

Русский Гуманитарный Интернет Университет

**БИБЛИОТЕКА
УЧЕБНОЙ И НАУЧНОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ**

WWW.I-U.RU

Формирование имиджа компании**Вместо вступления**

Последняя четверть 20-го века - время, когда компании, корпорации и просто мелкие фирмы открыли для себя силу репутации или как её иногда принято называть имиджа. Сейчас говорят, что имидж можно определить как одну из основных причин победы или поражения в бизнесе и общественной жизни (не будем забывать, что о своём выживании заботятся также и некоммерческие организации). В чём же причина того, что именно имиджу отводится такая главная роль при выявлении предпосылок устойчивости компании в условиях рынка и конкуренции? Давайте вместе попробуем разобраться.

Мне не хотелось бы, чтобы читатели уснули над строками данной работы, раз за разом встречаясь с нудными перечислениями, поучениями и систематизациями, то есть тем, что называют "чистой теорией", поэтому по возможности будет уделено больше внимания реальным примерам из практики существующих организаций и компаний, а также материал будет конкретизироваться на основе некой реально существующей компании малого бизнеса, к которой автор данной работы имеет непосредственное отношение. Чтобы примеры эти не исходили из ничего позвольте отвлечь вас на минутку от основной темы и описать эту самую компанию и историю её возникновения в общих чертах.

Когда в конце 80-х годов Россия впервые узнала, что слово бизнес - это вовсе не аналог спекуляции и что возможно зарабатывать деньги делая то, что государство не могло и просто не в состоянии было делать, основатель компании и её будущий генеральный директор понятия не имел, чем он будет заниматься, так как не видел перспективы на прежнем месте работы, но и до пенсии было ещё далеко. Как и бывает в таких случаях, помогло счастливое стечение обстоятельств, плюс немного везения и желания заняться действительно тем, чем нравится. И вот, через каких-то три года наша компания "Медком" (именно о ней и будет идти речь в дальнейшем) - преуспевающая фирма, собирающая наручные часы из компонентов, закупаемых ею в России, Швейцарии, Белоруссии, Японии и Китае и продающая свою продукцию по всей России. На настоящий момент компания работает в мало разработанной нише производства часов так называемого сувенирного характера, то есть часы изготавливаются и собираются по конкретному желанию компании-клиента, с её символикой, атрибутами и эмблемами. Обычно партии таких часов приобретаются перед различного рода юбилеями, праздниками и годовщинами для вручения в качестве подарка клиентом, руководству и сотрудникам. То что компания выжила в трудных условиях становления рыночной экономики и, более того, не стоит на месте, а развивается, доказывает, что когда-то, более десяти лет назад, была выбрана правильная стратегия развития и, как один из её элементов - стратегия создания имиджа.

Что есть имидж

Посмотрите на людей вокруг вас. Каждый из них создает свой собственный имидж. Со вкусом ли они одеты? Грамотно ли говорят? Какие мысли приходят вам в голову при разговоре с ними? Можно ли им, по вашему мнению, доверять? Стоит ли на них положиться? У вас в голове складывается образ каждого человека, с которым вы общаетесь. Он основывается на том, что вы видите, слышите, а также на вашем опыте поддержания знакомства с ним. Также как и человек, любой товар, компания имеют свой имидж независимо от того, нравится он им или нет. Почему некоторые продукты, такие как шоколад или конфеты "Рафаэлло", считаются кулинарными изысками, предназначенными исключительно для гурманов, а другие, хот-доги или гамбургеры, считаются плебейской едой? Ответ здесь прост: разница кроется в имидже. Положительный имидж так же трудно определить, как красоту или высокое качество, но, когда он есть, вы обязательно это ощущаете.

Как показывает практика, имидж компании вовсе не обязательно связан с продукцией, ею выпускаемой. При ответе на вопрос: "Что вам приходит в голову при мысли об имидже компании IBM?", тысячи опрошенных даже не упомянули о компьютерах. Прежде всего они отмечали стандарты одежды и профессиональный имидж представителей компании. Может быть такой образ корпорации слишком искусственен? Да, может быть, но все респонденты делали вывод о том, что компания, работники которой придерживаются таких высоких стандартов одежды и внешнего вида, просто не может не выпускать продукцию высшего качества. Положительный имидж всегда прокладывает дорогу позитивной репутации в более широких и существенных областях, таких как качество продукции. Что стало бы с имиджем компании IBM, если бы ее менеджеры говорили своим работникам: "Не думайте о стандартах одежды. Дела у нас идут так хорошо, что нам абсолютно все равно, в каком костюме вы отправляетесь на встречу с клиентом"? Возможно, через некоторое время покупатели компьютерной техники поняли бы, что прежних высоких стандартов сервиса и качества продукции компании IBM более не существует. работники корпорации.

Или вот другой пример. На каждого посетившего Диснейленд ребенка приходится 4 взрослых. Их привлекает туда отнюдь не желание проверить, действительно ли Диснейленд - рай для детей, а чрезвычайно эффективный имидж места, где весело, чисто и где дети по-настоящему счастливы. Такой имидж не мог появиться случайно. Когда Уолт Дисней начал строительство детского комплекса, он был вынужден занять деньги у брата, чтобы продолжить дело. По многим причинам он и его брат Рой оказались на грани банкротства. Когда они только начинали, без личной подписи Роя нельзя было купить даже коробки гвоздей. Но с самого начала, несмотря на крайне стесненные денежные обстоятельства, Уолт никогда не жалел денег на создание имиджа. Он знал, что, еще до того как Диснейленд откроется, у людей сложится определенное мнение о детском парке.

Одним из проявлений таланта Уолта Диснея в создании и продвижении положительного имиджа было решение о создании еженедельного телевизионного шоу "Диснейленд", которое послужило прекрасной рекламой парку, связало его образ с новыми телевизионными технологиями. Компания получила возможность показать зрителю Диснейленд во всем его великолепии, чистоте и новизне. Уолт Дисней с особым тщанием формировал в умах людей положительный имидж своего парка. Оправдало ли это себя? Даже сегодня именно это внимание к каждой мелочи в Диснейленде - главная причина непрекращающегося потока писем со всего света. Кроме всего прочего, люди поражаются чистоте в парке: "Не могу понять, как в парке, через который каждый день проходят 64 тысячи человек, я до сих пор не наступил даже на жвачку на тротуаре?"

Цель программы эффективного имиджа - отнюдь не создание элитного образа. Вам необходимо утвердить себя и свой товар на определенном сегменте рынка. Часы "Полёт" Первого московского часового завода мало чем отличаются от, например, "Rolex".

Просто часы "Полёт" позиционируются для среднего класса и упор в рекламе делается на надёжность и современный дизайн. Если же вы вспомните рекламу "Rolex", в которой всегда присутствуют драгоценные камни, золото и деньги, то становится ясным, что рекламные компании этих таких разных производителей наручных часов нацелена на различные сегменты рынка. Консультант по рекламе может использовать принципы создания эффективного имиджа для того, чтобы продукт попал на рынок покупателей со средним доходом ("Полёт") или с высоким доходом ("Rolex"). В обоих случаях элементы построения имиджа одинаковы, однако сами создаваемые образы кардинально различаются.

