



Илл. Александр Преображенский

# МАСТЕР-ПЛАН ПО ФОРМИРОВАНИЮ ИМИДЖА КОМПАНИИ

**В** предыдущих номерах журнала мы подробно рассмотрели все составляющие имиджа компании. Но чтобы эффективно претворить всю полученную информацию в жизнь, лучше воспользоваться таким инструментом как мастер-план имиджа компании. Мастер план позволит сделать работу по постройке имиджа не хаотичной и стихийной, а планомерной и продуманной до мелочей. Итак, мастер-план будет направлен на решение следующих задач:

- повышение компетенции персонала;
- эффективность работы с покупателем;
- формирование и поддержание имиджа успешной компании, которой доверяет покупатель;
- установление сильных эмоциональных связей с покупателем.

Мастер-план должен стать прочным фундаментом для компании. Мастер-план формулируется письменно и представляет собой документ, состоящий из следующих частей:

## 1. Определение существующей ситуации

## 2. Формирование базовых основ

### 3. Внешний имидж:

- качество продукта
- осязаемый имидж
- общественная деятельность
- связи со СМИ
- отношение персонала к работе и его внешний вид

### 4. Внутренний имидж:

- финансовое планирование
- кадровая политика компании
- ориентация на тренинги для сотрудников

### 5. Неосязаемый имидж:

- покупательское «Я»
- самоимидж покупателя.

## 1. Определение существующей ситуации

Первым делом следует определиться с той ситуацией, которая существует в компании в настоящее время. Лучше всего, если в первой части мастер-плана будут обозначены наиболее сложные вопросы и проблемы, которые имеют место в компании. К ним могут относиться, например, плохая мотивированность работников, недостаточная осведомленность покупателей о характере бренда, негативный образ компании в СМИ, слабости по отношению к конкурентам и др. В ходе подготовки мастер-плана необходимо будет найти причины возникновения проблем и найти их решения.

В первую часть мастер-плана вносится информация, полученная в ходе предварительных маркетинговых исследований. Материал группируется по контактным аудиториям. Записываются все проблемы, которые имеются на уровнях внешнего и внутреннего имиджа.

## 2. Формирование базовых основ

Базовые основы являются тем «камнем», на котором держится весь имидж компании. К ним относятся:

- принципы;
- положения о целях бизнеса, о целях создания компании;
- философия и миссия компании;
- определение долгосрочных целей и задач;
- стандарты, которым должны следовать сотрудники.

### Принципы

Положение о целях бизнеса создаётся на основе деловых и моральных принципов руководства компании. Для начала следует изложить на листе принципы, которых вы придерживаетесь в жизни. Проще это сделать, если сначала определить, от чего вы никогда в жизни не

отступите. Потом следует создать некий абстрактный образ человека с принципами. Те определения, которые у вас получаются, и есть ваш взгляд на жизнь в целом и на бизнес в частности. От своих принципов лучше не отступать, ведь чёткое их видение поможет справиться с возможными трудностями и кризисами впоследствии.

### Цели бизнеса

Конечно, целью любого предприятия является получение прибыли, но кроме того каждая компания удовлетворяет некие потребности общества в целом и представителей какого-то сегмента населения в частности. Именно на это следует сделать акцент (какой сегмент общества, какие потребности, за счет чего удовлетворяются и т.п.) Необходимо также определить, какие обещания вы даёте потребителям, что вы обязуетесь сделать, каких целей достигнуть и какие задачи выполнить. Положение о цели создания компании уже само по себе должно содержать УТП (уникальное торговое предложение) и УДТ (уникальное достоинство товара). Если положение о целях создания бизнеса изначально оригинально и интересно, то в дальнейшем оно будет вдохновлять и руководство и рядовых сотрудников компании. Составляя положение, нужно быть предельно честным и стремиться к точным формулировкам, так как положение о целях бизнеса – это концепция компании.

