarzanek do Moccachino

Strategia komunikowania firmy Starbucks w Niemczech opiera się na rezygnacji z reklamy – PR jest na pierwszym miejscu. – Wolimy bezpośrednią komunikację – mówi Kirsten Windhorn z agencji Hering Schuppener, od początku wspierającej sieć kawiarni działaniami piarowymi. – Jest ona również przenoszona na pracowników – podkreśla. Aby jednak wiedzieli, co i jak powinni komunikować, opracowano system wewnętrznego komunikowania: od seminariów motywacyjnych do gazetki pracowniczej. Menedżerowie sklepów biorą udział w specjalnych treningach medialnych, by w razie kontaktu z dziennikarzami mogli reprezentować grupę bez potrzeby konsultacji z pionem PR.

Kiedy Starbucks w 2002 roku planował wejść na rynek niemiecki, nie chciano, by firma była pozycjonowana jako amerykańska. Już na początku firma przedstawiana była raczej krytycznie. – W umysłach ludzi tkwił następujący obraz: nadchodzi amerykański koncern, który doprowadzi małe kawiarnie do bankructwa – wspomina

Kirsten Windhorn. Dlatego też zrezygnowano z amerykańskiego wizerunku. – Jesteśmy świadomi tego, że nie jesteśmy przywódcami i chcemy złamać stereotyp amerykańskiego koncernu – dodaje. Zamiast tego przesunięto pozycjonowanie Starbucks jako międzynarodowej marki środka.

Koncern przywiązuje dużą wagę do autentyczności. – Interesują nas regionalne przyzwyczajenia – mówi Windhorn. Dlatego w Niemczech obwarzanki są na przykład razowe. Pasuje to do zdrowego stylu życia konsumentów. Jednak dopasowanie nie oznacza wypierania się własnej tożsamości. Firma czerpie ze swoich amerykańskich korzeni. Przy każdym nowym otwarciu odbywa się tradycyjne „Friends-and-Family-Party” dla przyszłych współpracowników i ich rodzin oraz przyjaciół. Każdy nowy pracownik jest witany imiennie i otrzymuje mały prezent. To typowa amerykańska kultura firmy, ale sympatyczna. – Taką przyjęliśmy strategię, chcemy być postrzegani jako sympatyczny sklep, którego klient jest integralną częścią – mówi Windhorn. Taki styl zarządzania importowany jest z Niemiec, a nie z oceanu.

### **Amerykański sposób życia**

W niemieckiej Coca-Coli również rządzi zasada „Think global, act local”. Lokalne struktury produkcji i zbytu wymagają komunikowania zorientowanego na regiony. To, co dla innych jest minusem, Kai Falk księguje jako bonus dla siebie. Dyrektor Public Affairs&Communications Coca-Coli w Niemczech sprzedaje butelkowany „amerykański sposób życia”. – Coca-Cola została wymyślona w USA i ma amerykańskie korzenie, które z pewnością są dostrzegane – mówi Falk. Zwłaszcza w pierwszym dziesięcioleciu po drugiej wojnie światowej wielu ludzi łączyło markę Coca-Cola z wartościami takimi, jak wolność, radość życia i międzynarodowość. Wizerunek ten jest kultywowany. – Marka jest silnym identyfikującym elementem we wszystkich sferach firmy – mówi Kai Falk. – I jednoznacznie kształtuje kulturę firmy. – podkreśla. Silna marka powinna promieniować na inne działania, dzięki temu mniej znane marki koncernu mogą czerpać korzyści z międzynarodowego profilu.

Coca-Cola prowadzi w rankingu Interbrand jako najlepsza marka. Mimo to można zauważyć, że firma ma problemy. Według Interbrand marka straciła w ostatnich 5 latach 16 mld dolarów na wartości. W Niemczech boryka się ze spadkiem obrotów, wewnętrzną krytyką koncernu w niemieckiej sieci dystrybucji oraz stratą zamówień, spowodowaną przez głównego konkurenta – Pepsa. Specyficzne niemieckie problemy, jak kaucja za puszki czy trend ku prawidłowemu i zdrowszemu odżywianiu, stawiają koncern w centrum społecznej dyskusji. A to wymaga komunikowania. To właśnie Frank chce zaakcentować. Tak więc Coca-Cola wchodzi aktywnie w tematykę odżywiania się, po to, by pokazać, że koncern może przyczynić się do rozwiązania ważnego społecznego problemu.

