

АНТИКРИЗИСНЫЙ PR И КОНСАЛТИНГ

ОЛЬШЕВСКИЙ А.С.

Закройте окна, забаррикадируйте двери, отключите телефон и телевизор. На вас надвигается его величество «черный пиар». Предельно откровенная, жесткая (местами даже слишком) книга – первая и очень успешная попытка откровенно поговорить не только о «классических» PR-технологиях, но и о «подковерных» способах борьбы с конкурентами, грязных предвыборных технологиях, способах морального «убийства» противников в политической и деловой жизни и о многих других вещах, которые стыдливо замалчиваются. Книга изобилует примерами из реальной жизни (имена действующих лиц по понятным причинам изменены), практическими советами и скандальными ситуациями, из которых автор ищет выход вместе с читателем. Вы скажете – честный человек такие технологии применять не должен и не будет. Но жизнь – война, а на войне все способы хороши. Итак, добро пожаловать в мир интриг и тайной войны...

Содержание

1. Введение

Что будет завтра, или для кого и зачем написана эта книга?

«Пока гром не грянет, мужик не перекрестится»

«Я вам плачу — вы меня отмываете от того, чем меня облили...»

2. Кризис: каков он и как с ним справиться?

Причины, симптомы, стадии Диагностика кризиса

Кто и как способен справиться с кризисом?

Что считать неизлечимым?

3. Повседневный PR как антикризисное средство

Поддержание и коррекция имиджа

Оперативное реагирование на события

Защита имиджа от внешних воздействий

Контроль коммуникативных каналов

Антикризисный мониторинг

4. Особенности антикризисного PR в бизнесе

Идентификация фирмы

Корпоративная идеология

Авторитет и имидж руководства

Комплексная реклама

Работа со СМИ

Корпоративные издания

Наружная реклама

Рекламные и маркетинговые акции

Спонсорство

Лоббирование

Конкурентная борьба и самозащита

Судебные иски как средство PR

Защита информации

Управление слухами и другие манипуляции

Обратная связь с потребителем

Разумное самоограничение, или чего не стоит делать ни при каких условиях

5. Особенности антикризисного PR в политике и общественном секторе

Проблемы и кризисы общественного сектора

Репутация общественного объединения и управление ею

Персонификация

Идеология

Политические акции

Общественные мероприятия

Взаимоотношения

Политический капитал и политическое банкротство

Раскол рядов

Азартная игра «выборы»

Реанимация «политических трупов»

Политическая и социальная реклама

Целевые программы и проекты

Финансовая политика

Партийные издания

«Грязные технологии» как средства нападения или защиты

Кадровая основа работы

6. Адаптационный PR

Почему вы должны адаптироваться?

К чему вы должны адаптироваться?

...Что делать?!

7. Организационные схемы и структуры

8. Служба по связям с общественностью

Функции

Структура и особенности

Подбор кадров

Место PR-департамента в организации

Экономическая сторона вопроса

Контроль эффективности

Создание службы PR «с нуля»

9. Персональный антикризисный консалтинг

PR-менеджеры или PR-консультанты?

Консультант — кто он, зачем и почему?

Оценка компетентности

Организация работы консультантов

Где взять консультанта?

Что даст вам система персонального антикризисного консалтинга?

10. Заключение. Как не обмануть самого себя?

1. Введение

Что будет завтра, или для кого и зачем написана эта книга?

«Пока гром не грянет, мужик не перекрестится»

«Я вам плачу — вы меня отмываете от того, чем меня облили...»

Что будет завтра, или для кого и зачем написана эта книга?

«Стабильность» — явление, о котором большинство руководителей сегодня может только мечтать. Все мы зависим от такого количества внешних факторов, что становится не по себе.

Можете ли вы с уверенностью сказать, что в течение ближайшего года не окажетесь в сложнейшей кризисной ситуации?

Увеличение налоговых ставок сделает ваш бизнес убыточным; появится сильный конкурент, с которым вам не справиться; проиграет выборы поддерживающий вас губернатор; упадет спрос на вашу продукцию из-за задержек зарплаты... А сколько более «мелких» сложностей: на вас могут завести уголовное дело, ваш бухгалтер окажется мошенником, уволится заместитель, который «вез» на себе половину всей работы. Не говоря уже о совсем непредвиденных обстоятельствах, когда алкаш-сторож сожжет вашу оптовую базу или из-за прорыва канализационных труб пострадает ваш торговый центр...

Но все это — мелочи по сравнению с тем, что могут сделать с вашей организацией знаменитые «новые технологии», начиная от серии грязнейших заказных статей во всех СМИ и заканчивая сложными методиками управления слухами и лоббирования. Ведь недаром у пресловутых «черных пиарщиков» существует поговорка: «У вас все хорошо только потому, что на вас еще не было заказчика»...

Не секрет, что специалисты в области «паблик рилейшнз» предпочитают работать с благополучными компаниями — у тех есть и деньги, и возможности. Действительно, намного проще освещать деятельность фирмы, имеющей неограниченный рекламный и спонсорский бюджет, чем вытаскивать из грязи того, кого туда активно «закапывают». Но что тогда делать предпринимателю на грани разорения, чиновнику с подорванной репутацией, политику, проигравшему выборы?

Книга, которую вы держите в руках, написана для четко определенного круга лиц — руководителей организаций всех форм собственности, предпринимателей, политиков и общественных деятелей. Адресована она и специалистам, работающим в области связей с общественностью и смежных сферах. Это не сложная общетеоретическая работа и даже не учебное пособие, а чисто практическое руководство, которое ставит своей целью помочь вам разобраться в описываемых технологиях и использовать их.

Вы сможете выяснить, как с помощью средств PR и эффективной системы консалтинга избежать многих проблем, предотвратить различные виды кризисов, а также достойно вывести организацию из любого кризиса вне зависимости от его причин и форм проявления.

в начало

«Пока гром не грянет, мужик не перекрестится»

К сожалению, наличие в организации службы PR— скорее исключение, чем правило, особенно в регионах. Такое подразделение создается или в качестве дани моде, или от чрезмерно благоприятного положения фирмы, да и то не всегда.

Позиция большинства руководителей ясна: если фирма преуспевает, зачем ей новое подразделение — вроде бы и без него прекрасно справляются? Если же организация только начинает развиваться, у нее тем более нет лишних средств на содержание дополнительных штатных единиц.

Национальная русская беззаботность уже вошла в поговорку. Всегда есть надежда, что проблемы обойдут стороной, а если нет — то явится какой-нибудь «добрый фей», которому можно заплатить, и он разом решит их все.

Как правило, к консультантам обращаются только в самом крайнем случае, когда уже «припекло», причем до этого используют массу других средств, еще более усложняя свое положение. Конечно, если руководителю повезет и ему попадет действительно толковый специалист, тот сможет помочь. Но нередко заказчик воспринимает привлечение «пиарщика» в качестве «скорой помощи» — немного полегчало, и хорошо; теперь можно продолжать работать как и раньше.

На самом деле постоянно действующая служба PR нужна практически всем, чем бы вы ни занимались. Вопрос в другом — какой она должна быть, из кого состоять и чем заниматься? Скорее всего, по прочтении книги вы сами ответите на этот вопрос.

в начало

«Я вам плачу — вы меня отмываете от того, чем меня облили...»

Подобное определение антикризисного PR нередко приходится слышать от заказчиков, но оно не полностью отражает смысл данного понятия. В целом антикризисный PR и консалтинг — это комплекс высокоэффективных технологий, ориентированных на прогнозирование, выявление и предотвращение кризиса, управление им и выход из него, а также регулирование его последствий. Сюда же относятся методики поддержания и оперативной коррекции имиджа, адаптации к новым условиям, нейтрализации негативных технологий (попросту — «черного пиара»).

Казалось бы, почему все эти проблемы должны решаться с помощью каких-то «пиарщиков», а не экономистов, юристов или управленцев? Никто не станет отрицать, что перечисленные специалисты необходимы для работы организации, но в современных условиях все основные рычаги именно в руках профессионалов в области PR. Внутренние проблемы фирмы реальны только для вас самого и ваших сотрудников, но никак не для широкой общественности, — для нее реален только имидж, формирующий определенные эмоциональные оттенки и поведенческие установки. А ведь настоящий кризис определяется отнюдь не мелкими внутренними сложностями, с которыми вы можете справиться без посторонней помощи, а действиями конечного объекта всех ваших воздействий — потребителя товаров и услуг, избирателя.

Если увеличились ваши издержки, завтра к вам придет не намного меньше покупателей, чем вчера. Более того — если вашей рекламой занимается грамотный специалист, их может стать и больше. Зато число тех же покупателей уменьшится, если распространится слух, что вы продаете колбасу из мяса коров, зараженных ящуром. Если вы политик — нехватка средств на предвыборную кампанию не оттолкнет от вас имеющийся электорат; зато его может оттолкнуть «просочившаяся» информация о вашем длительном запое.

Большинство проблем само по себе не способно привести к настоящему кризису, пока они не оказали воздействия на имидж вашей организации и их еще можно «убить в зародыше». Имидж в наше время есть у каждой структуры вне зависимости от наличия или отсутствия формирующих его специалистов — только те организации, в которых есть служба PR, могут управлять им и защищать от внешних воздействий, а для всех остальных это весьма затруднительно.

Любые характеристики, побуждающие обывателя воспринимать вас положительно или отрицательно, — часть вашего нематериального имиджа (самое интересное то, что эти характеристики могут и не соответствовать действительности). Именно имидж побуждает потребителя думать, что вы «честный отечественный производитель», «новый русский» или «криминальный авторитет», ваша фирма — «самая стабильная в регионе» или «очередная финансовая пирамида», а продукция — «качественная и недорогая» или «некондиционный товар по бешеным ценам». Точно так же небольшой имиджевый оттенок, сформулированный как «что-то тут не так», способен навлечь на вас полчища проверяющих и чиновников-вымогателей. Тот же самый оттенок, даже без привлечения каких-либо фактов, может в корне подорвать доверие к вашей организации и к вам лично, сделать вас «персоной нон грата».

Таким образом, руководитель может реально контролировать ситуацию и быть хозяином своего будущего только в том случае, если сам имеет рычаги управления имиджем, а не позволяет ему формироваться под воздействием случайных факторов. Этими рычагами и являются PR-менеджеры, непосредственно управляющие репутацией фирмы, а также PR-консультанты, анализирующие ситуацию и разрабатывающие рекомендации для самого руководителя.

2. Кризис: каков он и как с ним справиться?

Причины, симптомы, стадии

Диагностика кризиса

Кто и как способен справиться с кризисом?

Что считать неизлечимым?

Причины, симптомы, стадии

Любой врач согласится, что результаты лечения будут тем лучше, чем раньше пациент обратится за помощью. Известна и еще одна медицинская аксиома — если прибегать не только к лечению, но и к профилактике заболеваний, снижается вероятность внезапной болезни и даже смерти.

Иногда наиболее точными оказываются самые избитые сравнения — так получается и в нашем случае, если провести параллели между эффективной антикризисной политикой и медициной. Среди некоторых управленцев бытует представление, что кризис — это только крайне сложная ситуация, когда организация находится на грани распада. Но опыт показывает, что такие ситуации обычно — лишь производные, последствия каких-либо предыдущих событий либо действий самих руководителей. Поэтому более обоснованно будет воспринимать кризис по аналогии с

заболеванием и включать в это понятие все, что мешает нормальному функционированию организации и представляет для нее потенциальную опасность.

Известны случаи, когда излечивались люди, признанные смертельно больными. В то же время порой осложнения, вызванные заурядной простудой, способны сделать человека инвалидом или привести к летальному исходу. Причин здесь множество — индивидуальное строение организма, реакция на раздражители, подбор лечения, квалификация врача и т. п. Но пациент, не пожалевший денег на современные эффективные лекарства и процедуры, имеет гораздо больше шансов выздороветь, чем тот, кто лечится лишь с помощью кровопусканий и клизмы, как это было принято в раннем средневековье.

Как для любого человека нет ничего ценнее жизни и здоровья, так и для организации наиболее важны ее существование и возможность полноценной работы. Поэтому-то и необходимо вовремя выявить проблему и принять все меры для ее решения.

Причины кризиса могут быть, как ни странно, любыми. Порой малозначительное неверное решение оборачивается огромными последствиями — с этим согласится каждый, кто имеет опыт управленческой работы. По расположению своего источника кризисы можно подразделить на внешние, внутренние и смешанные (причем последний вариант наиболее распространен); по направленности воздействий — на непосредственные и косвенные. Допустим, все ваши сложности начались после введения в действие единого социального налога — это чисто внешняя причина, никоим образом не зависящая от вас лично. В то же время только параноик сочтет, что новый налог ввели исключительно для того, чтобы помешать работать ему лично, поэтому данная причина оказывает на вас косвенное воздействие, хотя вам от этого и не легче.

Если же сложность, допустим, в том, что племянник действующего мэра вдруг решил тоже открыть несколько платных автостоянок и вас просто «выдавливают» из этой сферы, — воздействия этой причины направлены непосредственно на вас. Что касается внутренних причин, то их может быть еще больше — от увольнения главбуха, который отвечал за уход от налогов, до личной обиды со стороны уборщицы, которая начнет с вами судиться.

Симптомы кризиса любой реальный руководитель способен выявить сам, если он появляется на рабочем месте хотя бы раз в неделю. Это может быть и внеплановая проверка из налоговой инспекции, и неожиданная компрометирующая статья в газете, и даже уменьшение числа посетителей в приемной. Единственное, что можно оценить далеко не всегда, — это потенциальную опасность возникшей проблемы и степень ее разрешимости; и чем более авторитарен характер руководителя, тем больше вероятности, что реакция может стать неадекватной. Обычно имеет место одна из двух крайностей — либо слишком легковесный подход («Да что вам может сделать эта проверка?») или «Стоит ли обращать внимание на твяканье какого-то журналиста?»), либо преувеличение значимости происходящего («Статью определенно кто-то заказал», «Проверяют неспроста — хотят задавить»). Реакции подобного рода не говорят о некомпетентности — просто первое лицо несет на себе слишком много ответственности, чтобы еще и взваливать на себя бремя объективного анализа положения. Как правило, любой руководитель — лицо достаточно значимое (в первую очередь — в собственных глазах) и подсознательно склонен воспринимать себя в качестве центра всего происходящего. В итоге — завышение собственных возможностей и преувеличение роли своей организации.

Любой кризис — это не мгновенное событие, а процесс, происходящий в несколько стадий (схема 1).

Первая стадия — зарождение проблемы. Обычно на этом этапе ее выявить нелегко, а спрогнозировать возможное развитие — тем более. Допустим, вы несколько раз забыли поздравить с праздниками действующего губернатора. К чему это приведет — неизвестно; может быть, вообще ни к чему — тот вам позвонит и поздравит вас; а возможно, — направит к вам ту самую внеплановую проверку или решит «приструнить» вас через прессу.

СХЕМА 1. Структура кризиса с точки зрения PR

Стадия первая

«Зарождение

проблемы»

Возникновение исходной проблемы (как правило, мелкой и весьма незначительной), которая и становится первопричиной последующего кризиса

Стадия вторая

«Обсуждение

и планирование»

Анализ исходной проблемы и возможных вариантов реакции; выбор наиболее предпочтительного варианта

Стадия третья

«Материализация

исходной проблемы»

Проявление первых сложностей, порожденных исходной причиной

Стадия

четвертая

«Первая реакция»

Выбор оперативной реакции объекта и ее проявление

Стадия

пятая

«Вторичное

воздействие»

Следующие проблемы, порожденные первой реакцией объекта, а также реакцией третьих лиц

Стадия шестая

«Борьба»

Лихорадочные и весьма длительные попытки объекта переломить ситуацию в свою пользу

Стадия седьмая

«Компромисс»

Момент истощения ресурсов объекта, когда тот вынужден идти на определенные уступки

Стадия восьмая

«Регресс»

Негативизация имиджа объекта, резкое падение его авторитета и уменьшение возможностей, вызванное истощением ресурсов и признанием факта поражения через компромисс с его стороны

Другой вариант — несколько лет назад в ресторане вы стали участником пьяной драки. Вы давно забыли об этом, но ваш противник запомнил вас и оказался на редкость злопамятен, — хотя проявилось это только сейчас, после его избрания депутатом Госдумы. А один из посетителей вашего магазина, которого обругала нервная продавщица, оказался обозревателем центральной

газеты, которая затем «почему-то» ополчилась на вас лично... Примеров можно привести множество. А уж о причинах зарождения внешних проблем, воздействующих на вас лишь косвенно, вы вообще вряд ли узнаете, — кто и в каком состоянии разрабатывал законопроект по поводу ЕСД, из-за чего он был принят и т. д.

Обычно на стадии зарождения кризиса важнейшую роль играет именно человеческий фактор — то, что кто-то когда-то сделал или сказал (вариант: не сделал или не сказал). Интересно то, что на последующих этапах этого можете не осознавать ни вы, ни внезапно ополчившиеся на вас люди — мелкие причины обычно забываются, хотя подсознательно и побуждают человека к действиям, формированию оценок и суждений. Конечно, идеально было бы подавить зарождающийся кризис именно на этой стадии, но вряд ли вам это удастся. Обычно максимум того, что вы можете сделать — выявить ту самую мелкую причину, которая привела к последующим событиям. Но и это вряд ли поможет — каждый человек склонен идеализировать свои побудительные мотивы и оправдывать их в собственных глазах. Семеро депутатов, которые не дали хода идее о предоставлении вам местных налоговых льгот, не признаются даже самим себе, что дело только в дне рождения, после которого они еще не вполне пришли в себя. Да и вы сами вряд ли вспомните, что первопричина всех проблем — то, что однажды начальник отдела маркетинга попал вам «под горячую руку»...

Вторая стадия — стадия обсуждения и планирования. Теперь эмоция или ее оттенок, которые появились на стадии зарождения, пытаются найти выход. Губернатор раздумывает, как бы «прижучить» зарвавшегося коммерсанта; обиженный начальник отдела размышляет, как можно заставить себя уважать; журналист думает, как отреагировать на оскорбление в магазине... То же — и в отношении косвенных воздействий: идет обсуждение нового законопроекта или постановления, планируется очередная стройка, готовится к принятию бюджет на следующий год... По-хорошему, вам бы стоило вмешаться именно на этой стадии, если вы знаете каким образом — поработать с депутатским корпусом, с опозданием, но все же поздравить обидчивого губернатора, уволить грубую продавщицу, побеседовать с начальником отдела...

Но, как правило, если вы не обращаете внимания на «всю эту закулисную возню», вы узнаете о кризисе слишком поздно, когда процесс перейдет в третью стадию. I

Третья стадия — та, узнать о которой у вас больше всего шансов, поскольку происходит материализация исходной проблемы. Почему «исходной» — да потому, что это лишь первое звено в цепи ваших сложностей (причем еще самое безобидное): вышел новый закон; вас посетила первая комиссия; вы прочитали первую нелестную статью о себе; слегка уменьшился спрос; уволился кто-то из сотрудников. Пока что это еще не страшно, так как ни одна из первых трех стадий не оказывает значимого влияния на имидж вашей организации, — возникает лишь «головная боль» у вас лично и у вашего окружения.

Стадия четвертая закономерно вытекает из третьей. Это стадия вашей первой реакции. Видов возможной реакции — множество; они располагаются в диапазоне от полного игнорирования происходящего до самых радикальных мер (например, если вы решите «заказать» того, кто, по вашему разумению, «за всем этим стоит»). Основная характеристика четвертой стадии — неизбежность, так как практически все, что бы вы сейчас ни сделали, повлияет на имидж вашей организации. Именно сейчас к нему добавляется оттенок нестабильности, сомнительности типа «а, прижало, засуетился!..» (или «теперь и до него добрались...»), «и эта фирма оказалась ненадежной...» и т. п. — в зависимости от характера ваших действий или бездействия).

Пятая стадия — вторичное воздействие. Это — одна или несколько проблем, порожденные событиями третьей и четвертой стадий. При этом новые проблемы могут прийти, откуда угодно — скажем, от другого контролирующего органа, ознакомленного с итогами первой проверки вашей деятельности; от прессы, прослышавшей о ваших сложностях, или от ваших же сотрудников, раздувающих слух о том, что фирма «идет ко дну». Значительно расширяется круг лиц, задействованных в изменении вашего имиджа, проявляются и более масштабные явления — убытки, падение спроса на вашу продукцию, изменение отношений с властными структурами, неблагоприятный климат в коллективе или отток кадров.

Стадия шестая — борьба. К этому моменту вы полностью осознали серьезность возникших проблем, тем более что их становится все больше и больше. Теперь вы мобилизуете на защиту своих интересов все ресурсы, привлекаете всевозможные силы, — друзей детства, с которыми не виделись несколько десятков лет, «прикормленных» чиновников, контакты в спецслужбах и криминальной среде... Эта стадия — наиболее напряженная; борьба идет с переменным успехом; не раз вам кажется, что уже удалось «задавить гадину», но опять всплывает что-то новое... Продолжительность стадии зависит от вашего личного упорства, объема связей и финансовых ресурсов; иногда она завершается за один-два месяца, а иногда может тянуться годами. С каждой неделей борьбы о ваших проблемах узнает все больший круг лиц, а ваш положительный имидж стремительно распадается на части...

Седьмая стадия выражается одним словом — компромисс. Она наступает тогда, когда вы все-таки приходите к мысли, что пора «идти на попятный». К этому времени проблем у вас уже столько, что невооруженным глазом видно: дальнейшая борьба невозможна. Ресурсы на исходе, ваши нервы напряжены до предела — и вы начинаете «договариваться» и идете на определенные уступки: «откупаетесь» от чиновника, отказываетесь от одного из направлений своей деятельности, берете кого-то в долю... Зачастую вы делаете как раз то, чего от вас хотели добиться на самых первых стадиях, а иногда и гораздо больше... Это наносит по оставшемуся у вас зыбкому авторитету последний удар.

Восьмая стадия — регресс. Ее содержание зависит от продолжительности борьбы и серьезности потерь, но результаты всегда весьма ощутимы. В худшем случае ваша организация самоликвидируется, а вам едва удастся расплатиться с долгами; в лучшем — вам придется «свернуть» часть деятельности, сократить штаты и понести серьезные убытки. При любом раскладе особенно ощутим ущерб, нанесенный вашему имиджу, — вы становитесь «сомнительной личностью», к которой не испытывают доверия, и «подняться» в общественном мнении теперь весьма тяжело, а иногда и невозможно...

в начало

Диагностика кризиса

Конечно, все это малоприятно. Скорее всего, вас смущает кажущаяся безысходность: как это так, чье-то плохое настроение или личная обида привели к такому количеству проблем?! Возможно, что кто-то не пожелает согласиться и с тем, что любой кризис проходит все перечисленные восемь стадий и с этим ничего нельзя поделать.

Но, к сожалению, все обстоит именно так. Подумайте сами — сегодня жизнь любого российского руководителя, бизнесмена, политика, — сплошной стресс, череда проблем. Проходить через кризисы приходится постоянно, как и нести ощутимые потери. Вы вынуждены платить чиновникам, отказываться от перспективных проектов, нести непредвиденные расходы, экономить средства, забираться в долги... Конечно, отнюдь не во всех случаях это приводит к полному краху, — «сломать» человека, который умудрился чего-то добиться в условиях дикого российского рынка, не так-то и легко. Но с каждым таким кризисом вы теряете то, что в современном обществе значит больше всего, — свой положительный имидж; а это ведет и к другим потерям. Партнеры перестают одалживать деньги только под ваше слово, потребители не доверяют вашей фирме, избиратели не желают голосовать за вас... Каким бы порядочным человеком вы ни были, какими бы чудесными качествами не отличались, — это ничего не изменит. Достаточно посмотреть на то, что представляет собой сегодня в нашем обществе собирательный образ предпринимателя или политика, и других доказательств не требуется...

При такой ситуации с каждым годом в бизнесе или политике вам будет все труднее и труднее «отмыться», — примеров тех, кто красиво начинал, а за несколько лет полностью «похоронил» себя, множество... Что же делать?

Как ни странно, решение есть, и оно не так уж и сложно. «Корень зла» содержится в одном — в том, что на каждой стадии кризиса главная фигура, которая с ним борется, — это вы сами. Вернемся к нашей медицинской аналогии: к чему может привести самолечение? Конечно, сам больной при желании может сделать многое, — поставить себе капельницу, вырвать зуб, ампутировать конечность, но никто не станет утверждать, что он сделает это хорошо, а тем более, — лучше врача. В любом случае, подобные действия будут крайне болезненны, утомительны и могут навредить пациенту еще больше. В вашем случае ситуация та же самая — руководитель является частью больного организма, поэтому ни в коем случае не должен управлять процессом выхода из кризиса; этим также должен заниматься соответствующий специалист.

Важнейшим условием создания антикризисной стратегии является диагностика — определение вида кризиса, его причин, а также его текущей стадии. Именно успешная диагностика помогает подобрать эффективные меры, оперативно разрешить ситуацию. Возьмем в качестве примера кризис, обусловленный внешними причинами. Если он вызван, допустим, принятием нового федерального закона, то проблемы создаются для вас косвенным путем и решить их можно с помощью комплекса технологий адаптационного PR, специально предназначенного для выхода из объективного кризиса. Но если у вас появились сложности из-за нового постановления губернатора или мэра, особенно если вы знаете, что их действия направлены непосредственно против вас, совсем необязательно адаптироваться к такой ситуации, — здесь уже потребуются PR-технологии повышенной эффективности (манипуляции, негативные методики).

На самой первой стадии кризис диагностировать сложнее всего, а иногда и невозможно. Для того чтобы повысить вероятность выявления проблем, используется мощная система внутрикорпоративного PR, внутренней и внешней информации. Нередко потенциальная возможность кризиса может быть обнаружена при анализе сведений о значимых фигурах, способных повлиять на положение организации, при сборе более подробных сведений о собственных сотрудниках или, допустим, при проведении регулярных бесед с руководителями подразделений.

Гораздо проще обнаружить опасность на второй стадии кризиса (обсуждение и планирование). Для этой цели обычно PR-департамент использует собственную неформальную информационную сеть, своего рода «разведку», позволяющую получать самые свежие данные из органов власти, СМИ, политических и общественных объединений, собственного коллектива, а также систематизировать распространяемые среди обывателей слухи и выявлять их источники.

На третьей стадии диагностика ставит перед собой несколько другую задачу — оценить потенциальную опасность происходящего, выявить источники проблем и разработать эффективную стратегию действий для четвертой стадии. Если удастся принять меры на стадиях с первой по третью включительно, есть возможность полностью исключить воздействие проблем на имидж организации, локализовать кризис до мелкого конфликта интересов и исключить его дальнейшее развитие.

Если диагностика проводится на четвертой стадии, когда вы уже успели отреагировать на возникшие проблемы, целью становится поиск путей нейтрализации воздействия на ваш имидж и его небольших корректировок. Нередко эффективным оказывается проведение мощных рекламных и спонсорских акций, отвлекающих общественное внимание от ваших сложностей, коррекция имиджа через его усиление.

Если к PR-консультантам обратились только на пятой стадии, когда уже начались вторичные воздействия на вашу организацию, необходимо выяснить, с помощью каких мер удастся исключить переход кризиса в стадию борьбы, и сделать для этого все возможное. Обычно здесь используются наиболее сильные лоббистские технологии в сочетании с некоторыми негативными методиками.

На шестой стадии применение относительно нейтральных методик уже не в состоянии решить проблему, поэтому возможен переход ситуации в плоскость информационной войны с использованием неформальных коммуникативных каналов, СМИ, имиджевых судебных исков,

управления слухами. Особого внимания в этот период требует и организация внутрикорпоративного PR.

На седьмой стадии целью диагностики становится поиск возможностей «сохранения лица», минимизации потерь, отвлечения внимания от падения вашего авторитета. Здесь уже главное — всеми силами сохранить инициативу, постараться создать видимость, что все изменения вашего положения — не результат кризиса, а часть некой долгосрочной стратегии развития.

Последняя стадия кризиса ставит перед PR-специалистами наиболее сложную задачу — по сути, это уже реанимация политического или экономического «трупца», в который вы превратились. Здесь на первое место выходит нейтрализация всего, что осталось от вашего предыдущего имиджа, и формирование чего-то нового, причем с учетом положительных моментов вашей реальной биографии.

в начало

Кто и как способен справиться с кризисом?

Почти с любым кризисом справиться можно. От кого это зависит? В первую очередь — лично от вас. Прочитав эту книгу, вы будете иметь достаточно полное представление о применяемых для борьбы с кризисами технологиях и организационных решениях. Дело за малым — создать у себя службу PR, подобрать туда компетентных специалистов и предоставить им соответствующие полномочия. В некоторых случаях достаточно даже одного такого профессионала, который станет для вашей организации «семейным доктором».

Спектр технологий, которые используются для антикризисных целей, весьма и весьма широк; они подробно описаны в соответствующих разделах. Чтобы более ясно представить, каким образом идет процесс преодоления кризиса, рассмотрим его на простейшем примере.

Акционерное общество Забегаловка располагается в небольшом двухэтажном здании в самом центре города на условиях договора долгосрочной аренды. На первом этаже — кафе и несколько торговых точек, на втором — пара швейных ателье, парикмахерская и что-то типа торгового центра. Получить это здание в свое время не составило труда — восемь лет назад его не хотел брать никто: здесь были только покрытые грибом стены и прохудившаяся крыша, а все остальное разрушилось или было разворовано. Но генеральный директор АО Забегаловка Торгашов (кстати, строитель по образованию) все же рискнул вложить сюда деньги — провел новую систему коммуникаций, восстановил лестницы и крышу, заменил пол, поставил современные окна и двери, сделал евроремонт всех помещений и облагородил прилегающую территорию. Сегодня это одно из самых заметных зданий в центре города с фонтанами, мраморными лестницами и всеми прочими атрибутами.

Неудивительно, что у многих предпринимателей, близких к мэрии, возникли вопросы — с чего это какой-то безвестный и совершенно неавторитетный Торгашов находится в таких прекрасных условиях? На здание появилось много желающих, каждый со своим проектом его использования (естественно, гораздо лучшим, чем у Торгашова); в их число затесался и известный предприниматель Загребалов, знаменитый тем, что еще в детском саду «сидел на горшке» рядом с действующим губернатором. Какова теперь вероятность того, что предприятие Торгашова сможет и дальше спокойно работать, как было раньше?

То, что у АО Забегаловка возникнут серьезные проблемы, несомненно. Не имея сильных связей в администрации, Торгашов даже не подозревает о начавшейся возне, и какие-то подозрения у него возникают только тогда, когда его предприятие посещает большая межведомственная комиссия. Комиссия на скорую руку создает заключение, где обвиняет АО Забегаловка в нецелевом использовании арендуемого помещения, выражает сомнения в правомерности его деятельности и

рекомендует всем соответствующим органам «немедленно принять оперативные меры». Заключение публикуется в прессе и направляется в самые различные инстанции.

Вовремя сориентировавшись, что дело нечисто, Торгашов обращается в одно из PR-агентств, которое немедленно выясняет, что за всем этим стоит г-н Загребалов. Действия специалистов следующие: хотя настоящее давление на АО Забегаловка еще и не начиналось, в рекордные сроки вокруг возникших проблем раздувается шумиха. Появляются непонятные слухи о том, что работников предприятия пытаются лишить рабочих мест, а на здание претендуют некие криминальные авторитеты из числа чеченцев, чтобы открыть там массажный салон. В дело вступают возмущенные перспективой открытия салона общественные организации и обеспокоенные судьбой работников профсоюзы. Мэрия завалена письмами ветеранов, инвалидов и многодетных матерей, для которых сохранение АО Забегаловка становится вопросом жизни и смерти; поступают депутатские запросы. Прессу внезапно начинает беспокоить, кому выгодно закрытие предприятий, от которых напрямую зависит благополучие жителей города. Параллельно некое Общество свободных предпринимателей присуждает Торгашову звание лучшего предпринимателя региона, а Объединение жертв репрессий выдвигает его кандидатуру на звание почетного гражданина. Ходят слухи и о создании мощного блока по выдвижению его же на должность мэра или в депутаты. Совершенно независимое научное объединение проводит конференцию, посвященную развитию услуг населению, и признает модель предприятия Торгашова оптимальной для применения в данной отрасли.

В то же время некая группа горожан поднимает вопрос о недоверии мэру (допустим, в связи с неблагоприятной экологической обстановкой в городе); теперь тому уже не до Забегаловки. Тем временем привлеченный Торгашовым юрист выигрывает иск о защите деловой репутации, поданный к проверявшему его органу, что также озвучивается в СМИ, еще более укрепляя его положение. В то же время у Загребалова почему-то начинают хуже идти дела: покупатели его продукции подают коллективный иск, требуя возмещения морального ущерба; его делами начинает интересоваться прокуратура, а один из наиболее скандальных депутатов объявляет его чуть ли не «врагом народа»...

И это — только некоторые внешние проявления. Сколько бы их ни было, итог один — на всем этом АО Забегаловка делает себе весьма эффективную рекламу, Торгашов зарабатывает еще и политический авторитет, становясь серьезным кандидатом на ближайшие выборы, а чиновники на определенное время оставляют предприятие в покое, пораженные масштабами реакции на самые безобидные действия. Теперь АО Забегаловка выше котируется и в органах власти, так как смогло доказать, что трогать его нежелательно...

О том, кто именно способен добиться таких результатов, мы более подробно поговорим в соответствующих разделах книги. Но факт налицо — кризис не только преодолен, но и принес определенную пользу своей потенциальной жертве:

в начало

Что считать неизлечимым?

Возможно, вы знаете старый анекдот. Кто не знает — напомним. Речь идет о пациенте, который приходит к врачу и жалуется, что у него болит рука. «Это фигня, все пройдет само», — разъясняет доктор. Через две недели тот же пациент снова у того же врача; теперь он жалуется на боли в ноге. «Я же объяснил, это все фигня, скоро пройдет», — снова говорит доктор. Еще через две недели того же пациента привозят в инвалидной коляске, парализованного. После осмотра доктор выдает свое заключение: «Это уже абзац, а абзац неизлечим».

В нашем случае неизлечимым можно считать только кризис в самой последней стадии и в наиболее запущенном состоянии, когда предприятие на грани ликвидации и у него не осталось ни средств, ни имущества, ни авторитета. Действительно, если средств не хватает даже на то, чтобы

платить зарплату работникам и оплачивать коммунальные услуги, они вряд ли найдутся и для найма «пиарщика». Хотя даже в этом случае еще не все потеряно — известны случаи, когда удавалось «реанимировать» предпринимателей, оставшихся «на нуле», или вдохнуть «вторую жизнь» в полностью дискредитированного политика. Все зависит только от того, сколь велика воля к выживанию и имеются ли у вас какие-либо дополнительные ресурсы. Иногда подобная реанимация возможна не сразу, а через год-два, когда негативное внимание к вашему имени несколько ослабнет. Доказан лишь один факт — тот, кто уже сегодня позаботился о квалифицированном PR-обслуживании своей деятельности, вправе считать, что приобрел неплохой «страховой полис», который способен плавно превратить падение во взлет

3. Повседневный PR как антикризисное средство

Поддержание и коррекция имиджа

Оперативное реагирование на события

Защита имиджа от внешних воздействий

Контроль коммуникативных каналов

Антикризисный мониторинг

Поддержание и коррекция имиджа

Если у вас есть офис, то в нем, вероятно, есть и уборщица. Есть она и в магазине, торговом центре, кинотеатре, — короче говоря, в любом помещении, куда приходят люди. Если в супермаркете, куда вы придете за продуктами, ваши ноги утопают в грязи, а любимая ветчина лежит на прилавке, покрытом сантиметровым слоем пыли, вы вряд ли станете там что-то покупать. Таким образом, необходимость штатной должности уборщицы не вызывает сомнений — от нее во многом зависит то, как будут воспринимать вашу фирму посетители. Наверное, не совсем нормальным вам покажется и тот, кто предложил бы делать уборку в вашем офисе раз или два в год.

Благодаря элементарной чистоте в помещении формируется восприятие организации, не так ли? Но это касается только тех людей, которые по какой-либо причине приходят в ваш офис (магазин, торговый центр, салон). В то же время целостный имидж вашей организации формирует отношение к ней со стороны всех жителей региона, а иногда и страны, в том числе — потенциальных клиентов, партнеров, спонсоров, органов власти. Именно благодаря имиджу старушка в селе Большие Овраги считает, что «Тьмутараканьский завод чугунных конструкций» — уважаемое и достойное доверия предприятие; благодаря ему же она голосует за КПРФ и предпочитает соки «J-7», колбасу «Докторскую» и кроссовки «Рибок». Так почему же считается, что поддерживать в чистоте имидж менее важно, чем мыть пол в офисе?

Действительно, привлечение имиджмейкеров весьма часто носит разовый характер, — спланировали рекламную кампанию, нарисовали логотип, придумали пару слоганов — и спасибо. «Отмазали» от компромата — и достаточно. Но, какой бы прекрасный имидж вашей организации ни создали, и сколько бы вы за это ни заплатили, — разовая работа остается разовой. Любой имидж подвержен множеству внешних воздействий, он постоянно изменяется, как в зависимости от ваших собственных шагов, так и под влиянием других обстоятельств. Сегодня какой-нибудь чиновник в своем интервью сказал, что «качество вашей продукции вызывает серьезные сомнения»; завтра пенсионер заработает расстройство желудка, откушав купленных в вашем магазине сарделек, и начнет рассказывать об этом знакомым (а тех — весь район). Можно ли считать, что имидж вашей фирмы остался неизменно положительным? Вы лишили премиальных алкоголика-сторожа, а тот в отместку начал распространять слухи о диких оргиях в вашем офисе.

Девяностолетняя гардеробщица подала заявление в прокуратуру, что вы принудили ее к сожительству под угрозой увольнения. Есть ли основания считать, что у вас все в порядке?

Именно поэтому штатный специалист по связям с общественностью нужен вам как воздух, и гораздо больше, чем уборщица, хотя в чем-то их функции и схожи — та тоже будет выручать вас, если кто-то намусорит посреди вашего офиса.

Поддержание имиджа — одно из важнейших направлений антикризисного PR; именно в его задачи входит предотвращение перехода мелкой проблемы в разряд кризисной. Даже если вы просто слишком долго не рекламировали свою продукцию, есть шансы, что вас смогут обойти более разворотливые конкуренты. А в число задач поддержания имиджа входит и то, чтобы о вашей фирме хотя бы не забывали.

Но важно не только поддержание имиджа организации, но и вашего личного имиджа как ее первого лица. Не стоит недооценивать самого себя — значение любого руководителя или общественного деятеля весьма велико, а для возглавляемой им структуры первостепенно. Очень часто толчок к возникновению проблем и к негативным изменениям имиджа организации дает именно руководитель, на какой-то момент забывший, что каждое его слово или действие — символ, и ему нельзя делать все, что вздумается. Подумайте сами — если вы сегодня по доброте душевной оказали спонсорскую помощь детскому дому, это сразу положительно скажется на имидже вашей фирмы, продемонстрирует ее внимание к социальным проблемам, заботу о детях (даже если те и не нуждались в подаренных вами десяти ящиках подшипников). Скажутся на имидже фирмы и не совсем красивые действия ее руководителя (только теперь уже отрицательно) — шумный загул с дракой в большом ресторане, появление на банкете у губернатора в несвежем спортивном костюме или вождение машины в нетрезвом состоянии. Задача вашего имиджмейкера — сделать все, чтобы не допустить таких событий.

Но «сорваться» может каждый — появились сложности в бизнесе, поссорились с женой, да хотя бы просто устали. Предположим, вы все-таки надели спортивный костюм, пришли на пресловутый губернаторский банкет, устроили пьяный дебош и «помяли лицо» нескольким депутатам, а после этого снесли на своей машине пять телефонов-автоматов и отобрали служебное оружие у патрульных ГИБДД. Как раз для таких случаев и существуют технологии коррекции имиджа. Для настоящих специалистов дело чести сделать так, чтобы информация о ваших подвигах не попала в прессу, губернатор и депутаты не держали на вас зла, а ГИБДД убедилось, что в машине были вовсе не вы, да и машины-то никакой не было. При хорошей работе даже эту ситуацию можно использовать для повышения вашего авторитета, пустив слух, объясняющий ваш помятый вид и разбитую машину неудавшимся покушением со стороны чеченских террористов.

Еще актуальнее сегодня коррекция имиджа для общественных и политических объединений, многими из которых движут идеи борьбы с чем-либо или за что-либо. Хрестоматийный пример — мощный удар по КПРФ, выдвинувшей одним из главных лозунгов «борьбу с преступным режимом Ельцина». Если бы коммунистам удался импичмент — это было бы для них прекрасно; настоящим подарком для них стала бы и отставка президента в период проведения обещанной ими «всероссийской политической стачки». Но нет — ни стачка, ни импичмент не удалась, а президент ушел в отставку сам, да еще и в самый неподходящий момент, в канун Нового года. И компартия, привыкшая удерживаться за счет «протестного электората», так и не смогла оперативно сориентироваться и внятно сформулировать новые лозунги. Итог — резкое падение рейтинга, снижение влияния во власти, потеря многих сторонников.

В подобной, если не худшей, ситуации окажется и любое региональное движение, если, допустим, не пойдет на новые выборы губернатора, на критике которого оно заработало авторитет, или, наконец, примут закон, который оно пытается протолкнуть уже лет десять. Большинство общественных структур-борцов настолько тесно связано с проблемами, которые пытается решить, что существовать без них уже не сможет.