У компании могут быть самые различные амбиции. Какая-то компания работает на узкий сегмент потребителей в провинциальном городке и не собирается выдвигаться никуда дальше, другая же претендует на общемировую значимость. Обе политики имеют право на существование, но от этого меняются и цели бизнеса, и философия компании.

При формулировании положения о целях бизнеса, о целях создания компании могут помочь следующие правила:

- Старайтесь, чтобы ваша компания действительно отличалась от конкурентов. Определите, что уникального вы можете предложить клиенту, почему он должен выбрать именно ваше предприятие, зачем покупателю нужна ваша фирма.
- Цели, которые вы сформулируете, должны обладать стимулирующим эффектом. Цель сама по себе должна вдохновлять создателя на ее реализацию, тогда и сотрудники тоже будут достаточно мотивированы. Неинтересные и непонятные цели не нужны никому.
- Положение о целях – это не роман, а документ; оно должно быть предельно честным, понятным и чётким и содержать выверенную до последнего слова концепцию компании.
- Составляя положение, думайте не о себе и своих амбициях, а о клиентах, тех лю-

дах, чьи потребности призвана удовлетворить компания.

### Философия и миссия компании

Философия компании выводится из полученных принципов и целей. Философия – это концентрат смысла жизнедеятельности компании. Формулировать философию и миссию компании проще следующим образом. Выпишите на бумагу черновой вариант положения о целях компании. Вероятнее всего, оно займет весь лист. Всю имеющуюся информацию необходимо сократить буквально до двух абзацев, которые потом опять-таки сжимаются до минимального количества слов. В этих словах должна быть сформулирована цель жизнедеятельности вашей компании. То есть в итоге философия компании должна формулироваться буквально одной строчкой. Но постоянно стоит помнить, что философия компании – это вовсе не рекламный лозунг и не слоган.

### Долгосрочные цели

Формулировка долгосрочных целей – это важный элемент мастер-плана. Руководство компании должно чётко представлять, в каком направлении будет происходить развитие организации. Ни одна фирма не может себе позволить жить лишь сегодняшним днем. Формулируя планы развития компании, следует постоянно сверяться со следующими вопросами: «Поможет ли это продвинуться к основной цели компании? Вписывается ли это действие в общую философию компании?». Если ответ получается отрицательным, фирма рискует нарушением целостности имиджа, его размытием. Планы компании, состоящие из её целей и задач должны формулироваться на основе маркетинговых исследований и соответствовать принципу SMART (specific, measurable, agreed, realistic, time-related). То есть цели и задачи, а также стандарты исполнения должны быть:

- Конкретными и напряженными. Конкретность – это ясность и для руководства, и для персонала. Напряженность – сложность, но исполнимость, значимость работы.
- Измеримыми. То есть такими, чтобы не возникало вопроса, решена ли проблема полностью или только частично.
- Согласованными и достижимыми. Задачи должны ставиться лишь после согласования с мнением исполнителей. Исполнители должны изначально знать, что задача выполнима, иначе возникнет стимул к неудаче и демотивация.
- Реалистичными и уместными. То есть задачи должны вписываться в общую концепцию компании и быть понятными исполнителям.
- Соотнесены со временем. Достижение определённой цели и задачи должно укладываться в какой-то конкретный отрезок времени.