Вы можете подумать: "Моя компания не настолько велика, чтобы думать об ее имидже. Я еще не "Rolex" не "IBM" да и даже не "Полёт". Я вот подожду, пока мы вырастем, а потом подумаю и об имидже". Все мы это уже проходили и много раз. Но проблема как раз в том и состоит, что положительный имидж необходим прежде всего небольшим компаниям и предпринимателям, только открывающим собственное дело. Как для крупных компаний, так и для индивидуальных предпринимателей важно первое впечатление о них покупателя. Имидж, который разрабатывается в первые дни создания новой компании, в значительной степени определяет ее репутацию на перспективу. Представьте, что Вы случайно столкнулись с малознакомым человеком, и при встрече он первым делом сделал Вам комплимент. Как вы думаете, помогло ли ему это при формировании его имиджа в Ваших глазах? Конечно. И в дальнейшем, при условии, что он не изменил своего отношения к Вам, можно быть уверенным, его положительный имидж только укреплялся бы. Стоит поучиться у производителей корма для кошек "Вискас" так широко рекламируемого по нашему телевидению. Его (теоретически) может выпускать любая компания. Существуют десятки производителей различных кормов, и все они борются за каждую копейку из кошелек любителей домашних животных. Отличие производителя "Вискас" от остальных компаний заключается в том, что эта компания сама "выдолбила" новую индивидуальную нишу на рынке. Она производит не просто корм, а что-то вроде деликатесов для кошек. Отличаются ли они чем-то от остальных кормов? Кто знает. Спросите об этом у своей кошки (но когда смотришь рекламу, лично у меня возникает желание стать кошкой и попробовать что же всё-таки это за деликатесы такие).

Необходимо запомнить лишь то, что создание верного имиджа помогает покупателю воспринимать ваш товар как нечто отличное от других аналогичных продуктов, нечто лучшее. А теперь, как вывод, следует один из советов, которые проще дать, чем выполнить: "Не затягивайте работу над имиджем. Работа по созданию имиджа не знает перерывов. Если вы играете в имидж, помните, что вам не удастся отсидеться на скамейке запасных".

Этапы создания имиджа

С чего начинается создание имиджа

Если награда за победу так велика, то почему выигрывают лишь немногие? А потому, что победить трудно. Проще всего отнести деньги в рекламное агентство и ждать победы. Самым трудным как раз и является определение стандартов совершенства, разработка всестороннего плана по созданию имиджа и выполнение его в определенные сроки.

Вы не ошиблись, именно плана, ибо, если вы думаете, что положительный, прибыльный и привлекающий внимание имидж в традиционном понимании (создаваемый через рекламу, средствами связей с общественностью и т.д.) может сам по себе изменить качество вашего товара,

услуг, скорее всего, вы ошибаетесь. Даже если это и случится само по себе, то займет годы. Стратегия по построению имиджа может сократить этот срок наполовину.

Зачем нам нужен план?

Вы можете задать себе вопрос: "А действительно ли необходим план по созданию имиджа?"

Многие компании создали свой имидж, придумав удачное название и девиз, проведя соответствующую рекламную кампанию или ещё что-нибудь подобное. Некоторые корпорации развивают имидж в 4-5 областях (например, "Дэу", я лично до сих пор никак не могу понять, что же всё-таки выпускает компания: сковородки, домашнюю технику, электронику или автомобили).

Поэтому, можно, как мне кажется, смело утверждать, что слишком много элементов имиджа могут принести больше вреда, чем полное их отсутствие. Хаотичная кампания по формированию имиджа создает у публики противоречивое представление о фирме, когда менеджеры утверждают одно, а люди видят совершенно другое. В результате Вы рискуете надолго потерять доверие покупателей. Относительно нашей компании (вы не забыли о ней?) - это выразилось в следующем. В начальные этапы становления бизнеса были тысячи моментов, искушавших сотрудников фирмы в погоне за быстрой прибылью отклониться от общей миссии компании и "крутануть" пару вагонов металла, леса или чего-нибудь там ещё, используя при этом связи со старыми клиентами. Но всё же чьё-то здоровое мышление преобладало, потому что было решено, что такой подход хотя может и принести сиюминутную выгоду, но обречет компанию остаться без будущего, ибо по вполне понятным причинам подорвёт доверие к ней постоянных клиентов. В результате компания приобрела репутацию хорошего партнёра, так как то, что утверждали руководители компании не расходилось с их действительными поступками и поступками их подчинённых.

Или вот, предположим, что гипотетическая авиакомпания только что вложила огромную сумму денег в рекламную кампанию, основанную на девизе: "Мы - ваши друзья в небе". Но никто из руководства не озаботился ознакомлением сотрудников с новой корпоративной философией, между рекламным лозунгом и тем, как на самом деле обслуживаются пассажиры, образовывается разрыв. В конце концов, клиенты авиакомпании приходят к выводу, что их попросту надули и отвернутся от этой компании.

Результатом реализации недоработанного плана по созданию имиджа может стать негативное отношение покупателей к вашей компании. Для того чтобы застраховать себя от подобного развития событий, вы должны включить в процесс построения имиджа все компоненты плана по имиджу, а не просто 2-3 его элемента, которые Вам больше всех понравились или на которые у Вас есть деньги.

Элементы плана по созданию имиджа

План по созданию имиджа состоит из 4 основных частей:

- создания фундамента,
- внешнего имиджа,
- внутреннего имиджа и
- неосязаемого имиджа.

Вот как приблизительно можно определить эти понятия

Осязаемый имидж. То, что покупатель может увидеть, понюхать, услышать, потрогать и попробовать, то есть, по сути дела товар или продукция компании. Неосязаемый имидж. Ответная реакция покупателя на осязаемое, на обслуживание и отношение к нему сотрудников компании, сервис.

Внутренний имидж. Атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании, которая выражается прежде всего в степени преданности сотрудников своей фирме.

Внешний имидж. Воздействие первых трех факторов плюс общественное мнение о кампании, формируемое рекламной кампанией, качеством продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой. Как видно имидж в традиционном понимании есть только одна четвертая его часть, называемая внешним имиджем.

Каждая из частей направлена на достижение 3 главных задач:

1. Достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с покупателем.
2. Поддержание имиджа успешной компании, который заставляет покупателя поверить в вас.
3. Установление эмоциональной связи с покупателем и обществом.

Для каждого элемента плана по созданию имиджа можно выделить свои ключевые моменты. Вот как например, делает это Бобби Джи [1]:

1. Закладка фундамента
2. Внешний имидж

- Качество продукта
- Осязаемый имидж - воздействие на пять чувств
- Реклама
- Общественная деятельность
- Связи со средствами массовой информации
- Связи с инвесторами
- Отношение персонала к работе и его внешний вид

3. Внутренний имидж

- Финансовое планирование
- Кадровая политика компании
- Ориентация и тренинга сотрудников
- Программа поощрения сотрудников

4. Неоссязаемый имидж

- Воздействие на "Я" покупателя
- Самоимидж покупателя

Некоторые из элементов плана достаточно очевидны - например, осязаемый имидж компании или товара: название, девиз и знак. Однако не менее важны другие факторы, которые часто упускаются из виду. К примеру, разработка философии компании. Бытует мнение, что философия и политика компании придут как бы сами собой в течение времени. Но данное утверждение вряд ли работает в современных условиях. Это купцы Строгановы могли себе позволить не обращать внимания на создание какой-либо эффективной философии функционирования своего бизнеса. В современных же условиях, по моему мнению, первым делом предприниматель должен уделять внимание разработке политики поведения компании на рынке, создавать и поддерживать миссию своего предприятия. Более того, это необходимо делать не только потому, что имидж вытекает из принципов внутриорганизационной культуры и философии, но и потому что от последней зависят такие жизненно важные процессы развития компании как стратегия, направления развития и совершенствования. Итак, философия и девиз, который рождается из нее, служат основой построения плана формирования имиджа.

Девиз "Медком" - "Время - деньги" послужил основой для разработки таких положений корпоративной политики, как необходимости обслуживания клиентов в кратчайшие сроки, постоянное стремление оптимизации рабочего времени, уменьшение продолжительности разработки проектов и т.д. Из всех этих элементов, камушек за камушком в дальнейшем и складывался имидж компании.

К другим важным частям плана по имиджу, которыми часто пренебрегают, относятся элементы внутреннего имиджа, и прежде всего поведение персонала и его отношение к работе. Характерным примером здесь является обслуживание клиентов в постсоветских организациях (например, магазинах), которые ещё не полностью перешли на рыночные рельсы. Руководители таких организаций не смогли понять, что они должны поменять не только название, но и всю систему работы, когда именно клиент и его желания должны выйти на первый ряд. Выполнение этой части плана по созданию имиджа должно предусматривать повышение морального настроения сотрудников. При создании внутреннего имиджа компании нет мелочей, существенно важно все, начиная от возможностей карьерного роста сотрудников и заканчивая программами их поощрения.