Те же сложности ожидают предпринимателя, который удерживает лидирующее положение на рынке за счет отсутствия сильного конкурента (по принципу «на безрыбье и рак — рыба»). Достаточно

кому-то другому начать ввоз более качественной или более дешевой продукции — и «твердые позиции» такого лидера полетят в тартарары.

в начало

Оперативное реагирование на события

Одна из основ повседневного PR — немедленная и адекватная реакция на любое событие. Ваш позитивный образ будет устойчив только в том случае, если вы не дадите общественному мнению предположить, что вы некомпетентны в своей области, способны испытывать растерянность или спасовать перед неожиданностью. По-хорошему, ваш имидж должен вообще исключать такое понятие, как «неожиданность», — пусть все будут уверены, что вы предвидели любые события, а возникающие у вас проблемы — и не проблемы вовсе, а часть некоего «стратегического плана».

Если антикризисный PR в целом можно сравнить с медициной, то повседневный PR — это работа «скорой помощи» в сочетании с функциями сиделки. Если у пациента поднялась температура — нужно сделать ему укол, если он перемерз — напоить горячим чаем, если на голову упал кирпич — продезинфицировать и перевязать рану... Принимаемые решения не всегда бывают самыми лучшими и тщательно выверенными, но главное их качество — это немедленное принятие и определенный уровень адекватности. Понятно, что человеку с тридцатью колотыми ранениями нет смысла сразу ставить трехведерную клизму, но какая-то первая помощь в соответствии с его состоянием ему нужна. Вовремя сориентироваться и сделать хоть что-нибудь, когда бездействие может стать губительным, — в этом и есть суть повседневного PR.

Возьмем простой жизненный пример: в одном из дальневосточных регионов небывалого размера достигают лесные пожары. На улицах городов невозможно находиться из-за невероятной задымленности, концентрация токсических веществ в атмосфере превышает предельно допустимую в десятки раз; у жителей региона обостряются все хронические заболевания, лечебные учреждения не успевают оказывать помощь пострадавшим. Для тушения пожаров не хватает ни техники, ни людей, ни средств. Понятно, что объяснимое состояние местных властей — полная растерянность.

Конечно, самым разумным было бы на этот период прекратить занятия во всех учебных заведениях, позаботиться об оказании помощи пострадавшим, организовать бесплатную раздачу необходимых лекарственных препаратов. То, что это никому не приходит в голову, только осложняет положение. У людей возникает вопрос: а где же наш горячо любимый губернатор и чуть менее любимый мэр? На этот вопрос ответить невозможно, так как за все это время ни один из них даже не прокомментировал ситуацию. Могут ли эти политические деятели считать, что их рейтинг остался неизменным — не те «рейтинговые таблицы», которые фабрикуют их же «придворные» социологи, а реальная поддержка в обществе?

Мы можем не любить и не уважать американцев — возможно, для этого и есть основания. Но посмотрите, как эффективно они используют в имиджевых целях любую катастрофу, стихийное бедствие, даже национальную трагедию, каким бы кошунственным ни казалось это утверждение. На любых развалинах мы видим президента США, не говоря уже о местных чиновниках, — вот они, родные, демонстрируют солидарность с бедами избирателей, проявляют неподдельное внимание к пострадавшим, размышляют, чем бы им помочь. Американские президенты не боятся говорить — любое мало-мальски значимое событие становится поводом для «обращения к нации»; в итоге каждый американец ежедневно видит, что его власть — с ним, она старается решать его проблемы, а главное — не забывает о его существовании. Таких политиков и будут поддерживать, а их имиджмейкеры действительно отработывают свои гонорары.

Если бы возле каждого российского руководителя находился тот, кто помогал бы ему вовремя отреагировать на события, многих сегодняшних сложностей можно было бы избежать. С уверенностью можно сказать, что не падал бы столь низко авторитет власти, к бизнесменам не относились бы как к уголовникам, а к политикам — как к более удачливым уголовникам.

Действительно, иногда достаточно просто небольшого выступления, чтобы поддержать свой имидж. И неправда, что лучшая политика — это с гордостью игнорировать любые сложности и нападки. В наше время игнорировать нельзя ничего, так как отсутствие реакции воспринимается или как признание правоты самых худших обвинений, или как неуважение к обывателю, что еще более опасно. Вспомните, к чему может привести неверный ответ на вопрос выпившего россиянина: «Ты меня уважаешь?»...

в начало

Защита имиджа от внешних воздействий

Какой бы имидж вы себе ни создавали, он в любом случае идеализирует вас — поэтому более всего он напоминает изнеженное тепличное растение, которое вы пересадили в обычный огород. Достаточно малейшего дуновения ветерка или кислотного дождика, чтобы это прекрасное растение начало чахнуть, цветы — опадать, а листья — желтеть. Ухаживать за таким растением — занятие нелегкое и не всегда приятное, но иначе оно погибнет.

Не будет преувеличением, если мы скажем, что ваш имидж подвергается изменяющим его воздействиям по крайней мере ежедневно, а иногда и ежечасно. В тот самый момент, когда вы читаете эти строки, на лавочке сидят с десяток старушек, одна из которых авторитетно разъясняет остальным, что вы — «зажравшийся новый русский» и «занимаетесь преступными махинациями» (основанием служит то, что ваш дворник не успел очистить дорожку к магазину от наледи и старушка поскользнулась, растянув себе ногу), И это самое прямое воздействие на ваш имидж, негативно настраивающее против вас определенную часть общества.

Завтра с вывески вашего же магазина какой-то хулиган украдет одну букву, превратив неплохое название «ИСТОК» в неблагозвучное «СТОК». Пока эта вывеска не будет снята или исправлена, она также будет негативно влиять на имидж вашей фирмы. То же самое касается безграмотной продавщицы, вывесившей на самом видном месте объявление «СВЕЖЕГО МОЛОКА НЕТУ!» (покупатели долго будут размышлять, почему вы реализуете только несвежее молоко и стоит ли вообще приходить в ваш магазин), или мэра, издавшего постановление о запрете реализации мяса из республики Зимбабве в связи с мором скота, о котором он услышал в сводке новостей (недоверие к любой мясной продукции и сомнения, не из Зимбабве ли она, гарантированы). А ведь есть еще и прямые воздействия, целью которых является непосредственно подрыв вашего авторитета, — заказные статьи, распускание порочащих слухов, дезинформирование органов власти, провокации и т. п.

О какой защите от всех этих воздействий может идти речь, и возможна ли она вообще? Как проконтролировать каждую выжившую из ума старушку, заставить всех продавцов поумнеть или разом решить проблему мелкого хулиганства? Скорее всего, тот, кто пообещает вам сделать все это, — или новый кандидат на должность Президента РФ, или ненормальный. Но не все потеряно; существуют и другие методы — хотя довольно сложные, но, как правило, дающие эффект.

в начало

Контроль коммуникативных каналов

Чтобы поставить кого-то, кто будет следить за каждым продавцом, пенсионером, чиновником и журналистом, у вас просто не хватит денег, так как этот вариант весьма масштабен. Несколько дешевле применение средства повседневного PR, именуемого «контроль коммуникативных

каналов». Подразумевается установление постоянного контроля определенной степени не над самими обывателями, а над теми каналами, через которые происходит доведение до них информации, обмен этой информацией, ее дополнение и искажение.

Идея управления репутацией через подконтрольные каналы коммуникации изначально зародилась в недрах политического PR; считалось (а многие считают так и до сих пор), что для проведения в органы власти «нужного» кандидата или формирования общественной поддержки проводимой политики главным условием становится «покупка» (хотя бы временная) всех печатных СМИ, каналов вещания телевидения и радио. Эту теорию породили люди, знакомые с крылатым выражением «кто владеет информацией, тот владеет миром», но не до конца понявшие его смысл; среди определенной части политтехнологов названная теория господствует и сегодня.

Попытки развить ее, предполагающие существование и иных каналов влияния на общественное мнение, к которым были отнесены общественные объединения, тем не менее потерпели крах. Как показал опыт, большинство объединений, одно время активно включаемых во всевозможные политические консультативные советы и общественные палаты при органах власти, не только не являются выразителем настроений определенных социальных категорий, но подчас вообще не выражают ничьих позиций, кроме взглядов руководителя (который порой и составляет всю электоральную базу своего объединения).

В условиях все большего падения авторитета печатного слова и снижения доверия к СМИ данная теория уступила свои доминирующие позиции разработкам в области знаменитого «административного ресурса», который сегодня и представляет ведущую силу в политических процессах и на выборах. Но отнюдь не каждый из наших читателей располагает всеми административными рычагами, поэтому интерес для нас представляет не победа на выборах, а использование каналов контроля негативных воздействий на имидж.

Итак, к интересующим нас каналам относятся:

§ Средства массовой информации. Они интересуют нас в качестве носителей любых данных, имеющих как чисто информационный, так и оценочный характер, — новостных заметок, аналитических статей, обзоров, рекламы и т. п. Опыт показывает, что в нашем случае совсем необязательно в прямом смысле «покупать» все СМИ или их редакторов. Обычно бывает достаточно с помощью определенных рычагов заставить их уделять большее внимание достоверности информации, в той или иной мере затрагивающей ваши интересы, а также обеспечить себе возможность поместить в них данные, выгодные вам. В то же время контроль такого канала, как СМИ, по своей значимости занимает самое последнее место; антикризисные технологии принимают в расчет и вероятность того, что вы вообще никоим образом не сможете повлиять на них.

§ Наружная информация. Это — любые вывески, рекламные и информационные щиты, листовки, объявления. Те из них, которые принадлежат лично вам, контролировать проще всего, — вы как заказчик можете самостоятельно регулировать их содержание и оформление, главное — не допускать их порчи и видоизменения кем бы то ни было. Сложнее обстоит дело с источниками наружной информации, размещаемыми вашими конкурентами или органами власти, хотя есть средства, обеспечивающие и в данном случае защиту ваших интересов.

§ Публичные мероприятия. Сюда относятся любые встречи непосредственно «с народом», проводимые представителями власти или общественного сектора, вами, вашими сторонниками или противниками, а также — кем угодно. Этот канал гораздо важнее, и доверия к получаемой через него информации у обывателя больше. Одно дело — какая-то статья, а другое — сведения, полученные «из первых рук». Чтобы предотвратить нежелательные последствия, вы должны быть информированы обо всех крупных общественных мероприятиях и иметь возможность хоть каким-то образом контролировать их содержание.

§ Кулуарная внутриэлитная коммуникация. Сюда относятся каналы, через которые информация распространяется в органах власти, между другими компаниями и объединениями.

Обычно повлиять на них можно, только хорошо отладив систему лоббирования своих интересов, но это гораздо важнее, чем, допустим, работа с журналистами.

§ Внутрикorporативная коммуникация. Это каналы, с помощью которых информация распространяется среди ваших сотрудников. Здесь одно из главных качеств — незамкнутость каналов, так как информация доходит не только до непосредственных участников коммуникации, но и до членов их семей, друзей, знакомых и т. п. Такой вид тесно связан со следующей группой — каналами неформальной коммуникации.

§ Неформальная коммуникация. Это как раз те самые бабушки, сидящие на лавочке, пенсионеры за бутылкой водки, покупатели в очереди. Главное качество здесь — привычность, а не авторитетность информации; данные здесь не проходят оценку с позиций здравого смысла, формируют не сильную эмоцию, а эмоциональные оттенки, наиболее важные для вашего имиджа. Безусловно, что данной группой каналов наиболее сложно управлять, но в то же время она наиболее важна. Здесь необходимо использовать методики управления слухами, всевозможные манипуляции, психологические методы.

в начало

Антикризисный мониторинг

«Знал бы, где падать, — коврик бы подстелил». Это и есть основная цель антикризисного мониторинга.

Первым делом для этой цели проводится систематизация потенциальных источников кризиса; обычно в их число входят:

§ органы власти и местного самоуправления;

§ средства массовой информации;

§ общественные и политические объединения;

§ конкуренты;

§ собственные сотрудники;

§ непосредственные потребители деятельности организации;

§ сторонники и деловые партнеры;

§ так называемые «факторы неопределенности» (содержание этого понятия зависит от индивидуальных особенностей вашей организации).

Как показывает практика, потенциальным источником кризиса может стать любой фактор, имеющий хоть какое-то отношение к вашей деятельности или потенциально способный иметь такое отношение, то есть почти все. Конечно, при антикризисном мониторинге нет нужды принимать в расчет, допустим, негра, сидящего под пальмой в Республике Чад, но и без него число потенциально опасных факторов достаточно велико.

Затем вам необходимо позаботиться о получении в свое распоряжение собственных источников сведений, охватывающих весь спектр потенциально опасных факторов.

По своей сути антикризисный мониторинг — это организация собственной «разведки и контрразведки», оперативно снабжающей вас любой самой свежей информацией, а также работа аналитической службы, обрабатывающей полученные данные и прогнозирующей их влияние на организацию.

Различные практические стороны антикризисного мониторинга будут подробно рассмотрены в соответствующих разделах; напомним лишь, что «кто предупрежден, тот вооружен»...

4. Особенности антикризисного PR в бизнесе

Идентификация фирмы

Корпоративная идеология

Авторитет и имидж руководства

Комплексная реклама

Работа со СМИ

Корпоративные издания

Наружная реклама

Рекламные и маркетинговые акции

Спонсорство

Лоббирование

Конкурентная борьба и самозащита

Судебные иски как средство PR

Защита информации

Управление слухами и другие манипуляции

Обратная связь с потребителем

Разумное самоограничение, или чего не стоит делать ни при каких условиях

Идентификация фирмы

Имиджевые характеристики

Главный материал, с которым приходится работать специалисту в области PR, — это имидж — нематериальный идеализированный образ. Именно имидж — это то, что видит в вашей фирме сторонний наблюдатель, то, что создает определенные эмоциональные оттенки и побуждает к каким-либо действиям. В то же время ваш имидж включает в себя множество составляющих, от тщательной формулировки каждой из которых зависит, порой, ваше благополучие и возможность дальнейшего развития бизнеса (схема 2).

Тот, кто имеет хотя бы небольшой опыт в российском бизнесе, уже смог убедиться, насколько наивны и далеки от действительности большинство законов экономической теории. Взять хотя бы пресловутые «законы спроса и предложения» — если бы все было так просто, открыть свое

процветающее дело не смог бы только умственно отсталый человек. Но то, как у вас пойдут дела, зависит от множества неценовых факторов, почти все из которых входят в понятие «имидж».

Первое, и главное, что необходимо определить, — это основополагающие имиджевые характеристики, благодаря которым потребитель будет узнавать вашу фирму, как-то выделять ее на фоне других.

В большинстве случаев российский обыватель не особенно задумывается над тем, в каком магазине покупать продукты, а тем более — каким торговым маркам отдавать предпочтение. Пожалуй, в чем-то правы те, кто считает это «пережитками мрачного советского прошлого» — типового ассортимента, не зависящего от названия магазина, столь же типовых продуктов в несуразной упаковке, отличавшихся только по сорту, — от «третьего» до «высшего», однообразной одежды и мебели. Что тут поделаешь?

Основную массу общества составляют сегодня люди формирующегося «среднего класса» и те, кто по уровню обеспеченности находятся ниже среднего. Радикально «сломать» укоренившиеся в их сознании стереотипы, которые создавались десятилетиями, у вас не получится, поэтому придется принимать все особенности их психологии как данность и подстраивать под них собственную PR-стратегию.

Например, обыватель зачастую отдает предпочтение не самому лучшему магазину, а тому, который ближе к дому; покупает те товары, которые подешевле, но не являются откровенной «гадостью». И что бы вы ни предприняли, вы ни при каких условиях не заставите старушку-пенсионерку купить позолоченный унитаз или ежедневно питаться свежими устрицами. Но вы вполне в состоянии вынудить ее уважать вашу фирму, предпочитать покупать хлеб именно в вашем киоске, даже если рядом стоят десять других, и выбирать в магазине именно тот сорт колбасы, который производите вы.

СХЕМА 2. Компоненты имиджа фирмы

Первая основополагающая имиджевая характеристика, позволяющая обывателю узнавать вашу фирму, — ярлыки. Эта характеристика наиболее устойчива, с трудом поддается коррекции, поэтому ошибка при ее формулировании может стоить вам весьма дорого.

Первичный ярлык — это понятие, наиболее кратко и доступно характеризующее то, чем вы занимаетесь. Как правило, первичный ярлык в сознании потребителя состоит всего из одного-двух слов, первыми приходящих на ум при упоминании названия вашей фирмы. Он выглядит примерно так: «компьютеры», «продукты», «окна», «страхование», «стоматологические услуги»; т. е. допустим, при упоминании фирмы Магазин № 666 потребитель немедленно ассоциирует ее с пластиковыми окнами, а ЗАО Тумбочка — с офисной мебелью.

Если вы сами не позаботитесь о формулировке первичного ярлыка, он сформируется самостоятельно, что может помешать вам в дальнейшем расширении вашей деятельности. К примеру, некая компания Новый дом занимается практически всеми видами страхования — имущественным, медицинским, от несчастных случаев и т. п. Но она первой в своем городе взялась и за ритуальное страхование, заработав в этой отрасли определенный авторитет и доверие горожан. Никто особенно не заботился о таких «мелочах», как какие-то там имиджевые характеристики, поэтому за компанией Новый дом прочно закрепился первичный ярлык «ритуального страхования». До определенного момента это даже шло компании на пользу, настолько прочно срослась она с ярлыком, — при потере близкого человека большинство жителей города обращалось только в Новый дом. Но вот в определенный момент генеральный директор компании решил улучшить свое положение, подавшись в политику, и согласился на выдвижение в

депутаты областной думы. При любых финансовых вложениях в предвыборную кампанию результат предсказать несложно — мало кто отождествляет понятия «похоронщика» и «депутата». В то же время насколько проще было бы этому же человеку, если бы первичный имиджевый ярлык фирмы был обозначен просто как «страхование»...

Вторичный ярлык — это форма, в которой потребителю представляется ваша деятельность. В частности, большее доверие вызывают сегодня фирмы-производители (даже если на самом деле все ваше производство — двое пьяниц, работающих в каком-то подвале). Ваши дела пойдут гораздо лучше, если обывателя удастся заставить считать вас «производителем», — он невольно будет думать, что вы сами изготавливаете все товары, которые реализуете, и больше доверять вам. При таком вторичном ярлыке вся ваша торговая сеть будет выгодно восприниматься как магазины, торгующие «от производителя» и «без накруток», а вы лично сможете считаться одним из столпов местной экономики.

Формулировка вторичного ярлыка точнее, чем у первичного, поэтому в сочетании с тем, как вы осуществляете свою деятельность, в него входит и понятие ее масштабности. Понятно, что гораздо полезнее считаться «крупным» или «крупнейшим» производителем, чем «мелким» или «начинающим», но для этого вовсе не обязательно вводить во вторичный ярлык сами эти понятия, — бывает достаточно непрямого указания на этот факт. Пусть лучше обыватель считает, что у вашей фирмы собственный завод или фабрика, чем полуподпольная мастерская; добиться этого, в общем-то, несложно. Еще более простой вариант — ввести во вторичный ярлык слово «предприятие»: по аналогии с советским периодом у многих оно до сих пор ассоциируется с чем-то крупным, тем же заводом или фабрикой.

Если по роду вашей деятельности приклеить к себе ярлык «производителя» слишком сложно, то главной задачей становится именно подчеркивание масштабности. Лучше, если вашу фирму будут воспринимать как «торговую сеть» (даже если в нее пока что входит лишь два киоска на окраине города), «торговый комплекс», «ассоциацию», «корпорацию», — короче говоря, что-то гораздо более крупное, чем на самом деле. Это даст вам определенный аванс доверия и возможности для дальнейшего развития бизнеса; облегчит и разработку рекламных кампаний — гораздо позитивнее воспримется, если новый магазин бытовой техники откроет некая «торговая сеть», чем какое-то «малое предприятие».

Эффективно сформулировать третичный ярлык достаточно сложно; многие предприниматели и вовсе забывают о нем. Действительно, разобраться в его содержании, на первый взгляд, непросто — это персонифицированная характеристика степени доверия. Если ваша фирма начинает развивать более или менее активную деятельность, обывателя всегда начинает волновать «кто за всем этим стоит» (таким образом он пытается опосредованно оценить степень вашей надежности). Данная характеристика особенно сложна тем, что «сила», которая «стоит» за вашим бизнесом, определяется не критерием ее позитивности или популярности, а критерием «серьезности», причем в чисто российском понимании. Например, если россиянин прослышит, что ваш новый магазин открыт при участии «спортивной мафии», он успокоится и уверится в том, что это предприятие весьма стабильно. И его можно с определенной уверенностью считать вашим клиентом. То же самое произойдет, если каким-то образом расползется слух о том, что в вашем предприятии финансово заинтересован действующий губернатор или мэр, один из известных политиков или, на худой конец, деятель культуры. При этом третичный ярлык всегда балансирует «на грани» — если в него попадает какая-либо сила, пользующаяся так называемой «активной непопулярностью» (допустим, чеченцы или цыгане), ваше дело может и погибнуть, не успев начаться.

Конечно, лучше всего, если вы сами — достаточно известная фигура, в «серьезности» которой ни у кого нет сомнений. Но многие предприниматели не особо афишируют себя лично, потому нередко даже фамилия главы известной компании ничего не говорит простому обывателю. В этом случае при формулировании ярлыка можно использовать одного из соучредителей или деловых партнеров, на крайний случай — кого-то из ваших друзей. Если же и среди них нет такого рода «серьезных» персон, можно включить кого-то из таких фигур в камуфляжный орган типа

«попечительского совета» или «совета по благотворительности» либо иным образом проафишировать свои отношения с кем-то из них.

Итак, имиджевые ярлыки сформулированы, и перед вами — крупная продовольственная торговая сеть, активно поддерживаемая одним из депутатов Госдумы. Такое предприятие имеет все основания для дальнейшего развития своего позитивного имиджа.

Но, положим, интересующее нас предприятие, — это один киоск, торгующий пивом и презервативами, принадлежащий никому не известному ООО Ивушка. Единственный учредитель ООО — еще более неизвестный предприниматель Несуразов, у которого нет ни связей, ни авторитетных друзей, ни нормальной «крыши». Но и здесь отнюдь не все потеряно. Первичный ярлык «пиво и презервативы» можно без особых усилий заменить на «товары первой необходимости» или, еще лучше, на «товары для студентов». Открыв еще один лоток на рынке, можно попытаться превратить вторичный ярлык «киоска» в «сеть розничной торговли»; возможен и другой вариант — заключить договор об официальном представительстве с каким-нибудь захудалым производителем пива (крупный производитель с Несуразовым работать не станет) и превратить «киоск» в «прямую продажу от производителя». Есть и множество других возможностей — например, купить в глухом селе дом (на этом не разорится даже Несуразов), который станет «торговым комплексом», а все киоски и лотки в нормальных местах — его «филиалами» (наличие «филиалов» всегда придает имиджу солидности).

Что теперь делать с поддержкой? Можно создать новое общественное движение с участием известных фигур, можно напрямую пробиться к одному из депутатов с просьбой о помощи, можно оказать спонсорскую помощь турниру по особо престижному виду спорта, максимально озвучив этот факт... Число возможностей «засветить» свою непосредственную близость к «серьезным» фигурам ограничивается только возможностями личной фантазии PR-специалиста.

Теперь вместо «захудалого киоска» имидж ООО Ивушка стал совершенно другим: это уже торговый комплекс с сетью филиалов, реализующий товары для студентов, причем непосредственно от производителя, а в его работе заинтересован известный политик-олигарх.

Главное в формулировании имиджевых ярлыков — предельная конкретность. Необходимо избегать любой фальши, неточности, расплывчатости. При соблюдении этих условий путь «к сердцу» потребителя уже найден.

Следующая имиджевая характеристика — деловой символ. Если ярлыки — понятие статичное, определяющее вашу фирму «так, как она есть», то «деловой символ» — чисто динамическое понятие, характеризующее ее в движении.

Деловой символ «стабильности» наиболее подходит для компаний, уже имеющих прочное положение на рынке. Фирма, ассоциируемая со стабильностью, вызывает повышенное доверие; считается, что ее положение прочно и незыблемо, ее работникам просто повезло, а в своей отрасли она — один из лидеров.

Символ «стремительного развития» применим почти ко всем компаниям, начиная с тех, которые только созданы и еще ничего не имеют. Такие компании ассоциируются с энергией молодости, большими перспективами, расширением влияния, новыми проектами, крупными прибылями.

Интересен символ «социальной значимости»; он может удачно применяться компаниями, переживающими не лучшие времена. Здесь чисто экономическая успешность фирмы подменяется гораздо более «высокими» понятиями — ее ролью в жизни региона (города), обеспечением рабочих мест, социальными гарантиями или обширной благотворительностью.

Деловой символ «новых технологий» применим в тех сферах, где региональный рынок еще недостаточно развит и фирме на первом этапе достаточно тяжело. Если удастся обозначить ее как некоего «первопроходца», это может нейтрализовать любые сомнения в ее надежности и перспективах.

Еще оригинальнее деловой символ «теневого бизнеса» — он помогает приписать фирме гораздо большие возможности и более прочное положение, чем на самом деле. Наиболее удачно можно использовать его в том случае, когда третичный ярлык приписывает компании поддержку каких-то неофициальных сил. Основа данного символа — предположение, что она на самом деле «крутит» огромными суммами, а 90% ее основной деятельности не афишируются. Конечно, с этим вариантом нужно быть поосторожнее, но иногда его использование дает определенный эффект.

Главные вопросы потребителя

Имиджевые характеристики, о которых мы говорили, — это та часть имиджа вашей фирмы, которая доводится до обывателя в обязательном порядке через все возможные и невозможные каналы, причем вне зависимости от его желания. Они формируют основы отношения к фирме, но, как правило, не побуждают непосредственно к действию — это просто фундамент вашего имиджа на долгие и долгие годы.

Второй блок характеристик — это то, что узнает потребитель, проявив к вашей фирме непосредственный интерес, ответы на основные возникающие у него вопросы. Полноценным может считаться только тот имидж, который заранее несет в себе ответы на каждый из этих вопросов, причем они должны нести одну и ту же смысловую нагрузку независимо от источника, из которого обыватель получает информацию. В итоге ни статьи в прессе, ни выступления большинства экспертов, ни мнение бабушки из соседней квартиры не должны противоречить друг другу в принципиальных вопросах, касающихся ваших имиджевых характеристик.

Первый блок — общие вопросы, возникающие, когда человек только узнал о существовании вашей компании; часто они продиктованы всего лишь праздным интересом, но ответы на них все же откладываются на подсознательном уровне.

Первый вопрос — «а что это за фирма?» Чаще всего его возникновение обусловлено оригинальным названием, просмотром рекламы или другими подобными факторами. Ответ на этот вопрос содержат первичный и вторичный имиджевые ярлыки (чем вы занимаетесь, каким образом и насколько основательно).

Второй вопрос, который более всего заботит именно российского потребителя, — «не обманут ли?» Все три имиджевых ярлыка, а также деловой символ фирмы должны содержать в себе какой-то элемент, подсознательно убеждающий — «нет, они не обманут».

Последний общий вопрос, также характерный только для нашей страны, — «если у них все так хорошо, то почему они до сих пор на свободе?» Не стоит воспринимать его как нечто анекдотичное — от того, получит ли обыватель удовлетворительный ответ на этот вопрос, напрямую зависит, воспримет он вашу фирму положительно или же у него сохранятся определенные сомнения, которые постепенно будут пускать корни и разрастаться. Обычно ответ на этот вопрос содержится в третичном имиджевом ярлыке, так как если человек узнает, что за этим делом стоят весьма «серьезные» силы, ему становится понятно, что вы еще долго будете существовать. Ну а если вы вовремя не позаботились о том, чтобы сформулировать этот ярлык, что бывает весьма часто, простой человек может мысленно поставить на вашей фирме крест, решив, что это очередная афера, финансовая «пирамида» и т. п.

Следующий блок вопросов обычно возникает в том случае, когда ответы на перечисленные выше уже найдены и эти ответы в той или иной мере удовлетворительны. Теперь следуют вопросы побудительного характера, определенные ответы на которые способны либо немедленно сделать этого человека вашим клиентом, либо на длительный срок (порой и навсегда) убедить его, что вы ему не нужны.

На этом моменте стоит остановиться более подробно. Бытует мнение о том, что люди, не являющиеся непосредственными или потенциальными потребителями ваших товаров и услуг, вовсе не должны интересоваться вашей фирмой. Действительно, если вы твердо знаете, что некоторая

социальная категория ни при каких условиях не принесет вам прямой экономической выгоды, какой смысл вообще информировать ее о существовании вашей фирмы? Допустим, вы торгуете дорогой офисной мебелью и оргтехникой. Ваши потребители соответственно — те люди, которые располагают определенными финансовыми возможностями, чтобы все это приобрести. Старичок, получающий пенсию чуть более 1000 руб., просто не может позволить себе купить ксерокс или директорское кресло (откровенно говоря, ему это и не особенно нужно). Но вот здесь-то и кроется главное противоречие — мнением этого старичка нельзя пренебрегать ни в коем случае, так как такие, как он, составляют весьма значительную часть общества. Ответ на первый же побудительный вопрос убедит его, что в вашем торговом центре ему делать нечего; конечно, не стоит ориентировать на него и интенсивную рекламу. Но каждый из общих вопросов будет его интересовать почти в той же мере, как и ваших клиентов; в любом случае, дойдут до него и имиджевые характеристики фирмы. И здесь задача вашей PR-службы — ни в коем случае не оскорбить своими действиями этого самого старичка и не сделать его новым источником негативных эмоций в ваш адрес. Пусть он, получив ответы на общие вопросы, относится к вашей компании положительно или хотя бы нейтрально, так как он представляет собой один из наиболее влиятельных коммуникативных каналов.

Теперь о самом блоке побудительных вопросов, на которые ваша PR-служба должна подготовить универсальные ответы.

Первый из побудительных вопросов, который задает обыватель по поводу вашей фирмы, — «что мне там нужно?» Для того чтобы он стал вашим клиентом, ему немедленно следует предоставить информацию, что у вас есть что-то, что ему действительно необходимо. Если вы предлагаете что-то новое, полезность чего вызывает сомнения, — эти сомнения должны быть развеяны. Из ответа на свой вопрос, доведенного до него с помощью различных коммуникативных каналов, он выясняет, что в магазине есть вкусная ветчина, в торговом центре — нужные ему валенки, одна фирма может застраховать от несчастного случая, другая — связать свитер по индивидуальному заказу, а банк — предоставить кредит на неотложные нужды. При этом вся доведенная до него информация при восприятии проходит фильтрацию на основе полезности, — если из всего списка вашей продукции ему нужно только что-то одно, только оно и привлечет его внимание. Каким бы большим ни был список ваших товаров и услуг, если он не найдет чего-то, нужного лично ему, он увернется, что в вашем магазине нет НИЧЕГО.

На этой стадии происходит отсев тех, кто не является вашим потенциальным потребителем, и тех, у кого не появятся следующие побудительные вопросы. Отсеется пенсионер, которому не нужна офисная техника, и старушка, которая никогда не накопит денег на позолоченный унитаз. Нужно лишь, чтобы они «ушли» без негативной эмоции в стиле «до чего додумались эти новорусские подонки!»; пусть они испытают что-то вроде легкого сожаления, что «не смогут воспользоваться услугами такой солидной фирмы».

Второй вопрос, возникающий у человека, который увидел что-то нужное для себя, — «во сколько это мне обойдется?» Не секрет, что чем дешевле — тем лучше, но так выходит не всегда. По крайней мере, пусть известные ценовые характеристики вашей продукции не отпугивают человека сразу, дают ему возможность подумать и убеждают в необходимости все же прийти в вашу фирму лично. И ни в коем случае не прибегайте к избитым трюкам с обещаниями «самых низких цен» или предоставления услуг «почти даром», — отнюдь не все люди настолько глупы, как считают некоторые рекламисты. Если вы не хотите давать немедленную информацию о конкретных ценах, лучше сформулировать их как «доступные», «приемлемые», «разумные» или «льготные для определенных категорий». Общая задача ответа на данный вопрос — отнюдь не привлечь массу народа за счет обещаний «халявы», а просто не отпугнуть потенциального клиента и укрепить уверенность, что тут его не обманут.

Третий вопрос — «как туда добраться?» Несмотря на свою кажущуюся банальность, его роль весьма велика. Сколько клиентов теряют многие фирмы только из-за того, что не смогли создать нормального представления о том, где располагаются... Самая распространенная ошибка известна каждому — иногда компания тратится на весьма дорогой и убедительный рекламный ролик или щит, а в конце с гордостью указывает... всего лишь свой адрес. Опыт показывает, что людей,

которым этот адрес что-то говорит, — единицы. Даже если фирма располагается на одной из главных улиц, не каждый старожил навскидку скажет, где именно располагается дом № 747«е». Многие на себе испытали и прелесть поисков всевозможных переулков с «простыми» названиями — «Центральных», «Речных», «Советских» и т. п. На самом деле все это — неприкрытое и оскорбительное неуважение к потребителю, и в конце концов он это поймет, особенно если поиски не увенчаются успехом. А немало обывателей просто не станут тратить свое время на поиск некоего магазина, расположенного неизвестно где. Не лучше и другой вариант — сообщение одного весьма приблизительного ориентира. Допустим, ваш возможный клиент выходит на соответствующей станции метро или остановке автобуса и оказывается в центре густо застроенного микрорайона, где почти в каждом доме расположено несколько магазинов и офисов, а коренного жителя, знающего местоположение нужного переулка, найти не так-то легко. Поэтому желательно, чтобы на свой вопрос потребитель получал исчерпывающий ответ с понятной системой ориентиров, основанной на общеизвестных достопримечательностях; не лишним будет и позаботиться о размещении в прилежащем районе нескольких указателей.

Последний вопрос, который задает себе почти каждый, за исключением отдельных любителей длительных прогулок, — «зачем мне нужно именно туда?» Действительно, а не проще ли купить пресловутую колбасу в магазине, расположенном через дорогу от дома; стоит ли добираться через весь город именно до вашего банка или с пересадками ехать в вашу парикмахерскую?

Основы имиджа фирмы должны исчерпывающе отвечать и на этот вопрос. Человек должен поверить в то, что это предложение хоть в чем-то уникально. На самом деле здесь не стоит даже «изобретать велосипед»: обычно любое предприятие хоть чем-то отличается от остальных, достаточно приглядеться внимательнее. Здесь стимулом может служить что угодно — или вид продукции, которую продаете только вы, или особый профессионализм работников, или особенности сервиса, скидки, льготы и т. п.

Отличительные черты и преимущества

Основ имиджа порой бывает вполне достаточно, чтобы человек заочно весьма неплохо относился к вашей фирме или несколько раз воспользовался ее услугами. Но чтобы добиться более ощутимых результатов (превратить его в постоянного клиента, использовать для продвижения позитивного имиджа и др.), необходима более глубокая проработка.

Первое, и, безусловно, весьма важное — это отличительные черты и безусловные преимущества вашей фирмы. Казалось бы, об этом мы уже говорили. Но нет — речь шла лишь о том, как формировать позитивное восприятие и стимулировать определенный интерес к вам.

Допустим, ваша компания по своему имиджу — крупная торговая сеть, реализующая бытовую технику, динамично развивающаяся и с соответствующей поддержкой. За вас можно только порадоваться. Но, увы — в вашем городе еще более семидесяти фирм со сходным профилем и структурой, пятьдесят пять из которых динамично развиваются, сорок восемь имеют такую же авторитетную поддержку, как у вас, а тридцать шесть — еще более авторитетную. Дело осложняет и то, что большинство из них реализует тот же ассортимент бытовой техники и почти по тем же ценам.

Опыт показывает, что при таком раскладе рядовому потребителю глубоко безразлично, к чьим услугам обращаться, — условия предоставления этих услуг все равно идентичны. Полгода назад он мог купить холодильник у вас, через неделю — телевизор в магазине сети Ласточка, а завтра он пойдет и купит музыкальный центр в техно- торговом салоне с оригинальным названием Техноторговый салон. При каждой из этих покупок он испытывал определенную степень доверия к фирме-продавцу (иначе бы он не воспользовался ее услугами), но его выбор определялся чисто субъективными факторами — проходил мимо, один магазин был закрыт на обед, а другой — нет, или вообще ничем не определялся.

Задача более глубоких характеристик — это решение проблемы выбора. Необходимо создать систему мотиваций, которые бы побуждали покупателя пойти именно в ваш магазин, независимо

от того, как далеко он расположен, и при этом пренебречь аналогичным товаром, предлагаемым Ласточкой и Техноторговым салоном. Более того — в каждом случае, когда ему необходимо что-то из вашего ассортимента (наушники, шнур, фотопленка и т. п.), он должен идти именно к вам, не допуская даже мысли о покупке этой вещи в другом месте. Как раз для этой цели в имидж включается комплекс отличий и безусловных преимуществ вашей фирмы. В число основных возможных отличий входят:

§ Преимущество товара (услуги). Конечно, если то, что вы продаете, объективно лучше, чем у конкурентов, это идеально. Но так бывает редко. Объективное преимущество товара — это больше экономическая характеристика, мы же ведем речь о характеристиках имиджевых, а они могут быть сформированы на той же самой базе, но за счет смещения акцентов. Допустим, ваша реклама будет упорно акцентировать внимание на том, что ваша бытовая техника — «прямо от производителей в отличие от множества китайских подделок, которыми наводнен рынок». Это невольно будет наводить обывателя на мысль, что другие магазины, не указывающие этого же в рекламе, как раз и реализуют эти подделки. Ваш товар будет иметь неоспоримое преимущество и в других случаях — например, если вы получите заключение авторитетной экспертизы по его потребительским свойствам, дополнительные сертификаты и дипломы.

§ Преимущество упаковки. Роль красивой упаковки признана давно, поэтому ничего нового по этому поводу мы не скажем. У большинства зарубежных, а сегодня и у многих отечественных товаров заводская упаковка соответствует всем мыслимым требованиям, поэтому остается только сохранить ее, что делают отнюдь не все. Можно ввести дополнительные штрихи — подарочную упаковку товаров, бесплатные пакеты с символикой вашей фирмы и т. п. К некоторым товарам, например к бытовой и компьютерной технике, производитель может прилагать небольшие сувениры — календари, ручки, часы и др.; не позволяйте своим работникам вытащить эти сувениры и забрать их себе, как это нередко делается. То же самое касается и оформления услуги — чем лучше будут инструменты, которыми пользуется ваш парикмахер, чем удобнее кресло для клиента, — тем больше преимуществ.

§ Преимущество помещения. Естественно, что чем лучше и оригинальнее оформлен интерьер вашего магазина или ателье, тем приятнее там находиться.

§ Система скидок и льготных цен. Сегодня этот вариант используется настолько широко, что покупатель подчас удивляется, не обнаружив такой системы в каком-то из магазинов. Самим фактом ее существования вы вряд ли кого-то удивите, но вот оригинальностью исполнения и новыми идеями — вполне возможно.

§ Удобное расположение. Не всем удастся найти себе помещение, расположенное выгодно по сравнению с другими, но если вам все же повезло, постарайтесь активно использовать это при каждом удобном случае.

§ Кадровые отличия. Достаточно актуальная в наше время проблема. Разумеется, покупателю будет намного приятнее, если его встретит милая девушка с ослепительной улыбкой, чем бульдогообразная тетка со злобным взглядом; но нет ничего хорошего, если эта девушка не сможет связать двух слов и рассказать о характеристиках товара. Конечно, хорошая внешность и дежурная улыбка — это прекрасно, но к главным профессиональным качествам они относятся только в одном совершенно конкретном случае. И клиент в первую очередь оценит того продавца, который сможет все объяснить ему и быстро обслужить, того парикмахера, который его не изуродует. Если все ваши работники находятся на своем месте — это уже может стать преимуществом фирмы.

§ Особенности сервиса. Эта область наиболее доступна для нововведений, улучшающих ваш имидж. Каждый ваш покупатель может получать красочный буклет фирмы или небольшой сувенир, каждому клиенту может подаваться стакан сока или чашка чая. Для того чтобы найти почву для нововведений, достаточно оглядеться вокруг, — где находятся и чем занимаются ваши клиенты, если им приходится ждать своей очереди, где можно отдохнуть пожилому человеку, уставшему ходить по торговому центру.

Чем больше бесспорных преимуществ сможет предложить своему клиенту ваша фирма, тем больше будет и этих клиентов. Наилучший вариант — если они будут рассказывать своим знакомым, что покупают все только в вашем торговом центре, потому что товары качественные, внутри красота, вместо лестниц — эскалаторы, действует система скидок для постоянных клиентов, а у входа всем дарят сувениры и проводят дегустацию продуктов.

Декларируемые недостатки

В мире нет ничего идеального. Идеал возмущает общественное мнение, плохо влияет на нервную систему, вызывает комплекс неполноценности... Перечень последствий можно продолжать до бесконечности.

Такова психология — каждый клиент вашей фирмы должен «для успокоения совести» найти в ней два-три недостатка, иначе он будет ощущать себя «не в своей тарелке». Что-то обязательно должно быть «плохо», — только тогда мы убедимся, что все, что видим, — настоящее. Более того — если у вас все будет слишком хорошо, обыватель будет уверен, что его где-то «кинули», только он пока не заметил где. Таким образом, в ваш идеализированный имидж изначально должны быть включены «официальные недостатки» о которых вы «знаете, но ничего не можете с ними поделать»... Если вы этого не сделаете, недостатки все равно найдут или придумают, только они будут уже отнюдь не безобидны.