### **Salatkowe menu zmienia wizerunek**

Jak można zmienić haniebnego sprawcę otyłości w firmę zorientowaną na zdrowy tryb życia, próbuje pokazać inny przywódca na rynku – McDonalds.

Ricarda Rucker, kierownik komunikacji w McDonalds, nazywa koncepcję koncernu słowem „Glokal”. Neologizm ten nie odbiega wiele od zaklanego „think global, act local”. Naturalnie, że chce się być trochę bardziej innowacyjnym, młodszym i bardziej trendy niż gdziekolwiek indziej. – Klient chce utrzymującej się marki – mówi Rucker. Dlatego pojawienie się nowego oblicza marki, czyli znane zmienianie standardów w McDonalds, jest wprawdzie ważne, ale musi być przy tym zachowany lokalny związek. Tak więc w niektórych krajach regionalne specjalności pojawiają się w menu, jak na przykład McArabia, czyli orientalny Fladenbrot-burger, powstały z połączenia tureckiego placka z hamburgerem. Małemu zaufaniu ze strony Niemców koncern przeciwstawia przejrzystość, dostępność i regionalne zakorzenienie marki.

Mimo najszczerzych chęci ze strony przedstawicieli koncernu, ciosy poniżej pasa, takie jak film „Supersize me”, który ukazał szkodliwe dla zdrowia skutki spowodowane jedzeniem zbyt dużej ilości fast foodów, mogą pogрузić nawet najlepsze działania PR. Wraz z rozważną linią produktów „sałatka plus” firma przeciwstawiła się krytyce. Zaufanie powinien dodatkowo wspomóc dialog i jeszcze więcej przejrzystości. Jest to także wyrażenie bardzo otwartej strategii

komunikowania, która od trzech lat króluje w centrali w Niemczech. – Zmiana w polityce komunikowania, która została wprowadzona wraz z nowym CEO, jest bardzo widoczna – mówi Rucker. Marka angażuje się też społecznie, do czego poczuwają się również partnerzy w ramach franchisingu.

### **Zaangażowanie społeczne**

WalMart również popiera społeczne zaangażowanie. Firma stawia – klasycznie po amerykańsku – na charytatywne i socjalne zaangażowanie, które powinno wzmocnić regionalne zakorzenienie i pozycjonowanie. – Nasi klienci postrzegają nas jako miejsce zakupów, które sami wybrali, a nie jako symbol kraju – mówi Susanne Müller, dyrektor ds. komunikacji.

Ale także do koncepcji należy wzorowanie się na macierzystej spółce. Do wejścia na niemiecki rynek firma próbowała wykorzystać amerykańskie pochodzenie jako USP: filozofia firmy powinna być także znakiem wyróżniającym od konkurencji. Pomimo tego, największa firma detaliczna na świecie napotyka coraz większe trudności w znalezieniu swojego miejsca w ostrej walce toczącej się w branży dyskontowej. Susanne Müller stoi przed „ciągłym wyzwaniem jasnego komunikowania, jakie tematy i działania są podejmowane międzynarodowo, a jakie w Niemczech.”

Problemem dla firmy było dostosowanie amerykańskiej filozofii i niemieckich standardów – to proces długotrwały. Znany „Wal-Mart-Cheer” (nastrój w Wall Mart) jest przykładem nastawienia współpracowników wobec firmy i klientów. Kultura firmy nie cieszy się powodzeniem wśród niemieckich pracowników. Pracownikom nie spodobały się wytyczne koncernu, zakazujące, wedle amerykańskich standardów, związków między pracownikami. Koncern nie docenił jednak siły zakładowego współdecydowania. Amerykanie inaczej niż Niemcy podchodzą do wdrażania środków budujących u pracowników zaufanie. – Społeczne zaangażowanie jest w USA ogólnie znanym środkiem budowy zaufania – mówi Cornelia Kunze. W Niemczech jest to środek trzeciej rangi. Ważniejsze są tu siła przekonywania własnych pracowników i zasada współdecydowania. – Dokładnie ten temat jest dla firm amerykańskich niezrozumiały – mówi Kunze. Przykłady pokazują: eksportowana zasada komunikowania jest trudna do zastosowania w Niemczech, dlatego duże amerykańskie marki dobrze zrobiły, wybierając zasadę „Glokal”.

**Ulrike Barth ■**