А теперь давайте кратко познакомимся с каждой из четырех основных частей плана - фундаментом, внешним имиджем, внутренним имиджем и неоссязаемым имиджем.

Фундамент имиджа

Первый шаг в выполнении плана по созданию имиджа - закладка его фундамента: определение ценностей, целей, принципов и философии, на которых будет покоиться все здание плана. Без поддержки прочными балками, закрепленными в надежном фундаменте, план обречен на неудачу. Без фундамента все остальное не имеет смысла. Чтобы здание выдержало сильное землетрясение, оно должно составлять неразрывное целое с прочным фундаментом. Чтобы выжить в самых трудных ситуациях, бизнес, корпорация, страна должны покоиться на надежном основании. Так что же такое "составлять неразрывное целое с прочным фундаментом"? Это значит, что, когда в вашем бизнесе настанет черная полоса или вы получите негативные отзывы о себе в прессе, у вас останутся шансы на выживание. Из чего должен состоять фундамент успешного бизнеса? Так же как для фундамента здания существуют свои специфические требования, так и для построения фундамента успешного бизнеса требуются особые ингредиенты. Вот они:

1. Принципы.
2. Положение о цели создания компании.
3. Корпоративная философия.
4. Долгосрочные цели компании.
5. Стандарты.

Пренебрежение этими пятью составляющими означает только одно - неизбежное крушение. Если вы действительно хотите построить положительный имидж вашего бизнеса, вы должны осознать свойства строительных материалов, используемых при закладке фундамента, развить их, использовать и хранить им верность, хотя можно со временем их несколько модифицировать

Шаг первый. Моральные принципы

Ваши принципы - краеугольный камень фундамента, однако именно их наиболее часто упускают из виду. Если проанализировать причины крушений крупнейших компаний, мы обнаружим, что они кроются в этических и моральных ошибках. Определитесь, чему вы верите и во что вы верите. Подумайте, за что готовы постоять. Чтобы помочь себе в определении принципов, напишите на листе бумаги максимум, от которой вы не отступите никогда в жизни. А потом четко изложите на бумаге свое определение человека с принципами. Человек, твердо опирающийся на моральные устои, мудр. Не менее мудра и компания, которая в состоянии определить их для себя. Когда ваши принципы четко сформулированы, вы чувствуете некую завершенность. Меняется жизнь, но принципы остаются теми же. Определение принципов на бумаге поможет вам и вашим сотрудникам понять, что необходимо делать, сталкиваясь с каждодневными проблемами или неожиданным кризисом.

Например, среди принципов компании "Медком" такие как:

- ориентация прежде всего на отечественного производителя;
- полная честность в отношениях с клиентом;
- прозрачность финансов для государственных налоговых органов;
- забота прежде всего о качестве продукции и др.

Шаг второй. Положение о цели создания компании

Положение о цели определяет ваши обязанности. Оно ориентирует вас на выполнение обещанных услуг, на выполнение определенной задачи или поручения. Положение о цели - ваша внутренняя движущая сила. Оно - как маяк, который направляет вас и освещает ваш путь.

1. Не будьте похожи на других. Тысячи и тысячи компаний могут разработать аналогичное положение. Постарайтесь быть непохожими на других. Ваше положение должно отражать направление, цель и конечный результат.

2. Пусть цели вдохновляют. Положение о цели должно вдохновлять ваших сотрудников. Необходимо, чтобы оно отражало ваши идеалы в сфере бизнеса и стандарты отличного обслуживания. Когда вы разработаете концепцию компании и ее цели, стремитесь достичь совершенства. Только такой девиз может вдохновить других людей.

3. Положение должно быть точным и честным. Не включайте в положение того, чего не можете предоставить своим клиентам. Если вы готовите положение об обслуживании покупателей, надеясь вдохновить своих сотрудников, но при этом руководителей компании интересуют только данные о прибыли и убытках, ваше положение о целях компании будет всего-навсего лицемерной подделкой.

4. Изложите в нем концепцию компании. Знание сотрудниками концепции вашей компании даст им полное представление о ваших целях. Как я, сотрудник компании, могу помочь вам добраться до пункта назначения, если я даже не знаю, куда мы все движемся?

5. Сосредоточьтесь на нуждах людей. Идеальное положение всегда должно четко и прямо отражать то, что продукция и услуги компании предназначены прежде всего для человеческих нужд. Те компании, которые стремятся только делать деньги или стать крупнейшими в своей отрасли, в конце концов теряют имидж и разваливаются. В положении о целях компании должны быть четко определены потребности ваших покупателей, которые вы призваны удовлетворить.

Шаг третий. Личная и деловая философия

Третий камень вашего фундамента - философия компании. Разработайте корпоративную философию, исходя из первых двух элементов фундамента - принципов и положения о целях создания компании. Стоит понимать, чем философия компании отличается от них. Обобщения вроде "Мы заботимся о вас" или "Покупатель прежде всего" редко вдохновляют сотрудников компаний. Они хотят, и им необходимо знать, что отличает их компанию от остальных. К примеру, фраза "Прогресс - наша традиция" может стать неплохим рекламным лозунгом, но никак не корпоративной философией. Сравните ее с девизом Уолта Диснея "Мы делаем людей"

счастливыми". Он четко объясняет сотрудникам компании, в чем заключается их работа с точки зрения корпоративного имиджа. Делайте людей счастливыми и вы.

К сожалению, скорее не исключение, а правило то, что даже высшие руководители корпораций не имеют представления о том, какова философия компании. Именно для того, чтобы осознать, какими ценностями руководствуется компания и чего она хочет достичь, необходима разработка философии фирмы.

Если вы придерживаетесь философии "Мы строим только лучшее", вы обязаны покупать только лучшие строительные материалы, в противном случае ваш имидж разрушается изнутри. "Мы строим только лучшее" не только великолепная мотивировка для сотрудников компании, но отличный рекламный лозунг. Например, во время работы с Ice Carads группы консультантов по разработке имиджа было обнаружено, что у компании возникли проблемы в организации занятий с детьми, которые учатся катанию на коньках. Тренеры старались, чтобы каждый ребенок, который там занимался, передвигался по льду правильно и технично. В конце концов при помощи корпоративной философии был создан девиз, на котором должен был строиться весь имидж компании - "Мы развлекаем вас". Преподавателей специально обучали тому, чтобы во время занятий они помогали детям отдыхать и забавляться. Упавшие было доходы компании снова начали расти. Девиз "Единственная разница между нами и соседним магазином - в том, как мы обслуживаем покупателя" поднял сеть магазинов розничной торговли Nordstrom на новый уровень обслуживания покупателя.

Шаг четвертый. Цели

Вы должны, точно знать, куда вы движетесь в своем бизнесе и чего хотите достигнуть. Если вы знаете конечную цель, менее важные вопросы будут решаться автоматически. Предположим, вы находитесь на середине пути из Москвы в Санкт-Петербург и внезапно решаете захватить в Ярославль. Если вам необходимо попасть именно в Питер, то поездку в Ярославль придется отложить, ибо этот город находится слишком далеко от вашей конечной цели.

Перед тем как перейти на выпуск новой продукции или услуги, вы должны задать себе вопрос: "А помогут ли они мне продвинуться к моей цели?" Если вы получили отрицательный ответ, помните, что вы рискуете заблудиться. Установив четкие цели, вы будете знать, что движетесь в правильном направлении, и быстрее выполните поставленные задачи.

Среди целей "нашей" компании можно выделить:

- желание прочно закрепиться на своём сегменте рынка,
- упрочить связи с постоянными клиентами;
- стремление к совершенствованию ассортимента и разнообразия предоставляемых услуг;
- изучать вкусы потребителей и следовать им.