Что же негативного можно заранее включить в имидж организации? Разумеется, эти недостатки ни в коей мере не должны относиться к производимой вами продукции, предоставлению услуг или другим основополагающим моментам. Наиболее подходящая группа — это то, чего у вас по какой-то причине нет: например, вы производите все, кроме параболических антенн. Конечно, вам хотелось бы производить и их, но не хватает оборудования, недостаточно оборотных средств для закупки новых технологий, да и спрос на них, в общем-то, невысок. На самом деле вы ничего не теряете от того, что не выпускаете эти самые антенны; к тому же они никому в вашем городе и не нужны — но для потребителя у вашего предприятия уже есть официальный и признанный вами же недостаток. Слегка злорадствуя по поводу того, что и у вас все не идеально, он, тем не менее, не будет искренне желать всех бед на вашу голову и станет относиться к фирме более спокойно, без комплекса неполноценности. Его позиция будет выглядеть примерно следующим образом: «Лично я покупаю все только в торговом центре Авторитет. Там и есть все, что надо, и обслуживание на уровне. Конечно, и у них не без проблем — никак не могут наладить продажу параболических антенн, ионизаторы воздуха стоят не во всех торговых залах... Но время такое, кому сейчас легко? А вообще — молодцы, все же стараются...»

Это — самый простой вариант. Кроме того, декларируемые недостатки можно использовать для создания у потребителя эмоций сопричастности и сопереживания, что еще более укрепит ваши с ним отношения. Например, почаще «сожалейте», что некие чиновники не дают вам возможности разместить свое ателье поближе к центру, чтобы людям было удобнее, или «страдайте» по поводу «грабительской налоговой политики», которая мешает вам наладить выпуск детских кроваток. Сочувствие многих сердобольных граждан вам обеспечено; если ваши сожаления не будут выглядеть фальшиво, и дойдут до обывателя через наиболее эффективные каналы, вам будут искренне сочувствовать и желать поскорее справиться с проблемами.

Вообще, российский народ очень любит «обиженных» и готов сделать для них очень многое — избрать депутатом криминального авторитета, в которого кто-то стрелял во время предвыборной кампании, «грудью стать» на защиту «несчастливого и притесняемого» предпринимателя... Если вам удастся включить в свой имидж элемент «человек, который мог бы сделать гораздо больше, если бы ему не мешали» и достаточно ярко проиллюстрировать его, ваш бизнес быстро пойдет в гору.

Стратегия развития

Каждая фирма в своем развитии куда-то движется. Ваших постоянных клиентов всегда будет волновать, куда именно и зачем. Если вы действительно планируете свой бизнес всерьез и

надолго, постарайтесь создать и образ того, к чему вы стремитесь (причем это актуально даже в том случае, если вы не стремитесь вообще ни к чему). Условно можно назвать эту характеристику «стратегией развития»; по мнению большинства потребителей, такая стратегия должна быть у каждой серьезной фирмы, поэтому не разочаровывайте его и постарайтесь такую сочинить.

Если все остальные характеристики должны быть как можно более правдоподобны, то здесь фактор правдоподобности не играет почти никакой роли. «Стратегия развития» вашего предприятия должна воплощать какую-нибудь специфическую мечту обывателя, приложенную к той отрасли, в которой вы работаете. А мечта, как известно, хоть и остается зачастую только мечтой, но не делается от этого менее прекрасной. Формулируя вашу «стратегию развития», не беспокойтесь о таких понятиях, как экономическая и правовая обоснованность, и даже об элементарном здравом смысле — будьте уверены, что большинство ваших потребителей никак не согласуют свои чаяния с этими условиями. Допустим, вы производите довольно неплохие макароны. В этом случае закономерной «стратегией развития» станет стремление захватить весь российский рынок в этой сфере и заполнить его недорогими аналогами лучших итальянских спагетти, причем сделать так, чтобы они выигрывали во вкусовых качествах и полезности. Не важно, добьетесь ли вы этого когда-нибудь, — воплощение мечты вовсе не обязательно.

Если вам принадлежит какой-нибудь торговый центр, будет неплохо продекларировать, что вы стремитесь сделать из него аналог лучших европейских супермаркетов, где всей семьей можно купить все необходимое, поесть, отдохнуть, развлечься и т. п. Если вы оказываете банковские услуги — пусть вашей «мечтой» будет, чтобы обслуживание в вашем банке ничуть не уступало ведущим зарубежным банкам.

В «стратегию развития», кроме прочего, можно включить и внутреннюю сторону — допустим, продекларировать стремление обеспечить всех своих работников особым пакетом социальных гарантий и льгот, предоставить рабочие места большинству жителей города или постоянно повышать профессиональный уровень своих работников за счет семинаров, курсов и зарубежных стажировок. При этом еще раз отмечаем, что «стратегия развития» — это лишь «благие помыслы», способствующие, тем не менее, упрочению вашего имиджа.

Социальная миссия

Предпринимателей как таковых не любит и не понимает никто, даже себе подобные. Не зря отечественные юмористы иронизируют по поводу того, что «никого не расстраивают заказные убийства бизнесменов». С одной стороны, обидно, а с другой — за что обывателю вас любить? Собирательный образ бизнесмена сегодня представляет собой помесь бывшего торгаша, уголовника и еще черт знает кого. Твердо укоренилось мнение, что «все современные крупные состояния нажиты нечестным путем».

Есть и «другая сторона медали». Весьма значительная часть россиян, особенно принадлежащих к старшему поколению, так и не смогла вписаться в новое для них общество и принять новые ценности, поэтому для них вы оцениваетесь по понятиям застойного периода — в лучшем случае как спекулянт. Но и это не главное. Того, кто находится в стесненных обстоятельствах, всегда раздражают преуспевающие люди; причина тому — самая обыкновенная зависть. Вам завидуют, что у вас есть деньги, какая-то собственность, авторитет, а главное — голова на плечах и энергия, чтобы все это заработать. Кроме того, очень многие почему-то считают, что вы чуть ли не обязаны «делиться тем, что наворовали», оказывать им всевозможную спонсорскую помощь и заниматься иной общественно полезной деятельностью «во искупление грехов своих».

Поэтому для имиджа любой коммерческой структуры сегодня недостаточно заботы о своем собственном благе, экономической эффективности и даже интенсивного развития. Для того чтобы общественное мнение вас хотя бы терпело, вы должны (да, именно должны, и никак иначе) заниматься чем-то, что вам совершенно невыгодно, просто ненужно, а иногда и по-человечески неприятно. Как раз для этих целей имидж вашего предприятия обязательно включает в себя такую характеристику, как социальная миссия — что-то большое и светлое, что вы делаете совершенно бескорыстно, заботясь о самом бедном обывателе.

Первым делом четко определитесь, что «хорошее и светлое» вы будете делать. Сойдет почти все что угодно — возьмите шефство над детским домом или больницей, дарите продуктовые наборы ветеранам, предоставляйте скидки инвалидам или финансируйте спортивный клуб.

Второе, что вам нужно, — обеспечить, чтобы вся социальная политика вашего предприятия шла в выбранном русле; опыт показывает, что изменять ей нежелательно. Если вы начали помогать детским домам, потом вдруг стали спонсором турнира по карате, а затем профинансировали ансамбль бального танца, ваша «социальная миссия» окажется размытой, так как люди перестанут понимать, чем именно вы в этой сфере занимаетесь. Может создаться впечатление, что никакой социальной позиции у вас нет вовсе, или еще хуже — что вы раздаете деньги кому попало. Тогда вам придется поставить у входа в офис пару автоматчиков, чтобы ограничить поток просителей. Социальная миссия должна быть сформулирована предельно четко, чтобы любой местный чиновник, будучи разбуженным среди ночи, мог ответить, кому помогает ваша фирма.

Весьма распространенный вариант — помощь детям. Достаточно взять на себя постоянную заботу об одном детском доме, и остальных просителей вы можете посылать на все буквы алфавита. Более благородного дела, чем помощь детям, нет, поэтому никто не усомнится в благородстве ваших побуждений и пользе деятельности. В то же время чрезмерное стремление большого числа фирм сделать себе имидж на «детской теме» приводит к снижению ее популярности. Сегодня тот факт, что вы помогаете детскому дому, конечно, вызовет к вам определенное уважение, но никого особенно не удивит, так как в детские дома едут с помощью все, от политических партий до криминальных структур.

Вторая категория, которой сегодня особо принято помогать, — различные виды пенсионеров. Здесь, по крайней мере, есть возможности для маневра, — вы можете выбрать в качестве объекта своей заботы какую-то «узкоспециализированную» группу — ветеранов войны, труда, одиноких пенсионеров, кавалеров ордена Дружбы Народов и т. п.

Работа о пенсионерах также не вызывает никаких сомнений в социальной значимости вашего бизнеса, поэтому вы имеете все основания начать регулярно помогать ветеранам Отечественной войны 1812 года или труженикам тыла.

Третья такая категория — это так называемые «пострадавшие». Сюда относятся инвалиды всех групп, беженцы, жертвы катастроф и военных конфликтов. Помощь им — безусловно благое дело, да и возможностей для выбора специфической категории немало. Единственная проблема, что здесь нужна определенная осторожность — допустим, в отдельных регионах недолюбливают беженцев, кое-где — жертв определенных этнических конфликтов или представителей некоторых национальностей.

Четвертая категория — так называемые «меньшинства»: национальные, культурные, социальные или даже сексуальные. Это — какая-то небольшая группа людей, обделенных чем-либо или притесняемых ввиду особенностей своего положения. Помощь им обычно воспринимается достаточно ярко — например, неплохо, если всем станет известно, что именно ваша фирма спасает от вымирания оставшихся удэгейцев или помогает матерям-одиночкам, имеющим по девять детей и более. В любом случае будьте уверены — они нуждаются в вашей помощи и вы, безусловно, сделаете хорошее дело. Но и здесь нужно учитывать чисто региональные факторы — например, не везде положительно воспримут информацию, что вы оказываете помощь только гомосексуалистам или каким-нибудь «вынужденным трансвеститам» (хотя кое-что хорошее в этом все же есть — число просителей, проходящих в ваш офис, резко сократится).

Следующая категория — участие в решении отраслевых проблем; их — невероятное количество, поэтому каждый предприниматель имеет возможность выбрать для себя то, что ему более всего по душе. Вы можете стать «ярким экологом», спонсируя строительство очистных сооружений или озеленение города; удариться в какую-либо область медицины, оказывая поддержку Центру охраны материнства и детства или Институту клинической онкологии; стать «поборником образования», обеспечивая одну из школ новым оборудованием или учебными пособиями. Немало

возможностей и в других «проблемных отраслях» — благоустройстве города, восстановлении библиотек и театров...

Несколько более осторожным следует быть с поддержкой общественных и религиозных объединений, включая православную церковь.

Отнюдь не каждый обыватель — глубоко верующий человек, поэтому для многих необходимость строительства новых храмов или закупки дорогостоящих икон — отнюдь не аксиома. То же самое касается различных объединений, особенно с политическим уклоном, — трудно с уверенностью сказать, что идеи данного объединения разделяет большинство ваших потребителей.

Последняя категория, к которой следует относиться с наибольшей осторожностью, — это так называемая «поддержка инициатив». Сюда входят и спортивные турниры, и творческие фестивали, и всевозможные «новые проекты». Здесь главное условие — актуальность того, что вам предлагают поддержать. К примеру, если вы профинансируете турнир по боксу, это неплохо, особенно если в нем заинтересованы определенные спортивно-экономические объединения, которые будут вам благодарны. Но с другой стороны, стоит задуматься, насколько адекватно воспримет это население, сколь сильно оно интересуется этим видом спорта и не вызовут ли ваши действия каких-либо сомнений. Еще хуже будет воспринято, если вы купите несколько костюмов по \$3000 для какого-нибудь ансамбля песни и пляски или публично объявите о поддержке нового проекта в узкоспециальной области теоретической науки.

Подводя итоги, следует отметить, что основное условие спонсорства — понимание обывателем, что выбранной вами категории действительно имеет смысл помогать, и никаких сомнений в благородстве вашего дела нет. Желательно также, чтобы избранная сфера приложения ваших социально значимых поступков была как можно более определенной и производила яркое впечатление.

в начало

Корпоративная идеология Идейное наполнение

Идеология сегодня не в моде, и это длится уже достаточно долго. Периода идеологизированности всех сфер жизни, которая практиковалась почти до самого распада СССР, многим оказалось более чем достаточно; даже сейчас кое у кого само это понятие вызывает аллергическую реакцию.

Наверное, поэтому никто до сих пор не сумел сколько-нибудь внятно и убедительно сформулировать хотя бы российскую национальную идею, а политические партии не в состоянии объяснить, чем их идеи принципиально отличаются от базовых идей других партий. Но об идеологии в политике речь пойдет в другом разделе, здесь же нас интересует ее роль в бизнесе, причем не в обычном (или, как говорят, в «нормальном»), а в нашем с вами отечественном.

Не секрет, что, допустим, японские корпорации — структуры, идеологизированные до предела. Кстати, именно этим японские менеджеры и объясняют невероятную работоспособность сотрудников и все свои экономические успехи; по этой же причине многие считают японцев «трудоголиками». Возьмем другую соседствующую с нами страну — Китай. Правительству удается прокормить почти двухмиллиардное население, экономические успехи китайцев стали легендарными, мировые рынки заполнены китайскими товарами; и в то же время в стране господствует идеология (причем та самая коммунистическая, от которой мы столь быстро отказались). Для китайцев членство в партии и декларируемые идеалы — отнюдь не пустой звук; при этом для них не являются чем-то несовместимым понятия успешного бизнесмена и члена компартии Китая.

Нельзя не признать, что собственную идеологию имеют все крупные американские и европейские корпорации. При этом авторитет корпорации тем выше, чем сильнее развиты в ней собственные традиции, индивидуальный фирменный стиль и идеи, движущие ее развитием.

Можно возразить, что мы-то находимся в России, и ситуация здесь совершенно другая. Но это не так. Россиянину также недостаточно обычной системы материального стимулирования, он нуждается в «высокой идее» и, не находя ее на предприятии, где работает, начинает искать ее хоть где-нибудь. Посмотрите, сколько наших соотечественников вступают во всевозможные религиозные секты, вплоть до самых экстремистских; сколько тех, кто раньше были убежденными атеистами, внезапно стали глубоко религиозными людьми. А как легко заинтересовать обывателя всевозможной мистикой, начиная от «чудесных способов похудения» и заканчивая откровенным бредом «народных целителей» и новых «пророков»...

Вывод один — значительной части россиян нужно делать что-то «за идею», «от души», и они будут делать это независимо ни от чего, и даже не осознавая этого сами. А вы-то осознаете, когда бросаете очередное «пожертвование на храм» или подаете милостыню, зачем вам это? «Зов души», и все. И не важно, что секта, собирающая «на храм», исповедует такие идеи, что, знай вы о них, вы бы просто ужаснулись, а ежемесячный доход оборванного нищего в два раза превышает ваш собственный. Оглянитесь вокруг — сколько людей ходят по морозу и пытаются всучить вам религиозные брошюры или подобную же ерунду. У многих из них есть работа, но на своем рабочем месте они никогда не проявят такого же рвения — все силы и энтузиазм уходят «на сторону», потому что там есть идея, а на работе ее нет.

Первое и главное преимущество корпоративной идеологии имеет чисто экономический характер — благодаря использованию определенных идей повышается производительность труда ваших работников, возрастает общий КПД фирмы и, как следствие, напрямую возрастают ваши же доходы. В отличие от некоторых других имиджевых характеристик эффект идеологии, как это ни парадоксально, проще всего измерить рублем.

Благодаря тому, что корпоративная идеология занимает пустующее место в системе мотиваций вашего работника, ему уже становятся не нужными секты, целители и т. п. — теперь он может в полной мере отдаться своей работе.

Обычно установки, закладываемые в корпоративную идеологию, достаточно просты и понятны. Основные элементы, которые должны в ней присутствовать, это:

§ Ваша фирма — одна из ведущих в своей отрасли (или хотя бы одна из самых перспективных). Ключевое понятие здесь — «значимость»; никому не понравится считать, что дело, которым он занимается — незначительно и непрестижно. Не важно, каковы реальные возможности фирмы и ее место в отрасли, но убедить в «значимости» хотя бы собственных сотрудников просто необходимо.

§ Дело, которое вы делаете, полезно для общества в целом. Здесь важна та самая «высокая социальная миссия», о которой уже говорилось выше. Пусть на самом деле вы заботитесь только о своем собственном благополучии, но сотрудники не должны сомневаться — то, что фирма, допустим, производит чугунные болванки, имеет громадное общественное значение (например, поддерживает важную отрасль, способствует занятости населения).

§ Люди, работающие у вас, по-своему уникальны; их можно назвать лучшими и достойнейшими. Понятие «собственной исключительности» возвышает человека в своих глазах. Хорошо также, если он осознает, что попасть на работу к вам нелегко и он оказался выбранным среди многих претендентов. Как правило, этого эффекта добиться гораздо проще, чем всех остальных из вышеперечисленных.

§ Ваша фирма в полной мере заботится о каждом своем сотруднике. Здесь ключевое слово — «преимущество» (то, которое имеют лишь ваши сотрудники перед всеми остальными). А разве

нельзя считать такой «заботой» то, что вы стараетесь выплачивать зарплату вовремя и вообще ее выплачиваете в отличие от многих предпринимателей-аферистов?

§ У вашей фирмы есть сильные недоброжелатели, которые активно мешают ей работать. Чтобы сохранять самоуважение, россиянин должен быть уверен, что участвует в какой-то «благородной борьбе» (естественно, на стороне тех, кто прав); даже если у вас нет серьезных противников, их придется «назначить». Лучше всего, если «недоброжелатель» будет выбран из числа тех фигур, которые и так не пользуются всенародной любовью, — например из чиновников или представителей уголовного мира.

§ От каждого конкретного сотрудника зависит успех бизнеса в целом. Здесь используется понятие сопричастности к общему результату, а также снова эксплуатируется тема «собственной значимости». Поверьте, если сотрудник будет считать, что от его прихода на работу зависит финансовое положение фирмы в текущем месяце, а от качества выполнения задания — зарплата всех его коллег, это многократно увеличит его КПД.

§ От успеха бизнеса зависит благополучие каждого сотрудника; он «растет» вместе с фирмой. Во главу угла ставится прямая зависимость личного благополучия от «общественного», что создает лишний стимул для работы с полной отдачей. Хотя на самом деле чаще всего от того, как идут дела в фирме, зависит только личное благополучие ее собственника, широко обнародовать этот факт не стоит. Пусть рядовые сотрудники полагают, что именно благодаря успешности бизнеса им вообще что-то платят, и видят в этом хоть какие-то небольшие преимущества. Это будет способствовать и заботе об этой самой «успешности»: одно дело, когда от неудач зависит лишь благосостояние владельца, а другое — когда они становятся «общей проблемой».

§ Вся ваша фирма — «одна большая семья». Основные понятия — «общность», «единство». Даже не смотря на неприязнь, которую вы испытываете к большинству ваших работников, гораздо лучше, если вы станете для них всеобщим «Великим Отцом», а не «гнусным шефом». Каждый должен ощущать, что его «сопричастность» к делам фирмы не заканчивается в 18.00, когда он выходит из офиса, а является чем-то постоянным, «согревающим душу».

§ Лично вы готовы при необходимости помочь любому из сотрудников решить возникающие у него помимо работы проблемы («образ всеобщего отца»). Об этом мы уже говорили, но здесь есть небольшое уточнение. Одно дело, когда вы являетесь таким «отцом» просто в качестве «очень хорошего и доброго человека», а другое — когда требуется проявить неподдельное участие и оказать действенную помощь. Даже если это вам совершенно не нравится, придется смириться с такой ролью.

Воплощение корпоративной идеологии в жизнь строится на том, что создаваемые имиджевые характеристики направляются не только во внешнюю среду, но и ориентируются на внутреннее использование (естественно, с определенными коррективами и дополнениями). Кроме того, используется и ряд дополнительных средств, позволяющих адаптировать их для универсального применения.

Торговая марка, бренд и слоганы

Что такое торговая марка большинству наших читателей объяснять не надо. В общем случае — это уникальное название фирмы, товара или услуги, которое вы можете зарегистрировать, ограничивать его использование или предоставлять право пользования им на основе лицензии. Для большинства российских фирм это просто название, по которому их узнают и с которым ассоциируется создаваемый им имидж.

Тому, как лучше формулировать название фирмы или товара, посвящены целые труды известных рекламистов и психологов, поэтому повторять их не имеет смысла. Доказано, что название должно быть по возможности уникальным (чтобы потребитель не думал, что такое, к примеру, «Рекорд» — марка телевизора, название оборонного завода или ваш новый киоск, торгующий китайской лапшой), благозвучным и удобочитаемым (не похожим на, скажем, АО

Дальпромстройагропромрыбопотреб или ХЖЗПТХ-18/973), не слишком длинным (вроде Потребительско-кооперативного содружества ассоциаций предприятий, осуществляющих производство, переработку и реализацию продуктов из сои и иного сырья), легко запоминающимся и не идиотским. Последнее особенно важно, чтобы потребителю не приходилось натужно думать, почему именем греческой богини возмездия названа стиральная машина, а фирма, торгующая куриным мясом, называется Радон (радиоактивная курятина?).

Нас интересует роль торговой марки в корпоративной идеологии. Задача здесь достаточно проста — чтобы ваш работник мог говорить о факте работы в вашей фирме и упоминать названия производимой продукции с гордостью. Если же название фирмы не отвечает разумным критериям и человек скрывает, что он работает именно здесь, — значит ваши дела пойдут не лучшим образом.

Среди некоторых специалистов бытует мнение, что «бренд» — понятие, полностью тождественное торговой марке, только не на родном языке. Тем не менее отнюдь не каждая торговая марка может претендовать на название бренда. В крупных корпорациях, владеющих каким-либо брендом, даже существует должность бренд-менеджера — человека, который занимается только тем, что обслуживает бренд. Но о каком обслуживании обычной торговой марки можно говорить — назвал, и достаточно...

По своей сути, бренд — это зарегистрированная торговая марка, с которой прочно связан определенный имидж и которая сама по себе имеет определенную стоимость. Конечно, по закону вы тоже можете зарегистрировать свою торговую марку (к примеру — мебельный магазин Тумбочка или настойку «Бормотушную») и имеете все права на ее продажу, но вот кто станет ее покупать? Вряд ли вы найдете много желающих заплатить хотя бы \$10 тысяч за вашу Тумбочку или «Бормотушную» (хотя кто знает, как вы сможете «раскрутить» их через некоторое время). В то же время допустим, «Кока-Кола» — это самый настоящий бренд, который стоит столько, что это укладывается в голове не у каждого. В последнее время определенное число брендов появилось и в России — особенно это касается водочных и пивных марок, сигарет.

Взаимоотношения торговой марки и бренда отражаются в корпоративной идеологии примерно следующим образом: каждая фирма стремится максимально «раскрутить» свои торговые марки и постепенно превратить их в бренды, а впоследствии всячески продвигать эти бренды на рынке, увеличивая их собственную стоимость.

Еще одна часть идеологии — так называемые слоганы; изначально предполагается, что они в рафинированном виде содержат именно сущность корпоративной идеологии, хотя на деле так бывает не всегда. В обобщенном виде слоган — это своего рода расхожий лозунг или девиз, помогающий потребителю составить благоприятное впечатление о фирме. Наличие слогана удобно, например, в телевизионной и радиорекламе, когда каждая секунда эфирного времени обходится во внушительную сумму. Гораздо проще и дешевле упомянуть в рекламе название фирмы в сочетании со слоганом, чем нудно перечислять все виды реализуемой продукции и оказываемых услуг. Как и название, слоган должен привлекать внимание, легко запоминаться и ни в коем случае не быть идиотским; кроме того, в отличие от названия слоган должен нести определенную смысловую нагрузку, и желательно, чтобы выражаемая им мысль не имела слишком неоднозначных толкований. Слоганы вроде «Мы обуем всю страну» (торговля обувью) или «Похудеть и не поправиться» (медицинский центр) не на каждого произведут благоприятное впечатление; обязательно вспомнят о них и при возникновении любых проблем у рекламируемой фирмы. Как известно, понятие «обуть» в русском языке может иметь весьма разные значения; настораживает и обещание медиков, что, обратившись к ним, вы уже «не поправитесь».

В то же время многие преуспевающие фирмы обходятся без слоганов, и это им нисколько не мешает. Поэтому, если на ум не приходит ничего необычного и яркого, лучше не сочинять очередную рекламную штамповку вроде «что-нибудь для всей семьи» (мебель, продукты, пылесосы и т. п.). Точно так же, как удачный слоган может резко привлечь к вашей фирме внимание, из-за «штамповки» она может навсегда затеряться среди себе подобных.

Фирменный стиль

Посмотрите, как одеваются ваши работники. Секретарша выглядит так, как будто пришла на тинэйджерскую дискотеку; заместитель стабильно ходит в белом смокинге с галстуком-бабочкой, главбух — в вечернем платье с декольте везде, где возможно, юристконсульт — в стареньких джинсах и вязаном свитере, а рядовые сотрудники готовы натянуть все что угодно, от цветастых шорт до матросского бушлата. О других особенностях их внешности лучше и не говорить — один носит бороду точь-в-точь как у Карла Маркса, другой ежедневно бреет голову наголо, третий выглядит так, как будто принимает душ не чаще раза в полгода.

Если такая картина даже отдаленно не напоминает вашу фирму, — вам крупно повезло. Но она встречается весьма и весьма часто. А уж о том, как выглядят кабинеты в некоторых крупных офисах, лучше не говорить вообще — каждый из них оформлен в соответствии с личными вкусами обитателей, подчас весьма своеобразными. Возможно, вам тоже приходилось бывать в таких организациях, где первое впечатление — что вы случайно ошиблись дверью, а уже потом вы постепенно начинаете понимать, что это не кухня и не склад, а бухгалтерия или отдел кадров.

Некоторые руководители просто не придают таким «мелочам» значения — ведь все это никоим образом не сказывается на профессиональных качествах персонала, а это главное. Человек, похожий на годами немывтого бомжа, все равно остается гениальным специалистом по компьютерной технике, а бухгалтер, несмотря на пристрастие к декольте, ежемесячно буквально спасает фирму. Так пусть же они одевают, что им нравится, блуждают по офису с кружками чая, но главное — делают свою работу...

Увы, в наше время такая позиция таит в себе массу опасностей. Возможно, она оправдана в каком-нибудь научном учреждении, где каждый сотрудник — гений, а посетителей все равно нет из-за режима повышенной секретности, но никак не в коммерческой структуре. Наличие или отсутствие единого стиля влияет на общее впечатление о фирме, формирует представление о ее серьезности, финансовых возможностях, перспективах и даже о ваших личных качествах как руководителя. Создание фирменного стиля необходимо, и вашим сотрудникам придется смириться с этим, если они хотят сохранить свои рабочие места.

Подумайте сами, какое впечатление произведет на вас некая компания, если секретарша будет выглядеть так, как будто директор недавно «снял» ее на привокзальной площади, а в коридоре будут блуждать мрачные личности в свитерах и с алюминиевыми кружками? Наверное, неприятно вам будет и сидеть на пыльном стуле с порванной обивкой, а также созерцать на стенах приемной висящие рядом портреты Ленина, Гитлера, Мао Цзэдуна и Арафата или расклеенные здесь же порнографические открытки.

Существуют и другие аксиомы: больше вероятности, что товар купят у симпатичной и опрятной продавщицы, чем у бабищи в грязном фартуке; продукты будут восприниматься лучше, лежа на чистой витрине, а директора будут больше уважать, если его нельзя спутать с вахтером.

Помимо чисто гигиенических и эстетических моментов каждый сотрудник должен как можно более соответствовать выполняемой работе; ваш клиент без особых проблем должен находить среди снующих туда-сюда людей продавца, кассира или диспетчера. Интересен в этом плане пример с кондукторами: так сложилось, что обычно кондуктором в общественном транспорте оказывается неопрятная женщина, укутанная во множество одежек, в лыжных байковых штанах и с сумкой. Из-за этого уже не раз возникали комические ситуации, когда пассажир пытался рассчитаться за проезд с какой-нибудь старушкой-дачницей или с другой пассажиркой, внешне соответствующей этим критериям. А насколько все могло быть проще, если бы автотранспортные предприятия вводили для кондукторов какие-нибудь элементы униформы.

Фирменный стиль включает в себя следующие основные элементы:

§ Унифицированные требования к внешнему виду сотрудников. В зависимости от профиля вашей фирмы вы сами вправе избирать определенный стиль, которого должны придерживаться

все работники, — деловой, молодежный, спортивный или какой-то еще. Точно так же вы формируете его по отношению не только к одежде, но и к другим внешним особенностям — например, исключаете возможность ношения бороды, употребления слишком яркой косметики и ношения прически «под панка». Если кому-то такие требования покажутся чрезмерными — в конце концов, вы не заставляете его работать именно в вашей фирме; здесь как нигде применима старая поговорка «хозяин — барин».

§ Так называемые «знаки статуса». Для рядовых работников вы вполне можете ввести униформу: это касается продавцов, складских служащих, клерков по работе с клиентами, подсобных рабочих. Униформа в этом случае выполняет две функции: с одной стороны, демонстрирует принадлежность этих людей именно к вашей фирме и ваше материальное благополучие, с другой — позволяет посетителю сразу определить статус работника, который ему нужен, и понять, к кому обращаться. Для работников всех уровней вы можете также ввести бейджики с фирменной символикой, их Ф. И. О. и занимаемой должностью; это еще более упростит посетителю решение нужного вопроса, так как он сразу увидит, кто из встретившихся ему людей всего лишь охранник, кто — начальник отдела, а кто — нужный ему специалист. В дополнение к этому вы можете заказать для всех сотрудников небольшие значки с символикой фирмы. Кроме того, желательно следить и за тем, чтобы ваши работники не использовали «знаки статуса», вводящие клиента в заблуждение, — вахтер не носил значок с российским флагом, а кадровик не надевал военную форму.

§ Символика. Общеизвестно, что наличие у фирмы ее собственной символики способствует повышению узнаваемости и лучшему восприятию. Обычно используются такие виды символики, как логотип и фирменная цветовая гамма; в отдельных случаях фирма может использовать собственный флаг, вымпел и даже «гимн». Смысл в этом лишь один: допустим, перед потребителем некое изделие. Задача символики — чтобы он без усилий мог определить, кто именно выпустил это изделие, да еще испытать при этом положительную эмоцию.

§ Единые требования к оформлению помещений. Здесь имеется в виду, как единый дизайн интерьера, так и использование соответствующей мебели, оргтехники и мелких оформительских элементов (картин, цветов, кадок с деревьями). Через все должна проходить «красная нить» одна мысль: человек, зашедший сначала в один, а потом в другой кабинет вашего офиса, должен сразу понять, что он попал не в другую фирму, арендующую у вас помещение, а лишь в еще одно подразделение вашей компании.

§ Продвижение продукции фирмы. Если ваша продукция может быть хоть каким-то образом применена вашими сотрудниками, то они должны пользоваться именно ею. Они должны использовать только те канцтовары, которые продает фирма; если вы торгуете одеждой — также носить ее, по крайней мере в рабочее время. Даже если вы торгуете сантехникой, в туалетах вашего офиса должна стоять именно ваша продукция. Пусть каждый из ваших работников имеет счет в вашем банке, будет застрахован в вашей страховой компании, получает продукты из вашего супермаркета — это важный элемент, подтверждающий достоверность вашей рекламы. Иначе закономерно возникнет вопрос — если у вас все такое хорошее, то почему вы не пользуетесь им сами?..

§ Единый стиль используемых для работы материалов и оборудования. Если ваша продукция — железобетонные блоки или надгробные памятники, не всегда удобно размещать ее в офисе или заставлять пользоваться ею каждого сотрудника. В таких случаях применяются централизованные закупки канцтоваров, деловых сувениров, мебели и оргтехники, используемых в офисе фирмы. Допустим, все пользуются одинаковыми ручками, блокнотами, пресс-папье. Еще один момент — если вы претендуете на имидж солидной и процветающей фирмы, не стоит закупать китайские ручки по 1,5 руб. и такие же блокноты; все должно быть достаточно дорогим и «на уровне».

§ Стиль оформления документации. Вас будут гораздо больше уважать, если каждое письмо, направляемое от имени вашей фирмы, будет отпечатано на дорогой бумаге (лучше — с водяными знаками), с фирменной символикой и на качественном принтере. Основная задача здесь та же, что

и во всех остальных случаях, — обеспечение узнавания, причем с одновременным созданием позитивной эмоции. Желательно также, чтобы при составлении деловой документации использовался единый и легко узнаваемый стиль, а также тщательнейшим образом соблюдались требования грамотности и делового этикета.

Требования к персоналу и кадровая политика

Утверждение, что «кадры решают все», — отнюдь не пустой звук. Разработка требований к подбору персонала и общей кадровой политики фирмы была и остается важным направлением корпоративной идеологии.

То, какие люди будут работать у вас, способно повлиять на ваш имидж как в лучшую, так и в худшую сторону. Иногда руководитель не может понять, почему к нему не идет клиент, а все дело оказывается... в нескольких сотрудниках, которых не устраивает их зарплата и условия труда. Две-три склочных личности, рассказывающие всем своим знакомым о том, какой вы «мелкий и жадный человек», какие у вас проблемы и как вы «сплавляете» доверчивым людям недоброкачественный товар, могут нанести колоссальный ущерб, выраженный в совершенно конкретных цифрах недополученной прибыли или прямых убытков.

Первейшее требование к подбору персонала, которому необходимо следовать, — не берите на работу людей, которых в вашей фирме что-то не устраивает. Живой пример тому — нынешние проблемы в жилищно-коммунальной сфере, когда слесари, сантехники, дворники и уборщицы очень часто предпочитают вообще ничего не делать, ссылаясь на свою «мизерную зарплату». Еще более усугубляет ситуацию «сочувствие» со стороны местных властей и руководства предприятий ЖКХ, которые вместо того, чтобы уволить людей, не выполняющих свои обязанности, и заменить их более эффективными работниками, сердобольно «жалуют» их и «входят в их положение».

Можно ли считать это разумным? Ведь человек по собственной воле устраивался на эту работу, зная и о размере зарплаты, и о других условиях, значит, он сам согласился с ними; почему же теперь он не желает делать то, за что ему платят? И если некий слесарь устроился обслуживать 50 домов, получая 500 руб. в месяц, — он обязан делать это.

Производительность труда ваших работников и получаемая вами прибыль — это проблемы экономические, поэтому мы не будем в них углубляться. В конце концов, если руководитель готов платить бездельникам, это его личное дело. Но нас волнует имиджевая сторона вопроса, а здесь уже наблюдается серьезная проблема. Поэтому, чтобы не навредить своему имиджу, да еще и за свои собственные деньги, постарайтесь не брать на работу тех, кому не нравятся исходные условия и кто идет к вам в надежде на некую «новую перспективу», — каждый сотрудник должен быть изначально согласен не на то, что может его ожидать в неопределенном будущем, а на конкретные условия, предлагаемые вами сейчас.

Требование второе — это адекватность критериев отбора. Допустим, один директор большого торгового центра поставил обязательным условием для принимаемых на работу продавцов наличие «красного диплома» о высшем образовании. Видимо, он желал таким образом поднять собственный престиж и усложнить конкурсный отбор, но эффект оказался несколько иным — он просто выставил себя в глупом свете. Зачем продавцу «красный диплом» врача или инженера и как он способен повлиять на эффективность его работы в торговле?

В связи с этим постарайтесь еще раз пересмотреть те требования, которые считаете обязательными. Для чего именно нужно высшее образование вашему кладовщику или секретарю — ведь ни один вуз не выдает дипломов по этим специальностям? Насколько потребуется уборщице или вахтеру «знание разговорного английского языка»? Скажется ли на качестве мытья полов наличие у уборщицы «не менее 15 лет профессионального стажа в госструктурах»? Как правило, подобные условия выдвигают руководители, желающие подчеркнуть престижность своей фирмы, использующие возможность для «ловкого имиджевого хода», — вот, мол, смотрите, какие мы «крутые», даже вахтера берем только со степенью кандидата наук! Но в «паблик

рилейшнз» есть один принцип, который может вам пригодиться, — имиджевые ходы не должны быть дешевыми. Дешевка — она и есть дешевка и будет оценена соответственно.

Третье требование — профессионализм. Казалось бы, это и так понятно. Но под «профессионализмом» иногда понимают совершенно разные вещи. В плане влияния на имидж фирмы профессионализм — это соответствие знаний и умений работника занимаемой им должности. Пусть ваша секретарша знает восемь языков и является доктором экономических наук, но если она не сможет занять ожидающего вас посетителя или сварить вам кофе — грош ей цена. Это же касается и всех остальных работников — значимы лишь те навыки, которые нужны им по роду деятельности.

В целом, все требования к персоналу, критерии его поведения, внутренних взаимоотношений и отношений с руководством определяются единым понятием «кадровой политики». Сюда входят:

§ Знания и умения, необходимые работникам, — то, что действительно потребуется им для выполнения должностных обязанностей и участия в деятельности всей фирмы (допустим, на некоторых совместных предприятиях независимо от должности требуется знание иностранного языка и делового этикета). Не пытайтесь изобрести что-то сверх этого — оно просто никому не нужно.

§ Образовательный ценз — реальный минимум образования, необходимый для выполнения функций по должности (например, для некоторых видов работ на самом деле достаточно элементарного умения читать и писать, т. е. уровня начальной школы). Это достаточно важное требование, хотя, чтобы сформулировать его, вам придется полностью отказаться от укоренившихся в обществе мыслительных штампов вроде «обязательности высшего образования».

§ Личные качества, необходимые для работы в вашей фирме, — черты характера, без которых вашему сотруднику не обойтись (допустим, общительность, терпение, доброжелательность). Имеется в виду не столько то, что нравится в людях вам лично, сколько набор черт, обязательных для выполнения должностных обязанностей.

§ Возрастной ценз — какой возраст приемлем для поддержания имиджа вашей фирмы (в отдельных случаях поддержанию имиджа способствует привлечение только «молодых и энергичных», в других — «солидных опытных профессионалов»). Возрастной ценз — характеристика в достаточной мере статичная, он устанавливается один раз, и изменять его нежелательно (за исключением случаев кардинальной коррекции имиджа или его «реанимации»).

§ Внешние данные сотрудника — перечень внешних характеристик, объективно способных воспрепятствовать нужному восприятию фирмы, отпугнуть клиента и т. п. Допустим, если вы посадите у себя в офисе в качестве секретарши даму «вида чудовищного» и «злости неимоверной», число посетителей значительно поредет. Но и здесь главную роль играет адекватность требований: допустим, нельзя учитывать в качестве критерия внешность программиста, который разрабатывает для вас программное обеспечение, не выходя из дома.

§ Стиль одежды и поведения — часто можно заставить человека скорректировать его, но иногда встречаются и «неизлечимые» случаи (к примеру, до крайности вульгарный стиль, провинциальные манеры, неправильная дикция). Но это касается лишь сотрудников, по роду работы находящихся в офисе или контактирующих с людьми.

§ Общий культурный уровень и эрудиция — уровень, необходимый для поддержания стандартной беседы с вашим клиентом. Понимание того, чем занимается ваша фирма, информированность об основных особенностях рынка в отрасли, если у вас совместное предприятие — некоторые знания о государстве, с которым вы работаете; сюда же обычно включается набор общих знаний о политической и экономической ситуации в стране и регионе.

§ Негласные предпочтения, исходя из пола, национальной и религиозной принадлежности, — хотя в соответствии с законом и запрещена дискриминация работников по этим признакам, но в некоторых случаях это не дискриминация, а объективные условия (допустим, в ресторан корейской кухни могут набираться предпочтительно корейцы, и это не вызовет никаких вопросов; никого не удивит и то, что вы принимаете на должность личного секретаря не мужчину, а женщину).

§ Семейное положение — то, что может помешать нормальной работе по должности (допустим, мать нескольких маленьких детей вряд ли сможет еженедельно выезжать в дальние командировки, а для интенсивной работы с ненормированным графиком может лучше всего подойти одинокий человек).

§ Опыт работы. В отдельных случаях он может и не требоваться; по некоторым специальностям предприятия предпочитают обучать сотрудников сами, а кое-где без определенного стажа не обойтись — какой фирме, допустим, нужен неопытный бухгалтер или юрист?

§ Жизненные принципы и цели — насколько психологические характеристики и ценностные ориентации соответствуют роду вашей деятельности. Например, некоторых людей могут шокировать малейшие попытки обойти закон, кто-то стремится сделать карьеру, а кому-то нужна стабильная работа на одном месте.

В кадровую политику входит и та линия поведения, которую вы выбираете в отношении вашего персонала:

§ Система отбора кадров — где вы берете новых сотрудников. Кто-то работает с определенными кадровыми агентствами, кто-то самостоятельно проводит конкурсный отбор, другие принимают на работу только при наличии соответствующих рекомендаций. Есть и полностью закрытые структуры, сотрудниками которых могут стать только родственники или друзья действующих функционеров.