**Ваши вопросы  
и пожелания  
направляйте  
по адресу:  
glavred@njt.ru**

### **Стандарты поведения и внешнего вида сотрудников**

Стандарты, которым, по вашему мнению, должны следовать сотрудники, нужно описать. Иначе оказывается, что работающие в компании люди не понимают недовольства со стороны руководства, вызванного их внешним видом и манерой поведения. Если же все требования закреплены на бумаге и выдаются вместе с должностной инструкцией либо прописываются в контракте, они не вызывают отрицательных эмоций у персонала, так как воспринимаются как необходимость, а не как блажь, пришедшая в голову руководству. В подобный стандарт может входить абсолютно всё, что вы считаете необходимым (лишь бы это не противоречило требованиям трудового законодательства): от ношения униформы в рабочее время до запрета перекусывать непосредственно на рабочем месте, от требования улыбаться каждому покупателю до запрещения пользоваться рабочим телефоном в личных целях. В трудовом контракте можно прописать и то, что работник обязан носить одежду с корпоративной символикой в каких-либо ситуациях и в нерабочее время. Например, если на всю организацию выдаются корпоративные билеты в спорт-клуб, можно настаивать, чтобы занимались там работники в футболках с фирменной символикой. Важно только, чтобы все требования соответствовали какой-то логике и необходимости для постройки общего имиджа, а не были просто фантазией.

### **3. Внешний имидж**

Напомним, что внешний имидж – это восприятие компании обществом и средствами массовой информации. Внешний имидж складывается из следующих аспектов: качество продукта, осязаемый имидж, общественная деятельность, связи со СМИ, отношение персонала к работе и его внешний вид. По каждому из аспектов у вас должен получиться конкретный документ с прописанными целями и задачами (опять-таки отвечающими принципам SMART). Например, если вы расписываете связи со СМИ, необходимо вывести полный список интересующих ваше предприятие изданий. Наметить, какие материалы и с какой периодичностью необходимо размещать в данных СМИ, определить поводы для контактов, расписать медиа-план на ближайшее время. Когда речь идет об осязаемом имидже, к мастер-плану стоит просто приложить копию бренд-бука. Бренд-бук подготавливается рекламным агентством, которое разрабатывало для вашей компании фирменный стиль, и состоит из нескольких частей. В первой рассматривается корпоративный стиль (логотип, фирменные цвета,

шрифты, вид корпоративной документации, варианты того, как корпоративный стиль может использоваться для PR-акций). Всё это иллюстрируется образцами элементов и объектов корпоративного стиля. Следующая часть – использование корпоративного стиля для PR, маркетинговых и рекламных мероприятий (web-сайт, прямая почтовая рассылка, презентации, реклама в прессе и Интернете, отчетная документация). Далее следует часть об использовании корпоративного стиля при оформлении продукции и сопутствующих материалов (идентификация продукции, прайс-листы, этикетка, упаковка, ценник, документация на продукцию, POS-материалы). Подобный документ не позволяет отходить от единожды созданных стандартов, то есть в итоге внешний имидж не размывается. Итак, в мастер-план должны попасть все мероприятия, которые вы намереваетесь проводить для поддержания внешнего имиджа на должной высоте.

### **4. Внутренний имидж**

Внутренний имидж, как вы помните, представляет собой внутриорганизационные отношения. Он складывается из следующих аспектов: финансовое планирование, кадровая политика компании, ориентация на тренинги для сотрудников. Опять-таки в мастер-плане должны присутствовать все цели и задачи по данным аспектам.

### **5. Неосязаемый имидж**

Последним пунктом будет неосязаемый имидж, то есть та часть имиджа, которая отвечает за формирование эмоциональных связей. Неосязаемый имидж состоит из покупательского «я» и самоимиджа покупателя. Здесь можно прописать некие обязательные требования, которым должны соответствовать работники компании, описать мероприятия по улучшению существующего положения вещей. Составить мастер-план по созданию успешного имиджа компании непросто. Это большое и довольно сложное исследование. В одиночку провести подобную работу практически невозможно, поэтому лучше часть задач делегировать кадровой службе, рекламным агентствам и т. п. Однако за выполнением каждого пункта мастер-плана нужно следить лично, так как иначе целостность будет нарушена. Но когда вы приступите к реализации мастер-плана по формированию имиджа, станет ясно, что основы бизнеса становятся сильными, а личность бренда понятной. Профессионализм же сотрудников поможет компании занять лидирующие позиции на рынке. ■

**Ирина СИРОТКИНА,**

*руководитель имидж-агентства  
«Ген Гениальности»*