Шаг пятый. Стандарты поведения и внешнего вида

Письменное изложение принятых в компании стандартов - последний кирпич в фундаменте имиджа. Стандарты определяют действия, отвечающие вашей философии, целям и принципам. Стандарты - инструменты в руках ваших сотрудников, которыми они поддерживают имидж компании в глазах общества.

Определяя стандарты, рассмотрите все вопросы поведения сотрудников и их внешнего вида, которые могут повлиять на имидж. Помните, что здравый смысл - исключение из правила. Несколько лет назад после проведения собрания для риэлтеров отделения крупного агентства по недвижимости директор пригласил одного из консультантов пообедать вместе с сотрудниками регионального офиса. Они отправились в ресторан сразу же после собрания, и поэтому все были в деловых костюмах. После собрания, которое было посвящено мотивации сотрудников, у его участников было приподнятое настроение, и они заказали шампанское. Однако легкими напитками дело не ограничилось, разговоры, шутки становились все громче, и вскоре весь профессионализм был забыт. Недовольство хозяев ресторана всё росло и в конце концов дело закончилось тем, что имидж преуспевающей риэлтерской компании был запятнан за один вечер.

Разрабатывая стандарты, учитывайте все аспекты, которые могут хоть как-то повлиять на имидж компании. Если сотрудники в нерабочее время носят униформу компании, эмблемы или значки с ее названием или девизом, их поведение должно соответствовать установленным стандартам.

Истинный профессионал узнается по, тому, как он ведет себя вне стен компании, думая, что его никто его не видит.

Прошлым летом я работал по программе студенческого обмена на быстроходном пассажирском катамаране одной из транспортных компаний Великих озер в США. Как и всем членам экипажа мне была выдана униформа, напоминавшая форму морских кадетов США, а вместе с ней большая пачка бумаги, заголовок которой гласил "Политика компании". Одно из её положений строго настрого запрещало работникам компании, носившим униформу курить, посещать бары и покупать в супермаркетах алкоголь. Таким образом компания заботилась о том, чтобы и вне рабочего времени

сотрудники поддерживали имидж компании в глазах окружающих -- потенциальных её клиентов. И такой подход не исключение, а правило.

Однажды автору книги "Имидж фирмы. Планирование. Формирование. Продвижение" Бобби Джи позвонили из корпорации A. L. Williams Corporation. Вот как она описывает данную ситуацию. "Звонивший представился менеджером и сказал, что хотел бы предложить мне провести у них лекции. По разговору я поняла, что он действительно был заинтересован в том, чтобы я три раза в неделю проводила тренинги. Я ответила, что, вне зависимости от срока, потребую оплату за полный курс лекций, однако собеседник продолжал настаивать и предложил встретиться в моем офисе. В назначенное время в офисе появились два человека, а не один, как мы договаривались. Через две минуты я поняла, что они пытаются нанять меня на работу для продажи страховок. Им нужен был новый сотрудник, а не лектор или специалист по тренингам, как утверждалось за день до встречи. Сначала я вежливо отказалась, но затем, когда их настойчивость превысила разумные пределы, предложила им покинуть мой офис. Наконец, они ушли, успев порядком разозлить меня. Зачем этим людям понадобилось дискредитировать себя и компанию, в которой они работали? Почему им так хотелось нанять меня на работу? Когда я задумалась об этой встрече, я пришла к выводу, что корпорация A. L. Williams Corporation не выработала стандартов поведения для своих представителей или сотрудники их просто не знают."

Совершенно очевидно, что компания вроде A. L. Williams Corporation, сотрудники которой не имеют ни малейшего представления о том, что существуют такие понятия как имидж компании, её философия своими действиями наносят репутации компании непоправимый вред. С другой стороны винить их в этом - значит искать крайнего, ибо их действия есть прямое следствие того, что руководство вовремя не озаботилось разработать философию компании, которая бы подсказала сотрудникам, какие методы им "можно" избрать при воздействии на клиента.

Работники всех уровней корпоративной структуры хотят знать, чего от них ждут. А как им об этом узнать? Из стандартов. Если вы четко отразите в стандартах то, чего вы хотите от своих сотрудников, вы избежите многих недоразумений и проблем. Но не путайте положение о стандартах с должностными инструкциями. В корпоративных стандартах должны быть упомянуты даже мельчайшие детали. Это поможет вам получить общую картину обязательных и желательных стандартов для любого аспекта вашего бизнеса: от окурков в курилке до поведения высшего руководства. Некоторые стандарты относятся к желаемым.

После того как Вы заложили фундамент для плана Вашего имиджа, готовьтесь к возведению первых этажей - внешнего имиджа.

Внешний имидж

Игра с высокими ставками

Исследования показывают, что 83% решений мы принимаем, основываясь на визуальной информации. Мы внимательно осматриваем человека, офис или вещь и решаем, хотим ли мы иметь дело с таким партнером или нет. Вот и получается, что никогда внешность делового человека не имела такого значения, как сейчас. Никогда бизнесмены так не заботились о своем внешнем имидже, как в наше время. Так или иначе, этого требует от нас стремительно развивающееся общество.

Составление плана по внешнему имиджу означает тщательный анализ всего того, что в первую очередь бросается в глаза обществу и конкретному покупателю. Порой у самых компетентных бизнесменов иногда бывает такой запущенный внешний вид, что можно встретить такие сочетания: врач, который пьет и курит без всякой меры; офис фирмы по продаже компьютерных комплектующих с 486 машинами и допотопными мониторами; фитнес-клуб с грязными полами и растолстевшей секретаршей в приемной.

У некоторых компаний дела с внешним имиджем обстоят получше, но и они частенько забывают о мелочах, которые сводят на нет все усилия. Несколько лет назад мне довелось побывать в офисе одной юридической фирмы. Само здание было современным и производило благоприятное впечатление. Интерьер приемной выглядел изящно и привлекательно. Но посреди всего этого великолепия сидела неопрятно одетый, жующий жвачку охранник, который к тому же нагрубил мне. Он выглядела так, как будто пил неделю, и целый месяц не мог вымыть голову.

То, что между нашим обликом и успехом существует прямая связь, доказывают и научные исследования. Они ясно показывают, что для профессионала необходима одежда, соответствующая стандартам внешнего вида, и все же миллионы интеллигентных людей отказываются принимать эти исследования всерьез. Чаще всего о руководителе компании, судят по стандартам внешнего вида ее сотрудников.

Самая главная причина проблем с внешним видом сотрудников - отсутствие понимания. Другими словами, люди не понимают, как их внешний вид влияет на имидж всей компании. Иначе никто из них не появлялся бы на работе в том виде, который они считают нормальным. Часто свое негативное воздействие оказывают образование и домашнее окружение молодых сотрудников. Ведь, насколько мне известно, с тех пор как закончились советские времена, в школах не проводят занятий по этикету. Поэтому руководитель вынужден самостоятельно определять стандарты

внешнего вида сотрудников. В этом смысле руководство должно являть собой пример их соблюдения, однако одного "ходячего" образца явно недостаточно.

Каково же решение этой проблемы? Подробно изложите принятые в вашей компании требования к внешнему виду сотрудников. Многие сотрудники согласятся с вами, если причины введения этих правил будут им понятны. Необходимо сразу же знакомить с ними вновь принятых на работу сотрудников, иначе разговор с кем-нибудь из них о внешнем виде тогда, когда в коллективе уже успели сформироваться определенные отношения, станет для менеджера по персоналу самой сложной в его работе задачей. Широко известен тот факт, что, если сотрудники получают возможность самостоятельно выбирать себе деловую одежду, границы стандартов внешнего вида нарушают наиболее профессиональные работники.

Один из сотрудников компании "Медком" постоянно жаловался руководству, что не может выполнять свои обязанности в командировках, так как эффективность его поездок была равна почти что нулю. При внимательном рассмотрении оказалось, что в отличие от работы в московском офисе, когда жена вышеупомянутого сотрудника постоянно следила за его внешним видом, в своих поездках, которые зачастую проходили за тысячи километров от Москвы он уделял мало внимания своему облику и мог явиться на переговоры и важные встречи в джинсах и свитере, только лишь потому что не умел обращаться с утюгом. Естественно, что переговаривающаяся сторона, ожидавшая увидеть солидного работника, представляющего солидную компанию зачастую была разочарована и дело редко доходило до заключения соглашения.