§ Наличие или отсутствие испытательного срока. Если испытательный срок есть, это все же обеспечивает определенную страховку и позволяет безболезненно для обеих сторон избавиться от человека, если он вам не подходит.

§ Социальные гарантии (оплата больничных, отпуска, отгулы, выходные, сверхурочные и т. п.). Как известно, сегодня многие фирмы вообще не практикуют применение таковых.

§ Принципы выплаты зарплаты (высокая или низкая, процент от принесенной прибыли, зарплата плюс бонус, частичные выдачи готовой продукцией и т. п.).

§ Система материального стимулирования (премии, подарки, льготные цены для сотрудников и др.).

§ Система нематериального стимулирования (благодарности, повышения в должности, грамоты, конкурсы и даже «соцсоревнования»).

§ Негативное стимулирование — что ожидает сотрудника, не выполняющего свои обязанности? Выговоры, штрафные санкции, условия увольнения, возмещение нанесенного ущерба.

§ Сроки использования сотрудников — насколько долго вы рассчитываете держать у себя этих людей (временно, на основе срочных контрактов на несколько лет, постоянно).

Уровень и компоненты сервиса

«Важно не то, что вы продадите, а то, как вы это сделаете». Сегодня это утверждение справедливо как никогда. Уровень сервиса может подвести вас вне зависимости от того, какую прекрасную продукцию вы продаете и какие средства вкладываете в рекламу.

Опять же начнем с примера. В местных газетах и журналах появляется красочная реклама, сообщающая, что по такому-то адресу открыт новый оздоровительный центр с сауной, бассейном, тренажерным залом, баром и еще бог весть с чем. Усиливает эффект от рекламы и профессионально выполненный видеоролик, демонстрируемый по ТВ. Реклама оставляет только приятное впечатление, — сразу видно, что поработали профессионалы. Хочется немедленно позвонить по указанному в ней телефону и обязательно посетить оздоровительный центр.

Но мы набираем номер... и слышим на другом конце провода немного сонный и явно недовольный женский голос. На наши вопросы по поводу расценок и времени работы центра следует суровый ответ, что «на вывеске все написано, приходите и читайте сами». Когда мы все же пытаемся что-то выяснить, дама еще более сурово одергивает нас и возмущается: «Я же русским языком вам сказала», а затем прерывает разговор, бросив трубку.

Зачем владелец оздоровительного центра давал рекламу? И ведь, наверное, немалую сумму потратил. Мы же испытаем в лучшем случае недоумение по поводу такой реакции на свой звонок — ведь мы всего лишь хотели сделать то, чего от нас и добивались: купить предоставляемые услуги, заплатить этой фирме деньги.

А если на следующий день к вам подойдет миловидная девушка - «промоутер», рекламирующая тот же самый оздоровительный центр? Вероятность того, что мы «пошлем» ее куда подальше, близится к стопроцентной отметке. Мы вряд ли испытаем положительные эмоции и встретившись с директором этого центра, хотя чем он виноват — ведь он действительно оказывает качественные услуги и при этом весьма эффективно их рекламирует. А то, как мы отзовемся о его фирме, если с вами посоветуется кто-то из друзей или знакомых, достойно украсит любой словарь ненормативной лексики.

В итоге мы видим, что имидж этой фирмы будет ухудшаться тем сильнее ...чем более эффективной окажется ее реклама и чем больше людей пожелают позвонить по указанному телефону. Получается абсурд — на подрыв авторитета фирмы уходят все те тысячи долларов, которые предприниматель вложил в рекламу, а причиной тому стала какая-то недалекая женщина, дежурящая у телефона и получающая 1000 руб. в месяц... Другой наглядный пример влияния сервиса на имидж — уже ставшие легендарными российские уборщицы с их извечной классовой ненавистью ко всему человечеству, к тем, кто «ходят и топчут». Конечно, реакция зависит от темперамента посетителя и настроения в конкретный момент времени — один просто посмеется, а другой развернется и уйдет из магазина, в котором хотел сделать крупную покупку. Но неприятный осадок останется у любого.

А эти удивительные создания — наши «милые» продавщицы. Многих из них не заставит нормально работать даже прямая зависимость зарплаты от выручки — девица все равно будет разговаривать с подругой, не замечая покупателя, а если что, то и нахамит ему так, что тот запомнит надолго.

Конечно, вы — хозяин; с вами все сотрудники предупредительны и вежливы до подобострастия, неизменно улыбкивы, и вы порой даже удивляетесь, как вам повезло, что смогли подобрать такой «душевный» коллектив. Но если вы хотите избавиться себя от многих финансовых потерь и спасти свой имидж, наймите стороннего консультанта, которого в вашем коллективе никто не знает, и пусть он пройдет по всему предприятию в качестве самого обычного посетителя. Какими бы ни были результаты, можно не сомневаться, что они в какой-то мере станут для вас сюрпризом.

Советуем с особой серьезностью отнестись именно к этой проблеме, так как часто первопричиной кризисов для предприятия коммерческой сферы становится именно какая-то конфликтная ситуация, возникшая из-за недостатков сервиса.

С другой стороны, одна из сторон эффективной корпоративной идеологии — формирование сервисной системы повышенного уровня. Чтобы представить, как этого добиться, рассмотрим основные компоненты сервиса с точки зрения антикризисного PR.

§ Наличие официально декларируемых дополнительных услуг, оказываемых бесплатно или за небольшую оплату. Сюда входят различные виды упаковки товара, его доставка на дом или в офис, возможность заказа по телефону или через Интернет и т. п. В отличие от остальных компонентов этот зависит только от руководителя фирмы, который определяет перечень и формы оказания таких услуг. Принципы организации названного компонента достаточно просты, главным из них является критерий удобства. Если человек приобрел у вас товар, ему неудобно нести его в руках, поэтому стоит хотя бы положить этот товар в пакет. Если товар, допустим, — кусок мяса и он способен испачкать содержимое сумки либо имеет специфический запах, покупатель по достоинству оценит герметичную упаковку. Многие люди готовы доплатить, чтобы сумки с покупками были доставлены им на дом в удобное для них время, и непонятно, почему эта услуга не получает широкого распространения. Интересен и вариант долгосрочного заказа (кстати, и выгоден) — если покупателю будут доставлять на дом какой-либо продукт, который ему требуется ежедневно (хлеб, молоко и т. п.).

§ Непосредственно обслуживание клиента. Вы оцените, придя в магазин, если вас обслужат вежливо и быстро. Продавец не должен стоять в другом конце зала с отсутствующим видом, по ошибке давать вам не тот товар или, тем более, раздражаться в ответ на задаваемые вами вопросы.

§ Предоставление консультации по поводу товаров или услуг. Довольно часто, особенно в небольших магазинах, на вопрос по поводу вкусовых качеств какого-то продукта или особенностей товара продавец откровенно ответит вам, что не знает. А кто же тогда знает и подскажет вам, что брать? Сегодня во многих фирмах должность продавца заменена на продавца-консультанта, и это правильно. Точно таким же образом клиент должен иметь возможность получить квалифицированную консультацию в парикмахерской, швейном ателье, химчистке — везде, где он потенциально может стать потребителем.

§ Параллельные события. Вы можете не придавать значения тем событиям, которые происходят в том же помещении во время обслуживания клиента, но он всегда невольно обратит на них внимание. Нередко в современном торговом центре посреди рабочего дня может появиться неопрятная уборщица с огромной шваброй. По какой-то причине считается вполне нормальным проводить одновременно с обслуживанием клиента и всевозможные ремонтные работы или получение новых партий товара. На деле же все это демонстрирует клиенту, что он вам не нужен, у вашей фирмы есть куча дел гораздо важнее. Полное отсутствие таких «параллельных событий» — не идеал, к которому нужно стремиться, а одно из первых требований нормального сервиса.

§ Работа дополнительных служб. Иногда на вашем предприятии может быть прекрасно организовано абсолютно все, и каждый сотрудник будет стремиться принести как можно больше пользы. Как ни странно, определенный ущерб вашему имиджу может нанести даже это. Западный идеал сервиса — это ненавязчивость, но в понятии многих россиян — наоборот, повышенное и даже навязчивое внимание к клиенту. Когда к вам чересчур внимателен продавец — это еще можно понять и объяснить, но вот излишняя «ответственность» дополнительных служб (охраны, хозотдела и т. п.) способна вывести из себя даже носорога. Когда на входе в офис фирмы вас упорно пытается не пустить внутрь вахтер, требуя всевозможные документы и объяснение целей визита, есть шанс, что с этой фирмой вы работать не пожелаете. Когда в торговом Центре за каждым вашим шагом наблюдает бдительный «секьюрити», ежеминутно ожидая, что вы похитите плавленый сырок или баночку йогурта, это тоже раздражает, как и ретивая уборщица, тщательно вытирающая пол везде, где вы прошли.

§ Организация ожидания и отдыха. Обходя крупный супермаркет, человек вполне может утомиться или неважно себя почувствовать. Если ему негде присесть и отдохнуть, то можно свести на нет все расходы на оборудование супермаркета стеклянными лифтами, эскалаторами и мраморными лестницами. Имея определенную долю самоуважения, вы не станете два часа толкаться в очереди к парикмахеру или модельеру; но если для ожидания установлены комфортабельные кресла, а на столике лежат журналы для чтения, можно немного и подождать.

§ Сервисные традиции. Традиции могут быть самыми разными, но в любом случае они придают фирме солидности.

Допустим, каждому посетителю вручают календарь с фирменной символикой, угощают его чашечкой кофе или еще чем-нибудь.

Возможности для повышения уровня сервиса представляются буквально на каждом шагу; все зависит от возможностей фирмы и изобретательности ее работников. Лучше всего на имидже сказывается введение элементов сервисных традиций — они более всего «берут за душу» россиянина, «затюканного» обслуживанием советского периода. В некоторых ресторанах на случай дождя имеются зонтики для посетителей; кое-где считается обязательным, чтобы каждого клиента встречал сотрудник фирмы, провожал его в нужный отдел и помогал решить его вопрос. А вспомните, как искренне трогает россиянина обслуживание в зарубежных гостиницах, когда ему ежедневно оставляют разовые тапочки и халат.

В ваших интересах позаботиться и о максимально обширном перечне дополнительных услуг. Не секрет, что очень часто наших соотечественников задевает, что в России они не могут получить многих услуг, даже будучи готовыми за них заплатить. Пусть лучше у вас будет перечень всех возможных услуг с соответствующими расценками на них, чтобы потребитель не чувствовал себя обделенным, даже если пожелает отдельно упаковать каждую изюминку или ежедневно в 6.00 утра получать с курьером стакан водки.

Еще одна особенность корпоративной идеологии, на которой следует остановиться особо, это ее общеобязательность. Все сформированные вами идеологические установки будут эффективны только в том случае, если им будете следовать вы сами, требуя того же от каждого сотрудника, вплоть до вахтера и ночного сторожа. Достаточно хоть где-то допустить сбой или послабление, хоть в чем-то сфальшивить — и весь тщательно создаваемый имидж рухнет.

в начало

Авторитет и имидж руководства

Персонализация фирмы и личный имидж руководителя

Мы не в Америке — для нас отнюдь не обязательно, чтобы директор фармацевтической компании был самым здоровым человеком, владелец сети ресторанов — заядлым гурманом, а производитель мебели сам пользовался собственной продукцией. Одна из особенностей российского бизнеса состоит в том, что отнюдь не каждый предприниматель занимается тем делом, которое искренне любит, а направленность капиталовложений определяется не личными пристрастиями, а простой экономической целесообразностью.

Второй момент — то, что далеко не каждый отечественный руководитель в полной мере соответствует даже традиционному понятию о бизнесмене, не говоря уже о международных стандартах имиджа делового человека. Это в какой-то мере объясняется различными путями прихода в бизнес — здесь можно встретить партийных и комсомольских функционеров, бывших продавцов и заведующих базами, потомков влиятельных в советское время людей, выходцев из спецслужб, спорта и криминала...

И мы сталкиваемся с первой крупной проблемой — несоответствием персоны первого лица общему имиджу фирмы. Из-за этого нашим предпринимателям могут не доверять некоторые зарубежные партнеры; по той же причине порой возникают трения с органами власти, прессой, а также сомнения в компетентности руководства и перспективах фирмы. Достаточно распространен вариант, когда человек, руководивший в советское время обувной фабрикой, переходил на работу директором кинотеатра, затем торговал крупнооптовыми партиями китайской лапши, а в итоге становился председателем одного из комитетов местной администрации. Но и это не предел — сегодня он уже директор винного завода, а кем он будет завтра, даже сложно предположить.

Некоторым руководителям, работавшим ранее в специфических сферах (в строительстве, на некоторых видах производства), бывает не всегда легко изъясняться без «привычных ненормативных связок»; кому-то при всем желании нелегко овладеть тонкостями международного протокола и этикета. Но вам нельзя встать на распространенную точку зрения и просто посмеяться над трудностями этих людей или сочинить очередной анекдот про пресловутых «новых русских». Мысль о том, какие тупые и необразованные у нас предприниматели, может согреть душу только весьма недалекому человеку, завидующему чужим успехам. Основания для определенной меры уважения к представителям нашего бизнеса есть — если бы они по своей сути были такими, какими пытается представить их народный фольклор, они бы просто не смогли заработать тех сумм, которые порой экстравагантно тратят, и добиться какого-то положения в наше сложное время. Вообще, как известно, фольклор — это детище наименее обеспеченных слоев населения...

Но с чисто профессиональной точки зрения несоответствие фигуры руководителя образу фирмы налицо, и с этим что-то нужно делать. Сложностей здесь море — если рядового сотрудника, чем-то не устраивающего фирму, можно заменить другим, как и любого наемного менеджера высшего звена, то с первым лицом, которое не только руководит компанией, но и владеет, по крайней мере, ее частью, так не поступишь. Достаточно сложно и значительно скорректировать его поведение и индивидуальный стиль — изменить сложившуюся сильную личность порой невозможно. Что же делать?

Проблему первого лица в имидже фирмы приходится рассматривать как данность, нечто неизменное и неотвратимое. Не имея возможности изменить объективные характеристики этой фигуры или исключить ее из имиджа вовсе, остается только применить определенный комплекс технологий для формирования ее собственного имиджа.

Как известно, для окружающих фирма персонифицируется в ее первом лице (не важно, как называется его должность, но по сути его роль определяется как «хозяин»). Естественно, что слишком разительное несоответствие создаваемого для фирмы имиджа и облика ее руководителя порой губительно для всей PR-работы. К примеру, если директор благотворительного фонда, собирающего пожертвования в помощь инвалидам-колясочникам, — этакий бритоголовый амбал, говорящий только «по понятиям», с пальцами, унизанными золотыми «болтами» и запонками с бриллиантами средней величины, это может вызвать у обывателя определенные сомнения в целях фонда и его деятельности. Если руководитель адвокатской конторы — некий товарищ в потертом спортивном костюме, с щетиной недельной давности, а перегаром от него разит на пятнадцать метров, это также мало способствует развитию соответствующего имиджа фирмы. Таковы существующие мыслительные стереотипы, и обывателя не интересует то, что этот самый «амбал» — милейший человек и сам инвалид в прошлом, а «небритый товарищ» — выдающийся адвокат, которому алкоголь просто помогает лучше проанализировать дело. От руководителя ждут персонификации всех лучших качеств фирмы — и всё тут.

Личный имидж первого лица, так же как и образ фирмы, имеет несколько ключевых характеристик, которые можно регулировать (схема 3).

СХЕМА 3. Компоненты личного имиджа предпринимателя

В первую очередь мы видим здесь три уровня ярлыков, только вот содержание их немного иное. Первичный ярлык в применении к бизнесмену — это комбинация из пола, возраста и внешних признаков; вторичный объединяет в себе его профессиональную принадлежность, элементы «бурного прошлого» и «светлого настоящего», а также сферы деловых интересов. И, наконец, третичный ярлык — это социальное, политическое или иные значения с точки зрения обывателя. Таким образом, некто Иван Иванович Иванов с точки зрения личного имиджа — это старый и уродливый мужик с синим лицом, внешне похожий на «типичного нового русского», «торгаш» по роду деятельности, при этом «нагло обдирающий простой народ» из-за непомерно высоких цен в своем торговом центре. Петр Петрович Петров, в свою очередь, — «здоровенный молодой бугай» и с виду «типичный уголовник», производящий хот-доги и пластиковые окна, бывший вице-мэр, известный своими «связями с мозамбикской мафией».

Вряд ли личный имидж кого-то из них можно считать удачным, особенно учитывая то, что г-н Иванов — руководитель «крупной и динамично развивающейся торговой сети, реализующей качественные продукты питания, которую поддерживает местное Законодательное собрание», а г-н Петров — глава «многопрофильной холдинговой компании, оказывающей все виды услуг населению, в которой присутствуют финансовые интересы действующего мэра». При этом обе фирмы ведут активную спонсорскую деятельность: первая помогает интернату для слабовидящих детей, а вторая финансирует программу защиты материнства и детства. Что делать?

Начнем с имиджа г-на Иванова. Первичный ярлык явно негативен и нуждается в изменении; но что поделать, если ему действительно далеко за семьдесят, а лицо — синее некуда? Первым делом исключим весьма расплывчатое сравнение с «новым русским» и подумаем, на кого еще похож г-н Иванов: на Троцкого, Буша-младшего или, допустим, Валерия Леонтьева? Любой из этих вариантов — все равно лучше, чем «типичный новый русский». Но случается, что рассматриваемый вами г-н вообще ни на кого не похож или, в лучшем случае, смахивает на хронического алкоголика. Тогда процедуру поиска сравнений придется продолжить — попробуем одеть на него очки различной конфигурации (или снять имеющиеся), представить его с бородой, усами или бакенбардами, с другой прической, с трубкой или сигарой, в кепке, шляпе или фуражке. В итоге на определенном этапе все же удастся уловить отдаленное сходство хоть с кем-нибудь — и этого достаточно. Фотографии будем использовать только черно-белые, дабы скрыть синеву лица, понятие «старый» заменим на «опытный», а «уродливый» на «своеобразный» (или же введем национальную типологию, признав, что у него «внешность восточного типа» или «скандинавский тип лица»).

Вторичный ярлык «торгаша» тоже в чем-то соответствует действительности — г-н Иванов в свое время даже отсидел срок за спекуляцию, хотя об этом никто и не знает. Эту характеристику лучше максимально приблизить к соответствующему ярлыку имиджа фирмы — пусть он будет, к примеру, «главой крупнейшей сети магазинов». Сюда же желательно добавить что-нибудь положительное — допустим, указание на высокое качество его товаров или их отечественное происхождение.

Явно негативен третичный ярлык — пенсионеры не забыли г-ну Иванову того, что не могут купить себе черную икру и различные виды сервелата, которые он реализует. Но ведь, с другой стороны, отнюдь не он устанавливает размеры пенсий и задерживает их выплату. Возьмем это за отправную точку, и просто выбросим из третичного ярлыка все, что касается характеристик доступности товара. Для лучшего эффекта вставим сюда понятие «видного общественного деятеля и благотворителя», а также упомянем о его помощи детям.

«Преображенный» г-н Иванов выглядит уже следующим образом: это опытный руководитель с лицом скандинавского типа, чем-то похожий на Владимира Винокура, глава крупнейшей сети магазинов, реализующих отечественные товары высшего качества, да еще и большой общественник, помогающий детям-инвалидам. Чем не идеальный бизнесмен? Остается только пустить созданные ярлыки «в работу».

Теперь возьмемся за г-на Петрова. Из «здоровенного молодого бугая» он превратится «в молодого и энергичного руководителя», а «внешность уголовника» мы просто заменим, допустим, на «волевое лицо». На кого же он, родной наш, похож? Выясняем, что в нем есть что-то от Билла Клинтона. Имиджу явно не хватает интеллигентности — так просто оденем на него очки. Во вторичном ярлыке заменим «хот-доги и пластиковые окна» на тот же «многопрофильный холдинг» с «разносторонними интересами», а опыт работы вице-мэром используем для создания нового оттенка «государственно мыслящего человека». Связи с мозамбикской мафией, из которых сформирован третичный ярлык, безболезненно заменим на «развитие международного сотрудничества» и «выход на международные рынки», добавив сюда же «признание заслуг даже за рубежом».

И вот г-н Петров П. П. уже стал молодым и энергичным бизнесменом, чем-то похожим на Клинтона, с государственным подходом к делу, главой многопрофильного холдинга с весьма разносторонними интересами, признанным и уважаемым на международном уровне.

Кроме прочего, для формирования персонального имиджа используется и усиливающая характеристика, именуемая «жизненным символом». Она может формулироваться как «производственник», «реформатор», «благотворитель», «мафиози», «спортсмен», «олигарх» и т. п. в зависимости от личного темперамента руководителя.

Кроме общих имеются и чисто индивидуальные усиливающие характеристики: «выходец из...» (среда, породившая «столь замечательного бизнесмена» — «из простых рабочих», «из государственных служащих» «из хорошей семьи», «из оборонной отрасли» и т. п.); «сторонник и друг...» (указание на приближенность к особо значимому лицу либо элитной группировке — «друг детства мэра», «близкий знакомый министра здравоохранения», «человек, близкий к армянской диаспоре» и др.); «профессионал в области...» (особые профессиональные достоинства, если таковые имеются, — «в области права, экономики, управления» и др.).

Последний элемент имиджа руководителя — «образ врага». Любой руководитель совершает по роду работы ошибочные шаги, допускает серьезные промахи или слишком эмоциональные высказывания. На все эти случаи должен быть назначен универсальный «крайний» — тот, кто мешает вам работать, строит против вас всевозможные козни и провоцирует на срывы. Пусть это будет кто-то из депутатов, некий «коррупцированный чиновник», конкурент или «криминальные структуры». «Мрачные силы» всегда можно «назначить», даже если единственная реально «мрачная» в регионе сила — это вы сами.

Планирование времени первого лица

Если имидж руководителя приведен в соответствие с имиджем фирмы, это уже полдела. В порядке профилактической антикризисной меры следует рассмотреть еще один момент, входящий в десятку самых распространенных причин кризисов.

На начальной стадии кризиса почти всегда возникает некий мелкий конфликт; иногда до половины всех возможных конфликтов вызвано нерациональным распределением времени первого лица. Вы на полчаса опоздали на встречу с чиновником, не смогли выкроить время, чтобы поздравить мэра с днем рождения, заставили ждать два часа важного партнера, упустили важный телефонный разговор из-за того, что не взяли трубку. Установлено, что чем менее рационально спланировано ваше рабочее время, тем сильнее отрицательное влияние, которое вы оказываете на имидж фирмы. Не успевая решить важнейшие вопросы, вы становитесь раздражительным и по-человечески невыносимым, не отдыхаете, не можете собраться с мыслями, теряете деловую хватку.

Кроме того, если вы не цените своего времени и к вам на прием может попасть кто угодно, ваш имидж приобретет оттенок несерьезности, если же, напротив, встретиться с вами будет невозможно вообще, к работе с вами просто начнут терять интерес.

Представим себе такую картину. Г-н Деловитов — генеральный директор торгового комплекса и его же совладелец. Его приемная прекрасно обставлена, работа «кипит», посетители начинают тянуться к нему с половины восьмого утра, и останавливает их только входная дверь, которая закрывается поздно вечером. Это — настоящий российский бизнесмен в лучшем понимании этого слова, его уважают, с ним считаются; в его приемной можно встретить терпеливо ожидающих своей очереди предпринимателей, работников иностранных консульств, вице-мэра, депутатов, общественных деятелей, пенсионеров, журналистов, его собственных сотрудников. Сразу видно, что дела идут. Но вот ведь беда — в самом торговом центре г-на Деловитова клиентов становится все меньше и меньше; их уже сейчас меньше, чем его личных посетителей; доходы катастрофически падают. Сотрудники, несмотря на достаточно высокие зарплаты, всегда рады возможности перейти в другую фирму. Через несколько дней кто-то взрывает принадлежащие ему оптовые склады, а еще через неделю против него возбуждают четыре уголовных дела по различным статьям. Все в шоке, как и сам г-н Деловитов; никто не может определить источник накапливающихся проблем. Что ж, посмотрим, как организовано рабочее время этого преуспевающего бизнесмена. Первым в его кабинет врывается начальник службы безопасности с информацией о том, что какие-то «отморозки» ночью разбили два стекла на первом этаже. Как только первый посетитель выходит из кабинета, туда уже входит представитель японского консульства, который пытается на ломаном русском вперемешку с еще худшим английским обсудить проблемы, о которых велась речь на прошедшем банкете. За японцем в кабинете оказывается депутат Городской думы с бутылкой коньяка, которую нужно немедленно распить, так как ему удалось внести в повестку дня вопрос о новых налоговых льготах. После депутата, отталкивая друг друга, сюда же попадают два человека: завхоз, который принес «на согласование» купленную ручку на дверь подсобки и желает уточнить, привинчивать ее на два или четыре шурупа, и вице-мэр, настойчиво рекомендуемый оказать «добровольную помощь» для ремонта здания мэрии. За ними следуют: журналист, предлагающий написать заказную статью о вице-мэре, какая-то бабушка, которая ошиблась дверью, непонятливый арендатор и дворник дядя Вася, у которого сломалась метла. И так — до бесконечности...

Представьте, какая каша образуется от всего этого в голове. Способен ли человек в таком состоянии принять адекватное решение? Здесь налицо огромная сложность — г-ну Деловитову некогда думать, а кроме того — уже и некогда руководить собственным предприятием, отсюда и все проблемы.

А вот рабочий день г-на Непонятных, владеющего аналогичным торговым комплексом. Его приемная — самое тихое и спокойное место в офисе, секретарша уже отвыкла видеть новых людей, а самого «хозяина» застать буквально невозможно. Его не решатся побеспокоить ни дядя Вася, ни завхоз с дверной ручкой, ни надоедливый журналист — хотя бы потому, что они его просто не найдут. Г-н Непонятных имеет все возможности спокойно проанализировать ситуацию, обратить внимание на новые перспективы и успешно развивать свое дело. Но его точно так же не сможет застать ни комиссия из министерства, ни даже человек с сумкой денег, пришедший купить у него большую партию чего-нибудь. Выходит, и здесь что-то не то.

Для рационального планирования времени руководителя рекомендуется предпринять следующие меры:

§ Определить весь возможный круг своих потенциальных посетителей, начиная с дяди Васи и заканчивая случайно зашедшим президентом США.

§ Выделить, кто из них вообще не нужен ни вам, ни вашей фирме. Допустим, это представитель секты свидетелей Иеговы, просители денег «на бутылку» и президент США. Теперь вы уже несколько уменьшили число тех, кто будет ждать вас в приемной.

§ Выделить тех, чьи вопросы могут решить и другие люди, не привлекая лично вас. Допустим, сюда вошли дядя Вася, завхоз, журналисты, вице-мэр и несколько других категорий посетителей — их тоже не стоит принимать, даже если вы уверены, что решите их вопросы лучше, чем ваши заместители.

§ Толпа претендентов на прием значительно поредела. Сейчас самое время выделить из нее тех, чьи вопросы вы не сможете решить даже при всем своем желании. Не стоит тратить два часа на то, чтобы вежливее отказать старушке, попросившей спонсорскую помощь на \$200 тыс., — это тоже могут сделать другие люди. Таким образом, вы отбрасываете в сторону тех, беседа с кем все равно не принесет никому пользы — «просителей невозможного», людей с «вечными проблемами» и тех, кто уже несколько лет упорно пытается вас «кинуть».

§ Следующий этап — определить среди оставшихся тех, кого вы просто не хотите видеть (видимо, у вас есть на то свои причины). Их тоже нужно «отфильтровать». К примеру, сюда попали ваш партнер по бизнесу, которому вы должны энную сумму, ваша теща и налоговый инспектор.

§ Теперь, когда круг посетителей значительно сузился, разделите оставшихся на несколько групп:

1. Те, кто должен допускаться к вам в любое время.
2. Те, кого вы можете принять только в строго определенные промежутки времени (допустим, рано утром или в обеденный перерыв).
3. Те, кого вы будете принимать строго по предварительной договоренности.

Заместители и концентрация функций

Поскольку многие россияне, особенно в «глубинке», еще не до конца привыкли к новомодным названиям, случайный посетитель фирмы иногда может даже запутаться, кто же ему, собственно, нужен. Порой количество руководящих работников не определяется вообще никакими объективными факторами, а иногда оно даже может превышать численность исполнителей. Казалось бы, каждый «как хочет, так и отдыхает», но здесь возникают свои сложности.

Обычно важное место в личном имидже любого первого лица занимает понятие его компетентности как руководителя; это подразумевается само собой. Но если управленческая структура предельно запутана, полномочия дублируются и пересекаются, а того, кто бы что-то решал, вообще не найти, возникает серьезная опасность кризисных явлений, способных зайти весьма далеко.

Возьмем такую простейшую «задачку». Вы в первый раз оказались в офисе некой торгово-промышленной корпорации; ее название нас в данном случае не интересует. Управленческий аппарат занимает один этаж. Вам нужно срочно решить некий вопрос — допустим, касающийся оптовых поставок древесины. Первое лицо (в данном случае — генеральный директор) находится в длительной командировке, поэтому разговор нужно вести с кем-то из других руководителей. Перед вами — ряд дверей с табличками; надписи на четырех из них гласят «зам. генерального директора», за другими располагаются «исполнительный директор», «коммерческий директор», «финансовый директор», «директор по маркетингу», «директор по рекламе», «технический директор», «главный инженер», «главный менеджер» и «директор по работе с клиентами». Кто, по-вашему, сможет решить ваш вопрос?

Допустим, вы предположили, что нужное вам лицо — исполнительный директор. Но увы, это не так — на самом деле что-то может решить только «помощник генерального директора по контролю целевых проектов», который располагается за дверью без таблички на другом этаже здания.

Точно так же порой оказывается, что встреченный вами по пути мужик в спецовке, который тащил на спине письменный стол, — это был «главный менеджер», а тот, кого вы приняли за сторожа-алкоголика, на самом деле — «технический директор».

Здесь хотелось бы выделить несколько принципов, применение которых не помешает при распределении управленческих должностей:

§ Не допускайте обесценивания названия. Если уж вы назвали и какого-то человека своим «заместителем», он должен действительно замещать вас в каких-то вопросах, быть в курсе всех дел и иметь соответствующие полномочия. Если для вашей компании создается имидж серьезной фирмы, не стоит разрушать его, раздаривая рядовым сотрудникам звучные должности (даже если это им и очень приятно).

§ Постарайтесь, чтобы из названия должности вашего работника можно было понять, каковы его настоящие полномочия. Пусть секретарь лучше называется «секретарем», «чем помощником директора по анализу сырьевых рынков», а охранник — «охранником», чем «менеджером по работе с посетителями».

§ За каждый блок проблем в руководящем звене должен отвечать один человек, и все должны знать об этом. Идеал — чтобы ваша секретарша без долгих раздумий могла определить, к кому направить соответствующего посетителя и кому передать пришедшее письмо.

§ Лучше не плодить невообразимое количество «директоров», а сохранить за ними статус начальников отделов (если это, конечно, возможно). Желательно, чтобы работник и окружающие могли объективно оценить его положение и роль в фирме.

§ Если вы сделали кого-то «директором по чему-нибудь» или «начальником чего-либо», в его непосредственном подчинении должен находиться хотя бы один человек. Руководители несуществующих подразделений серьезно подрывают авторитет фирмы, поэтому лучше назвать такого человека «заместителем», «помощником» или «консультантом».

§ Не стремитесь самостоятельно принимать все решения и вмешиваться во все вопросы. Вы — все равно первое лицо фирмы, и вам нет нужды доказывать, что вы лучше своих заместителей, делая их работу.

«Сохранение лица» и эмоциональные роли

Вы — лицо фирмы, и ваш позитивный имидж нужно беречь как зеницу ока. Но ежедневно он подвергается мелким негативным воздействиям — вы объявляете выговор сотруднику, увольняете кого-то, отказываете претенденту в приеме на работу, требуете деньги, которые вам должны, и т. п. Как сочетать это с тем имиджем, который у вас имеется?

Излишний либерализм не поможет вам укрепить свой авторитет — так недолго и развалить все дела, тогда и никакой имидж не понадобится. Порой нужны жесткие меры, но как их применить? Ведь нельзя, чтобы справедливо уволенные работники через суд взыскивали с вас моральный ущерб и заставляли вас восстанавливать их в должности или кто-то не возвращал долги — в этом случае вы «теряете лицо», позволяете «вытирать об себя ноги»...

Эмоционально-ролевая схема, о которой пойдет речь, помогает избежать проблем такого рода (схема 4).

СХЕМА 4. Эмоционально-ролевая управленческая схема

В ней участвуют три руководящих работника, каждый из которых несет свою собственную эмоциональную нагрузку. Не важно, как они будут называться в вашем случае, поэтому назовем их условно «Деспот» и «Олигархи».

«Деспот» в нашем случае — это первое лицо фирмы. Его характеристики: определенная степень недосыгаемости, окончательность принимаемых решений, эмоциональная нейтральность. Это последняя инстанция, «всеобщий объективный арбитр». Все его решения и действия не имеют никакой эмоциональной окраски и носят стратегический характер; большей частью они направлены во внешнюю среду фирмы (подчеркиваем, что мы рассматриваем не реальные функции, а их имиджевое восприятие сотрудниками фирмы). Работа Деспота с сотрудниками осуществляется только через неизменные буфера — так называемых «Олигархов». Еще одна функция Деспота — использование его решений для оправдания каких-либо действий в отношении коллектива (так решил Он, ибо это продиктовано производственной необходимостью, интересами фирмы и т. п.). Ключевая особенность этой эмоциональной роли — непререкаемый авторитет и невозможность обжалования решений, так как все они диктуются «высшими соображениями», недоступными «простым смертным». В работе с кадрами Деспот не относится к сотрудникам ни хорошо, ни плохо — для него они лишь частички отлаженного механизма, которым ему приходится управлять, и им об этом прекрасно известно.

При такой схеме одному из заместителей Деспота или особо приближенному начальнику отдела отводится роль «Негативного Олигарха». Негативный Олигарх «негативен» по своей сути, поэтому все «отрицательное», что от него исходит, не воспринимается как нечто неожиданное, ибо на «положительное» с его стороны никто и не рассчитывает. Известно, что психологически подчиненные всегда определяют кого-то из начальства в качестве некоего «исчадия ада»; так происходит и в данном случае, но «исчадие ада» не выбирается каждым добровольно, а «назначается сверху». К функциям Негативного Олигарха относится авторство и реализация всех хоть сколько-нибудь непопулярных решений, от кого бы они на самом деле ни исходили, — сокращений, ликвидации подразделений, увольнений, наложения взысканий, а также окончательного отказа в приеме на работу или в прибавке зарплаты. Он же не разрешает всем сотрудникам уйти в отпуск в летнее время, обнаруживает недостатки в их работе, следит за соблюдением режима конфиденциальности и использованием оргтехники. Негативный Олигарх «плох» по определению, поэтому его же можно использовать для разрешения конфликтных ситуаций с партнерами и клиентами, приема недоброжелательных проверяющих, жестких заявлений для прессы. Благодаря этому сотрудник, недовольный чем-либо, уже знает, «откуда ветер дует», и все его обиды направлены именно на этого Олигарха, а не на Деспота. Даже если «обиженному» удастся добраться до Деспота и пожаловаться тому, выясняется, что те вопросы, которых касается жалоба, относятся к исключительной компетенции Негативного Олигарха и даже Деспот не вправе вмешиваться в их решение.

Последняя необходимая составляющая этой схемы — «Позитивный Олигарх», также занимающий одну из высоких руководящих должностей. Его профессия — «хороший человек», с которым можно поделиться своей бедой, который всегда готов «стать грудью» на защиту коллектива. И всем известно: если к празднику выдается премия, кому-то предоставляется отгул или один из сотрудников идет на повышение, все это «выбил» Позитивный Олигарх. Обычно Позитивный Олигарх находится в иерархии «чуть ниже», чем его «негативный» коллега, и его полномочий явно «не хватает», чтобы «сделать хорошо всем» (хотя он и «старается»).

Таким образом, удастся не только защитить имидж первого лица от воздействия мелких обид и внутренних дразг среди сотрудников, но и обеспечить высокую степень управляемости коллективом, более успешно прогнозировать возможные процессы внутри него (тот самый «антикризисный мониторинг», о котором мы говорили вначале). Известно, что с любыми новыми начинаниями или проблемами подчиненный пойдет к Позитивному Олигарху, который выполняет идеологическую роль «комиссара» времен гражданской войны, а отказать ему можно будет через Негативного Олигарха, никоим образом не вызвав обиды на других руководителей и не спровоцировав развитие конфликта. Что касается крупных изменений вроде сокращений или реорганизаций, то на это время первому лицу вообще лучше уйти в отпуск или уехать в длительную командировку, оставив замещать себя Негативного Олигарха. Эта же схема позволяет

без кривотолков «продвинуть» на повышение наиболее симпатичных вам сотрудников, используя всеобъемлющую «положительность» Позитивного Олигарха.

в начало

Комплексная реклама

Принципы

Давайте возьмем несколько любых газет и журналов и ознакомимся с содержащимися в них рекламными материалами. Сможете ли вы через полчаса вспомнить, что прочитали, или хотя бы названия фирм и товаров? А через сутки? Через неделю? В лучшем случае — одно или два (чаще те, которые привлекли внимание оригинальностью или идиотизмом).

Перед вашим домом стоит огромный рекламный щит. Не важно, чему он посвящен, важно другое — являетесь ли вы постоянным клиентом той фирмы, которая таким образом «продвигает» себя на рынке. Опыт показывает, что отнюдь не всегда. Но почему?

Очень часто проблема в том, что реклама воспринимается как нечто обязательное и необходимое, но неизвестно зачем. Нередко руководитель подсознательно считает ее «обязаловкой» вроде знаменитых «отчетов о проделанной работе» советского периода (проще говоря, красивых и помпезных «отписок»). Кстати, по своему содержанию многие рекламные статьи подтверждают эту мысль. А что может сделать рекламное агентство, если информацию о фирме предоставляет она сама и в том виде, в каком считает нужным?

Причем это отнюдь не умаляет личных достоинств руководителя фирмы — он и не обязан разбираться во всех тонкостях рекламного дела, так как для этого есть специалисты. Дело в другом — каждая рекламная статья, щит или видеоролик обходится вам в немалую сумму, которая часто оказывается «выброшенной на ветер».

Преимущества комплексной рекламы состоят в том, что вся она подчинена единым целям, проводится в рамках единой стратегии и, соответственно, предельно ориентирована на результат. Комплексная рекламная кампания строится на следующих основополагающих принципах:

§ Единство стиля — только в этом случае каждое рекламное действие способствует созданию и укреплению целостного имиджа фирмы (товара).

§ Определенность целей и задач — и заказчик, и исполнитель ясно представляют, чего хотят добиться.

§ Определенные временные рамки — в рекламе тоже применим принцип «хороша ложка к обеду».

§ Планирование общего бюджета рекламной кампании — обеспечивает соответствие расходов поставленным целям и элементарному здравому смыслу.

Кроме того, в число желательных, а часто и обязательных, условий рекламной кампании входит то, что все ее этапы разрабатывают одни и те же люди. В большинстве случаев необходимо единое руководство рекламной кампанией и использование одних и тех же исполнителей (это объяснимо с позиций простейшей логики — лучшим руководителем кампании может стать тот, кто ее разработал, а исполнителями — подобранные им же специалисты).

Цели и задачи

Как ни странно, но первые проблемы появляются уже на стадии целеполагания. Возьмем простейший пример — организация оказывает определенные услуги населению на протяжении тридцати с лишним лет. Все это время она расположена в одном и том же принадлежащем ей здании в самом центре города, известном практически всем. И вот руководство этой организации принимает решение провести интенсивную рекламу в прессе, на радио и ТВ, выделив для этого солидный бюджет.

Что мы видим? На ТВ в невероятном количестве крутятся простые видеоролики, сообщающие, что фирма, расположенная по такому-то адресу, оказывает такие-то виды услуг. Зеркальным отражением становятся аудиоролики и рекламные блоки в печатных СМИ.

Как реагирует обыватель? Да никак. О том, что данная организация расположена по этому адресу, он знает с детства; отнюдь не новость для него и то, что она оказывает свой стандартный перечень услуг. В рекламе не оказывается ничего, что привлекало бы внимание или побуждало к определенным действиям, хотя деньги потрачены немалые. Результат — вы зачем-то сообщили потребителю несколько общеизвестных фактов. Вложенные вами средства помогли только рекламным агентствам и редакциям СМИ.

Поэтому до принятия решения о любых расходах на рекламу, какой бы дешевой та ни была, руководитель должен осознать, чего он хочет этим добиться и насколько адекватны поставленным задачам его действия. Вот главные вопросы, на которые нужно ответить:

§ Нужна ли вам в данный момент реклама и зачем?

§ Что именно вы хотите прорекламировать (фирму в целом, определенный товар или услугу, себя лично или вообще ничего)?

§ Чего вы хотите добиться от потребителя (т. е. какой должна быть его непосредственная реакция на просмотр видеоролика, прочтение статьи и т. п.)?

§ Насколько соответствует вашей цели предлагаемая форма рекламы?

§ На какую аудиторию вы хотите воздействовать?

§ Как бы отреагировали на такую рекламу вы сами, ваши родственники и знакомые?

§ Как и когда вы сможете оценить, принесла реклама нужный вам результат или нет?