Кроме того типичной ошибкой является то, что руководители многих крупных компаний считают профессионализм в одежде и внешнем виде делом само собой разумеющимся, поэтому они уделяют так мало времени и внимания этому вопросу. Это мнение ошибочно, и таким руководителям можно посоветовать обязательно найти время, чтобы объяснить отношение компании к форме одежды своих сотрудников и дать необходимые разъяснения. Кроме того, хотелось бы отметить, что профессиональная одежда порождает профессиональное поведение, другими словами, одежда и поведение взаимосвязаны.

Качество

Единственный производственный фактор, влияющий на репутацию вашего бизнеса, - качество продукции. Некоторые утверждают, что главное условие качества - умение слушать покупателя.

Когда в 1984 году компания General Motors уменьшила длину корпуса Cadillac на 60 см, автомобилистам это не понравилось и объемы продаж сократились.

Вместо того чтобы увеличить затраты на рекламу для привлечения внимания покупателей, компания обратилась к ним за советом, с тем чтобы выяснить, какие изменения те хотели бы видеть в новых моделях, планирующихся к выходу в течение ближайших 3 лет. Были опрошены полторы тысячи владельцев Cadillac. Покупатели осматривали прототипы новых моделей, оценивали их и делали замечания, а инженеры General Motors учитывали их мнения.

В результате, когда на автомобильных выставках появился "гвоздь сезона" - длинные, сверкающие модели DeVille и Fleetwood, - объемы продаж подскочили на 36%. Компания Flowers, штат Алабама, которая выпускает определитель глубины для рыбаков, столкнулась с той же проблемой. Определитель - это электронный прибор для определения глубины дна и местонахождения рыбы. Классическим примером достижения успеха могут послужить действия компании после провала 9 ее новых моделей определителя глубины и 1985 году. Директор компании Джеймс Бэлком решил выслушать мнение 25 групп спортсменов по всей стране и определить, что они ждут от прибора. Через год, когда на рынке появилась новая модель определителя глубины, объем продаж утроился и составил 80 миллионов долларов. Сам Дж. Бэлком так высказался по этому поводу: "По правде говоря, покупатели самостоятельно разработали для нас новую модель прибора".

Для большинства из вас важность качества продукции очевидна. При плохих потребительских свойствах товара вас не спасут ни прекрасные связи с общественностью, ни безукоризненное обслуживание покупателя. Реклама может привлечь к вам покупателя, но если он будет недоволен вашим товаром или качеством услуг, то долго ли просуществует ваш имидж? Можете ли вы всерьез пообещать, что вернете деньги за товар каждому, кто будет недоволен его качеством? Никакие серьезные затраты на имидж не помогут, если ваша продукция не оправдывает ожиданий покупателя.

Да, необходимо следить за качеством продукта и много и упорно работать. Тем не менее, если вы упустите из виду внешний имидж, вы обречены на неудачу. Большинство домохозяек при первой покупке незнакомого товара оценивает его по тому, как он выглядит и как упакован, а если Вы не заставите покупателя купить Ваш товар первый раз, то второго можете и не дожидаться. Для достижения долгосрочного успеха необходимо как качество продукта, так и внешний имидж.

Сенсорное восприятие имиджа

К области осязаемого имиджа, который мы воспринимаем всеми пятью чувствами, относится все, начиная от лозунга компании до ее месторасположения. Название фирмы и ее лозунг - самые заметные элементы в системе имиджа. На создание наиболее эффективного варианта этих двух элементов стоит потратить время и деньги. Особенно это важно для недавно созданных компаний.

Название и лозунг вашей компании сообщают людям о том, кто вы такие, они должны четко отражать профиль вашей деятельности. Название фирмы имеет очевидное воздействие на людей. Чем короче название, тем сильнее его эффект. Оно также должно легко запоминаться. В бизнесе во всём мире (не уверен за Россию, ведь именно здесь я порой встречал такие названия, как "Харон", "Надежда-66" или "Джимбердыев и Ко") название корпораций считается настолько важным, что ежегодно, после консультаций с профессионалами, его изменяют тысячи компаний. Хороший совет: постарайтесь, чтобы название фирмы отражало вашу специализацию. Компания "Медком" очень часто, особенно в начале своего развития сталкивалась с тем, что клиенты считали её профилем медицинское оборудование (из-за созвучия в названии).

Ваш внешний имидж должен быть ясным и привлекательным для клиентов. Вы также должны периодически перестраивать свой имидж, постоянно укрепляя его. Не надо каждый раз все кардинально изменять. Название вашей компании должно присутствовать на вашем знаке, фирменном бланке, визитках, упаковке вашего продукта - на всем, что представляет вас людям. Чтобы усилить воздействие имиджа, необходимо унифицировать все его составляющие.

Влияние на имидж месторасположения компании

Месторасположение бизнеса само по себе является важной составляющей вашего имиджа. Если вас не устраивает имидж маленького уличного магазинчика, вы считаете, что ваше предприятие более высокого класса, вы всегда можете арендовать почтовый ящик с более престижным адресом в другом районе или городе. Включение номера вашего факса, странички в Интернет и адреса электронной почты в визитную карточку или фирменный бланк тоже становится составляющей имиджа, более того, мне кажется, что сегодня это просто правило хорошего тона для любой компании. Если вам пока не удалось обзавестись своим факсом или сайтом, договоритесь с компаниями, которые предлагают услуги такого плана.

Чрезвычайно важны месторасположение офиса вашей компании и его состояние.

Подумайте, какой образ возникнет в сознании ваших клиентов, если ваш магазин расположен на узкой окраинной улочке, на которой половина торговых помещений так и осталась не сданной в аренду. Ведь вы хотите, чтобы вас считали успешной компанией, не так ли? Даже если две фирмы ничем друг от друга не отличаются, люди все равно захотят иметь дело именно с преуспевающей. Сам по себе ваш бизнес может идти хорошо, но если рядом с нами незанятые помещения или неопрятные магазины или просто дом расположен в спальном районе, тень от их имиджа "неудачников" упадет и на вас. Фирма "Медком" в начальной стадии своего развития также страдала от того, что офиса компании попросту не существовало, приходилось маскировать квартиру директора и его телефон под рабочие. Но впоследствии, именно для положительного влияния на имидж были затрачены огромные по тем временам, в сравнении с доходом компании, деньги для приобретения помещения на Ленинском проспекте Москвы. И результаты не замедлили сказаться. Именно с этого момента возможно стало приглашение клиентов для переговоров в офис, и когда те видели изящно отделанные кабинеты, оснащённые самой современной техникой, приветливых сотрудников и деловую обстановку, то заказы так и сыпались, как из рога изобилия. Когда писался данный раздел, то в голову мне сразу же пришёл пример "Сбербанка", который просто поражает тем, как чётко он следует в своём внешнем имидже определённым стандартам. Вспомните, ведь при виде большой зелёной вывески в любом районе Москвы (а, наверное, и всей России) вы ожидаете увидеть на ней буквы, гласящие, что это отделение именно "Сбербанка"

Сила цвета

Цвета рожают эмоции. Вот почему необходимо тщательно продумать цветовую гамму интерьера в вашем офисе. Вы не собираетесь инвестировать миллион долларов в строительство ресторана, а потом выкрасить его снаружи и внутри в сплошной черный цвет? "Нет, конечно, я же не идиот", - скажете вы. Всякий, кто знаком с психологией цвета, знает, что чёрный вгоняет человека в состояние депрессии, красный возбуждает человека, ускоряет пульс и повышает давление, в то время, как, например, зелёный, наоборот успокаивает и даёт чувство уверенности. Сочетание слишком ярких цветов никак не может создать успокаивающей атмосферы, которая так необходима тем, кто, например, готовится войти в кабинет зубного врача или страхового агента.

Если вы не можете воспользоваться услугами профессионального дизайнера, обратитесь за помощью к другу, сведущему в этом вопросе. В любом случае вы не должны недооценивать мощное влияние внешнего имиджа вашего здания, прилегающей территории и интерьера на положение дел в вашем бизнесе.

Пять чувств

Уолт Дисней возвел использование всех пяти чувств и ранг искусства. Его парки отдыха обогащают посетителей сенсорным опытом уже с того момента, как они попадают на парковочную площадку, прекрасно вписанную и окружающий ландшафт. У парадных ворот откуда-то льется приятная музыка, и вы чувствуете, что ваше настроение меняется, хотя вы еще даже не купили билетов. Когда вы проходите через ворота, ваш нос ловит аромат воздушной кукурузы, который продается на центральной площади. Потом вы направляетесь на главную площадь, а там играют музыканты, и ваше настроение поднимается все выше и выше. Вы прогуливаетесь по центральному проспекту, а

навстречу вам несутся соблазнительные запахи из магазинчиков шоколадных конфет, потому что их вентиляционные отверстия нарочно выходят прямо на улицу, а не на крышу.

Аналогичный метод можно также с эффективностью использовать и в профессиональных целях.

Вот пример Роя Бентама, одного из самых преуспевающих зубных врачей, дело которого процветает не только потому, что он прекрасный специалист, но еще и потому, что он, творчески используя пять человеческих чувств, сумел создать эффективный имидж своей практике.

Что сегодня является проблемой № 1 для дантистов? Страх пациентов, которые боятся пойти к зубному врачу, боятся боли. Офис доктора Бентама отделан так, что людям приятно зайти в него, их привлекает царящая в нем атмосфера, снимающая излишнее беспокойство. Во-первых, само здание офиса похоже на прелестный сельский дом, окруженный прекрасным парком. Внутри офиса нет той стерильности, которую мы привыкли видеть в приемных у зубных врачей. При отделке офиса Бентам использовал принципы архитектурной психологии. Исходя из них, самое спокойное место в доме, где любят собираться гости, - кухня. Поэтому первая комната его офиса, в которой оказывается входящий пациент, представляет собой нечто среднее между кухней и приемной. Ее наполняет запах свежеспеченного хлеба. Каждому гостю миссис Бентам, которая всегда во время приемных часов делает выпечку, предлагает булочку и чашечку кофе. Если пациент захочет, он может подождать своей очереди в примыкающей к кухне гостиной. Там нет кресел, которые обычно можно увидеть в приемных, только кушетки, выдержанные в загородном стиле.

Перекусив, пациент получает зубную щетку и пасту, чтобы подготовиться к осмотру у зубного врача. Акцент в интерьере врачебного кабинета сделан на высокие окна с великолепным видом на природу, что отвлекает внимание пациента от устрашающего вида зубоврачебной техники.

Кроме того, медицинский персонал обязан говорить по меньшей мере две приятные вещи каждому пациенту, чтобы тот успокоился и почувствовал себя комфортно. Стоит ли удивляться тому, что из-за большого количества пациентов к доктору нужно записываться заранее, что его показывали в программе новостей по телевидению и что доктор Бентам - один из тех немногих дантистов мира, на прием к которым пациенты стараются приходить пораньше. Он смог понять и использовать силу сенсорного восприятия имиджа.

Сенсорный подход при создании имиджа должен использоваться в любом виде бизнеса, даже в автосервисе. Один владелец авторемонтной мастерской, разработав при помощи плана по созданию имиджа свой, теперь содержит всю территорию в безупречной чистоте, а каждый отремонтированный автомобиль чистит снаружи и внутри, привязывая к рулю леденец с благодарственной запиской. Каким был этот пункт автосервиса раньше? Он ничем не отличался от сотен других, в которых царят грязь и беспорядок, механики носят запачканные смазкой и маслом комбинезоны, а на каждой машине после ремонта обязательно остаются отпечатки грязных рук. Хотя бы из вышеупомянутого примера можно понять, что создание сенсорной стороны имиджа не требует больших затрат. Теперь вы понимаете, что имидж может работать на кого угодно? А ведь это и в самом деле так! Независимо от того, чем вы владеете - международной корпорацией или магазинчиком на углу улицы, создание позитивного имиджа изменит ваши доходы. Улучшение имиджа - один из основных способов увеличения прибыли. Это ведь так ясно и просто. Маленьким компаниям это сделать и проще и дешевле, чем большим корпорациям, где хорошо развитая бюрократия может извратить имидж, который вы хотите создать.

Реклама

Люди узнают о новом продукте или услуге в основном с помощью рекламы. Некоторые виды рекламы используют мощный имидж, другие - нет. Телевидение перевернуло наш взгляд на жизнь в XX веке. За последние сорок лет мы превратились из общества читателей в общество телезрителей. Сегодня мнение о людях и товарах мы составляем на основе визуальных образов, символов и краткого, тщательно составленного текста. В этом смысле реклама, печатная и электронная, поднялась до уровня науки. Самая главная проблема у тех, кто делает сегодня рекламу, - конкуренция. Поражает тот объем информации о товаре, который обрушивается на покупателя. Кроме рекламы в газетах, по радио, на рекламных щитах вдоль дороги, в вечерних телепередачах и журналах, на долю обыкновенного российского потребителя ежедневно приходится столько коммерческих рекламных сообщений, что большая их часть просто не воспринимается им. Только самая эффективная реклама доходит до человека и влияет на него.

Сегодня, в самый разгар конкурентной борьбы, создание рекламы необходимо поручать только профессионалам. Даже если речь идет о написании рекламного объявления в местную газету или рассылке рекламы по почте, все равно это любительское начинание вряд ли привлечет внимание потребителя, ибо ему придется конкурировать с сотнями других коммерческих объявлений, составленных профессионалами. И здесь, пожалуй, главная проблема состоит в том, как выделиться из общей массы

Даже если создание рекламы поручено профессионалам, вы все-таки обязаны грамотно объяснить дизайнеру, что вы от него хотите. Прежде всего убедитесь в том, что реклама передаст вашу уникальность - тот аспект вашего бизнеса или продукции, который отличает вас от конкурентов, в котором вы превосходите большинство из них. Очень важно, чтобы ваша рекламная кампания

составляла единое целое с программой создания имиджа. Через весь план по созданию имиджа должны проходить одна тема и один девиз. Это значит, что вам необходимо определить цели создания вашей фирмы, корпоративную философию, изложить на бумаге ваши долгосрочные задачи и провести анализ основных проблем, связанных с вашим имиджем. Такая информация позволит профессионалам, занимающимся рекламой, выбрать правильное направление работы и позволит всесторонне, в самом выгодном свете представить в рекламе вашу компанию и продукцию. Сегодня эффективная реклама привлекает внимание потребителя не только своим профессиональным уровнем, но и эмоциональным воздействием на людей. Вряд ли все рекламные агентства понимают это, поэтому, прежде чем поручить какому-либо из них создание своей рекламы, изучите его предыдущие работы.

Возьмем, к примеру, рекламную стратегию двух марок - "DrPepper" и "Coca-Cola". "DrPepper" выбрала темой своей рекламной кампании девиз "Это тебе не просто кола" и проиграла. Вместо того чтобы привлечь внимание потребителей к продукции "DrPepper", ее реклама делала упор на факты и на конкуренцию с "Coca-Cola" и другими компаниями, выпускающими колу. "DrPepper" не удалось (речь идет именно о этой рекламной кампании) создать такую рекламу, которая эмоционально воздействовала бы на потенциальных посетителей.

"Coca-Cola" не поддавалась искушению принять ответные симметричные меры и продолжала воздействовать на чувствительные душевные струны людей, используя в рекламе атмосферу веселья, образы детей и Санта Клауса, дарящего этим детишкам бутылочку "Coca-Cola".