Виды рекламы по содержанию и целям

О формах рекламы разговор пойдет в последующих главах; здесь же мы остановимся на ее видах по целям и содержанию.

Случай, о котором мы упоминали выше, — это реклама информационного характера. Ее главная задача — информировать потребителя о самом существовании вашей фирмы или какого-либо товара (услуги), причем предполагается, что подаваемая информация будет для большинства новостью. Такой вариант уместен, если вы открыли новое предприятие или ваша фирма занялась видом деятельности, которым не занималась ранее. Весьма актуальным, к примеру, будет сообщение, что на каком-нибудь заброшенном пустыре вы построили современный супермаркет (здесь можно указать и схему проезда к нему, и другие дополнительные сведения). Но этот же вид явно неуместен для известной фирмы, существующей достаточно долгое время, за исключением случаев переезда на новое место или открытия новых торговых точек.

Следующий распространенный вид — идентификационная реклама. Ее задача — ознакомить потребителя с преимуществами или несомненными отличиями вашей фирмы по сравнению с другими; основной мотив здесь — уникальность. Она может выражаться в подчеркивании каких-либо особых свойств вашей продукции, применяемого оборудования, системы обслуживания, а

также в акцентировании внимания на общественном признании вашей фирмы (наградах, дипломах, сертификатах) или ее привилегированном положении (допустим, вы — официальный представитель известного международного концерна). Вне зависимости от своей формы такая реклама ставит перед собой одну задачу — выделить вашу фирму и объяснить потребителю, почему он должен пользоваться именно ее услугами.

Затем следует наиболее конкретизированный вид — побудительная реклама. Ее смысл в том, чтобы добиться от потребителя какого-то конкретного действия — допустим, пойти в ваш техноторговый центр, расположенный где-нибудь «в чистом поле», и купить там самый большой пылесос. Обычно побуждение как таковое сопровождается определенной дополнительной мотивацией — к примеру, обещанием скидки, информацией о проведении лотереи или сообщением, что каждый покупатель большого пылесоса получит в подарок флакон моющего средства.

Еще один вид — агрессивная реклама, цель которой — «вбить» в голову потребителя название товара либо фирмы. Чаще всего она использует всевозможные средства воздействия на подсознание и менее всего ориентирована на здравый смысл; ее цель — путем многократных повторений и тому подобных средств добиться, чтобы обыватель вздрагивал от непонятного чувства каждый раз, видя в магазине напиток «Чебурашка» или новые прокладки.

Весьма интересна реклама напоминающая — она наиболее нейтральна и потому весьма действенна. Как правило, ее используют достаточно известные компании; она основана на выработке положительного эмоционального оттенка за счет ненавязчивости. Такая реклама не побуждает, не настаивает и не обещает; самая распространенная форма — небольшой «баннер» в несколько квадратных сантиметров, содержащий логотип фирмы, а иногда — телефон или адрес. Смысл — в создании эффекта незримого присутствия в стиле «мы всегда с вами».

Последний вид рекламы по целям — имиджевая. Она наиболее сложна и многогранна, может принимать практически любую форму. Цели здесь ставятся не сиюминутные, а стратегические — формирование позитивного имиджа компании, потому и содержание может быть практически любым — например сообщение о том, что ваша фирма стала генеральным спонсором фестиваля балалаечников среди юниоров.

Конфликт интересов

Начнем с главного и самого обидного — вас «кидают». Кто? Да практически все, кто делает вашу рекламу. Теперь второй вопрос — как и почему?

Достаточно распространен вариант, когда руководитель перечисляет деньги рекламному агентству, предложившему свои услуги, полностью доверяя профессионалам выбирать форму и содержание рекламы («полагаясь на их знания и опыт»).

Увы, на поверку все оказывается не так просто. Только очень этичный и совестливый человек постарается выдать самый блестящий результат, какой только возможен. Во многих случаях, получив возможность выбора сделать за ту же оплату произведение искусства или очередной ширпотреб, рекламисты выбирают последнее. Да и можно ли их винить — ведь все было отдано им на откуп.

Для того чтобы более ясно представить себе эту ситуацию, проанализируем цели заказчика и исполнителя рекламы. Что нужно вам как заказчику? Максимально эффективная и профессиональная реклама, при этом — чем дешевле, тем лучше. Но рекламист заинтересован несколько в ином — продать вам свои услуги как можно дороже и снизить свои издержки (затраты времени, материалов и т. п.). В итоге за весьма крупную сумму заказчик вполне может стать счастливым обладателем любительского рекламного ролика, минут за двадцать состряпанного начинающим дизайнером в состоянии глубокого похмелья.

Поскольку от рекламы сегодня зависит слишком многое, отношение руководителя к ней должно стать гораздо более серьезным. Каким бы параноидным не показался этот совет, но мы дадим его вам — НЕ ДОВЕРЯЙТЕ НИКОМУ! Милая девушка-агент, которая, смущаясь и краснея, смотрит на вас восторженными глазами, тратит на вас свое время вовсе не потому, что вы произвели на нее неизгладимое впечатление, — она старается убедить вас заказать рекламу только ради того, чтобы получить свой процент от перечисленной вами суммы (как правило, от 10 до 25%). Характерно и то, что она сама не будет заниматься изготовлением вашей рекламы, как бы она ни внушала вам, что все будет выполнено по высшему классу, — работать будут профессионалы-рекламисты, которых вы и в глаза не видели. Для того чтобы вас самым тривиальным образом не обманули, можно дать вам несколько советов:

§ Никогда не заказывайте рекламу спонтанно, просто из-за того, что вам это предложил посетивший вас рекламный агент. Чаще всего это вам не нужно и не вписывается в вашу комплексную рекламную кампанию.

§ Не беседуйте с рекламными агентами сами — пусть это делает начальник PR-департамента или другой компетентный в этой области специалист.

§ Ни в коем случае не заключайте «стандартный договор», который предложило вам рекламное агентство. Хорошая реклама — это штучный товар, поэтому договор тоже должен быть индивидуальным для каждого случая. В нем должны быть предусмотрены все возможные нюансы, детализирована ответственность сторон, утверждены детальные приложения, касающиеся содержания и дизайна рекламы.

§ Пусть ваш представитель обязательно встретится и побеседует с непосредственными исполнителями рекламы — если вам не предоставят такой возможности, сотрудничать с агентством не имеет смысла.

§ Не доверяйте слепо профессионализму специалистов агентства — вы должны до мельчайших подробностей оговорить все, что вам нужно от рекламы, согласовать каждую мелочь. В конце концов, никто не знает ваших проблем лучше вас самого.

§ Если вас что-то не устраивает или смущает в предлагаемом варианте рекламы, требуйте его изменения и доработки. Что бы ни говорили специалисты, реклама все-таки ваша, да и по закону ответственность за ее содержание несете вы, а не они.

§ Наилучший вариант — если в разработке рекламы принимают активное участие ваши собственные специалисты.

Стадии рекламирования и бюджетирование

Сколько бы споров ни велось по поводу размеров рекламного бюджета и его формирования, существует несколько общих принципов, применимых для любого случая:

§ Предварительное планирование рекламного бюджета. Наилучший вариант — планирование на предстоящий месяц, хотя обязательно и определение общей суммы, необходимой на всю комплексную рекламную кампанию.

§ До завершения стадии планирования никакие рекламные действия недопустимы. Бессистемность — один из злейших врагов PR-обслуживания; все должно делаться только в русле определенной единой стратегии.

§ Непредвиденные рекламные расходы, не запланированные в бюджете, не допускаются. Чаще всего возникновение некой «необходимости» дополнительных расходов — это всего лишь умелая провокация с чьей-либо стороны, на которую не стоит поддаваться.

§ При планировании расходов на каждое рекламное действие в качестве ключевых факторов учитываются объем его аудитории и ожидаемый результат. Каким бы оригинальным ни было творческое решение предлагаемой рекламы, она теряет смысл, если воздействует не на ту аудиторию, которая вас интересует (тот же случай с рекламой офисной мебели среди малоимущих и пенсионеров).

§ Рекламный бюджет должен находиться в полном соответствии с календарным планом кампании, не допуская задержки платежей и смещения сроков. Если какая-либо акция запланирована на строго определенную дату, вполне возможно, что проведение ее даже с опозданием в один день уже не будет иметь смысла. Особенно это касается случаев, когда рекламные акции приурочены к праздникам, памятным датам, другим событиям.

Кроме того, удельный вес расходов на каждый вид рекламы зависит от конкретной стадии рекламирования. На этом понятии мы остановимся несколько более подробно.

Понятие стадии рекламирования весьма обширно; не стоит путать его с другим термином — этап рекламной кампании. Разбивка рекламной кампании на этапы, определение их количества и содержательной стороны практически полностью зависят от специалиста, разрабатывающего кампанию; этап — в данном случае понятие условное и не играет основополагающей роли, это всего лишь отражение степени достижения конечных целей кампании. В свою очередь, стадия рекламирования сама оказывает влияние на постановку целей и содержание работы специалистов — это объективная характеристика положения фирмы в конкретный период времени. Фирма может находиться на определенной стадии рекламирования как в течение недели, так и на протяжении нескольких десятилетий. Условно выделяются следующие стадии:

§ Формирование деятельности, порождающей потребность в рекламировании. В принципе, фирма может и вовсе не давать никакой рекламы, спокойно занимаясь своим делом. Некоторые сферы деятельности, в которых сегодня «крутятся» немалые средства, вовсе исключают необходимость рекламы — допустим, различные виды «теневых» бизнеса, постоянная работа с одним или двумя крупными партнерами, деятельность по принципу «натурального хозяйства» (только на обеспечение собственных нужд). Потребность в рекламе появляется одновременно с видом деятельности, рассчитанным на массового потребителя. Длительность этой стадии практически не ограничена, так как даже при работе на широкие слои потребителей руководство фирмы долгое время может действовать «по старинке», не прибегая к услугам рекламистов.

§ Информирование потребителя о существовании фирмы. На этой стадии многие компании «застывают», считая, что чисто информационной рекламы вполне достаточно; особенно это касается предприятий, находившихся ранее в государственной или муниципальной собственности. На данной стадии вся реклама, где бы она ни размещалась и как бы ни была выполнена, сообщает, по сути, лишь одно — такая-то фирма есть и она располагается там-то. Здесь характерен акцент на использование рекламы через СМИ.

§ Информирование потребителя о продукции фирмы. В профессионально спланированной рекламе эта стадия всегда следует за предыдущей. В то же время в случаях «художественной самодеятельности» она может предшествовать ей. С таким вариантом знакомы, наверное, все: здесь используются лаконичные рекламные блоки вроде «Окна, двери по разумным ценам», «Установка унитазов» или просто «Трубы». Но с точки зрения имиджа фирмы этот вариант, безусловно, проигрывает — что можно сказать, если потребитель узнает только об оказании определенной услуги, но ему не объясняют, кто ее оказывает? Ни о каком доверии к фирме или ее долгосрочных перспективах говорить уже не приходится. Поэтому лучше все же «нормальный» вариант — когда потребитель вначале узнает о существовании фирмы, а уж затем знакомится с ее продукцией. В отдельных случаях эти две стадии могут совмещаться, если потребитель в состоянии усвоить тот объем информации, который до него планируется донести.

§ Информирование потребителя о преимуществах фирмы. Если на предыдущих стадиях рекламирования ставилась задача лишь информировать максимальное число потребителей о фирме и ее деятельности, то теперь делается ставка уже на побуждение к активным действиям —

прийти, купить, рассказать друзьям и родным. На этой стадии, хотя многие фирмы до нее даже не доходят, формируются основы потребительских предпочтений, закладываются эмоциональные оттенки доверия, сопричастности; потребитель получает данные, которые убеждают его, что эта фирма и ее товары лучше других.

§ Превращение потребителя в постоянного клиента. Наличием постоянных клиентов может похвастать далеко не каждая компания. На этой стадии применяются технологии, превращающие интерес клиента в стабильное предпочтение, в итоге чего у него формируются установки, побуждающие пользоваться услугами компании снова и снова. Важное условие здесь — высокий профессионализм применяемых методик, чтобы потребитель, поверив рекламе один раз, потом не счел, что его «кинули».

§ Удержание постоянных клиентов. На этой стадии часто находятся довольно крупные и благополучные фирмы, потратившие на рекламу достаточно серьезные суммы. Это период, когда вложения в рекламу полностью оправдали себя экономически, что видно даже невооруженным глазом. Положение фирмы уже полностью устраивает руководство, и для его сохранения достаточно лишь удерживать приобретенную клиентскую базу. На первый план выходит имиджевая реклама, а также создание дополнительных мотиваций для постоянных клиентов — лотерей, дисконтных карт, подарков к праздникам.

§ Расширение клиентской базы. Если фирма не останавливается на достигнутом и продолжает интенсивную рекламу, ее клиентская база не только сохраняется, но и растет. Для многих компаний это — предел желаемого и завершающая стадия рекламирования; для того чтобы сохранить существующее положение и обеспечить устойчивый прирост числа постоянных клиентов, теперь достаточно фиксированной суммы, вкладываемой в рекламу каждый месяц.

§ Создание и укрепление избыточного авторитета. Высшая стадия рекламирования, когда фирма и ее продукция известны всем, число постоянных клиентов все возрастает, но с ними растут и амбиции руководства компании. Для этой стадии характерны яркие и масштабные рекламные акции, способствующие приобретению социального авторитета, влияния в политической сфере, поддержки со стороны целых социальных или этнических категорий.

Определение рекламной эффективности

Тем, кто обращался к рекламистам, наверное, не раз приходилось слышать, что реклама дает результат в долгосрочной перспективе, а «измерить» и «пощупать» его невозможно. Некоторые при этом делают глубокомысленное лицо и заявляют что-то вроде «имидж — дело тонкое, его рублем не измерить»...

У вас есть все основания для возмущения — что это за имидж, который нельзя «измерить рублем», и зачем он вам такой нужен? На самом деле, какие бы сказки вам ни рассказывали и какими бы псевдонаучными терминами ни пытались забить голову, определить эффективность рекламы не так уж и сложно. Другое дело, что многим рекламистам невыгодно, чтобы вы об этом знали, — ведь тогда вы сможете реально понять, чего стоит их работа...

Самый простой вариант оценки рекламной эффективности — это так называемая «рейтинговая оценка». Всегда можно найти специалистов, которые с помощью социологических исследований выяснят, как изменилось благодаря рекламе отношение потребителей к вашей фирме. Но, при кажущейся простоте такой оценки, весьма сомнительна степень ее достоверности. Во-первых, российский обыватель никогда не скажет правду при социологическом опросе, что обусловлено всей нашей многовековой историей. Кое-кто до сих пор видит в опросах очередную акцию спецслужб по «выявлению недовольных». Кроме того, большинство социологических контор непроизвольно подгоняет итоги опроса «под заказчика», стараясь показать, как высок его рейтинг и как плохи дела у его конкурентов.

Другой способ — оценка по экономическим показателям. Ее проще всего произвести самостоятельно: если по итогам рекламирования возросли обороты фирмы, увеличилось число клиентов — значит реклама дала результат. Лучше всего этот способ подходит для оценки

эффекта от разовых рекламных акций, «недель скидок» и тому подобных мероприятий «броскового» характера.

Существует и чисто «пиаровский» способ — оценка по изменению имиджевых показателей. Для нее используются неформальные коммуникативные каналы, которые наиболее легко улавливают любые изменения общественного мнения, настроений во властных кругах и различных видах элит. Единственное условие проведения такой оценки — наличие в вашей фирме действующей PR-службы, располагающей собственной сетью неформальных коммуникаций.

И последний метод, который можно считать наиболее удачным, — оценка по принципу «минимальных результатов». Использование этого метода предусматривается еще на стадии планирования рекламной кампании, когда вы определяете минимальный результат, который в любом случае должно принести вам каждое рекламное действие. В этом случае оценить эффективность до крайности просто — если по итогам одного из видов рекламы не достигнут даже минимальный ожидаемый результат, данное рекламное действие было неэффективно.

в начало

Работа со СМИ Реклама

Рекламу в СМИ хотя бы один раз давали все — от ведущих банков до безвестных индивидуальных предпринимателей. Но это отнюдь не всегда было их самым разумным решением...

На рекламу через СМИ приходится почти львиная доля тех неприятностей, которые вы можете создать себе за свои деньги. Приведем несколько примеров.

Некая Матрена Игнатьевна большую часть суток проводит, сидя у телевизора, и умудряется смотреть все сериалы, идущие по всем каналам. Все остальное время она ходит по магазинам. Если понаблюдать за ее покупками, можно вывести некоторую закономерность — она не покупает товары тех марок, которые рекомендуются ей в рекламных клипах.

Почему? Ежедневно этими рекламными клипами прерываются ее любимые сериалы, причем на самом интересном моменте, что уже создает выраженную негативную эмоцию. Больше половины клипов лишь усиливают эту эмоцию своей «чрезмерной оригинальностью» (не будем выражаться точнее, чтобы никого не обидеть). Срабатывает и простейший «эффект отторжения», вызванный слишком частым повторением одного и того же. Поэтому, оказавшись в магазине и увидев столь настойчиво рекламируемые сок или прокладки, Матрена Игнатьевна автоматически покупает все что угодно, но не их, так как с ними связан резко отрицательный эмоциональный оттенок. Интересно то, что данный продукт может быть действительно гораздо лучше и дешевле всех остальных и, не будь рекламы, домохозяйка обязательно купила бы именно его. А сколько их, таких же, как наша Матрена Игнатьевна?.. Итог парадоксален — спрос на качественную продукцию часто падает параллельно с увеличением затрат на ее рекламу по ТВ.

Радиореклама дешевле и вроде бы более нейтральна — потребитель ничего не видит, а только слышит то, что ему говорится. Но допустим, что некий Николай Николаевич едет в своей машине на работу и слушает при этом радио. И вот, ненавязчивая музыка прерывается аудио-роликом примерно такого содержания:

«Если Вы хотите купить мебель марки "Табуретка", приходите в новый мебельный магазин Табуретка, открытый региональным представителем компании Табуретка и реализующий полный ассортимент продукции марки "Табуретка". Мы также производим сервисное обслуживание всей продукции фирмы Табуретка в нашем новом сервисном центре Табуретка, расположенном по тому же адресу. Табуретка — это ваш выбор! Табуретка!!!»

Текст — проще некуда; изготовитель рекламы не особо утруждал себя; можно даже предположить, что некоторые местные радиостанции делают всю подобную рекламу по шаблону, иногда изменяя несколько слов и вставляя вместо «Табуретка» название фирмы-заказчика.

В первый раз внимание на дурацкий ролик могли и не обратить; именно сейчас фирма-заказчик имеет последний шанс спасти положение, срочно отказавшись от дальнейшей демонстрации его в эфире. Но нет — Николай Николаевич слышит одно и то же каждый день, да еще и через каждые пять-семь минут. Можно почти с полной уверенностью сказать, что он не зайдет в пресловутый магазин. А если наш Николай Николаевич — чиновник местной администрации, которому через неделю поступит какое-то ходатайство от компании Табуретка, какова будет его реакция и отношение к этой фирме?

Возьмем другой вариант. Вы читаете газету и видите большой рекламный блок, сообщающий вам, что «компания АРИЗОНА ждет вас по адресу...» При этом не указано, чем занимается указанная «компания», зачем она «ждет» именно вас; ничего не объясняет и название — как известно, Аризона — один из штатов США.

Кто бы и что ни утверждал по этому поводу, но реклама, не имеющая содержательной ценности, отнюдь не стимулирует интерес, а лишь раздражает потребителя, так как она непонятна. И чем чаще вы будете видеть эту рекламу, тем большее раздражение она будет у вас вызывать.

Первый «страховочный» принцип рекламы через СМИ — так называемый «принцип трех соответствий»: форма должна соответствовать содержанию, содержание — целям рекламирования, а цели рекламирования — интересам заказчика. Поэтому весьма нежелательна такая ситуация, когда цели формулируются исполнителем, а заказчику даже неизвестны; кроме того, данный принцип подразумевает существование каждого из перечисленных компонентов в объективной реальности. К сожалению, сегодня так происходит не всегда: порой содержательное наполнение рекламы отсутствует вовсе, еще чаще совершенно не просматриваются цели рекламирования, а уж о том, чтобы соблюдать интересы заказчика, и речи нет.

Существуют и некоторые другие принципы, касающиеся непосредственно рекламы через СМИ:

§ Адекватность выбора СМИ. Если вы решили дать рекламу на ТВ — она должна быть наглядной, если по радио — благозвучной, если через печатные издания — удобочитаемой. Понятно, что не стоит размещать рекламу эксклюзивных моделей одежды в газете, которую в основном покупают только пенсионеры ради телепрограммы.

§ Обязательный анализ окружения. От того, где именно в газете поместят ваш рекламный блок, зависит многое; еще важнее то, что будет находиться рядом с ним — иногда это может оказаться даже редакционная статья о возбуждении в отношении вас уголовного дела.

§ Своевременность рекламы. Пожалуй, не совсем хорошо будет выглядеть предложение «роскошно отдохнуть» в вашем ресторане с сауной, прозвучавшее после сводки новостей, живописующей все текущие проблемы. Еще более не к месту будет ваша реклама, допустим, в период каких-то стихийных бедствий или других потрясений.

§ Определенность аудитории. Размещая рекламу в СМИ, вы должны заранее знать, кто именно увидит ее и какую реакцию она способна породить.

Новости и информационные публикации

Как известно, наибольший положительный эффект дает сегодня не прямая реклама, а «раскрутка» фирмы с использованием различных «информационных поводов» (в виде статей, новостных заметок и сообщений, аналитических передач и т. п.). При этом рекламный эффект достигается не «лобовым» воздействием, а косвенно, через ненавязчивую демонстрацию достоинств фирмы, «независимые» отзывы и оценки, рассказы о ее «благих делах».

Ключевая ошибка в данном случае — то, что под видом «неоплаченных» статей или новостей заказчики пускают ту же самую откровенную рекламу, да еще и не всегда удачно выполненную. А ведь понятие PR-работы со СМИ подразумевает информирование потребителя «в виде» статей, а отнюдь не «под видом».

Обычно при большом желании можно договориться о публикации «заказных» материалов под видом редакционных; во многих СМИ; варьируется только сумма и персоналии тех, кому нужно заплатить. Это беда нашей отечественной журналистики, так как в соответствии с законодательством оплаченные рекламные материалы могут идти только с указанием «на правах рекламы», а подача их «под независимым соусом» во всех развитых странах расценивается как коррупция. Казалось бы, ну и что — кто в России вправе заявить, что неукоснительно соблюдает все законы?

У этой проблемы множество сторон, но наиболее неприятная — резкое снижение качества подаваемой потребителю информации. Действительно, станете ли вы платить кому-то за совершенно нейтральную аналитическую статью, где всего пару раз вскользь упомянута ваша фирма? Большинство предпринимателей не станет, поскольку привыкли получать за свои деньги максимум отдачи. Если уж платить, так за освещение фирмы «по полной программе».

Не нужен большой опыт, чтобы невооруженным глазом найти такие публикации в значительной части газет, которые вы купите в ближайшем киоске. «Заказ» виден сразу — обычно вначале следует неуклюжая попытка объяснить «внезапный» интерес журналиста к работе некой компании, а затем идет напористая и неприкрытая реклама без малейшего намека на объективность. В особо удачных случаях в статье все-таки используется некий «информационный повод» (допустим, юбилей руководителя фирмы или открытие нового филиала), но вот ведь беда — самому «поводу» посвящено одно или два предложения, а затем опять — восторженные отзывы, подобострастное повествование о многих достоинствах, чаще всего еще и с открытыми призывами воспользоваться услугами данной компании.

С чисто экономических позиций это понятно — предприниматель старается получить как можно больше «выхлопа» от вложенных денег. Но даже ребенок поймет, что статья заказная, а читать ее почти никто не станет.

Каким бы диким это ни показалось, но работа со СМИ в разрезе PR подразумевает в первую очередь... бесплатные публикации о вашей фирме. «Да, как же, возьмут, они хоть что-то бесплатно», — усомнится кто-то. Действительно, уже сколько раз фирма пыталась давать в редакции СМИ свои пресс-релизы, сообщения о различных событиях, — ничего не опубликовали ни разу. Но подумайте, почему это происходит?

Редакция любого издания заинтересована в подписчиках и читателях. Для того чтобы газету читали, размещенные в ней материалы должны быть кому-то интересны. А кому интересны «сообщения», которыми бомбардируют все редакции пресс-службы некоторых фирм? Посмотрим, что в них содержится, — та же самая реклама, расписывание собственных достоинств и минимум значимой для читателя информации. А по своим достоинствам эти «новостные заметки» подчас таковы, что уважающее себя издание откажется их размещать даже на оплаченной основе.

Допустим, такой пример. Некий торговый центр, назовем его условно «Лотос», расположенный в городе Нижнебуренинске, отметил десятилетний юбилей своей деятельности. В итоге пресс-секретарь генерального директора направляет в редакции всех СМИ «пресс-релиз» примерно следующего содержания:

«Торговый центр Лотос с вами уже десять лет. Вчера у жителей Нижнебуренинска появился еще один праздник — исполнилось десять лет крупнейшему в городе торговому центру Лотос, расположенному по адресу пер. Центральный, 118, который уже давно стал родным для всех горожан. На банкете, посвященном юбилею, присутствующие чествовали генерального директора ТЦ Лотос г-на Челнокова — человека, который "подарил нижебуренинцам радость", как отозвался о нем один из приглашенных. На протяжении всех этих лет торговый центр Лотос

реализует широкий спектр высококачественных товаров: одежду, обувь, мебель, бытовую технику, сувениры, ювелирные изделия, садово-огородный инвентарь и продукты питания. На первом этаже располагается любимое место отдыха нижебуренинцев — кафе Закусочная, где те могут попробовать самые разные блюда русской и кавказской кухни по доступным ценам; кроме того, с этого года кафе предоставляет вам возможность заказать комплексные обеды на дом. С левой стороны здания расположены сауна и оздоровительный центр, где в любой день готовы видеть посетителей; здесь же организуются праздничные вечера, принимаются коллективные заявки на обслуживание. Второй и третий этажи занимают торговые точки, где вы можете купить все, что вам необходимо; действует гибкая система скидок. На четвертом и пятом этажах находятся ателье пошива одежды, парикмахерская, салон химчистки. Кроме того, в связи с юбилеем руководство ТЦ Лотос объявило "месяц скидок" — каждый, кто посетит нас в этот период, получит скидку на все товары и услуги в размере 1,5%. Работает и круглосуточная диспетчерская служба (тел. 66-66-66), которая проконсультирует каждого и ответит на любые вопросы.

С днем рождения тебя, Лотос!».

Несмотря на относительную грамотность и «расширенный словарный запас» (порой бывает и хуже — «все предложения из трех слов, а слова из трех букв»), текст данного пресс-релиза не опубликовало ни одно издание. Газета «Нижебуренинский инвалид», выходящая тиражом в 176 экземпляров, сообщила в разделе «Новости», что «оказывается, некоторые торговые центры существуют уже по 10 лет, — к примеру, ТЦ Лотос, который отпраздновал вчера свой юбилей». А выпускаемая местной организацией коммунистов «Красная правда» написала, что «с небывалым размахом устроил оргию по поводу юбилея своей спекулятивной деятельности местный олигарх Челноков», озаглавив это сообщение «Пир во время чумы».

Естественно, это лишний раз укрепило уверенность дирекции ТЦ Лотос в том, что их «зажимают», а журналисты специально не упоминают о новостях фирмы, так как вымогают деньги. Насчет мотивации журналистов можно еще поспорить, но дело совсем не в этом. Остановимся на причинах описанной ситуации более подробно.

Рассмотренная нами статья — типичный пример использования информационного повода в рекламных целях. О самом событии, которому якобы посвящен «пресс-релиз», повествует всего одно предложение. Но и здесь не обошлось без рекламы — «заботливо» сообщен адрес торгового центра, сделан чрезмерный акцент на его значимости («крупнейший в городе», «стал родным»); а то, что юбилей одной фирмы «стал праздником для всех жителей города», и вовсе вызывает недоумение. Дальше — больше. Уже в следующем предложении директор ТЦ безапелляционно объявляется «человеком, подарившим нижебуренинцам радость», а ссылка на «приглашенного», давшего такую оценку, более чем туманна. Дальше уже идет откровенная реклама без какого-либо намека на информационный или аналитический материал — перечисление реализуемой продукции, сведения о расположении торговых точек и ателье, положительная характеристика цен. В надежде, что это «пролезет», автор материала не остановился на достигнутом и умудрился записать сюда же сообщение о «месяце скидок» и даже дать телефон «диспетчерской службы». А уже в самом конце (видимо, вспомнив известный анекдот о Штирлице, что «запоминается последняя фраза») снова идет поздравление фирмы с юбилеем (чтобы редакция не усомнилась, что материал был посвящен именно этому событию?).

Налицо чрезмерно низкая оценка интеллектуальных показателей работников редакции — предполагается, что те будут столь глупы, что опубликуют чисто рекламный материал, да еще и от своего имени, да еще и бесплатно. Можно относиться к нашим журналистам как угодно, но среди них редко встречаются люди с врожденной умственной отсталостью.

Еще раз повторим, что главный критерий отбора материала — это информационная ценность. Намного лучше смотрелось бы сообщение типа:

«Вчера исполнилось десять лет нижебуренинскому торговому центру Лотос, возглавляемому И. И. Челноковым. В рамках празднования юбилея прошел банкет и объявлены скидки на все товары и услуги».

Сообщение краткое, не требует много места и вполне может быть размещено в рубрике новостей. Эмоциональной окраски — никакой, оценочных суждений тоже нет, поэтому его с чистой совестью можно считать «новостью». А объем настолько мал, что почти полностью исключает желание что-либо урезать (слишком ретивый редактор может убрать лишь фразу по поводу скидок, отнеся даже ее к разряду рекламы).

Кого-то из руководителей может смутить слишком малый размер материала. Конечно, объемистая статья с подробной информацией лучше. Но оцените, что даст больший эффект — несколько небольших новостных сообщений, которые обязательно будут опубликованы, или же красочные «пресс-релизы», которые никогда не попадут на газетные страницы?

То же самое касается и аналитических статей, освещающих деятельность предприятия. Приведем достаточно распространенную ситуацию. У директора супермаркета появились серьезные проблемы — влиятельные в регионе люди хотят заполучить здание, в котором располагается его фирма. Понятно, что используемый ими арсенал стандартен — проверяющие, «наезды», другие виды прессинга. Он решает подключить СМИ и даже нанимает одного из известных «пиарщиков», чтобы тот «организовал» заказные публикации. Понятно, что пиарщик готов «поставить всех на уши» и готовит серию скандалов, разоблачений и статей «в защиту обиженного». С редакциями СМИ оговорены расценки на оплачиваемые материалы, а большинство «разоблачений» те готовы принять бесплатно — «острый» материал идет им только на пользу.

Но директором движут другие соображения — ему еще работать в этом городе, поэтому он не хотел бы ни с кем ссориться. В итоге он предлагает написать просто «статью о предприятии», рассказав в ней о видах деятельности, планах по реконструкции здания, жизненном пути директора и т. п., чтобы «привлечь внимание к проблеме». Естественно, что никто не станет публиковать такую статью бесплатно, а некоторые издания не возьмут ее и при наличии оплаты.

Многое зависит и от того, с каким именно средством массовой информации вы станете работать. В последнее время обыватель доверяет информации, подаваемой через СМИ, все меньше и меньше, поэтому мы рекомендуем вам оценить такой показатель, как «кредит доверия». Эта величина определяется достаточно просто. Поручите кому-нибудь найти в каждом из местных СМИ один или два материала, которые смело можно называть «скандальными». Пусть они относятся к какому-нибудь известному лицу. Теперь проанализируйте, каковы были последствия публикации этих сведений и были ли они вообще.

Пресс-конференции и пресс-релизы

Конечно, один из способов вынудить СМИ рассказать о вас — это пресс-конференция. Вопрос в другом — что именно о вас напишут?

Традиционная форма пресс-конференции сегодня не в особом почете — на нее придут только при совершенно определенных условиях: если вы достаточно известное лицо (желательно — скандально известное), если вы находитесь в скандальной ситуации или заранее обещаете сообщить нечто сенсационное. Если же вы сообщаете, что проводите «пресс-конференцию по итогам работы за год» или же посвятите ее планам по ремонту своего здания — есть шанс, что ее посетителями будут один или два человека (а возможно, и того меньше).

А уж написать о вас могут что угодно (хотя присутствие на пресс-конференции представителя какого-либо издания вовсе не гарантирует, что оно станет писать о вас вообще). Кто-то может посвятить всю статью анализу вашей неправильной дикции, другой напишет о низком организационном уровне проведения, а третий и вовсе ударится в размышления, что же такое вы хотели сказать, если никто из присутствующих вас не понял?

Принципы проведения пресс-конференции предельно просты: нужно определить: зачем вам это нужно, что вы хотите сказать и зачем это нужно журналистам? Ответив на эти вопросы, можно приступать к делу.

Для достижения наилучшего эффекта лучше создать более доверительную обстановку, усилить впечатление. Наиболее простая форма для этого — так называемый «пресс-завтрак»: вы собираете журналистов не в актовом зале, а в небольшом кафе (возможно — в вашем кабинете, если его размеры позволяют), угощаете их чем-нибудь легким (допустим, кофе или пивом в сочетании с гамбургерами либо другим «перекусом») и ведете беседу в неформальной обстановке. Это позволяет избежать агрессивного развития беседы, а также осветить задаваемые вопросы более полно. Кроме того, желательно снабдить каждого из приглашенных заранее подготовленным пакетом документации, куда войдет пресс-релиз и приложения к нему, в число которых вы включите все, что посчитаете нужным; это даст им возможность подготовить материал более основательно и в спокойной обстановке.

Последний фактор — это персональное определение человека, который будет проводить пресс-конференцию. Каждый из нас — отнюдь не «суперзвезда», и если вы не любите устных выступлений, имеете недостатки дикции или теряетесь от неожиданных вопросов, не стоит позволять кому-либо оттачивать на ваших проблемах свое остроумие. Мероприятие вполне может провести и кто-то из заместителей, пресс-секретарь или начальник PR-службы.

Что касается пресс-релиза, то вот несколько советов по его составлению:

§ Из текста должна быть видна конечная цель, зачем вы все это написали. К сожалению, это условие соблюдается не всегда; особенно грешат этим, как ни странно, некоторые политические партии.

§ Постарайтесь не использовать в тексте так называемых «промежуточных предложений», не несущих смысловой нагрузки. Иногда весь пресс-релиз оказывается состоящим из таких предложений: на первый взгляд перед вами — стройный и грамотно составленный текст, но вы никогда не сможете сказать, о чем он.

§ Желательно, чтобы текст пресс-релиза умещался на одной странице формата А4. Всю остальную информацию можно включить в приложения, объем и количество которых, ничем не ограничены.

§ Текст пресс-релиза должен быть тщательно отредактирован с позиций элементарной грамотности и стилистики. Безграмотно составленный документ только подрывает ваш авторитет.

§ Не оставляйте журналистам возможности неоднозначно толковать написанное. При составлении любых документов для прессы желательно придерживаться предельной конкретности и точности в формулировках.

Интервью

Исходный принцип при даче интервью тот же — вы отнюдь не «суперзвезда». Даже если вы не согласны с этим утверждением, все равно — ни один человек не застрахован от неверного высказывания, если его «застигли врасплох». Знаменитые на весь мир «ляпы» наших политиков и бизнесменов — нагляднейший тому пример. Оценка влияния этих высказываний на национальную культуру — уже не наша забота, а коллекционированием «перлов» с большим успехом занимаются отечественные сатирики.

Мы выделим лишь некоторые эффекты, которых вы, сами того не желая, можете добиться с помощью интервью:

§ Случайно задеть кого-либо из влиятельных людей, против кого вы на самом деле ничего не имеете (например, сказать какую-нибудь резкость в адрес губернатора, мэра или даже одного из ваших же друзей).

§ Признаться в совершении чего-либо (например сказав, что «жизнь тяжелая, уже не знаешь, как лучше уйти от налогов...») или «а кто из нас не нарушает закон?...»).

§ Допустить угрозы в чей-либо адрес («как бы на нас ни наехали, мы примем соответствующие меры, даже не обращаясь к официальным органам...»).

§ Чем-то оскорбить своих деловых партнеров и сотрудников («честно говоря, приходится работать с недалекими людьми...»).

§ Отказаться от поддержки, которую вам планирует оказать кто-либо («мы работаем достаточно спокойно, и ни в чьей помощи не нуждаемся...»).

Все это — лишь несколько распространенных случаев, не говоря уже о всевозможных оговорках, когда вы перепутали чье-то имя и отчество, неправильно произнесли фамилию, неудачно построили фразу. Всегда найдутся как желающие к этому «прицепиться», так и люди, усмотревшие в ваших совершенно невинных словах намеренное оскорбление. Поэтому во избежание новых проблем хотелось бы порекомендовать вам следующее:

§ Никогда не давайте спонтанных интервью.

§ Не комментируйте ничего неожиданно обратившимся к вам журналистам.

§ Давайте интервью только на условиях заблаговременного предоставления вам списка вопросов.

§ Лучше всего используйте широко практикуемую за рубежом форму «заочного интервью», когда через ваших сотрудников вам передают список вопросов, а затем через них же журналист получает ваши письменные ответы. При этом совершенно неважно, кто на самом деле составляет ответы — вы сами или один из работающих у вас специалистов: все равно об этом никто не узнает.

Полемика, опровержения и контроль достоверности

По поводу полемики через СМИ можно дать одну, но совершенно конкретную рекомендацию — не вступайте в нее ни при каких условиях. Вы бизнесмен, а не политик или правозащитник; а для того, чтобы «поставить на место» тех, кто допустил против вас нечистоплотные выпады, есть целый комплекс технологий, о которых мы расскажем в последующих разделах. Ни в коем случае не оправдывайтесь, не извиняйтесь и не доказывайте, «что вы не верблюд».

Несколько другое дело — опровержения. Они напрямую связаны с понятием «контроля достоверности» и позволяют не только заставить представителей СМИ уважать вас, но и несколько более осмотрительно относиться к публикуемым данным о вас.

Допустим, в одной из газет вышел материал, где заявлено, что вы — криминальный авторитет, выплачиваете «вторую зарплату» одному из заместителей мэра, а больше половины расчетов вашей фирмы производится «черным налом». Даже если все это — правда (или всего лишь малая часть правды), вы имеете все основания требовать опровержения и привлечь журналиста к ответственности. Любые данные, которые публикуются о вас, должны быть чем-либо подтверждены. А как он немедленно представит доказательства, что вы являетесь «криминальным авторитетом», если у вас даже нет судимости, или докажет наличие «второй зарплаты» для вице-мэра? Где документальное подтверждение? А уж то, как и с кем вы рассчитываетесь «черным налом», он не сможет доказать при всем желании.

К сожалению, очень часто такие «выпады» сходят журналистам с рук, отчего те уверяются в своей безнаказанности. Взыщите несколько раз с авторов статей некоторые суммы в возмещение морального ущерба, привлечите их к ответственности за клевету и подрыв деловой репутации (сюда же можно включить и взыскание недополученной прибыли), заставьте опубликовать опровержение (как и положено по закону, на том же самом месте) — и можете быть уверены, что они станут относиться к любой информации о вас с предельной осторожностью.

С помощью таких же совершенно законных действий вы можете заставить редакции СМИ лучше следить за соблюдением достоверности в мелочах. Как известно, во всевозможных «заказных» статьях часто мелькают обороты в превосходной степени, относящиеся к фирме и продукции заказчика: «единственный», «только», «лучший» и т. п. Но в соответствии с законодательством это признается недостоверными сведениями, если автор статьи не располагает доказательствами обратного. А чем он сможет доказать, что колбаса в магазине вашего конкурента действительно «лучшая» или что ее можно купить «только у него»? Здесь в дело также вступает судебный механизм, с помощью которого автор привлекается к ответственности, а вы можете требовать возмещения нанесенного вам ущерба — допустим, недополученной прибыли в связи с тем, что читателей газеты убедили, будто колбаса продается только в магазине конкурента.

В этом случае следует запомнить лишь одно — при публикации любых сведений, хоть как-то затрагивающих ваши интересы, «мелочей» не бывает.

Коррупция и PR

Последние моменты, на которых бы хотелось заострить внимание, — этический и юридический.

Тесно сотрудничая с российскими средствами массовой информации, вы достаточно часто рискуете перейти границу законности, а этические границы переходите почти всегда. Размещение «заказных статей», реклама под видом редакционных материалов, нелегальные выплаты работникам редакции — все это объединяется понятием коррупции и влечет за собой определенную юридическую ответственность. Проблема и в том, что эффект от такой организации работы со СМИ невелик — какой бы ни представлялась лично вам ситуация, на самом деле вы всего лишь выступаете в роли «дойной коровы».

Немного разочаруем вас и в другом — кем бы ни называли себя люди, обеспечивающие вас такими сомнительными выходами на прессу, их работа не имеет отношения к профессиональному PR.

Как уже не раз говорилось, PR ставит одной из своих целей управление общественным мнением, но никак не его «покупку». Настоящий эффект не может быть достигнут с помощью разовых либо регулярных выплат кому-либо — главную роль играют не деньги, а технологии, позволяющие добиваться любых результатов. По этой причине следует учесть — если в вашем PR-департаменте работают действительно квалифицированные специалисты, они в состоянии обеспечить вашей фирме неплохие связи в СМИ, не прибегая к тривиальным «взяткам», и наладить сотрудничество на нормальной партнерской основе. Более того, важным признаком профессионализма является и достижение нужного эффекта без нарушений закона, как бы сложно это ни было. В конце концов, наиболее простое на первый взгляд решение — вообще пойти и застрелить недоброжелателя, но ведь вы почему-то этого не делаете?

в начало

Корпоративные издания

Газеты, журналы и информационные листки

В целом, корпоративные издания — это все печатные материалы, которые издаются фирмой для ее собственных нужд.

Казалось бы, зачем все это нужно? Но такой вопрос задают себе только те, кто никогда не использовал эту форму. На самом деле все корпоративные издания укрепляют идеологию фирмы, развивают ее индивидуальный стиль и традиции, повышают уровень доверия и интереса со стороны потребителя. Иногда эта форма — эффективнейшая альтернатива работе со СМИ, особенно в тех случаях, когда, допустим, вся пресса в регионе подконтрольна местной власти, а вы не имеете с последней достаточно тесных контактов.

Первое, что обеспечивает вашей фирме наличие собственной газеты или журнала, — благоприятное и разностороннее освещение деятельности; как говорится, «сам себя не похвалишь — никто не похвалит». Второе — это очень удобная и эффективная форма работы с постоянными клиентами и потенциальными потребителями ваших услуг. Третье — шанс завоевать собственный сегмент медийного рынка, влиять на общественное мнение в более широких масштабах, короче говоря — иметь среди местных СМИ собственный постоянный «рупор». А уж о том, насколько положительно это влияет на атмосферу в вашем же коллективе, даже говорить излишне.

Как правило, фирма, в которой издательская деятельность не является одним из профилей его работы, может ограничиться ежемесячным изданием. В то же время ежемесячно лучше издавать не газету, а журнал. Если же вы стремитесь использовать свое издание в первую очередь в качестве «рупора», разумным будет издание еженедельника. Ежедневная газета финансово доступна не всем, да и не каждая компания может «потянуть» ее с информационной точки зрения.

Предварительно необходимо определиться с аудиторией предполагаемого издания. Это могут быть:

§ Только сотрудники фирмы. В этом случае издание посвящается больше внутренним вопросам, новостям фирмы, планам развития, новым назначениям, вакансиям, дополнительным программам и проектам. Сотрудники могут получать его при входе в фирму или прямо на рабочем месте; иногда положительное впечатление производит доставка издания на дом.

§ Постоянные клиенты. При выборе этой аудитории акценты содержания несколько смещаются и издание посвящается больше изменениям ассортимента, отдельным видам продукции, особенностям сервиса, вопросам качества, консультациям, программам скидок и спонсорским проектам. В случае с постоянными клиентами обязательна адресная доставка издания на дом или в офис.

§ Потребители услуг. Издание, рассчитанное на эту категорию, содержит более обобщенную информацию о фирме, ее продукции, руководителях, истории и т. п. Его особенность — то, что любой из номеров, попавший в руки потребителя, должен давать ему достаточно полное представление о фирме; в то же время каждый последующий номер должен содержать что-то новое, чтобы поддерживать интерес постоянных читателей. Распространение осуществляется непосредственно среди посетителей вашего предприятия путем раздачи либо раскладки.

§ Расширенная читательская аудитория. В этом случае ваше издание переходит в разряд обычных СМИ с акцентом на событиях вашей фирмы. Распространение осуществляется через обычную систему подписки и реализации; оптимальный вариант — бесплатная адресная доставка.

Среди критериев, определяющих эффективность корпоративного издания, наибольшее значение имеют его содержательное наполнение, которое обеспечивает его читаемость, и внешний вид, говорящий об уровне благополучия фирмы-издателя.

Собственная газета или журнал, если издавать их на достойном уровне и неплохим тиражом, финансово доступны не каждому и выпускать их не всегда целесообразно. Это имеет смысл в корпорациях с большой численностью сотрудников и разветвленной сетью филиалов (в крупных банках, транспортных компаниях, межрегиональных торговых сетях). Во всех остальных случаях разумно использовать менее дорогие формы — бюллетени, информационные листки, вестники и т. п.

Информационный листок может издаваться гораздо меньшим тиражом и без особых требований к внешнему оформлению; обычно он используется «для внутренних нужд» или для раздачи посетителям. В этом случае необязательно даже соблюдение стабильной периодичности — такое издание может выпускаться «по мере необходимости», к каким-либо датам или в зависимости от сезона.

Буклеты и проспекты

Буклеты и проспекты самых различных форм — это своего рода визитная карточка вашей фирмы, позволяющая составить о ней первое впечатление. Очень часто от того, каким будет это впечатление, зависит, станет ли сотрудничать с вами потенциальный партнер и сможет ли стать потенциальный клиент постоянным.

Разновидностей здесь множество — от полноцветного журнала, посвященного всем сторонам деятельности фирмы, до листка в четверть стандартного формата, размноженного на плохоньком ксероксе. Как и для всех остальных сторон имиджа фирмы, здесь существуют определенные закономерности:

§ Проспект фирмы должен достаточно полно раскрывать основные стороны ее деятельности и символизировать, по меньшей мере, достаток и стабильность. Если судить по качеству и оформлению проспекта, фирма должна предстать даже в лучшем свете, чем на самом деле.

§ Если у вас не хватает средств на качественный полноцветный буклет, лучше не издавайте вообще никакого. Даже если вам кажется, что удалось сделать что-нибудь «скромненькое, но со вкусом», дешевка всегда останется дешевкой и потребители это поймут. Не лучшее впечатление создаст о вас «нечто средненькое» и у возможных зарубежных партнеров.

§ Недопустимо использовать проспекты, содержащие устаревшую информацию. Ни в коем случае не применяйте издания, в которых содержатся данные об офисе, в котором фирма не располагается уже три года, об уволенных руководителях или давно закрытых филиалах — это дурной тон, а кроме того — «недоверенная реклама».

§ Действительно качественный проспект обязательно содержит не только данные о фирме, но и сведения о возглавляющих ее людях.

§ Ни в коем случае не пытайтесь изготавливать буклет «с заделом на будущее», рекламирующий то, чего у вас еще нет. То, что вы собираетесь сделать через год или два года — всего лишь ваши планы; проспект же представляет фирму только такой, какая она есть сейчас.

§ Проспект должен наглядно демонстрировать принципиальные отличия фирмы от других. Для этой цели применяются, например, оригинальные варианты оформления — в виде путеводителя по зданию и т. п.

Для «страховки» собственного имиджа на первый план выдвигается именно условие адекватности буклета — если вам еще нечего в нем сказать, недостаточно средств на издание или фирма не достигла должного уровня стабильности, вполне возможно обойтись более простыми формами, применяемыми повсеместно, — обычными прайсами и каталогами продукции.

Наглядные и раздаточные материалы

Наглядные материалы — это тот фактор, который способен придать имиджу вашей фирмы оттенок несовременности, застойности и даже глубокого упадка, а ваш личный образ окрасить в тона «красного директора», «партократа» или «коммуниста-ортодокса». Вам это нужно?

В самом начале привлекают внимание некоторые «пережитки советского прошлого», до сих пор сохранившиеся во многих офисах: «переходящие красные знамена», стенды с надписями вроде

«Победители соцсоревнования» или «Уголок политинформатора». Не важно, что на этих стендах удобно размещать объявления и собственную рекламу — если они на самом деле не отражают политических убеждений, господствующих в коллективе, их придется убрать, хотя и сделаны они качественно, «на века».

Затем идут уже новые офисные «шедевры» — стенгазеты, выполненные на не совсем чистой бумаге, плакаты, поздравляющие некую Нину Петровну с юбилеем, который был несколько месяцев назад, и даже некрологи о всех умерших за последние два года сотрудников. Этого также быть не должно, каким бы почетом ни пользовалась Нина Петровна и как бы вы ни сожалели о смерти своих сотрудников. Ваш офис — не общежитие, не школа и тем более не музей.

К числу современных наглядных материалов, которые могут быть размещены в нормальном офисе, относятся некоторые виды наружной рекламы, информационные табло, а также календари и профессионально изданные плакаты с символикой фирмы. Если у вашей фирмы есть своя газета, то возможно использовать и ее в качестве своеобразного «дацзыбао», разместив ее на аккуратном настенном щите. От всего остального придется отказаться, как бы печально это ни было.

Последнее, о чем мы упомянем, — это все виды небольших печатных материалов, которые раздаются вашим клиентам или просто проходим от имени фирмы: различные купоны, приглашения куда-нибудь, мини-прайсы и т. п. Постарайтесь оценить, насколько необходима вам вся эта «макулатура», и действуйте соответственно. В данном случае необходимо помнить — чем больше видов печатных материалов используется для вашей рекламы, тем более это способствует «размытию» имиджа фирмы. Не запутывайте своего клиента, и он будет вам только благодарен...

в начало

Наружная реклама

Эффективность по видам и основные проблемы

О том, что отнюдь не каждый, кто видит рекламный щит, становится потребителем рекламируемой продукции, мы уже говорили. Тем не менее, каждый из видов наружной рекламы имеет свои показатели эффективности. Их мы и рассмотрим сейчас.

Именно в случае с наружной рекламой можно признать большим достижением даже то, что она не наносит вашему имиджу никакого ущерба. Допустим, вы идете по одной из центральных улиц, видя через различные промежутки рекламные щиты. За исключением тех случаев, когда они представляют собой настоящее произведение искусства или рекламируют нечто, в чем вы уже давно нуждаетесь и не можете его найти, вы не особенно запоминаете, что на них было изображено. В вашем сознании откладывается лишь главная сущностная характеристика увиденного — «щит», причем этих щитов вы встретили на пути столько, что затрудняетесь назвать их точное количество. В то же время если вы наткнетесь на пути, допустим, на броневик с рекламой «Кока-Колы», вы запомните оба факта — и наличие броневика, и то, что он рекламировал именно «Кока-Колу», а не что-то иное. Таким образом, во втором случае реклама придала образу известного товара оттенок уникальности, необычности, а в первом — напротив, превратила товар в «один из целого ряда многих».

Наиболее эффективным видом наружной рекламы считаются всевозможные индивидуальные решения, отличающиеся оригинальностью и масштабным характером, — например использование того же самого броневика. Это и воздушные шары, дирижабли, фейерверки и т. п.; обычно этот вид обходится довольно дорого, но эффект немедленного привлечения внимания обеспечен.

Второе место держат различные указатели, облегчающие поиск нужного магазина или офиса. Чем оригинальнее они выполнены и чем удачнее расположены, тем сильнее создаваемое ими положительное впечатление. В отличие от предыдущего этот вид вызывает еще и эмоциональный оттенок «легкой благодарности» в связи с тем, что фирма «проявляет искреннюю заботу о

клиенте». Результативность использования указателей оценить проще всего, так как она измеряется приростом числа посетителей после установки соответствующего указателя.

На третьем месте располагаются относимые к наружной рекламе вывески. Они способны побудить проходящего мимо человека зайти внутрь магазина, ресторана, ателье и т. п.; степень их эффективности также оценивается через изменение числа посетителей.

Затем следуют различные листовки, баннеры и наклейки, размещаемые где-либо. Среди них лидирует реклама в салонах общественного транспорта, так как пассажир находится в условиях, способствующих ознакомлению с ней (даже не столько способствующих, сколько вынуждающих).

Наконец, самое последнее место занимают рекламные щиты — теперь они уже вряд ли могут кого-то удивить, что бы на них ни размещали; они же лидируют по числу побочных негативных эффектов.

В целом наружная реклама имеет некоторые специфические особенности, главная из которых — ограниченность ее воздействия. Как правило, наружная реклама носит чаще всего только информационный характер, в отдельных случаях — побудительный, но о каких-либо других воздействиях говорить не приходится. К числу недостатков наружной рекламы относятся также низкая информативность и повышенная опасность обратного эффекта (именно этот вид рекламы более других подвержен порче и видоизменениям, а в измененном виде производит действие, обратное желаемому).

Помимо уже перечисленных одной из проблем наружной рекламы является наибольший показатель так называемой «потенциальной противоправности», поскольку именно к ней закон предъявляет наибольшие требования, а местные нормативные акты еще увеличивают их число. Возьмем для примера рекламу табачных изделий и алкоголя: ее запрещено размещать ближе 100 м. от детских, учебных, медицинских, спортивных и культурных организаций; не разрешается демонстрировать в ней процессы курения или потребления алкогольных напитков, а также приводить информацию о положительных терапевтических свойствах алкоголя и табака. И это — лишь часть предъявляемых к ней требований только в соответствии с федеральным законодательством. Достаточно немного пройтись по городу, чтобы убедиться, что эти требования соблюдаются отнюдь не всегда, что дает основания для привлечения к ответственности изготовителей или распространителей рекламы. Даже если юридическая ответственность не коснется лично вас, нужен ли вам такой шум вокруг вашей продукции? А уж о требованиях местных властей к наружной рекламе лучше много не рассказывать, чтобы лишний раз не расстраивать читателя, — кое-где настаивают на обязательном снабжении рекламы неоновой подсветкой, где-то устанавливают ее стандартные размеры, а в некоторых районах запрещают ее размещать вообще.

Принципы

При использовании наружной рекламы рекомендуется следовать нескольким принципам, позволяющим свести ее негативные эффекты до минимума:

§ Новизна. Если вам не предлагается какой-нибудь новый и исключительно индивидуальный вариант, лучше не размещать такую рекламу вообще. Наружная реклама должна «приковывать» взгляд, запоминаться, производить хоть какое-то эмоциональное впечатление.

§ Контроль законности. До того как согласиться на использование какого-либо вида наружной рекламы, необходимо оценить, не нарушает ли она закон по своему содержанию, оформлению или размещению. Лишние проблемы с органами власти вам не нужны.

§ Выбор оптимального окружения. Оптимально в данном случае, если поблизости вообще нет рекламных щитов или вывесок других фирм; в крайнем случае желательно, чтобы их было как можно меньше.

§ Соответствие нормам благоустройства. Наружная реклама не должна мешать людям ходить, загораживать жильцам близлежащих домов свет, падать на голову прохожим. Главное здесь — исключить возникновение эмоций «раздражения», «возмущения» или, еще того хуже, «стойкой неприязни».

§ Соответствие общепринятым эстетическим критериям. К примеру, глупо размещать на памятнике архитектуры рекламу какого-нибудь пива или портить своим рекламным щитом прекрасный вид. Используемые в рекламе образы также не должны быть отталкивающими, возмущать чью-то нравственность.

в начало

Рекламные и маркетинговые акции

«Директ маркетинг» и «промоушн»

Проблема, о которой пойдет разговор, носит главным образом мировоззренческий характер. Доставит ли вам удовольствие, если рекламной продукцией, на выпуск которой вы потратили большие деньги, будут застилаться мусорные ведра? Возможно, кому-то это и безразлично, а кого-то порадует, что она сгодилась хоть для чего-нибудь, но таких альтруистов единицы.

Вопрос второй — устроит ли вас, если в сознании обывателя ваша фирма будет ассоциироваться с молодыми людьми дегенеративного вида, таскающими за собой неопрятные пакеты и пристающими к прохожим?

Хотелось бы надеяться, что вам небезразлична судьба собственного бизнеса, и на оба вопроса вы ответите отрицательно. Нетрудно догадаться, что мы поведем речь о всевозможных «адресных рассылках» и «рекламных акциях» — о том, для чего рекламисты предпочитают использовать малопонятные русскому человеку термины вроде «директ маркетинг» и «сейлз промоушн».

Начнем с почтовых рассылок, родиной которых стали Соединенные Штаты Америки. Сегодня россиянина уже не удивит пришедшее на его имя письмо от некой «заботливой» фирмы, предлагающее купить что-либо, перевести куда-то деньги или, тем более, сообщать об очередном «грандиозном выигрыше». Наши люди уже повидали немало «сюрпризов», которые доставляются им с использованием почты, — от религиозной литературы вроде надоевшего всем журнальчика «Сторожевая башня» до пакетов с ключами от «выигранной машины». Во всем нужна мера, поэтому теперь практически никакие почтовые отправления не вызывают у отечественного обывателя даже малейшего интереса, не говоря уже о доверии. Еще более ухудшили ситуацию распространение в почтовых конвертах знаменитого порошка с сибирской язвой и многочисленные «шутки» доморощенных юмористов, рассылающих на этой волне стиральные порошки, сахарную пудру и т. п.

Если еще несколько лет назад были основания серьезно обсуждать преимущества адресной рассылки перед другими видами рассылок, то сегодня даже этот вопрос теряет свою актуальность. Значительный процент жителей нашей страны хотя бы раз в своей жизни получал красиво отпечатанное письмо с банковскими реквизитами и печатями некой «крупной фирмы», адресованное лично ему. Таким образом и рассылались сообщения о пресловутых лотереях, в которых получатель якобы выигрывал все, что угодно, — от магнитолы до машины или круиза по Средиземному морю, а для получения «приза» оставалось выполнить «лишь одну формальность»: заказать что-либо из высланного каталога на определенную сумму. Многие получали и «персональные письма» от кандидатов на различные выборные должности, а также поздравления с праздниками от каких-либо фирм или политиков. Не раз наблюдались и «не совсем удачные варианты» — когда заботливый кандидат поздравлял с юбилеем пожилую женщину, которой уже несколько лет нет в живых, или предприниматель высылал каталог новой дорогой косметики девяностолетней пенсионерке.

К чему мы обо всем этом говорим? Да к тому, что нелишне еще раз вспомнить — мы живем в России, а многие «проверенные» рекламные трюки были проверены отнюдь не у нас. Есть ли у вас действительно важная информация, которую вы можете сообщить потребителю письмом на его домашний адрес? Является ли для него столь важной бумажка, сообщающая, что по некоему адресу открыт новый салон одежды, или приглашение туристической фирмы приобрести путевку? Как правило, реакция обывателя на подобные сообщения выражается одной фразой: «Ну и что?» Каждый человек (даже домохозяйка, которой, с вашей точки зрения, совершенно нечем заняться) считает себя весьма занятой персоной и не любит, когда его отвлекают по мелочам. Поймите — любая реклама через СМИ, щиты, указатели и все остальное ориентирована на неопределенную аудиторию, поэтому индивиду приходится с этим мириться. Если же что-то пришло лично ему — вы вмешиваетесь в его частную жизнь, вынуждаете интересоваться тем, что ему не нужно (по крайней мере, он считает именно так). И наглядная иллюстрация тому — всевозможные фирменные купоны и приглашения, разбросанные по подъездам возле почтовых ящиков; люди получили их и сразу же продемонстрировали свое к ним отношение. Судьба отправок в конверте не менее печальна — их можно обнаружить в мусорных ведрах, в холодильниках в качестве оберточной бумаги и в других, еще менее приятных для самолюбия рекламодателя местах.

Кое-кто считает, что избавит свой рекламный материал от судьбы его собратьев, добавив туда немного «полезной информации». Так появляются предвыборные материалы с «календарями дачника» и «полезными телефонами», рекламные газеты с телепрограммой и т. п. Этот вариант еще хуже, поскольку рекламодатель сам, добровольно, заранее признает, что все сведения о нем и его фирме никому не интересны, потому и нуждаются в «полезной нагрузке». Люди оценивают это по достоинству — большие агитационные материалы весьма удобны для упаковки чего-либо, а за телепрограмму вам будут еще более признательны. Только вот в чем дело — программу обыватель оставит себе (она ему пригодится аж в течение недели), но рекламу изучать не станет; еще удобнее, если программа представляет собой вкладыш в вашей рекламной газете, — все остальное можно с чистой совестью постелить в любимое мусорное ведро.

Первая рекомендация, которую мы дадим в связи с этим, — никогда не присылайте человеку того, что он не рассчитывает получить. Допустим, если вы собираетесь бесплатно распространять свою корпоративную газету, предварительно объявите об этом, подготовьте народ к тому, что ему еженедельно будет приходить новое издание. Сюрпризы нежелательны, тем более если они делаются без каких-либо логичных объяснений, — потребитель не знает, будут ли ему приносить газету с программой еще, а главное, не понимает, кому и зачем все это нужно. Второй совет, который смогут оценить по достоинству люди, имеющие определенный опыт в бизнесе, — не присылайте человеку того, о чем он не просит. Корпоративное издание лучше всего доставлять постоянным клиентам фирмы, которых оно интересует; телепрограмму — старушкам, которые обращались куда-либо с просьбой обеспечить их прессой.

Еще одна сторона нашего вопроса — это знаменитые рекламные акции с использованием различного числа «промоутеров». Здесь снова хотелось бы напомнить, где мы живем.

Знаете, какова реакция большинства наших детей, к которым в магазине подходит некто, одетый в костюм трехметрового Микки-Мауса? Практика показывает, что чаще всего это испуг. Более того, опросы показывают, что от подобных новшеств не по себе и многим взрослым людям. А каково будет вам, если в тот момент, когда вы присматриваете себе новый музыкальный центр, сзади подкрадется «утенок» на четыре головы выше вас, издающий дебильные хихикающие звуки?

Скажем больше — некоторые дети после подобных сюрпризов боятся посещать те же магазины. Не раз приходилось видеть, с каким выражением лица шарахаются от таких «утят», «мышат» и «пингвинчиков» и солидные покупатели. Вопрос тот же самый — вам нужно, чтобы в ваш магазин боялись заходить?

А в каких пробирках выводят молодых людей, подходящих ко всем без исключения пешеходам с типовой фразой «добрый день, здравствуйте» и неправдоподобным рассказом о юбилее фирмы, в

связи с которым покупателю навязывается набор дешевого китайского ширпотреба «почти даром»? Довольно загадочно смотрится фирма, у которой день рождения ежедневно на протяжении нескольких лет подряд; возникают и определенные мысли по поводу того, что за компания может позволить себе нанимать только таких сотрудников.

Или такой пример. На днях автору довелось увидеть интересный рекламный ход. Мальчонка-школьник, торгующий газетами в трамвае, после долгого рассказа о достоинствах газеты расстроено обратился к пассажирам: «Ну, блин, купите хоть кто-нибудь! Что я, зря говорил, что ли?!» Конечно, сразу нашлось несколько сердобольных людей, кому понравилась «искренность» и «напористость» парнишки; несколько экземпляров купили. Случай довольно интересный, но потом о таких же случаях стали рассказывать знакомые, которые ездили в общественном транспорте в разные дни. Люди, которым приходится пользоваться трамваем ежедневно, а то и по несколько раз в день, обратили внимание, что такая концовка — всего лишь часть заученного выступления, причем разные дети-газетчики произносят ее по-разному: кто-то с выражением, убедительно, а другие — как плохо выученный урок. В итоге газеты покупать перестали, а в ответ на каждое повторение стандартного текста детям пришлось выслушивать грубости пассажиров.

Закономерно напрашивается еще один вопрос — почему россияне столь сильно не любят всех, кто обращается к ним на улице? Ведь довольно часто «промоутеры» — симпатичные девушки, да и держат они себя предельно вежливо. Здесь решающим фактором становится реакция на вторжение в личную сферу. Если еще не столь давно наших соотечественников отличал коллективизм, доброжелательность к окружающим, общительность, то вместе с крахом всех советских ценностей на смену им пришел индивидуализм самого бешеного толка. За последние годы доверчивых россиян слишком часто обманывали, причем все, кто угодно, поэтому теперь они, «обжегшись на молоке, дуют на воду». И переломить такие поведенческие установки — дело весьма долгое и неблагодарное.

По этой причине любой незнакомый человек, который обращается к обывателю на улице, подсознательно воспринимается им как нарушитель спокойствия, а любая просьба или попытка привлечь внимание — как вторжение в частную жизнь, которая является святой святых для каждого. Вообще, улица для многих наших соотечественников — «враждебная среда», отделяющая их от мест с привычной обстановкой — дома, рабочего места. И любое обращение к ним в таких условиях вряд ли разумно.

Еще худшего эффекта можно добиться с помощью хождений по квартирам обывателей. Подсознательно восприятие следующее: какой-то чужак извне пытается вторгнуться на мою личную территорию, да еще и навязать мне решение каких-то непонятных вопросов. Это может восприниматься как угодно, но в любом случае посещение квартир потребителей — откровенно дурной тон. Ваших «промоутеров» никто не приглашал, а, как известно, «незванный гость хуже татарина». Уже сегодня россияне крайне враждебно встречают сборщиков подписей, «интервьюеров», проводящих социологические опросы, представителей различных сект, навязывающих им «слово божье на дому». А вам самому будет приятно, если к вам в квартиру начнет напрашиваться какой-то тип, убеждающий вас купить что-либо?

Дисконтные карты и «недели скидок»

Известно ли вам, что некоторые из наших соотечественников до сих пор не верят в возможность предоставления настоящих скидок?

По этому поводу выдвигаются самые смелые теории. Например, одна из них гласит, что перед объявлением новой скидки (к примеру, на 15%) предприниматели обязательно проводят еще большую наценку (40-50%), в итоге чего товар «со скидкой» становится даже дороже. Кое-кто считает, что скидки делаются только на недоброкачественную продукцию: просроченные продукты питания, бракованную одежду и обувь. Другие полагают, что продажа со скидкой полностью идентична реализации уцененного товара, который все равно никто не покупает.

Но не зря существует пословица, что «нет дыма без огня». Возможно, что у каждой из таких теорий, какой бы абсурдной она ни казалась, есть определенные основания. Существуют совершенно реальные причины, не позволяющие потребителю поверить в то, что система скидок — это безусловное преимущество фирмы. Для того чтобы развеять сомнения хотя бы в отношении вашей компании, приведем несколько практических рекомендаций:

§ Предоставление скидки должно быть объективно обосновано, хотя бы на первый взгляд. Если вы ни с того ни с сего объявляете, что теперь вашу продукцию можно будет приобрести со скидкой, первой напрашивается мысль, что ее у вас просто никто не берет. Ваши действия должны выглядеть логично, а поводов для этого найти можно множество — например сезонные скидки, снижение цен перед праздниками и т. п. Это рассеет необоснованные подозрения; кроме того, обычно подобная тактика оправдана и экономически за счет повышения объема продаж.

§ Лучше всего, если скидка не предоставляется каждому желающему. Гораздо эффективнее, если вы разработаете систему льготных тарифов для постоянных клиентов, накопительные скидки в зависимости от стоимости покупки, льготы для определенных социальных категорий.

§ Обыватель должен иметь возможность «пощупать» то, что ему предоставлено. Удачное воплощение этой идеи — дисконтные карты, карты постоянных клиентов и т. п.

§ Ни при каких условиях нельзя предоставлять скидки всем клиентам слишком долго. Идеальный срок «дисконтного периода» — не дольше одного календарного месяца.

§ Не делайте слишком больших скидок (более 50%). Такая политика вызовет серьезные сомнения по поводу того, как же на самом деле формируются цены на вашу продукцию.

§ Предоставление системы скидок — это не подарок, а рекламная акция; не забывайте об этом. То, что вы ввели хоть малейшие льготы для своих клиентов, должно привлекать их не только само по себе, но и благодаря мощному PR-сопровождению.

Другие акции

При проведении эффективной рекламной акции действует принцип эксклюзивности — дороже всего ценится новая и необычная идея. Самые любимые нашими обывателями акции объединяются понятием «халява»: благодаря ним человек совершенно бесплатно может получить что-либо. Интересно, что многим совершенно не важно, что именно они получают — пакетик семян, значок, книгу или полиэтиленовый пакет. Особым успехом такие акции пользуются в «глубинке». Надолго останутся в памяти встречи с зарубежными «проповедниками», сопровождаемые раздачей бесплатной религиозной литературы, — многие посетители готовы были растерзать друг друга из-за лишнего экземпляра «Нового завета» или жизнеописания Иисуса Христа в комиксах.

Вторая по популярности группа акций — так называемые «лотереи». Здесь ассортимент методов устоялся уже давно — от розыгрыша чего либо среди клиентов до продажи «беспроигрышных лотерейных билетов», с помощью которых сбывается залежалый товар.

Достаточно популярны всевозможные «сюрпризы» — к примеру, подарки для каждого пятидесятого покупателя или вложение в упаковку товара небольшого сувенира. Еще от времен советской торговли осталась идея формирования «товарных наборов», куда вместе с одной-двумя действительно полезными вещами добавляется товар, не пользующийся особым спросом; все это именуется «подарочным набором», «комплект для босса» и т. п.; истоки этого начинания восходят еще к «довескам» и «нагрузкам».

Помимо идейного наполнения при проведении рекламных акций используется лишь один основополагающий принцип — не навреди самому себе...

в начало

Спонсорство

Кому помогать?

В современном российском обществе существует довольно обширная прослойка людей, которых вы даже не знаете, но которые уверены, что вы им «должны». Разубедить их в этом невозможно, поэтому любой мало-мальски известный предприниматель вынужден наблюдать орды просителей, осаждающих его офис.

Корни идеи о существовании ваших «долгов» в отношении этих людей уходят в бесконечность. Но факт остается фактом — просителям не хватает в жизни очень многого, и они уверены, что именно вы обязаны их этим обеспечить. Почему? Да по той же причине, по которой вы «виноваты», что некой пенсионерке не хватает денег на покупку килограмма черной икры, а «пролетарий» дядя Вася не может позволить себе хороший коньяк.

Национальная российская психология несет в себе много весьма своеобразных идей, одна из которых — обязательный поиск «крайнего». Человек не желает признавать, что в его проблемах может быть виноват он сам: зарплата маленькая просто потому, что он ленив и не желает работать, на высокооплачиваемую должность не берут потому, что не хватает знаний и умения, а каких-то жизненных благ нет лишь из-за того, что он и не пытался на них заработать. Нет, маленькую зарплату он получает «из-за мерзавца-начальника», на нормальную работу не берут потому, что туда принимают только «всех своих», а новую машину не купить «по вине Президента РФ».

Ключевые понятия, формирующие такую систему взглядов, — это зависть и лень. С одной стороны, обыватель неприкрыто завидует всем, кто живет в чем-то лучше его, а с другой — желает получить столько же или больше, ничего для этого не предпринимая. И потому считается, что все хоть сколько-нибудь преуспевающие люди находятся «в неоплатном долгу» перед менее обеспеченными соотечественниками, так как им «удалось наворовать», а потому — «нужно делиться».

Парадоксально и то, что немалая часть людей, которые приходят что-то просить у вас, обратилась к вам не из-за уважения или хорошего отношения, а просто потому, что у вас есть деньги; при этом они еще и испытывают к вам выраженную неприязнь и никакой благодарности. Так кому же из них помогать и стоит ли это делать вообще?

К примеру, сегодня к вам обратилось несколько просителей. Первая — пенсионерка лет 80 с просьбой выделить ей \$3000 на приобретение лекарств; второй — представитель религиозной секты, просящий 78 340 руб. «на храм»; третий — директор детского дома, которому нужны подарки воспитанникам к празднику. Здесь же — руководитель совершенно неизвестного вам танцевального ансамбля «Бабочка», председатель общественной организации по защите амурского тигра и активисты студенческого научного общества. Кому из них помочь, а кого «послать» как можно дальше?

Начнем с пенсионерки — казалось бы, кто как ни она нуждается в помощи. Вот ее удостоверение ветерана труда, куча почетных грамот, справки обо всех возможных болезнях... Многие решат выручить ее, в крайнем случае лишь несколько уменьшив сумму с \$3000 до \$1500. Но подумайте, какова вероятность, что указанная сумма пойдет действительно на лекарства? Опыт показывает, что, скорее всего, этих денег не хватает ее внуку, чтобы купить новую квартиру или машину. Но почему вы должны тратить заработанные собственным трудом деньги на какого-то здорового оболтуса?

Представителю секты нужна четко определенная сумма, и он, по всей вероятности, представит вам кучу смет, оправдательных документов и рекомендательных писем. Но вот проконтролировать,

куда деньги уйдут на самом деле, вам вряд ли удастся. Даже если их секта и вправду построит пресловутый храм, вам-то какая польза от существования какого-нибудь «Первого Храма Всемирного Познания Космического Разума»?

Директор детского дома — весьма благообразный товарищ, вызывающий полное доверие. Так и хочется сделать хорошее дело и помочь детишкам. Но обратите внимание, на что он просит деньги. На подарки к празднику? Попробуйте предложить ему несколько иной вариант — вы сами купите эти подарки, привезете их и вручите детям. А теперь посмотрите на реакцию. Если он только порадуется и поблагодарит, что же, можно и помочь. Но в ряде случаев вы столкнетесь с непонятной суетливостью: вам начнут рассказывать «сказочки» о том, что комплекты подарков уже найдены и их нужно только оплатить, желательно оказать именно денежную помощь и т. п. Здесь уже не мешает усомниться в мотивах, движущих этим «товарищем», и в том, кому он собирается сделать подарок — уж не собственной ли жене?

Танцевальный ансамбль «Бабочка» просит денег на дорогостоящие костюмы. Но вы его не знаете; можете навести справки у знакомых, которые тоже о нем не слышали. Кому будет полезна данная спонсорская помощь, кроме руководства этой же «Бабочки» (которое еще и «спишет» в собственный карман не менее половины всей суммы)?

«Защита амурского тигра» — дело весьма благородное, которому помогают многие. Но постарайтесь отчетливо представить, как пришедший к вам человек с помощью ваших денег сможет защитить этого самого тигра. Приобретет двустволку, и будет ходить за тигром по пятам, отстреливая браконьеров? Купит вагон мяса, чтобы накормить всех тигров в тайге? Интересен и еще один момент — видел ли этот «эколог» амурского тигра вообще? Вряд ли.

«Активисты студенческой науки», пришедшие просить у вас деньги, вполне могут пропить то, что получат. Иначе, зачем бы они тратили время на посещение вашего офиса — уж никак не ради новых «методичек»?

Вышло так, что из всех, кто посетил вас сегодня, помогать не стоит никому?

Наверное, вы хотите, чтобы спонсорство приносило вам что-то, — вряд ли вам просто нравится зарабатывать деньги, чтобы потом дарить их первым встречным проходимцам. Есть несколько принципов, которые позволяют все-таки определить, кому помогать нужно, а кому — нет.

Первый критерий — это степень необходимости. Поразмыслите, насколько вашему посетителю вообще нужна помощь. Допустим, тяжело больной человек просит денег на операцию, без которой он проживет еще максимум два месяца, — безусловно, что он остро нуждается в вашей помощи. Администрация полуразвалившейся детской больницы просит средства на ее ремонт — это тоже нужно. Но что случится с танцевальным ансамблем, если вы не купите для него дорогостоящие костюмы, — ведь как-то же они танцевали до этого? Кто умрет от того, что студенты не получают новую «методичку» на японском языке, а сектантам не дадут построить свой храм?

Определение степени необходимости — еще не основание для отказа или положительного решения вопроса; это всего лишь поможет вам понять пришедшего человека, проанализировать его мотивы — заставила ли его прийти к вам нужда или он просто явился вас «доить». Не стоит забывать и о том, что среди наших соотечественников уже успел сформироваться целый слой людей, которые живут и содержат свои семьи только за счет составления красиво оформленных «проектов», под которые регулярно берутся гранты американских фондов и спонсорская помощь от предпринимателей вроде вас.

Критерий второй — социальная значимость проблемы, ее «звучание». Возьмем того же самого безнадежно больного — то, что он нуждается в срочной операции, несомненно. Но кто он вам? По документам выясняется, что это некий безработный, уже успевший отсидеть два срока, без семьи и каких-либо определенных занятий. Конечно, вполне возможно, что это очень хороший человек, но причем здесь вы? Да кем бы он ни был, почему вы поможете в первую очередь ему, не

оказывая помощи множеству других безнадежно больных людей? Это стоит осмыслить. Другое дело — если это известный деятель культуры или науки, потеря которого может стать для общества невозможной, или больной ребенок, еще не успевший пожить на свете. Но в любом случае, подумать стоит. В то же время, безусловно, значима помощь в решении общественных проблем — ремонте больницы или школы, выделении продуктовых наборов для пенсионеров и т. п.

Третий критерий — целевое назначение вашей помощи. Какова вероятность, что она дойдет до непосредственного адресата? Сколько шансов, что ее просто не украдут какие-нибудь «общественники»?

Последний критерий, имеющий решающее значение, — нужно ли это лично вам. Здесь необходимо оценить соответствие ваших действий созданному имиджу, влияние на него и их возможное использование в ваших личных интересах. Конечно, не стоит подходить к делу слишком цинично, но ханжески умалчивать об этой проблеме тоже не стоит: какое бы хорошее дело для общества вы ни сделали, деньги-то ваши, кровные. Каждая копейка, которую вы даже просто подарили, должна приносить вам несомненную пользу, иначе — какой вы тогда предприниматель?

Идеальный вариант — если вы сразу же определите, каким социальным категориям будете помогать, и «отсечете» все остальные. В этом случае все ваши спонсорские действия будут предприниматься последовательно, в строгом соответствии с выбранной «социальной миссией». Такую категорию вы можете выбрать либо среди наиболее «проблемных», либо из числа тех, которые имеют наиболее близкое отношение к вашим потребителям. Самый лучший вариант — это дети, так как дети есть у всех социальных прослоек вне зависимости от их обеспеченности; кроме того, вложение средств в помощь детям можно легко обыграть как «дальновидность», «заботу о будущем». Ну а если вы еще и производите какие-либо товары для детей, то помощь детским домам, больницам и школам диктуется элементарным здравым смыслом. Росту рейтинга вашей фирмы способствует и поддержка непосредственных потребителей реализуемой продукции — студентов, домохозяйек, пенсионеров.

В каких размерах и чем?

Действительно, какова будет реакция, если тому, кто просил 150 тыс. руб., вы выделите 300 рэ? Иногда эффект такой спонсорской помощи резко негативен, так как она воспринимается как откровенное издевательство. Итак, первая аксиома эффективного спонсорства — лучше не давать денег вообще, чем дать намного меньше запрошенного.

В любом случае, до принятия решения по сути поступившего письма лучше встретиться с его автором и откровенно спросить, сколько ему нужно реально (по минимуму). Некоторые просители сознательно в несколько раз завышают нужную сумму, будучи уверенными, что вы все равно сократите ее; поэтому лучше в личной беседе все же выяснить, какая часть реально требуется, а какая добавлена «на всякий случай».

Размеры той помощи, которую все же стоит оказать, ограничиваются и вашим здравым смыслом. Не совсем разумно сразу выделять крупную сумму едва знакомому человеку, обратившемуся в первый раз, — для того, чтобы поддерживать его «по-крупному», желательно хотя бы узнать, чего от него можно ожидать. Не следует давать и слишком мало — мизерная сумма никогда не будет оценена, и ее получатель не станет считать себя обязанным сам.

В организации спонсорства как нигде актуальна старая истина — «деньги портят». Поэтому скажем кощунственную вещь — постарайтесь не давать денег вообще никому.

Даже если вы решили помочь кому-то, не стоит «вводить его в искушение». Общественники и бюджетники — люди небогатые, поэтому если вы выделите им «живыми деньгами» немалую сумму, мало кто устоит перед соблазном и не положит какую-то часть в собственный карман; еще опаснее, если вы широким жестом дадите денег «черным налом». Одна из аксиом спонсорства

гласит: определенный процент выделенной в качестве спонсорской помощи суммы всегда будет истрачен не по назначению.

В то же время для решения подавляющего большинства проблем, с которыми к вам обращаются, на самом деле вовсе не обязательно давать просителю живые деньги, так как это составляет лишь промежуточную операцию на пути к конечной цели. Что там хотела от вас старушка-пенсионерка? Деньги на лекарства? Так затребуйте у нее подробный список необходимых лекарств, и если решили поддержать ее, — выделите помощь именно этими лекарствами. Если на деле ей нужны были деньги, а не лекарства, вы это сразу увидите; посоветовавшись с любым специалистом, вы также легко определите, нужны запрошенные препараты лично ей или же она решила «загнать» их ближайшей аптеке.

Студенты уверяли, что желают купить «методички»? Поручите кому-нибудь из сотрудников купить их и в торжественной обстановке вручите «активистам». Больница просила денег на ремонт — помогите ей, напрямую перечислив средства на счет ремонтной бригады. При такой политике сразу вскроется, какие проблемы существуют на самом деле, а какие просто надуманы, — например, «защитник амурского тигра» вряд ли сможет сразу объяснить, что ему нужно в «натуральном выражении» (в лучшем случае попросит оргтехнику или офисную мебель).

Только таким образом вы можете гарантировать, что ваши деньги действительно пошли на хорошее дело. Еще лучше, если вы будете оказывать помощь собственной продукцией или услугами, — это уже способствует прямой рекламе фирмы.

Зачем помогать?

А зачем все это нужно вам? Почему вы должны решать те проблемы, которые создал кто-то другой?

«Чувство глубокого удовлетворения» — отнюдь не главное, что вы должны получить, спонсируя кого-либо или что-либо. На самом деле отнюдь не столь важно и то, что решилась значимая для общества проблема. И даже искренняя благодарность и обожание со стороны тех, кому вы помогли, — еще не повод идти даже на малейшие расходы.

Ваш бизнес должен получить от каждого спонсорского действия совершенно конкретный эффект, который вам будет просто сформулировать. Если же вам трудно сказать, чем помогло вам последнее «благотворительное» перечисление, — значит, деньги ушли «на ветер».

В число возможных эффектов спонсорства входят:

§ Прямая реклама. Тот, кому вы помогли, осуществляет рекламу фирмы и ее продукции в определенных кругах (среди сторонников своего объединения, членов их семей, участников мероприятий).