Внутренний имидж компании

Внутренний имидж, имидж компании в глазах ее сотрудников, - наиболее недооцениваемая часть формулы делового имиджа. В то время как позитивный внешний имидж в глазах общества дает вам право быть услышанным, именно внутренний имидж определяет, есть ли у вас, что сказать покупателю. Две эти половинки уравнения имиджа относятся к двум разным "важным событиям" в вашей компании.

Вам, наверное, нередко случалось бывать в магазинах или офисах, испещренных рекламными лозунгами "Покупатель - наш король"? При этом Вы, скорее всего, думали: "Наверное, здесь по крайней мере ценят своих покупателей и дорожат ими". Вы заходите в магазин и видите, что внутри он отделан очень красиво. "Наверняка они потратили деньги, чтобы впечатлить меня своим интерьером. И им это удалось", - заключаете Вы. Наконец Вы находите необходимый товар, достали деньги и уже готовы сделать покупку. Вы подходите к кассе, у которой стоят два или три работника и разговаривают о своих домашних проблемах, о вчерашней вечеринке - о чем угодно, только не о деле. вспомните, что никто вам не помог, когда вы ходили между прилавков, выбирая нужный товар. Никто и не думал обращаться с вами как с королем или даже принцем. Эта компания не прошла испытание "моментом истины".

По сравнению с внутренним, внешний имидж изменить куда проще, а кроме того, он приоткрывает вам дверь, за которой таятся новые возможности. Внутренний имидж, напротив, труднее поддается корректировке, но он значительно более важен для репутации компании и ее успешной деятельности. Преданность сотрудников своей компании и энтузиазм по отношению к обслуживанию покупателей - сердцевина внутреннего имиджа.

Преданность сотрудников компании

Опыт показывает, что большинство сотрудников даже не подозревают о том, какое влияние они оказывают на восприятие покупателем компании, в которой они работают. Совет, который можно дать работникам любой компании, прост: или вы всегда отзываетесь о своем начальстве и своей работе только положительно, или бросайте эту должность и находите ту компанию, работой в которой вы будете гордиться. Этот совет относится к сотрудникам всех уровней, вне зависимости от того, чем вы занимаетесь - работаете на почте или водите грузовик.

Исходя из сказанного: внутренний имидж - это имидж компании глазами ее сотрудников, имидж, который возникает у покупателей при общении с ее сотрудниками. Проще говоря, негативный внутренний имидж означает неизбежную потерю компанией покупателей и утрату репутации. Несмотря на то что испорченный внутренний имидж очень трудно восстановить, его ремонт все же обойдется вам дешевле, чем поиск новых покупателей. Исследования, проведенные бостонской консалтинговой компанией Forum Corporation, показывают, что сохранение постоянного покупателя стоит в пять раз меньше приобретения нового.

Даже самые известные компании берегут свой внутренний имидж и стараются поддерживать моральный настрой работников. Известна история о том, как в период становления компьютерной индустрии компания Хегох собрала команду известных ученых-компьютерщиков и дала им задание разработать первый персональный компьютер. Деятельность этой команды, работавшей над созданием компьютерных ярлыков, "мышки" и компьютерных сетей, была чрезвычайно успешной. Но внутренние конфликты и конкуренция между ее членами привели к тому, что в конце концов команда Пало Альто распалась. Лидирующие позиции в области разработки персональных компьютеров захватила компания Apple Computers.

Командный дух и моральный настрой работников определяют, станет ли компания, имеющая большие планы и талантливых сотрудников, известной на весь мир или она оставит в истории лишь легкий след.

Представление о компании

Пожалуй, ни одна потребность сотрудника не имеет такого значения для поднятия морального настроя и укрепления преданности компании, как желание работников быть в курсе деятельности своей компании. Одной из основных обязанностей руководства должно стать постоянное ознакомление сотрудников с концепцией развития компании.

Джеймс Хоутон, глава Corning Glass Works, - образцовый руководитель, прекрасно воплощающий данный тезис в практику своей фирмы. Хоутон совершает от 40 до 50 поездок в год в отдаленные филиалы компании с "проповедями", посвященными качеству продукции. Он также требует от всех новых сотрудников посещения курсов, на которых делается упор на высокие стандарты компании и ее цели. У многих компаний с прочным внутренним имиджем есть похожие программы для новичков.

Если вы владелец малого бизнеса, можно порекомендовать вам по крайней мере устроить вечер для новых сотрудников и рассказать об истории создания компании, ее целях и стандартах. Это необходимо для того, чтобы у сотрудника появилось чувство гордости за свою новую работу. Принадлежность к компании с высокими стандартами внешнего вида и поведения поднимает моральный настрой нового сотрудника. Но некоторые руководители опасаются, что поддержание высоких стандартов внешнего вида и поведения может отрицательно сказаться на качестве труда сотрудников. Ничего подобного - как раз наоборот. Сам факт того, что компания нанимает на работу только хороших работников и тем самым поддерживает высокие стандарты, увеличивает ее привлекательность в глазах кандидатов на вакантные места. И конечно, укрепляет командный дух тех, кто уже там работает.

Изложение четких стандартов поведения и внешнего вида в письменном виде значительно облегчает решение проблем. Инструкция с изложенными в ней стандартами поможет вам начать любой разговор такого рода.

Прекрасно, если разработка стандартов, должностных инструкций ведется одновременно с созданием компании, еще до приема на работу первого сотрудника. Предварительная работа укрепляет имидж компании и в будущем экономит время при решении проблем, связанных с сотрудниками. Многие из нас знают, насколько скучны бывают инструкции, поэтому свод правил вашей компании должен быть написан в позитивном стиле и тоне. Когда людей заваливают условиями и требованиями, которые они не в силах выполнить, им остается только устроить восстание.

Например, в правилах может говориться, что сотрудники должны брать отпуск в определенный период времени. Необходимо изменить стиль такого высказывания на более позитивный и написать, что компания предлагает своим сотрудникам брать отпуска летом, чтобы они могли лучше отдохнуть. Попробуйте включить в такую брошюру несколько относящихся к делу карикатур, и тогда она будет выглядеть значительно привлекательнее, ее прочтут куда охотнее. Когда новые сотрудники ознакомятся с должностными инструкциями, станет ясно, кто хочет работать в компании с определенными стандартами и целями, а кто не желает преодолевать поставленную планку. Обеспечение каждого сотрудника такими брошюрами относится к тем "мелочам", которые работают на создание позитивного имиджа, хотя с вашей точки зрения их подготовка может отнимать слишком много времени в сложный период начала деятельности компании.

Потребность в уважении

Современные компании, в которых работают лучшие менеджеры, стараются удовлетворить и другое стремление своих сотрудников: потребность в уважении.

Американский филиал японской компании Honda, например, для того чтобы создать в компании атмосферу равенства, упразднил традиционные привилегии руководства. Нет больше отдельных автостоянок. Все питаются в одной кафетерии. Руководители и рабочие носят одинаковую униформу. Кроме этих символических жестов Honda поощряет участие своих рабочих в принятии решений, разработке расписания сверхурочной работы и смен, что всегда было прерогативой менеджмента. Укрепляют ли равные отношения сотрудников на работе их преданность своей компании? Несомненно. Вот как об этом сказал один из сотрудников: "Наконец-то у меня в жизни есть то, во что я могу верить".

Какие бы формы ни принимал общий знаменатель успеха компании, суть его всегда остается одной и той же - взаимное уважение сотрудников. Например, сотрудники пиццерии Domino's Pizza обращаются друг с другом, как с покупателями. Для укрепления этого стандарта шестнадцать региональных отделений компании регулярно проводят опрос персонала об уровне обслуживания отделений работниками головного офиса. Ежемесячные премии руководителей штаб-квартиры компании зависят от количества очков, которые они зарабатывают в этом рейтинге.

Руководители должны по меньшей мере избегать столкновений с сотрудниками. В условиях конфронтации очень быстро исчезают как уважение, так и моральный настрой коллектива.