§ Косвенная реклама. Получатель помощи интенсивно благодарит фирму и вас лично во всех выступлениях в СМИ, на проводимых мероприятиях и т. п.

§ Расположение значимого лица. То, что вы помогли кому-либо, напрямую приобрело вам влиятельного сторонника в лице вице-мэра, депутата, «авторитета» (это особенно касается тех случаев, когда данное лицо каким-то образом заинтересовано в преуспевании получателя вашей спонсорской помощи).

§ Продвижение имиджевых характеристик. Через оказание помощи производится укрепление одной из характеристик имиджа вашей фирмы либо вашего лично (например: понятия «социальной миссии» фирмы).

§ Приобретение политического влияния. Это актуально в том случае, если вы планируете в будущем выдвигаться на одну из выборных должностей, поддерживать какую-либо партию либо движение.

§ «Отмывание денег». Тоже достаточно распространенный вариант с множеством отработанных схем, к которому прибегает ряд отечественных фирм, используя в роли получателя подставные объединения и физических лиц.

§ Финансирование проектов собственных родственников, друзей, знакомых. При этом помощь оказывается только тем, кого вы хорошо знаете, и поддерживаются лишь известные вам начинания.

Если даже после ознакомления с возможными основными эффектами вы видите, что ни один из них в данном случае достигнут не будет, остается последний вопрос — можете ли вы считать свои деньги лишними? Если нет, то посетителю можно с чистой совестью отказать.

Сопровождение спонсорства и оценка спонсорской эффективности

Торговый комплекс Девятый Материк входит в десятку крупнейших компаний своего региона. Он «отвалил» \$19 тыс. в фонд некоего оргкомитета турнира по «западноафриканским видам единоборств». Благодаря этому, а также помощи ряда других фирм турнир прошел на высоком уровне, собрав всех поклонников этого вида спорта, проживающих в городе (уточним, что их было чуть более 500). Оргкомитет не остался в долгу — огромный рекламный щит Девятого Материка был размещен на видном месте, среди тридцати четырех таких же щитов других спонсоров турнира; кроме того, все спонсоры были перечислены в телеинтервью по итогам мероприятия.

Тем не менее, для нашего торгового комплекса, на первый взгляд, ничего не изменилось — он не перешел на более высокое место в рейтинге региональных компаний, его обороты не повысились, не появились новые партнеры.

Работающее в том же городе ООО Магазин № 145 находится в гораздо худшем положении — единственное, что у него есть, это небольшой подвальчик, торгующий книгами; большинство горожан даже не знает, что такое ООО существует. Его руководитель выделил ровно 1 тыс. руб. и разделил ее на 10 разовых премий для талантливых студентов. Только через конкурсный отбор, проводимый среди студентов города, прошло 6 тыс. человек; при этом информация о проводимой акции в поддержку молодых талантов распространилась буквально среди всех студентов местных вузов (а их — около 20 тыс. человек).

О благотворительной акции рассказали практически все местные СМИ, а апофеозом события стало торжественное вручение премий вместе с сертификатами лауреатов (кстати, оно тоже прошло без дополнительных затрат в актовом зале одного из вузов).

Благодаря акции многие жители города узнали о существовании Магазина № 145; число его посетителей возросло в несколько десятков раз, резко подскочили обороты; а многие студенты предпочитают покупать книги только здесь.

Проведем небольшие подсчеты. Если сопоставить сумму затрат Девятого Материка с количеством непосредственной аудитории, выясняется, что на каждого из участников турнира потрачено в среднем примерно по \$38. Учитывая, что для некоторых жителей города это — их зарплата за месяц, следует ожидать некоего «сверхэффекта». Но что мы видим? Все эти затраты ушли на обычную информационную рекламу, сообщающую о существовании торгового комплекса, причем в довольно неудачном исполнении (в окружении рекламы других фирм). Подсчитать бы все это чуть раньше, и фирма могла бы сэкономить немалую сумму...

В свою очередь, ООО Магазин №145, несмотря на свое не совсем удачное название, умудрилось произвести усиленное положительное впечатление непосредственно на 6 тыс. человек, потратив

на каждого в среднем... около 17 коп. При этом аудиторией его имиджевой рекламы стали и все студенты (если рассматривать акцию с этой точки зрения, то затраты на человека составили примерно 5 коп.). Велико и число опосредованных позитивных эффектов.

Практика показывает, что эффективность спонсорства зависит отнюдь не от суммы пожертвования, а от его PR-сопровождения. Рассмотрим здесь основные направления сопровождения спонсорской деятельности.

§ Форма оказания помощи. Желательно, чтобы ваша помощь немедленно, а не опосредованно, позволяла добиться конечной цели и решить некую проблему (этот вопрос мы уже обсуждали выше). Наилучший вариант — если вы передаете не деньги, а что-то другое — медикаменты, оборудование, продукты; кроме того, передача помощи должна обязательно осуществляться публично, лично вами или вашим представителем, с озвучиванием этого факта. Предпочтительнее всего оказывать помощь вашей же продукцией, что служит дополнительной рекламой фирмы.

§ Условия спонсирования. Это — то, что обязан для вас сделать получатель помощи (желательно закрепить условия договором). Понятно, что это зависит от его личных возможностей, но ни в коем случае нельзя давать деньги «просто так»: если это общественное объединение — пусть повесит на своем здании ваш рекламный щит и распространяет ваши печатные материалы; если вы финансируете мероприятие — ваше участие должно быть озвучено максимально внятно и в той форме, которую посчитаете наилучшей вы. Минимум, что можно требовать даже от физического лица, — несколько благодарных интервью для всех СМИ. Главное, воспринимайте спонсорство так, как его рассматривает Закон «О рекламе», — вы выступаете в роли рекламодателя, а получатель помощи — в роли рекламодателя.

§ Использование информационного повода. Если вы все-таки решили дать кому-то «несколько денег», этот факт должен быть немедленно освещен через все возможные каналы, как и благодарность получателя.

§ Распространение неформальной информации. С помощью управления определенными слухами нужно постараться добиться, чтобы все знали о «высоких мотивах», которые двигали вами при оказании спонсорской помощи, и о том, что вы «оторвали эти деньги буквально от сердца».

Весьма перспективным может стать вариант, при котором спонсорская помощь рассматривается в качестве долгосрочных инвестиций, т. е. сохраняются одни и те же крупные получатели, над которыми ваша фирма «берет шефство» (допустим, одна из больниц, школ). В этом случае эффект вложений многократно усиливается, ваша фирма воспринимается как «стабильная» и «последовательная в своих действиях», а любые положительные изменения, касающиеся объекта «шефства», укрепляют ваш имидж (даже если вы не имеете к ним отношения). А оценить эффективность спонсорства можно с использованием тех же методов, что и при определении эффективности рекламы, описанных выше.

в начало

Лоббирование

Традиционные схемы

Человек, которого можно назвать «лоббистом», есть в каждой фирме. Он отвечает за связи с администрацией, «умасливание» проверяющих, решение наиболее «скользких» вопросов. Еще с советских времен его условно принято именовать «толкачом» вне зависимости от того, какую должность он занимает официально. Благодаря своим весьма своеобразным функциям такой

человек для фирмы бесценен: ему каким-то образом удается решить те вопросы, перед которыми пасует даже первое лицо.

Скорее всего, такой человек есть и у вас; назовем его условно Петрович. Он дает взятки нужным людям, дарит подарки к праздникам, добывает самую свежую информацию, «утрясает» проблемы, вы знаете, что Петрович способен решить почти все, — если вам нужно найти новое помещение, получить в аренду выгодный земельный участок, «договориться» с Энергосбытом или прокуратурой. Он быстро «разнохает» в чем тут дело, сообщит вам требуемую сумму, а затем через некоторое время принесет согласованные документы. Как он это сделал, вы чаще всего так и не узнаете, но ведь главное — результат...

Если Петрович заболел или ушел в отпуск, проблемы накапливаются, как снежный ком. Его возвращения ждут, как «второго пришествия»; и вот он появляется, снова получает «для дела» энную сумму, и тучи над вашей головой рассеиваются.

Но не дай Бог, если Петрович уволится, — все проблемы так и останутся нерешенными. Поэтому фирма делает все, чтобы ни в коем случае не обидеть своего «толкача», и создает ему условия для идеальной жизни.

Через связанные с этим кризисы хотя бы один раз прошли почти все предприятия. Суммы, которые требуются Петровичу для решения вопросов, становятся все больше и больше, а количество проблем, которые нужно решать, возрастает. Уже почти ежедневно требуется дорогой коньяк и «подарочные наборы», чтобы уважить какого-нибудь «нужного человека»; вам Петрович при любом вопросе начинает жаловаться на свою тяжелую жизнь — как мало ему платят, как его никто не ценит и как много он делает на голом энтузиазме. В определенный момент кто-то из руководства находит время провести небольшой подсчет, и выясняется, что лоббистская деятельность Петровича стала одной из основных статей расходов, пожирающей невероятные суммы. Вскоре вы случайно узнаете, что работающему у одного из ваших друзей «толкачу» Абрамычу удалось решить ту же самую проблему, которая была у вас, не за \$3000, а всего за \$500. Возникает предположение, что вы на грани внутреннего кризиса, суть которого выражается двумя словами — «толкач оборзел».

Рано или поздно, но переломный момент наступает — Петровича вызывают «на ковер», задают ему все накопившиеся вопросы. Чем сложнее ситуация, тем сильнее будет его «праведный гнев» и выражение «оскорбленного достоинства». «Несправедливо обвиненный», который «грудью защищал вас, как родного», готов уйти хоть сейчас. И в определенный момент вы согласитесь, что ему лучше уйти, поскольку следовать его советам и дальше вы не сможете, а на других условиях он работать не согласится. В итоге Петрович, обычно скопивший за период работы у вас весьма внушительную сумму, без сожаления расстается с вашей фирмой, напоследок пожелав вам большой удачи и пообещав, что теперь-то вы поймете, какво все решать самим. Ну а вы, в свою очередь, остаетесь у разбитого корыта, так как все контакты оборвались с уходом Петровича, а в тех органах, которые, судя по предыдущим решениям, относились к вам более чем благожелательно, никто не желает с вами даже разговаривать.

Что теперь делать? Возможно, вы будете «крутиться» самостоятельно, «со скрипом» наработывая нужные связи «с нуля», «методом проб и ошибок»; вероятно, что еще несколько раз обратитесь с особо сложными вопросами к Петровичу, который за крупный гонорар милостиво согласится вам помочь; а может быть, как можно быстрее постараетесь найти нового «толкача»...

Задачи и принципы

Детальное изучение и рассмотрение «проблемы Петровича» породило целое направление в современном PR, посвященное технологиям лоббирования.

Понятно, что в традиционном случае вся сложность состоит в том, что все связи замкнуты на одного человека, к тому же не занимающего ключевой пост в организации. С другой стороны, те высшие руководители, которые пытаются выступать в роли лоббистов сами, рискуют довольно

быстро «сгореть на работе», так как у них просто не хватит времени и сил выполнять еще и эти функции. Если же это хоть каким-то образом удастся, результаты лоббистской деятельности первого лица, мягко говоря, оставляют желать лучшего, а чиновники всех уровней обманывают его, как ребенка: если раньше из «шефа» вытягивал деньги только пресловутый Петрович, то теперь это делают все, кому не лень.

Вариант с распределением связей между несколькими «толкачами» также показал свою неэффективность — во-первых, это создает определенное недоверие к фирме, так как чиновники не могут понять, с кем можно решать вопросы, а во-вторых, расходы при этом возрастают еще больше.

Для начала задумаемся над тем, для чего вашей фирме вообще заниматься «лоббистской деятельностью»?

Лоббирование, по идее, должно обеспечивать вас следующими возможностями:

§ Оперативной информацией о любых событиях, которые каким-либо образом затрагивают интересы вашей фирмы (готовящихся законопроектах, постановлениях, проверках, тендерах, прессинговых акциях, настроениях во властных кругах и др.).

§ Возможностью неформального решения большинства возникающих у вас проблем с минимальными потерями для вашей организации.

§ Рядом сторонников в органах власти, СМИ и политических объединениях, убежденно защищающих ваши интересы.

§ Созданием «режима наибольшего благоприятствования» для всех ваших инициатив и проектов.

§ Возможностью игнорировать мелких вымогателей любого уровня и происхождения.

§ Относительной предсказуемостью любых внешних воздействий на ваш бизнес.

Это — минимум, который просто необходим для того, чтобы ваша фирма смогла нормально работать и развиваться. В современном варианте повседневная лоббистская деятельность строится на следующих основных принципах:

§ Деперсонализация связей. Все связи, приобретение которых в той или иной мере финансируется вашей фирмой, ориентируются не на конкретного PR-специалиста, отвечающего за лоббирование, а на фирму в целом.

§ Повышенная значимость опорных фигур. Несмотря на сложности, фирма старается не работать на уровне рядовых исполнителей, а заручиться поддержкой руководителей высшего и среднего звеньев (не ниже уровня начальника отдела).

§ Долгосрочный характер устанавливаемого сотрудничества. Исключается решение вопросов через разовые «подношения» отдельным фигурам, поскольку такая позиция быстро приводит к превращению вас в «дойную корову». Основная ставка делается на установление длительных и более прочных человеческих отношений с интересующими вас лицами.

§ Непрерывность лоббистской деятельности. Сегодня уже недопустимо обращаться к интересующим вас лицам только тогда, когда у вас возникают проблемы. Работа с ними должна вестись постоянно вне зависимости от вашей личной ситуации: нельзя забывать о таких мелочах, как поздравления с праздниками, обычные «визиты вежливости» и т. п., — о вашем существовании не должны забывать.

§ Активная заинтересованность фирмы в общественных и политических процессах. Что-то собой представлять может только та фирма, которая не «замыкается в себе», а видит ситуацию гораздо шире: обязательно поддерживает кого-то из кандидатов на выборные должности, сотрудничает с политическими партиями, участвует в консультациях по поводу законотворчества, всегда имеет собственную позицию по ключевым вопросам, даже если те ее не касаются, поддерживает всевозможных «правозащитников» и «общественников».

§ Компетентный и равноправный диалог со всеми силами. На такой диалог может претендовать только тот, кто разбирается в работе структур, на которые ориентирована лоббистская деятельность, может реально определить границы полномочий чиновника и имеет налаженную юридическую службу. Кроме того, здесь подразумевается активная позиция в центре любых событий; можно считать, что вы уже чего-то добились, если перед каждыми выборами разные люди начинают интересоваться, кого вы будете выдвигать или поддерживать.

§ Дублирование ключевых каналов и расстановка «страховочных фигур». Поскольку любой чиновник не застрахован ни от внезапного повышения, ни от «заслуженной» оценки его деятельности, в итоге которой он оказывается на скамье подсудимых, всегда необходимо обеспечивать себе резервные каналы для решения тех же вопросов.

§ Избыточный характер приобретаемого влияния. Для того чтобы получить в свои руки определенные рычаги, с помощью которых возможно помогать своим сотрудникам или заставлять задуматься противников, желательно удерживать за собой несколько «сфер влияния», которые, на первый взгляд, вам абсолютно не нужны (допустим, будет неплохо, если вы, кроме всего прочего, будете располагать возможностью помочь чьим-то детям с поступлением в вуз, организовать выезд на пикник или снабдить кого-либо приглашениями на закрытый банкет).

Работа с исполнительной властью

Мы начинаем с этой ветви власти, потому что для всех представителей бизнеса она уже успела стать до боли родной.

Именно эта сфера — бездонная пропасть, ежемесячно поглощающая невероятные суммы «инвестиций». Порой кажется, что совокупная величина средств, полученная за год коррумпированным чиновничеством, ничуть не меньше размера государственного бюджета. Направить бы эти деньги на какое-нибудь благое дело...

Как известно, непосредственных форм, с помощью которых сегодня «доют» наших бизнесменов, не так уж и много. Остановимся на некоторых из них.

Наиболее известная — это классическая взятка, некая сумма денег, переданная чиновнику за четко определенную услугу. Кто-то дает деньги сразу, предоплатой, хотя это и снижает вероятность полного решения вопроса, кто-то — лишь получив на руки нужное постановление или резолюцию. Сегодня эта система стала уже настолько привычной, что широко известны даже суммы, которые следует уплатить за тот или иной результат, — так называемая «цена вопроса». Взятка дается по инициативе посетителя, как правило, уже знающего, что она будет принята. Хотя случаются и казусы — посетитель может чем-то не устроить чиновника или попасть под горячую руку, и денег у него не возьмут (вопрос, соответственно, тоже не решат). Но на этот случай всегда есть другие «слуги государства», которые воспримут подношение с большим энтузиазмом.

Следующая форма — так называемая «смазка», также некоторая сумма денег, но передаваемая уже за «ускорение», «устранение препятствий» и «проталкивание». Обычно «смазка» не имеет фиксированных ставок, да и ее необходимость не всегда очевидна. Возникновение потребности в «смазке» зависит от чисто субъективных факторов — допустим, от финансовых проблем данного чиновника в настоящий момент, из-за которых он уже не желает выполнять свою работу «просто так». Может возникнуть такая потребность и при решении «нестандартного вопроса», если вся процедура выходит за рамки обычной рутины. «Смазанный» чиновник достаточно быстро перестает мешать самому себе работать и создавать для себя же непреодолимые препятствия; но если ему ничего не дать, он озлобляется и готов «совершенно бесплатно» затянуть решение на

долгие годы. Идея о том, что «смазка» не помешала бы, исходит уже не от посетителя, а от самого хозяина кабинета.

Еще один распространенный вариант — откуп. На этот раз инициатива чиновника настолько активна, а деньги ему нужны столь сильно, что вам даже не приходится к нему идти. Он самостоятельно на скорую руку фабрикует для вас некую «проблему», а затем связывается с вами, предлагая на определенных условиях ее решить. Своеобразно то, что оба участника такой беседы осознают, что у вас нет никаких иллюзий по поводу источника проблемы, а такой звонок или посещение — заурядное вымогательство.

Четвертый из основных вариантов — так называемый «заказ». Предприниматель формулирует какую-либо особо сложную задачу (к примеру, принятие постановления мэра, буквально разоряющего одного из конкурентов), а чиновник уже сам разрабатывает решение и определяет сумму. В таких случаях решение проблемы может осуществляться как путем «индивидуального заказа», так и через «бригадный подряд» (с привлечением других должностных лиц).

Кроме того, широко практикуются такие относительно невинные формы, как подарок (те же самые виды подношений, только не в денежной форме), услуга (например, если вы оплатите обучение чиновничьего чада в институте), знакомство с вашей деятельностью (бесплатные продуктовые наборы из вашего магазина, ремонт квартиры силами вашей фирмы и др.), досуг (выезды на природу, сауна, шашлыки, рестораны, девочки и т. п.).

Что касается получателей подношений, они по своей значимости делятся на несколько групп, от чего напрямую зависят и требуемые ими суммы.

Первая группа — те, кто принимает окончательные решения (это губернатор, мэр, председатель соответствующего комитета). Как правило, они могут принимать «знаки внимания» не от каждого, а могут и вообще не принимать таковых, так как находятся слишком на виду.

Вторая группа — заместители первых лиц, «организующие» их решения. Это достаточно высокий уровень, чтобы гарантировать, что переданные им средства не пропадут даром, но представители этой группы готовы «сотрудничать» также не со всеми.

Третья группа — персонал, имеющий «доступ к телу». Эти люди не случайно предшествуют даже тем, кто по официальной иерархии выше их, — иногда секретарша или личный водитель губернатора способны сделать гораздо больше, чем кто-то из начальников департаментов.

Четвертая группа — люди, «организующие принятие решений». Это своего рода промежуточное звено — их подпись что-то значит, но права окончательного голоса они не имеют. Их задача — «продвинуть» решение выше и обеспечить ему благосклонный прием.

Пятая группа — люди, постоянно контактирующие с теми, кто «организует принятие решений» (близкие заместители, начальники отделов и т. п.). Их мнение пользуется определенным весом, и при желании они способны выполнить обещанное.

Шестая группа — люди, делающие вид, что от них что-то зависит. На самом деле от них зависит лишь одно — те чисто технические функции, которые выполняют они сами; но они в состоянии временно затормозить решение вопроса, «потерять» документы или сделать другую мелкую пакость. Создают видимость «превеликих сложностей», с которыми потом «блестяще справляются».

А до чего порой доходит знаменитый официальный рэкет, когда предпринимателей заставляют делать за органы власти их же работу и финансировать мероприятия, бюджетные деньги на которые уже кто-то «спер». Сколько их, этих «настоятельных просьб» перечислить «добровольное» пожертвование в фиксированном размере на что-то типа «социально-экономическое развитие района»... Кое-где дошло уже до того, что чиновники даже не приходят к вам, чтобы просить деньги, а собирают руководителей предприятий прямо у себя в администрации

для информирования вас о вашем же «жгучем желании» перечислить некую сумму (допустим, в избирательный фонд «нужного» кандидата в депутаты).

Но интересующий нас предмет — отнюдь не криминалистика, к ведению которой должны бы относиться перечисленные проблемы, а лоббирование ваших интересов с использованием новейших технологий PR. И ключевая предпосылка здесь такова: допустимо ли, чтобы вы, уважаемый бизнесмен и отнюдь не бедный человек, «прогибались» перед каким-то ведущим специалистом районной администрации и были у него на побегушках? «Да кто он такой?!», — возмутитесь вы и будете совершенно правы.

Если вы хотите, чтобы ваша лоббистская деятельность была действительно результативной, исполнительная власть должна отойти для вас на самое последнее место, а работу с чиновниками ниже начальника отдела вести вообще не стоит. Сколько бы вы ни «прикармливали» чиновника администрации, он был и останется всего лишь наемным работником; если ему поступит прямое указание вас «морщить», он будет это делать, несмотря ни на что. Кроме того, его в любой момент могут уволить, перевести в другой отдел или на ту должность, где он вам вообще не нужен.

Целями работы с органами исполнительной власти становятся выборные должностные лица и их заместители, а также руководители важных для вас департаментов. Но и здесь не стоит ставить дело «по старинке» — о всевозможных «взятках» и «смазках» забудьте сразу, так как они моментально ставят вас в подчиненное положение. Ваша задача — сделать этих людей «друзьями фирмы», а самому стать для них «дорогим товарищем», «соратником» или хотя бы «уважаемым коллегой».

В лоббистской работе с исполнительной властью выделяются следующие направления:

§ Участие в работе совещательных органов (консультативных советов, комиссий). При определенной степени активности войти в эти органы не составит труда; членство в них усиливает характеристику «солидности», присущую вашей фирме (вы воспринимаетесь обывателем как «человек, с мнением которого считаются»). Кроме того, это дает вам какое-нибудь удостоверение, избавляющее от унижительной процедуры получения разового пропуска на вход в административное здание. Как правило, к мнению этих «совещательных органов» на самом деле никто не прислушивается, но для вас важно отнюдь не это.

§ Финансирование предвыборных кампаний. Если выборные должностные лица знают, что вы можете выделить на их предвыборную кампанию внушительную сумму или оказать большую организационную поддержку (если, конечно, пожелаете), это заставит их позаботиться, чтобы вы этого пожелали. Главное — каким-то образом убедить их, что вы не станете помогать просто «за спасибо» и никакое давление на вас не поможет, — если захотите, то можете не дать ничего или вообще поддержать кандидата от оппозиции.

§ Экспертиза нормативных актов (постановлений, распоряжений). Наверное, нет ни одного органа власти, все постановления которого юридически грамотны и соответствуют каждому из многочисленных федеральных законов; порой вообще практикуется откровенный произвол. Вы должны поставить себя так, чтобы они знали: вас ничто не остановит, если вас попытаются «прижать» не совсем законным нормативным актом. Лучшему пониманию этого факта будет способствовать то, что ваши юристы будут проводить независимую экспертизу даже тех постановлений, которые вас не касаются, и пару раз добьются их отмены.

§ Реализация совместных проектов. Развивая идею «равноправного сотрудничества», вы можете совместно с администрацией разработать и реализовать какие-либо социально значимые проекты (желательно, чтобы разработали их именно вы). Сюда же относится разработка всевозможных «концепций развития отрасли», «предложений по улучшению чего-либо» и т. п.

§ Выполнение государственного и муниципального заказов. Во-первых, иногда это бывает выгодно экономически, а во-вторых — позволяет лишний раз опробовать имеющиеся в вашем распоряжении рычаги (сможете вы получить интересующий вас тендер или нет).

§ Совместная спонсорская деятельность. Некоторая помощь в деятельности бюджетных школ, больниц, детских садов и т. п. (только на самом деле добровольная).

§ Организация праздничных мероприятий. Участие в организации праздников — не только полезное дело, но и очередная возможность продемонстрировать вашу тесную дружбу с местной властью. Это касается не только общегородских мероприятий, но и совместного празднования важных дат в элитных кругах. Работая с администрациями различного уровня, ваша фирма должна предпочтительно формировать для себя имидж «друга администрации», а не, допустим, «друга мэра», так как мэр или губернатор могут быть переизбраны, а вам придется заниматься своим бизнесом при любом раскладе. В то же время нелишне делать ставку на людей, которые в административных органах остаются «вечными заместителями», так как настолько хорошо разбираются в курируемой отрасли, что незаменимы при любом первом лице.

Работа с законодательной властью

Казалось бы, на что способны все эти депутаты, какими-то судьбами попавшие во власть? Их образование часто не имеет ничего общего с работой в органах власти, а опыт профессиональной деятельности — тем более. Порой депутатами становятся учителя, врачи, а иногда и обладатели вовсе экзотических профессий. Безусловно, что у вас лично может быть намного больше связей и авторитета, чем у какого-нибудь педагога, только что получившего депутатский мандат. Так зачем же он вам нужен?

Как ни странно, но именно работа с представительными органами власти считается во всех развитых странах основой лоббистской деятельности. Американский бизнесмен, в отличие от российского, не станет обхаживать какого-нибудь клерка в муниципалитете, он будет решать вопросы через конгрессмена или сенатора от своего округа. И хотя наши условия значительно отличаются от условий работы того американца, основные принципы остаются теми же.

Одна из первых причин, почему объектом вашего пристального внимания должны стать именно депутаты, — то, что каждый из них не менее вас заинтересован в сотрудничестве. Если зарвавшийся чиновник из администрации может и вовсе игнорировать вас, то депутат этого делать не станет, так как его в любом случае через определенный промежуток времени ожидают новые выборы. Депутат напрямую заинтересован в вас как в предпринимателе, поскольку ему нужны от вас:

§ деньги в избирательный фонд на предстоящие выборы;

§ поддержка вашего коллектива как его непосредственных избирателей;

§ ваши связи с руководителями других предприятий, расположенных на территории его округа;

§ ваш личный авторитет, который можно использовать для поддержки его кандидатуры.

Вторая причина — то, что в случае с представительной властью у вас в распоряжении гораздо больше способов лоббирования своих интересов без нарушения закона (по крайней мере, открыто). Все, что в первую очередь требуется от вас депутату, вы можете предоставить ему на совершенно легальных основаниях.

Прелесть состоит и в том, что последнему в любом случае за период своих полномочий нужно сделать хоть что-нибудь, чтобы отчитаться потом перед электоратом, поэтому все, что он сделает для вас, пойдет и ему самому только на пользу.

Что же способны сделать для вас депутаты?

§ Первым делом — принять местные нормативные акты, соответствующие вашим интересам (предоставление налоговых льгот, льготное кредитование и т. п.). Кроме того, через них же могут быть продвинуты решения, усложняющие жизнь вашим конкурентам (интересно, что часто эти решения соответствуют и интересам региона).

§ Обеспечить вас выходом на любую структуру исполнительной власти и при необходимости «надавить» на нее (на то он и депутат — об этом забывать не стоит).

§ Защитить вас от принимаемых кем-то негативных мер — проверок, всевозможных разбирательств и т. п. Средств такой защиты немало — от «бомбардировки» всех органов запросами и депутатских выступлений в СМИ до официальных слушаний в представительном органе, проводимых в связи с «притеснением отечественного производителя».

§ Способствовать рекламе вашей фирмы. А чем не реклама, если один из депутатов местного, Законодательного Собрания является вашим постоянным клиентом?

§ Повысить доверие к вам со стороны зарубежных партнеров (к примеру, наличие на ваших переговорах с иностранцами депутата областного Законодательного Собрания только придаст вам больше авторитетности).

§ Разрешить мелкие проблемы вроде отключений воды, света, глобальных ремонтных работ у входа в ваш офис (для этого обычно бывает достаточно и помощника депутата).

§ Снабдить вас удостоверением «помощника депутата на общественных началах», что придаст вам самому определенный официальный статус и упростит решение многих вопросов.

Таким образом, первой задачей ваших лоббистов становится установление тесных контактов с депутатами всех уровней, от районного собрания до Государственной Думы, избранными по округу, где располагается ваше предприятие. Это обычно не составляет большого труда, было бы желание, — все равно ваши проблемы в какой-то степени являются проблемами этого же депутата. Порой достаточно бывает просто назначить встречу с целью «знакомства со своим депутатом», на которой уже можно найти точки соприкосновения, а уж затем продолжать установленные добрые отношения.

Следующая цель — выявление всех депутатов, на которых вы можете найти хоть малейшие выходы или с которыми есть общие интересы вне зависимости от их округов. С ними также необходимо встретиться и познакомиться; это можно сделать в форме «консультации» по пустяковому вопросу, которая позволит депутату блеснуть своей компетентностью, или обращения по поводу еще более мелкой проблемы. Как правило, любой человек, претендующий на наименование лоббиста, способен найти поводы для продолжения контактов и установления более доброжелательных отношений. Чем больше таких «народных избранников» вам удастся обнаружить, тем прочнее будут ваши позиции в соответствующем представительном органе (допустим, при рассмотрении нужного законопроекта); при этом совсем не обязательно, чтобы все депутаты, с которыми вы сотрудничаете, имели схожие политические взгляды или хотя бы находились в нормальных человеческих отношениях друг с другом.

Чтобы как можно сильнее привязать депутатов к своим интересам, желательно специально для них создать некий общественный орган при вашей фирме — допустим, «Совет по благотворительности». Задача здесь достаточно проста — к каждому депутату обращается множество избирателей «с проблемами», просящих оказать им материальную помощь. Часто размер нужной суммы невелик — допустим, 1000 р., но помочь каждому депутат не в состоянии, каким бы обеспеченным человеком он ни был. В то же время некоторые обращения имеют для него особое значение, так как от ответа на них зависит голосование крупного коллектива или жилмассива. Будучи включенным в ваш «Совет по благотворительности», заседающий с определенной периодичностью, депутат имеет возможность помочь обратившемуся избирателю, да еще и за ваш счет. Итог замечателен — электорат благодарен депутату, нашедшему спонсора, а депутат глубоко признателен вам.

В значительной мере улучшает отношения с представительной властью и ваше участие в законотворческом процессе. Нередко профильные комитеты проводят консультации с руководителями предприятий перед рассмотрением экономического законопроекта, и лучше не игнорировать их, а принять самое деятельное участие, разработав пакет дельных рекомендаций. Еще лучше, если тот законопроект, который вы хотели бы продвинуть через сотрудничающего депутата, грамотно составят ваши же юристы и поднесут тому «на блюдечке». Любой человек будет признателен, если кто-то бесплатно сделает за него его работу.

Работа с партиями, общественными движениями и профсоюзами

Все эти структуры не имеют прямого отношения к органам власти и, казалось бы, не способны помочь или помешать в вашей работе. Но это лишь поверхностный взгляд на проблему.

Допустим, какая-то женщина купила в вашем магазине два соленых огурца, после чего у нее случилось расстройство желудка. Когда она обратилась на следующий день к продавцу с требованием вернуть деньги и компенсировать моральный ущерб, ей, естественно, отказали, и хорошо, если вежливо. Ей удалось пробиться к одному из ваших заместителей, поймав того в коридоре, и у него она снова потребовала денег. Тот тоже отказал ей, приняв ее требование за дурацкую шутку.

Но женщина отнюдь не шутила. Такой тип людей известен всем — они страдают клиническим скандализмом и занимают свое время самыми разными тяжбами. Имея определенный опыт в таких делах, она не пошла самостоятельно обивать пороги чиновников, а обратилась в «Общественное движение по защите прав потребителей продуктов питания» (возможно, до этого случая вы и не знали, что такое существует).

Особенность общественных объединений — то, что любые конфликты им выгодны, поскольку укрепляют их имидж «борцов за что-нибудь», подтверждают выполнение уставных целей, а главное — способствуют привлечению новых сторонников. Движение, куда обратилась «пострадавшая», — не исключение, поэтому оно немедленно составило целый ряд документов: заявление для прессы (его вы в ближайшие дни увидите во всех газетах, а представители движения выступят с ним же по телевидению и радио), исковое заявление в суд, листовку (она посвящена тому, как вы «обманываете простой народ»), собственную газетенку вроде «дацзыбао» (тоже посвященную вашим же «козням»), а также обращение с требованием принять к вам решительные меры (оно будет направлено вообще всем, начиная от районной администрации и заканчивая Президентом РФ). В дополнение ко всему в одном из кинотеатров проводится собрание «обманутых вами потребителей», возле вашего офиса проводится немногочудный, но скандальный митинг, у магазинов появляются пикеты.

Кто-то думает, что вам достаточно грамотно разъяснить этим людям ситуацию — и вас оставят в покое. Нет, и еще раз нет. Проблема в том, что ваша реакция здесь никого не интересует, как и вы сами, — движение просто использует информационный повод, чтобы «засветиться», и будет использовать его так долго, как это ему удастся. Не важно, что содержательная ценность их искового заявления равна нулю, а те 900 тыс. р., которые они требуют «в возмещение морального вреда», ни один суд им не присудит. Главное — то, что все действия этого движения, порой организованные, а иногда и беспорядочные, в значительной мере подорвут ваш имидж и создадут вам немало неприятностей. А если вы решите в конце концов вернуть скандалистке деньги за огурцы, это используют как «огромную победу общественности» и «танцевать на ваших костях» будут при каждом удобном случае, возможно, что и не один год.

Поэтому с «общественным сектором» лучше не ссориться — его представители непредсказуемы, до крайности опасны и, что самое обидное, не всегда можно понять движущие ими мотивы (они и сами их порой не понимают). Более того, многие «общественники» делают свое дело «на голом энтузиазме», «за идею», поэтому убедить их успокоиться порой невозможно.

С другой стороны, предприниматель, у которого хватило дальновидности заручиться поддержкой «общественности», имеет в своем распоряжении что-то вроде «секретного оружия», этакой «супер-кувалды», которой можно ударить любого появившегося противника.

Самое малое, что может дать вам контакт с общественными объединениями, — это поддержка со стороны отдельных фигур во власти, разделяющих соответствующие идеи. Разумеется, что с этой позиции наиболее интересны политические партии, имеющие своих депутатов в Госдуме, фракции и депутатские группы в местных представительных органах.

С другой стороны, любые общественные объединения — эффективнейшее средство конкурентной борьбы. Если все описанные выше сложности возникнут в нужный момент не у вас, а у одного из ваших конкурентов, это способно быстро заставить того «одуматься». С успехом можно использовать общественность и для реакции на «наезды» со стороны органов власти — эффект будет весьма велик, если по итогам безобидной проверки вашей деятельности все чиновники будут завалены обращениями от граждан, требующих «прекратить травлю честного предпринимателя», у дверей административных зданий выстроятся пикетчики с мегафонами, а на главной площади ежедневно будут проводиться шумные митинги. Обычно общественные объединения весьма изобретательны в своих действиях, особенно если приходится становиться на защиту кого-то «своего», и их совершенно не волнует критерий адекватности — ярким примером тому стало то, что после введения единого социального налога в ряде городов общественность пикетировала... местные администрации, требуя, чтобы губернатор или мэр отменили налог.

Еще полезнее для вас дружба с профсоюзами, имеющими не только опыт решения самых разных вопросов, но и серьезные организационные ресурсы. Если вы не хотите, чтобы ваш коллектив периодически участвовал в забастовках, а работники разрешали трудовые споры только через суд, самым большим «профсоюзным деятелем» своей компании должны стать вы сами.

Общественный сектор может использоваться и в качестве неформальных коммуникативных каналов, для реальной оценки собственного имиджа и потребительских предпочтений. Главное преимущество сотрудничества с общественными объединениями — то, что у вашей фирмы появится некоторое число активных доброжелателей, поддерживающих вас «за идею». А где вы еще таких найдете?

В качестве основных форм работы с общественными объединениями можно выделить следующие:

§ Участие в мероприятиях объединения. Имеется в виду как финансовая и организационная помощь, так и просто ваше присутствие как одной из значимых персон региона.

§ Финансовая поддержка. Вы можете финансировать одну или несколько ставок в штатном аппарате объединения, оплачивать издание каких-либо материалов, просто регулярно выделять определенную сумму и т. п. — общественность не останется в долгу в любом случае.

§ Организационная поддержка. Помощь через предоставление помещения, оргтехники, транспорта, расходных материалов, а также участие ваших сотрудников в подготовке общественных мероприятий и акций.

§ Индивидуальная помощь лидерам и главным активистам объединения. Помощь может быть как материальной, так и заключаться в решении каких-либо личных проблем — в зависимости от ваших возможностей.

§ Поддержка проектов и инициатив. Вы даже можете стать одним из главных соучредителей разработанных проектов, что тоже, кстати, будет способствовать укреплению вашего позитивного имиджа.

§ Участие в привлечении новых «сторонников идеи». В качестве таковых можете выступать вы сами, ваши родные и близкие, ваши сотрудники, постоянные партнеры и клиенты.

§ Расширение организационной сети объединения. Во-первых, вы можете организовать «первичную ячейку» объединения среди собственных сотрудников, во-вторых — помочь в создании какого-нибудь районного отделения, особенно если ваша фирма располагает сетью филиалов в различных районах.

§ Участие в избирательных кампаниях. При достаточно тесном сотрудничестве вы можете стать не только спонсором проводимых кампаний, но и авторитетным консультантом объединения, влияющим на определение выдвигаемых кандидатур; кроме того, возможно и ваше личное выдвижение в качестве представителя общественности.

в начало

Конкурентная борьба и самозащита Технологии PR в конкурентной борьбе

Чем серьезнее ваш бизнес, тем больше людей будут вам мешать им заниматься. Конкурентная борьба принимает порой самые причудливые формы: кто-то будет перекупать ваших сотрудников, кто-то «давить» вас с помощью административных рычагов, а другой, недолго думая, просто «закажет» вас.

Конкурентная борьба — одна из сфер, где можно уверенно заявить: с помощью PR-технологий можно сделать все. И это не преувеличение: «пиаровские» средства способны как просто «поставить конкурента на место», так и привести к его экономической, политической или даже физической смерти. За счет использования новых технологий можно разорить кого угодно, лишить его связей, друзей, родственников, довести до нервного срыва, повлиять на состояние здоровья. И если после экономического или административного давления человек еще может снова «подняться на ноги», то после мощной PR-кампании он может не оправиться уже никогда. Единственное, что способно спасти его после этого, — те же самые технологии PR...

Организовав при своей компании департамент PR и набрав туда квалифицированных специалистов, вы получаете многофункциональное средство, которое можно сравнить с таким исконно русским инструментом, как топор. Некоторые умельцы способны только с помощью топора построить себе дом и оборудовать его, но этот же умелец располагает возможностью пойти и зарубить любого, кто ему не нравится. Сравнение неточно только в одном — PR гораздо сильнее и действеннее топора.

«Информационные и рекламные войны»

Самый простой вариант применения PR для подавления конкурентов — так называемая «рекламная война». За счет все больших вложений в рекламу и повышения ее эффективности конкурентов можно просто «забить», не оставив им информационного пространства, «выдавить» из занимаемого сегмента рынка, а то и просто разорить.

Допустим, некто открыл магазин, реализующий те же виды товаров, что и ваша торговая сеть. Проведя агрессивную рекламную кампанию, вы можете полностью отвлечь внимание общественности от этого факта и не дать начинающему конкуренту даже заявить о себе. Все пространство возле его магазина будет заставлено вашими рекламными щитами и указателями, неподалеку будет парить воздушный шар с вашим логотипом, а в ведущих изданиях он свою рекламу разместить не сможет просто потому, что все лучшие места уже скупили вы. Ко всему этому вы можете организовать «неделю скидок» и несколько сильных рекламных акций, после чего о незадачливом конкуренте никто и не вспомнит.

Наиболее нагляден вариант рекламной войны в случае с начинающим или более слабым конкурентом: здесь ставится цель «задавить гадину в зародыше», и весьма часто она достижима. Но если противники находятся примерно в одной весовой категории, такая война может затянуться на долгие годы и идти с переменным успехом; некоторые крупные концерны могут стараться «выдавить конкурентов» десятилетиями. К недостаткам такого вида борьбы относится его повышенная затратность, поскольку для того, чтобы «перешибить» конкурентов, будут требоваться все большие и большие финансовые вливания. В классическом понимании, это еще не PR, а всего лишь увеличение размера бюджета на рекламу.