Потребность в двусторонней связи

Одна из самых сильных потребностей сотрудников компаний - необходимость в усовершенствованной системе внутренней корпоративной связи. Исследование среди работников крупных финансовых корпораций показывают, что на первом месте в списке их жалоб оказалась плохая связь между подчиненными и руководством и чувство того, что начальство не уважает своих сотрудников. Когда подчиненные вовлечены в двустороннюю связь, когда их постоянно ставят в известность о происходящем в компании, они чувствуют, что их ценят и им доверяют. А это, в свою очередь, рождает позитивное отношение сотрудников к компании.

Отлаженная корпоративная связь значит больше, чем просто распределение постоянного потока информации. Она также включает в себя изучение менеджерами мнений сотрудников и личный контакт с ними. Руководители Honda, к примеру, каждые два месяца в течение часа ходят по заводским корпусам и беседуют с сотрудниками компании, предложившими лучшие идеи по усовершенствованию производства. Вот слова исполнительного вице-президента Honda Тоши Амино: "Если вы действительно хотите, чтобы заработала устойчивая двусторонняя связь и работники ощутили себя единой командой, вам потребуется немало времени".

Потребность в творческой работе

Потребность сотрудников в творчестве и возможность внести личный вклад в дело компании, тесно связаны со стремлением к устойчивой двусторонней связи. Нам всем кажется, что мы обладаем уникальными талантами, что мы особенны и не похожи на других. Когда мы получаем шанс проявить свои творческие способности в работе, мы чувствуем свою значимость для компании. Никому не удастся сохранить высокий моральный настрой, если он ощущает себя маленьким винтиком корпоративной машины. Если вы дадите возможность вашим сотрудникам сделать хотя бы небольшой вклад в общее дело, их моральный настрой значительно повысится. И наоборот, если руководители отделов считают, что хорошие идеи рождаются только в их головах, мотивация к работе и настроение служащих опускаются ниже нулевой отметки.

Американская компания 3М уделяет серьезное внимание поощрению творческих способностей работников. А результат, поинтересуетесь вы? Компания продает товаров более 50 тысяч наименований - начиная с популярных приклеивающихся листков для заметок и заканчивая биоэлектронными слуховыми аппаратами для глухих. Когда Терезу Гусман, аналитика компании Salomon Brothers, попросили объяснить причины успешной деятельности этой компании, она ответила: "3М создает для своих работников такие условия, в которых они могут творить, и тогда одна за другой рождаются блестящие идеи". Творческий вклад сотрудников в дело компании приносит ей успех.

Потребность в высокой оценке окружающими

Потребность в том, чтобы нашу работу ценили, затрагивает самые глубинные струны человеческой души. Мы можем свернуть горы, если чувствуем, что нас ценят, и не хотим и пальцем пошевелить, если чувствуем себя недооцененными.

Для того чтобы выразить свое одобрение подчиненным и коллегам, не стоит придумывать грандиозные мероприятия, реализация которых отнимет у вас массу времени. Самое простое и самое ценное, что вы можете сделать, - послать коллеге записку со словами похвалы и высокой оценки. Если вы хотите поднять моральный настрой сотрудников и добиться успеха в своей деятельности, попробуйте каждый день уделять десять минут тому, чтобы написать несколько слов поддержки одному из подчиненных. Когда другие вокруг вас начнут делать то же самое, вашу компанию охватит настоящая "эпидемия" комплиментов.

Бобби Джи в вышеупомянутой книге описывает такой случай. "Работая над подготовкой Олимпийских игр в Калгари, я поделилась идеей записок с группой менеджеров Конгресс центра и попросила их послать по две записки своим подчиненным. Эл Ричарде, директор Конгресс центра, выбрал пожилую уборщицу. Она работала в центре много лет, никогда не опаздывала, всегда выглядела очень аккуратно и была очень милым человеком. Именно потому, что она обладала столькими качествами идеального работника, с ней никогда не возникало никаких проблем и женщина выпадала из поля зрения руководителей. Написание записки, в которой директор Центра благодарил уборщицу за ее особые качества, ушло всего две минуты. На следующее утро в офис директора вошла уборщица. В ее глазах стояли слезы, в руках она сжимала записку. "Никогда в жизни, - проговорила она, - никто меня не ценил так, как вы". Женщина рассыпалась в благодарностях за то, что менеджер нашел время на написание записки. Позже Эл сказал мне, что, на его взгляд, он получает от этих записок столько же, сколько и те, кому они предназначаются. Когда в компании начинается "эпидемия похвал", любой ее работник чувствует себя лучше..." Ну а какова же конечная выгода? Работники, которых ценит руководство, будут ценить своего покупателя. И клиент обязательно это почувствует. Простое, но очень полезное заключение.

Потребность в признании и награде

Потребность в признании и награде родственна стремлению работников к высокой оценке со стороны окружающих. Признание заслуг работника - это высокая оценка его вклада в общее дело в присутствии коллег. Похвала сотрудника на глазах его сослуживцев приносит двойную пользу, ибо эффект ее воздействия удваивается. Поощрение служит немедленной наградой за хорошую работу актеру, музыканту, сатирику, профессиональному оратору или священнику. Они получают его в виде смеха, аплодисментов и оваций. Каждый из нас нуждается в таком же признании, и любому из нас хочется его получить. Но кто будет аплодировать кассиру, секретарше или уборщице? На что могут рассчитывать они? Разве что на небольшое повышение оклада в начале следующего года? Очень умно поступает та компания, которая понимает потребность своих работников в поощрении. Совсем не обязательно, чтобы награда была дорогой и заумной. Это может быть внеплановый выходной, подарок, букет цветов, билеты на спортивное соревнование или даже приглашение на вечеринку в офисе.

Внимание к сотрудникам возвращается сторицей преданностью работников компании, удовлетворению от своей работы, а стало быть, и повышению в их глазах имиджа и престижа компании. Никто не может принести большую пользу корпоративному имиджу компании, чем сотрудники, которые гордятся своей работой.

Потребность в росте и продвижении

М. Мескон пишет, что в 1987 году в газете USA Today было опубликовано одно очень интересное исследование под названием "Причины увольнения работников". Основу его составили материалы опроса, который провела консалтинговая компания Robert Half International. К своему удивлению, исследователи обнаружили, что в списке главных причин увольнения деньги занимают последнее место. Главная причина недовольства работников состояла в ограниченных возможностях для роста. Об этом упомянули 47% всех респондентов. Еще 26% основной причиной своего ухода назвали то, что никто из руководства не оценил их успешную работу.

Снизить текучесть кадров или повысить мотивацию к работе сотрудников помогает отнюдь не высокий уровень зарплаты. Все дело заключается в удовлетворении эмоциональных потребностей работников. Когда свои сотрудники считают, что их обходят, приглашая менеджеров со стороны, моральный настрой коллектива неизбежно падает. Работники чувствуют, что как бы хорошо они ни работали, они никогда не смогут продвинуться по службе. Это не значит, что не нужно определять, соответствует ли некий сотрудник вышестоящей должности. Возможности карьерного роста работников имеют отношение скорее к общей корпоративной философии компании, а не к какой-то отдельной ситуации. Дело в том, что компания, которая использует политику продвижения своих сотрудников (как, например, компания IBM с её системой пожизненного найма) и ценит их заслуги, получает взамен преданного, высоко мотивированного, продуктивного работника и низкую текучесть кадров, что предопределяет ее финансовые успехи.

Заключение

Итак, мы с вами рассмотрели, пожалуй, все наиболее важные элементы имиджа компании, а также процессы, необходимые для создания данных элементов. Стоит лишь добавить, что процесс создания имиджа, прошу простить за тавтологию, это постоянный процесс совершенствования стиля и философии компании, разработки новых атрибутов и совершенствования старых, пересмотр идей и поиск новых подходов.

Литература:

1. Ф. Котлер "Основы маркетинга", 1998 г.
2. П. Дойль "Менеджмент: стратегия и тактика" 1999г.
3. Т. Амблер "Практический маркетинг" 1999г.
4. Б. Джи "Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение" 1999г.
5. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури "Основы менеджмента" 1996г.
6. О.С. Виханский, А.И. Наумов "Менеджмент" 1996г.