Более жесткий вариант — информационная война. Обычно в этом случае нарушаются как этические, так и правовые границы. Основой конкурентной борьбы становятся СМИ, а главным средством — заказные статьи, интервью и подборки компромата. Фирма не только доказывает свое лидерство, но и стремится «по-черному замочить» конкурента. Самым ходовым товаром становится любая компрометирующая информация; покупаются документы, даются взятки должностным лицам, участвующим в процессе очернения. Часто конфликт рискует перейти в разряд обычной «базарной разборки», а «в грязи» оказываются все его участники. Если вы ввязались в информационную войну, то шансы выйти из нее «чистым» близки к нулю. Это также весьма затратный вариант, а в наиболее крупном выигрыше оказывается не вы и даже не ваши конкуренты, а редакции СМИ и аферисты всех мастей, которые значительно поправляют свое финансовое положение за ваш счет.

Среди широкой общественности и начинающих специалистов считается, что подобные войны — это и есть знаменитый «черный пиар». Но, увы, это лишь безобидные любительские развлечения, а настоящий «черный пиар» совершенно другой...

«Черный PR» и негативные технологии

«Черный пиар», как и многие другие виды технологий, зародился в политической сфере. Для того чтобы лучше понять, что это такое, углубимся в историю его появления.

В тот период, когда в нашей стране только начинались альтернативные выборы в органы власти, само понятие «пиаровских технологий» относилось к разряду ругательств. Считалось чем-то грязным и кощунственным, что политик избирается не ввиду своих личных качеств, а под воздействием какого-то придуманного «имиджа» и различных манипуляций сознанием; первоначально для этой цели использовались зарубежные, преимущественно американские, методики, поэтому все подобные явления можно было отнести к «тлетворному влиянию Запада». Постепенно избиратель привык к этому; появились и удачные отечественные разработки; профессия имиджмейкера стала одной из самых высокооплачиваемых и престижных. В то же время ряд «пиаровских» кампаний носил откровенно скандальный характер, с вытаскиванием на свет всевозможного «грязного белья» и применением «ударов ниже пояса». В целях сохранения благоприятного имиджа профессии PR-специалисты объявили о своей непричастности ко всем подобным явлениям, а их источником стали считаться некие мрачные личности без чести и совести, названные «черными пиарщиками». На сегодняшний день принят ряд декларативных заявлений, а также кодекс профессиональных этических принципов в области связей с общественностью, признаваемый всеми известнейшими PR-специалистами. Возникает лишь один вопрос — если все профессионалы в области PR придерживаются провозглашенных этических норм, откуда берутся пресловутые «черные пиарщики» и существуют ли они вообще?

К огорчению авторов, объявляющих себя знатоками «черного PR», он заключается отнюдь не в публикации грязнейших заказных статей и даже не в покупке всех возможных СМИ. Увы, проблема гораздо серьезнее, чем ее пытаются представить. Если быть полностью честным, вряд ли кому-то из профессионалов в сфере PR не приходилось хотя бы один раз в жизни прибегать к действиям негативной направленности. Необходимость в таких действиях определяется существующей ситуацией в политике и бизнесе: у каждого, кто чем-то занимается, есть конкуренты, недоброжелатели, люди, которые пытаются ему помешать. Человек, попавший в кризисную ситуацию, готов на любые меры самозащиты, включая «войну компроматов»,

дискредитацию мешающего чиновника или различные виды давления; здесь уже не до «ложной щепетильности».

С непрофессиональной точки зрения, к «черному пиару» относятся любые негативные действия с применением PR-технологий. Разумно ли это? Неужели будет намного лучше, если вместо «высоких технологий» будут использоваться обычные силовые меры, заказные убийства, криминальные «разборки»? Парадокс, но в какой-то мере «черный пиар» делает весьма неплохое дело — позволяет разрешить конфликт с помощью относительно цивилизованных средств.

В то же время в любом деле есть как высококлассные профессионалы, так и множество аферистов, «халтурщиков» и просто ограниченных людей. Никто не станет спорить, что, допустим, при работе за операционным столом результаты будут разными в зависимости от того, кто делает операцию — опытный хирург или подсобный рабочий дядя Вася, впервые взявший в руки скальпель. Точно так же в сфере «черного PR» можно четко обозначить два основных направления в зависимости от исполнителей работы и ее качества.

То, что сделал бы хрестоматийный дядя Вася, напрямую относится к разряду «грязных технологий», оправдать применение которых весьма проблематично. На их основе сегодня и базируются расхожие представления о «черном PR»; применяемые здесь методики настолько грубы и прямолинейны, что их сущность видна невооруженным глазом. Это — знаменитые «заказные статьи», «чемоданы компромата», копание в личной жизни объекта, вытаскивание на свет божий порочащих материалов. Основным средством здесь становятся СМИ; могут использоваться различные подложные материалы, лжесвидетельства и т. п. Эффект, как правило, ярко выражен — объект обливается таким количеством грязи, что это приводит к проблемам в семье, крупным финансовым потерям, нервным срывам, тяжелым заболеваниям. Нередко человеку, ставшему объектом «грязных технологий», после этого нелегко даже выходить на улицу, его жене — появляться на работе, а детям — ходить в школу.

Приведем простой пример. В некоем городе (назовем его условно Глубинноград) существуют две крупные торговые сети, конкурирующие между собой, — Ромашка, принадлежащая г-ну Иванову, и Одуванчик, возглавляемая предпринимателем Петровым. Г-н Иванов — строитель по образованию, по-человечески неплохой мужик средних лет, настоящий «трудяга»; г-н Петров имеет больше связей в органах власти, но его компания располагает меньшими финансовыми ресурсами. Пока что в конкурентной борьбе перевес на стороне Ромашки — в этой торговой сети больше магазинов, лучше поставлена реклама, а недавно она стала официальным представителем известной зарубежной фирмы; акценты сместились и в связи с назначением двоюродного брата г-на Иванова на должность вице-мэра Глубиннограда. Обороты сети Одуванчик стали падать, и никакие усилия г-на Петрова не смогли исправить ситуацию.

Кто-то из знакомых посоветовал Петрову нанять известного в определенных кругах «пиарщика», в прошлом журналиста, г-на Шавкина, чтобы справиться с этой ситуацией. Рассмотрим действия, предпринятые г-ном Шавкиным.

Первым делом в газете «Глубинноградские ведомости» вышло интервью с неким «представителем правоохранительных органов», который сообщил о поступивших материалах, подтверждающих связь вице-мэра Глубиннограда с организованной преступной группировкой «общак» и о возможном возбуждении уголовного дела в связи с этим. Таким нехитрым способом г-на Иванова постарались лишить активной поддержки в лице чиновного двоюродного брата. Вскоре промелькнуло несколько сообщений о людях, пришедших с повинной, которые якобы давали вице-мэру взятки за решение некоторых вопросов, а также о несоответствии его крупных расходов получаемым доходам. В связи с всенародным освещением этих «фактов» за проверку их достоверности, а заодно и всей деятельности вице-мэра, взялась прокуратура.

Следующий шаг — выпуск серии статей о неоднократных отравлениях продуктами, приобретенными в торговой сети Ромашка, а также «заклчения экспертов» о наличии в крупнейших магазинах этой сети повышенного радиационного фона. Г-н Иванов начинает

нервничать, в судебном порядке требует опровержений, но, как известно, судебная процедура может затянуться весьма надолго. Затем следует большая аналитическая статья, снабженная множеством «фактов» и «выдержек из официальных документов», «подтверждающая» причастность зарубежной фирмы, представителем которой стал г-н Иванов, к терактам в США, поддержке чеченских боевиков и взрывам в Москве; параллельно некая «желтая газета» сообщает о том, что через г-на Иванова осуществляется международная торговля наркотиками во всем регионе. В нескольких изданиях публикуются на скорую руку смонтированные фотографии г-на Иванова рядом с известными криминальными авторитетами, Усамом Бен Ла-деном и парой непопулярных политиков.

Вал материалов растет. СМИ обвиняют Иванова в «отмывании денег», всех заказных убийствах, обмане потребителей, уходе от налогов. Специально выходит даже бесплатная газетенка, посвященная лично его «деятельности»: сообщаются совершенно сенсационные факты о наличии у него двойного гражданства (российского и израильского), приводится список «реальной» собственности с указанием размера сокрытых доходов, блестяще описываются «проведенные мошеннические операции» с указанием номеров счетов и реквизитов «подложных документов». Когда нервное напряжение несчастного владельца торговой сети доходит до предела, по радио транслируются аудиозаписи всех его телефонных разговоров за последние дни (а представьте, как бы выразались вы сами, окажись вы в подобной ситуации?). По телевидению несколько раз повторяется любительский порнофильм, в главном герое которого легко узнать того же самого Иванова. После этого от него уходит жена, забрав с собой детей. В прессе появляются интервью с бойкими молодыми людьми, объявляющими себя внебрачными детьми предпринимателя г-на Иванова, с младенческих лет брошенными на произвол судьбы. Внезапно возникшее «городское общество гомосексуалистов» заочно избирает его своим почетным президентом и разворачивает кампанию по его выдвижению на должность мэра. События продолжают развиваться...

На определенном этапе единственным желанием г-на Иванова становится продать всю собственность и уехать как можно дальше. Он потерял семью, а сам находится в предынфарктном состоянии; вскоре находится покупатель, которому предприниматель, недолго думая, продает свою торговую сеть (разумеется, это подставное лицо г-на Петрова). После этого г-на Иванова в Глубиннограде уже не видят...

Г-н Петров решил все проблемы, но какой ценой? И где гарантия, что завтра он сам не станет жертвой подобной «кампании», в итоге которой лишится всего и попадет в психиатрическую больницу?

Кто-то решит, что действия г-на Шавкина в данной ситуации — это и есть «черный пиар» во всех его проявлениях. Но можно ли назвать этого человека профессионалом? Точно в такой же степени, как человека, который бы просто сбросил на голову г-на Иванова кирпич, что обошлось бы значительно дешевле и дало бы нужный результат гораздо быстрее. А можно ли считать, что все сделанное вообще имеет отношение к «паблик рилейшнз»? Тоже вряд ли. Обратите внимание, сколько сильных побочных эффектов было достигнуто в итоге проведенной «кампании», — распад семьи Иванова, отставка вице-мэра, почти полное разорение самого Иванова, его инфаркт... А кому это все было нужно? Ведь перед «специалистом» ставилась всего одна цель — победа сети Одуванчик в конкурентной борьбе, и не более.

На грани законности

Несомненно, что большая часть «технологий», примененных в рассмотренном выше примере, отличается явной незаконностью применения. Здесь осуществлено вмешательство в частную жизнь гражданина, применена клевета, направленная на подрыв деловой репутации, нанесен моральный вред, ущерб здоровью. Налицо также подкуп должностных лиц, лжесвидетельство с их стороны, подкуп работников редакций СМИ и многое другое. Заказчика и исполнителя всей этой «кампании» спасает лишь одно — несовершенство механизмов реализации российского законодательства; но они все равно рискуют быть привлеченными к уголовной ответственности. Да и элементарного уважения их действия не вызывают, несмотря на то что окончательный результат достигнут, — мерзость и есть мерзость.

Теперь мы поговорим о другой стороне «черного PR», называемой негативными технологиями (НТ). То, что смог сделать г-н Шавкин в приведенном выше случае, строго говоря, технологиями и не является — это способен состряпать любой мало-мальски грамотный журналист. Негативные технологии же — это негативизация имиджа определенного объекта, выполняемая на профессиональной основе с применением высокоточных методов повышенной эффективности.

Для того чтобы разработать и реализовать негативную кампанию, недостаточно простого умения писать статьи и неразборчивости в средствах; более того — специалист в этой области должен быть гораздо более разборчив в выборе средств, чем тот, кто занимается созданием позитивного имиджа. Качества, которые необходимы для такого профессионала, тоже никак не вписываются в придуманный образ мифического «черного пиарщика».

Первый этап разработки негативной кампании — целеполагание. На этой стадии принимают участие не только PR-специалисты, но и непосредственный заказчик кампании; определяются «цель-максимум» и «цель-минимум», достижение любой из которых автоматически завершает негативную кампанию. Допустим, возьмем уже рассмотренный вариант с двумя торговыми сетями — «целью-максимум» здесь будет, к примеру, продажа торговой сети Ромашка г-ну Петрову, «целью-минимум» — перемещение ее по числу клиентов с первого на стабильное второе место. Достижение любой из данных целей должно удовлетворить заказчика, только в различной мере, и обеспечить нужный ему конечный результат — лидирующее положение торговой сети Одуванчик. В то же время при достижении рассмотренных целей должны быть исключены любые побочные эффекты, не относящиеся к делу и не представляющие для заказчика прямого экономического интереса. Недопустимо и формулирование целей типа «цель-минимум — психическое расстройство у Иванова» или «цель-максимум — инфаркт», так как все это заказчику просто не нужно. Ведь г-на Петрова, в сущности, не интересует персона г-на Иванова как таковая, важна лишь победа фирмы в конкурентной борьбе. Точно так же никому не нужны, а потому недопустимы распады семей, нарушения здоровья и т. п.; для достижения таких эффектов у вас нет ни морального права, ни деловых оснований.

Более того, до начала негативной кампании следует дать ее объекту последний шанс освободить вам дорогу; не исключено, что существуют некие обстоятельства, о которых вы не знаете (финансовые затруднения, новые планы и т. п.) и которые позволят решить проблему самым простым способом. Будет разумно, если представитель г-на Петрова в мрачных красках обрисует г-ну Иванову положение его предприятия и предложит продать его; а вдруг «выгорит»? Кампанию стоит начинать лишь в том случае, если объект проявляет чрезмерное упорство, но и в этом случае всегда нужно оставлять ему «отходные пути» — допустим, номер телефона, по которому он может позвонить в любое время, если передумает. Таким образом, для объекта всегда должна оставаться возможность «сохранить лицо» и «красиво уйти в сторону».

Следующее условие, которое ставится в обязательном порядке, — негативная кампания не должна носить никакой эмоциональной окраски. Чаще всего вы не испытываете никакой личной неприязни к своему конкуренту, а даже если испытываете — кем бы вы его ни считали, PR-технологии стоит применять только для достижения делового результата, а не с целью сведения личных счетов.

Основное, что предстоит теперь, — это определение технологических приоритетов кампании, т. е. выбор тех средств и методов, которые будут использоваться для достижения поставленных целей. Как раз на этом этапе и определяется квалификация нанятого специалиста, а также выясняется, является ли он специалистом вообще. Первые сомнения может вызвать выбор в качестве главного средства негативной кампании работы со СМИ; на самом деле этот вид работы никогда не может стать ключевым по своему определению. Следующее, от чего зависит многое, — это законность кампании на всех ее этапах. Каким бы абсурдным ни показалось это требование на первый взгляд, но решить поставленные задачи с максимальной эффективностью можно только в том случае, если вы не будете опускаться до правонарушений. Только очень недалекий человек не способен провести качественную негативную кампанию без нарушений закона, а называться специалистом

он и вовсе не вправе. И последнее, что необходимо сделать на стадии планирования, — это оценить возможные побочные эффекты, свести их число до минимума или исключить вовсе.

Теперь непосредственно о технологиях, которые применяются в рамках негативной кампании. Все эти технологии подразделяются на семь уровней по своей сложности, низший из которых — прямое манипулирование потребителем, а высший — скрытое манипулирование самим объектом кампании, побуждающее его к заведомо ошибочным действиям; желательно, чтобы специалист был в состоянии использовать методы всех семи уровней. По своему источнику они делятся на авторизованные, полуавторизованные и анонимные (в зависимости от того, насколько возможно на первый взгляд определить заказчика).

Работа со СМИ не пользуется большой популярностью ввиду множества побочных эффектов, а также невозможности обеспечить полную анонимность источника. Зато интересны полностью авторизованные технологии, когда PR-специалисты действуют от имени заказчика в открытую: это судебные иски, обращения в органы контроля и властные структуры, различные коллективные действия вплоть до митингов и пикетирований, «выходы в народ» (собрания потребителей и т. п.). Но и авторизованные технологии имеют ряд недостатков: слишком интенсивное их применение способно не лучшим образом сказаться на имидже самого заказчика.

Достаточно перспективны технологии работы через подставных лиц — более мелких конкурентов объекта, общественные объединения, отдельных потребителей продукции; обычно они носят полуавторизованный характер.

Безусловно, лидируют методики, использующие неформальные коммуникативные каналы: всевозможные манипуляции, управление слухами, саботажные воздействия, лоббирование. Добавим, что под «манипуляциями» здесь понимаются отнюдь не пресловутые виды «зомбирования», НЛП и гипноза.

Идеальный вариант негативной кампании — это когда объект сам сворачивает свою деятельность или продает предприятие ввиду значительных убытков, причиненных собственными действиями; при этом он даже не осознает, что против него проводилась какая-либо кампания, а объясняет все некими объективными факторами или собственными побуждениями. Еще один плюс в этом случае — то, что побочных эффектов почти не наблюдается, объект и его близкие не подвергаются психологическому травмированию; и добиться этого вполне реально. Действительно, что важнее — деловой результат или минутное злорадство из-за того, что человека удалось «сморщить»?..

Остаться «в белом фраке»

Не беремся утверждать, потребуются ли вам когда-либо выступить в качестве заказчика негативной PR-кампании, но стать объектом «черного PR» у вас есть все шансы. При этом есть вероятность, что ваши конкуренты и нанятые ими специалисты могут и не оказаться этичными, законопослушными или даже просто умными людьми, в итоге чего применяемые в отношении вас методы могут стать предельно «грязными» и потенциально опасными. О том, каким образом нейтрализовать «черный PR», спорят уже достаточно давно. Наиболее распространенных позиций здесь несколько.

Первый вариант — это пойти по пути недеяния и игнорирования. Действительно, какой смысл вам, уважаемому человеку и преуспевающему бизнесмену, реагировать на грязные происки каких-то мелких людишек? Кто такие эти «черные пиарщики», чтобы вы вообще на них реагировали? Задавать подобные вопросы можно сколько угодно, как и тешить этим свое самолюбие, но делу это не поможет. Если вас взяли «сморщить», а вы на это никак не реагируете, то «сморщат» вас довольно быстро. Кроме того, отсутствие реакции на предъявленные вам обвинения при всей их абсурдности подтверждает их обоснованность и убеждает обывателя в наличии у вас какой-то вины.

Второй вариант основан на принципе доказательства вашей правоты. При желании вы сможете добиться и опровержений вышедших статей в тех же самых газетах, и ответить на все вопросы, и разрешить любые сомнения. Благо, и средств у вас пока что хватает. Но если человек начинает оправдываться (а это будет воспринято именно так), значит, он действительно в чем-то виноват. Даже если вам удалось отвести от себя какие-то из обвинений, у обывателя останется сомнение, он будет уверен — «что-то здесь все равно нечисто».

Третий вариант — пожалуй, единственный, который стоит рассматривать, хотя к нему прибегают и нечасто; он основывается на принципе полной адекватности. Если против вас ведется негативная PR-кампания, то действительно помочь вам способны только технологии PR. Скажем больше — адекватность должна быть именно полной, т. е. недостаточно нанять хорошего рекламиста или человека, который будет заниматься созданием вашего позитивного образа; более всего подходит «пиарщик», сам владеющий негативными технологиями достаточно высоких уровней (как правило, для специалистов в области антикризисного PR это является обязательным элементом их подготовки). Недаром народная мудрость гласит: «Против лома нет приема, окромя другого лома». Лучше всего нейтрализовать воздействие «черного PR» с использованием его же технологий и ресурсов. Здесь точно так же используется налаживание эффективной «разведки и контрразведки», манипулятивные и лоббистские методики, система скрытых провокаций. Особое значение приобретают методики защиты информации, обеспечения дезинформирования, коррекции кадровой политики; важной задачей становится ограждение вас лично от прессинга и манипулирования с помощью различных видов «буферов». В целом технологии нейтрализации «черного PR» основаны на использовании более эффективных коммуникативных каналов, чем применяет его источник; доказано, что практически любое воздействие можно нейтрализовать с помощью управления слухами и каналов неформальной коммуникации.

В то же время немалую роль играет и исходное положение вашей фирмы — насколько точно сформулированы основные имиджевые характеристики, в какой степени предусмотрена защита имиджа от внешней коррекции, имеется ли корпоративная идеология.

Последнее, о чем хотелось бы сказать, — привлекайте для нейтрализации «черного PR» только настоящих профессионалов, способных выполнить свои задачи в рамках закона и с минимумом побочных эффектов, поскольку неумелая стратегия нейтрализации способна лишь усилить влияние негативных технологий и облегчить работу вашим конкурентам.

в начало

Судебные иски как средство PR

Суды и реклама

Казалось бы, нет более несочетаемых понятий, чем «рекламная акция» и «судебное разбирательство». И чего можно добиться, используя судебные иски в регулярном PR-обслуживании фирмы? Достаточно давно укоренилось мнение, что единственная слава, которой можно добиться таким образом, — это слава скандалиста...

Действительно, всевозможных «но» в данном случае множество. Это и традиционно российский правовой нигилизм, когда наш обыватель с подозрением относится ко всему, что связано с понятием «закон», и несовершенство судебной системы, и сложности с исполнением решений суда. Но, тем не менее, приняв на работу хорошего юриста и настроив его на сотрудничество с PR-департаментом, вы можете получить весьма неплохие результаты.

Самое малое, чего можно добиться с помощью судебных исков, — это создание ярких информационных поводов, способствующих упоминанию о вашей фирме в прессе и привлекающих к ней внимание общественности. Действительно, если вы подадите иск в защиту

каких-либо нарушенных прав определенной части ваших потребителей, это не только увеличит число ваших постоянных клиентов, но и придаст вам политического веса. При этом в отдельных случаях иск может подаваться от имени фирмы, в других — от вас лично как от гражданина; главное — соответствующим образом озвучить этот факт и все судебное разбирательство (а уж это — прямая обязанность PR-специалистов). Если ход разбирательства будет освещен везде, где только возможно, а судебные решения — опубликованы, это позитивно скажется на многих имиджевых характеристиках фирмы — ее социальной миссии, ярлыках, корпоративной идеологии, а также на личном имидже ее главы.

В качестве рекламы лучше всего использовать иски к органам власти — их не любит никто, а если вы грамотно поведете дело и его удастся выиграть, будет еще и подорван миф об их безнаказанности. Поводов достаточно; лучшими могут стать экологические правонарушения, возмещение вреда здоровью, отмена местных нормативных актов, принятых в нарушение каких-либо прав граждан. Главные критерии здесь — актуальность и понятность.

В качестве примера можно привести такой вроде бы специфический вариант, как иски по поводу размещения наружной рекламы. Как мы уже упоминали, запрещено, например, размещать рекламу алкоголя и табачных изделий ближе, чем на расстоянии 100 м от детских, учебных, медицинских, культурных и спортивных учреждений. Практика показывает, что это условие соблюдается отнюдь не всегда, особенно в больших городах, где таких учреждений достаточно много и расположение каждого могут и не учесть. В то же время немногим известно, что ответственность в данном случае несет не рекламодатель и даже не изготовитель щитов, а рекламодатель — тот, кому эти щиты принадлежат и кто согласовывает размещение на них рекламы (чаще всего это муниципальные органы). По действующему законодательству вы вправе подавать иски по поводу возмещения морального вреда, ущерба здоровью и иного ущерба, даже по вопросу возмещения недополученной прибыли (если, конечно, вам удастся это обосновать).

Подавление конкурентов

Менее альтруистичен, но порой более полезен другой вариант эксплуатации судебных разбирательств — использование их в конкурентной борьбе. Некоторые юристы утверждают, что в сегодняшней России есть основания возбудить уголовное дело против любого совершеннолетнего гражданина, чем бы тот ни занимался. Не будем оценивать обоснованность такой позиции, но отметим, что в отношении предприятий она еще более применима: пожалуй, сегодня нет ни одного предприятия, которое не допускает при своей работе каких-либо нарушений. Было бы только желание и время, чтобы все это найти...

В целом в судебной работе с конкурентами вы, по меньшей мере, можете добиться следующих результатов:

§ Заставить их «фильтровать» свои высказывания либо отучить от частых публичных выступлений. Почти в каждом выступлении или интервью при желании можно найти что-то, что причинило вам «значительный моральный ущерб», «оскорбило честь и достоинство» или «повредило вашей деловой репутации и доброму имени». В крайнем случае, можно изыскать какое-либо безапелляционное заявление, которое можно квалифицировать как «ненадлежащую рекламу» или «клевету на кого-либо».

§ Испортить им рекламную кампанию. Почти в каждой рекламной кампании можно найти нарушения закона «О рекламе», связанные с содержанием или оформлением рекламных материалов (в крайнем случае — с размещением). Например, недостоверной считается реклама, использующая понятия в превосходной степени (вроде «единственный», «лучший», «только» и т. п.), если это невозможно подтвердить документально. К «ненадлежащей» относится, допустим, даже реклама, использующая образы несовершеннолетних, кроме случаев, когда рекламируются товары, непосредственно предназначенные для последних. Даже если выяснится, что ответственность несет не сама фирма-конкурент а рекламное агентство или редакция СМИ,

нездоровый ажиотаж вокруг имени конкурента не повредит (тем более, что с любой позиции здесь вы объективно правы).

§ Принести определенные финансовые убытки. Если вы по суду заставите конкурента возмещать какой-либо ущерб, даже не вам, а хотя бы тем же потребителям, это не только будет неприятно ему экономически, но и нанесет ощутимый удар по его имиджу.

§ Помешать запланированному развитию бизнеса. Это можно сделать, обнаружив в действиях конкурента любое нарушение, касающееся чего угодно, — обеспечения прав потребителя, правил торговли и гарантийного обслуживания, санитарных норм, размещения производства и торговых точек. Самый простой вариант — нарушения при использовании контрольно-кассовых аппаратов (покупателю «забывают» выдать чек) и т. п.

Лоббирование своих интересов

Конечно, суды — не лучшее средство лоббирования, но порой не остается ничего другого. Местные органы власти довольно часто издают постановления и распоряжения, не полностью соответствующие федеральному законодательству, порой объясняя этот факт тем, что «понять всё имеющееся в России законодательство не способен ни один нормальный человек». Возможно, в чем-то они и правы, но иногда такие нормативные акты напрямую затрагивают ваши деловые интересы — допустим, при определении размеров налоговых ставок, правил торговли и размещения наружной рекламы. Более всего грешат этим документы, издаваемые выборными должностными лицами — губернаторами, главами местного самоуправления. Если вам не удалось в нужном для себя направлении повлиять на содержание документа еще до его принятия, подчас не остается ничего иного, как обеспечить его отмену в судебном порядке (обычно, если у вас достаточно грамотный юрист, а сам процесс должным образом освещен публично, это не составляет труда).

В судебном лоббировании могут ставиться и другие цели — к примеру, чтобы соответствующее должностное лицо «не расслаблялось» и всегда помнило, что ущемлять ваши интересы, да еще и незаконно, не стоит. Для этой цели вы можете добиться отмены нескольких постановлений, нарушающих нормы федеральных законов, даже если все это никоим образом не затрагивает ваши личные интересы. Лучше всего «совместить приятное с полезным» — при выборе таких постановлений желательно отдавать предпочтение тем, которые нарушают права некой социальной категории либо дружественных вам сил.

Неплохой вариант — оказание с помощью судебных процессов услуг нужным вам политическим фигурам или объединениям. Будет хорошо, если, к примеру, работники вашего предприятия поддержат с помощью коллективного иска дружественного депутата в период выборов, поспособствуют снятию с дистанции его конкурентов или помогут признать нежелательные итоги голосования недействительными.

Другие цели

Кроме всего прочего, вы можете добиться с помощью судебных процессов следующих целей:

§ Улучшение собственного финансового положения. Это не только возмещение ущерба, взысканное с кого-то и полученное вами, но и суммы, которые по судебному решению будут должны вам органы власти. Приходилось слышать, например, о предприятиях, которые рассчитывались с кредиторами долгами мэрии.

§ Рост избыточного влияния вашей фирмы. Суды реально дают вам возможность набрать вес в политической сфере, заработать авторитет даже среди тех категорий населения, которые не относятся к потребителям вашей продукции.

§ Предупреждение многих негативных воздействий. Если вам будет удаваться с помощью судов «строить» органы власти, СМИ и конкурентов, есть основания считать вас застрахованным от большинства клеветнических статей, случайных нападков и мелких «наездов».

§ Создание имиджевого оттенка «законопослушного и юридически грамотного» бизнесмена. Это настолько полезно, что вообще не нуждается в комментариях.

в начало

Защита информации

От кого защищаем?..

Наверное, вам стало бы всерьез не по себе, если бы вы знали, сколько людей не желает вам ничего хорошего. Обидно, но это непреложная истина — на каждом этапе своего нелегкого жизненного пути вы наживаете себе невообразимо большое число недоброжелателей самых разных мастей; вы можете забыть об этом или даже не знать о том, что они существуют, но они не забудут. И чем удачнее идет ваш бизнес, чем выше восходит ваша звезда — тем их больше. Стоит отметить, что если ваша «звезда» начинает заходить, то их тоже становится не меньше, а больше.

Пожалуй, их столь много, что даже проводить классификацию не имеет смысла. Проще назвать тех, кто относится к вам на самом деле неплохо (обычно таких считают единицы). Кроме того, к людям, которые плохо относятся к вам лично, прибавьте огромную массу тех, кто вас, мягко говоря, недолюбливает только из-за того, что вы предприниматель — как известно, в современной России представители этой профессии «почему-то» не пользуются общенародной любовью (хуже относятся только к политикам).

Так от кого же нужно защищать информацию о вас и вашей фирме?

§ От «широких народных масс». Порой даже безобидные данные о вашем годовом доходе или находящейся в вашем владении собственности способны резко повредить ваш имидж, не говоря уже о любых более детальных сведениях. Помните — для «народа» вы «буржуин». А как относятся в нашей стране к буржуинам, вам и самому известно.

§ От собственных клиентов. В любой фирме происходит достаточно того, чего клиентам лучше бы не знать. Чаще всего им не стоит вникать в особенности формирования ценовой политики, нюансы работы с поставщиками и тому подобные «детали»; нередко излишне даже, чтобы кто-то знал, с кем именно вы сотрудничаете или чем занимаетесь в дополнение к основному виду деятельности.

§ От чиновников. Чем больше они будут о вас знать, тем больше возможностей будет вымогать у вас деньги и мешать вам работать. Порой малейшая достоверная информация становится поводом для целого нашествия «государственных рэкетиров».

§ От проверяющих. Не дай им Бог узнать, чем и как вы действительно занимаетесь! Ведь задача проверок — как раз что-нибудь «откопать».

§ От налоговых и правоохранительных органов. Этот пункт — без комментариев.

§ От конкурентов. «Кто владеет информацией, владеет миром». А приятно ли будет вам, если этим «миром» будет владеть еще и ваш конкурент?

§ От журналистов. Журналист никогда не поймет вас и ваших проблем, а вы — его и его личных проблем. Поэтому даже то, что вам кажется совершенно обыденным делом, может быть воспринято представителями СМИ как сенсация и раздуть до невообразимых размеров.

Информация, предоставляемая им, должна быть тщательно отфильтрованной, с минимумом побочных сведений, и отпускать ее можно только весьма небольшими дозами.

§ От собственных родственников. Кое-то добавит — «особенно со стороны жены». Это тоже аксиома — чем лучше идут у вас дела, тем больше появляется у вас «родных и близких».

§ От собственных сотрудников. Они не всегда адекватно воспримут информацию о том, сколько имеете вы, выплачивая им зарплату по 1500 р.

Получается, что информацию нужно защищать почти от всех? Ответ только один — «да».

Что нуждается в защите?

Если воспринять тотальную защиту информации слишком серьезно, можно докатиться до паранойи. Это достаточно опасное психическое нарушение, которое в значительной мере способствует утрате ваших лучших деловых качеств и способно принести ощутимые убытки (не говоря уже о прямом вреде для здоровья). Тем не менее в вашей фирме слишком много сведений, о которых посторонним лучше не знать; перечислить все это весьма проблематично, поэтому мы пойдем «от обратного». Какую же информацию защищать не имеет смысла?

§ Учредительные документы вашей фирмы (учредительный договор, устав, свидетельство о регистрации и т. п.). По закону вы обязаны предоставлять их всем, да и ничего секретного в них на самом деле нет. А закон, хотя бы в основных моментах, все же следует соблюдать. Кроме того, факт знакомства с вашими учредительными документами укрепляет ваш положительный имидж в глазах партнеров и клиентов, убеждает их, что здесь «все чисто».

§ Разрешительные и правоустанавливающие документы (сертификаты, лицензии, документы на право использования помещения и др.). Здесь действуют те же самые причины. Если ваша деятельность хоть сколько-нибудь легальна, это должно подтверждаться соответствующими документами. Да и их наличие придает вам больше веса в сравнении с предпринимателями, для которых представить их затруднительно.

§ Внутринормативные акты (ассортиментные перечни, прейскуранты, штатное расписание, приказы и т. п.). Если вопрос, которого они могут касаться, действительно относится к разряду чего-то особо секретного, вы, скорее всего, и так не станете документировать свои решения по этому поводу, а проведете их в устной форме.

§ Любую другую информацию, облеченную в форму официальных документов, не относящихся к документам повышенной секретности. Как уже говорилось, обычно по-настоящему ценные сведения официально не документируются.

§ Биографические сведения о руководстве фирмы. Лучше заранее предоставить всем желающим официальный вариант сведений о себе, чем они будут эти же сведения придумывать. Праздный интерес к персоне руководителя — явление слишком распространенное, чтобы можно было пренебрегать его существованием.

§ Материалы рекламного характера. Как бы смешно это ни звучало, но некоторые руководители фирм предоставляют даже эти материалы лишь «избранным». Зачем тогда их вообще выпускать?

Коммерческая тайна

Что в вашем случае является «коммерческой тайной», а что нет — решать только вам самому. В некоторых случаях это понятие можно и вообще не использовать в своей работе без всякого ущерба для себя. Обычно сюда может относиться:

§ Информация о клиентах фирмы. Конфиденциальность любой информации о клиентах обычно считается «хорошим тоном», а в отдельных случаях это диктуется элементарным здравым смыслом (например, если ваша фирма оказывает PR-услуги, занимается рекламой, охраняет бизнесом и т. п.).

§ Личная информация об учредителях, руководстве и сотрудниках фирмы. Лучше всего «не выносить сор из избы».

§ Сведения о деловых партнерах. Многие партнеры не любят, когда информация о них общедоступна; а в отдельных случаях данные о партнерских отношениях с определенными структурами способны только повредить вам (возьмем случай с различными видами криминальной и полукриминальной «крыши»).

§ Стратегическая документация (планы развития, программы рекламных кампаний, сценарии мероприятий и т. п.). Чем меньше об этом будут знать окружающие, тем лучше. А иногда лучше всего вообще не хранить их в документированной форме.

§ Сведения о применяемых технологиях, изобретениях и других ноу-хау. Их наличие у вашей фирмы дает ей преимущество лишь в том случае, когда они не являются общедоступными.

§ Данные о финансовых расходах и вложениях. Во многих зарубежных компаниях даже зарплата сотрудникам выдается в закрытых конвертах, и что-то в этом есть.

Немного о коммерческом шпионаже

Коммерческий шпионаж — это деятельность по получению закрытой информации, осуществляемая вашими конкурентами; как правило, формы такой деятельности носят откровенно противоправный характер. Главная задача здесь — получение прямой выгоды, обеспечение себе преимуществ в конкурентной борьбе либо нанесение вашей фирме определенного ущерба. Интерес для вашего конкурента представляют любые сведения, которые можно использовать для этих целей, — от документов повышенной конфиденциальности до сведений чисто личного характера. В первую очередь сюда относятся:

§ Сведения о правонарушениях в вашей деятельности (уходе от налогов, нелегальных взаиморасчетах, реализации недоброкачественного товара и т. п.). Они позволяют привлечь вас к различным видам ответственности, наслать налоговые и иные проверки, даже способствовать закрытию предприятия; кроме того, могут быть использованы для самого тривиального шантажа. Вполне могут такие факты лечь и в основу мощной негативной PR-кампании в ваш адрес.

§ Данные о применяемых вами ноу-хау. Получение вашими конкурентами такой информации автоматически лишает вас преимуществ, которыми вы до того располагали. Порой эти ноу-хау конкурент даже не станет использовать самостоятельно, особенно в тех случаях, когда обнародование таких сведений может нанести ущерб репутации вашей фирмы: взять, скажем, случай с широким освещением в СМИ технологии производства вашей колбасы и применяемых для этого видов сырья. Противник не упустит случая воспользоваться шансом.

§ Закрытая информация о клиентах и партнерах. Если такая информация или ее часть по какой-то причине перестанет быть «закрытой», многие просто перестанут с вами работать, а ваш имидж быстро приобретет оттенки несерьезности, ненадежности.

Набор средств, применяемых в коммерческом шпионаже, достаточно традиционен. Сюда входят:

§ Получение информации от сотрудников вашей фирмы. Для этого используются коммерческий и административный подкупы, идеологическое воздействие, различные виды прессинга. Отнюдь не все ваши работники довольны своим положением, зарплатой или тем, как лично вы к ним относитесь.

§ Внедрение своих людей в вашу компанию. Во многих случаях «внедрение» — это даже слишком громко сказано. Человек просто, через обычные каналы, устраивается на работу в вашу фирму, а уж что ждет вас с его стороны дальше — это может быть самым непредсказуемым сюрпризом.

§ Информирование через ваше ближайшее окружение. Вы удивитесь, если узнаете, сколько существует возможностей, чтобы воздействовать на кого-нибудь из ваших самых доверенных заместителей или даже родственников. Иногда такое воздействие даже не требуется, так как человек сам не особенно заботится о сохранности информации, которой располагает, не осознавая до конца ее значения.

§ Доступ к информации с использованием технических средств. Здесь возможно прослушивание телефонных разговоров, скрытая видеозапись, несанкционированный доступ к данным в электронном виде и т. п.

§ Перехват почтовой корреспонденции. Это сделать проще всего, особенно учитывая нынешний низкий уровень работы почты и еще более низкую зарплату почтовых работников. Вы можете так никогда и не узнать, просто не дошли до вас какое-либо письмо или пакет документов или же они были перехвачены кем-либо из недоброжелателей.

Сам по себе коммерческий шпионаж не столь страшен; даже если ваш конкурент и ознакомится с какими-то данными, относящимися к вашей коммерческой тайне, это всего лишь расширит его личный кругозор. Другое дело — как он это использует: эти сведения могут оказаться на страницах прессы, попасть в органы власти, контрольные и налоговые органы и т. п. Мы уже упоминали о том, что для исключения подобных явлений вам потребуется собственная «контрразведка» — то, что это слово взято в кавычки, отнюдь не означает, что данный термин является преувеличением.

Режимы конфиденциальности и их практическое обеспечение

Первое, что желательно сделать, — это официально объявить в своей фирме режим конфиденциальности информации. Если в вашей деятельности нет вообще ничего, что способно вам повредить, вам подойдет режим частичной конфиденциальности, если же есть — тогда применяется режим повышенной конфиденциальности. Помимо своего непосредственного эффекта такие режимы исключают и многие мелкие побочные воздействия на имидж фирмы — например, от регулярных рассказов ваших сотрудников всем своим знакомым о деталях организации вашего бизнеса.

Но для россиянина просто объявить какой-либо режим недостаточно; порой это еще более стимулирует его словесную несдержанность. Если вы хотите, чтобы ваши действия возымели эффект, необходимо выработать у сотрудников прямой условный рефлекс, основанный на зависимости соблюдения конфиденциальности и определенных последствий для сотрудника. Последуйте примеру основоположника рефлексологии академика Павлова.

В первую очередь нужно включить пункт о соблюдении режима конфиденциальности в трудовой контракт, причем предусмотреть драконовские финансовые санкции за его несоблюдение. Если работнику будет известно, что в случае утечки информации он еще долго будет выплачивать вам непредставимую сумму компенсации (а уж получить с него эти деньги любая серьезная фирма в состоянии), возможно, он не станет лишним раз говорить даже о том, где он работает и как фамилия его руководителя.

Следующая задача — это непосредственно налаживание работы «контрразведки». В ее задачи входит все, начиная с обеспечения нормального хранения документов. Ведь нередко случается, что важная документация просто разбросана по всему офису, а в контракты заворачиваются бутерброды. Сюда же входят технологии дезинформирования конкурента, «перевербовки», информационных манипуляций. Обычно такую систему способны наладить работающие в тесном сотрудничестве бывшие работники спецслужб и ваши же PR-специалисты.

в начало

Управление слухами и другие манипуляции

Чего можно добиться с помощью слухов?

Некая Марфа Петровна, расположившись на скамеечке, рассказывает Степаниде Кузьминичне, что сосиски, продаваемые в магазине предпринимателя Иванова, — «чистый картон», а по вкусу — «вообще пластмасса». Последняя никогда не была в магазине Иванова, но эти сосиски покупать уже не станет.

Илья Семенович рассказывает за бутылкой своим соседям, что, по слухам, агентство недвижимости г-на Петрова с помощью угроз вынуждает пенсионеров продавать свои квартиры почти даром. Те возмущены — как можно! Они уже не обратятся в это агентство.

Нянечка тетя Клава делится с воспитателями своего детского садика информацией о том, что фирма г-на Сидорова «отмывает» деньги «общака», реализуя мясо кур, зараженных пневмонией. Эти люди уже не купят сидоровскую курятину.

Вахтерша Матрена Игнатъевна рассказывает всем своим знакомым (а их — полмикрорайона), что вчера вечером краем глаза видела выступление мэра по ОРТ и тот сказал, что работники вашей торговой сети нагло обманывают население, а сами вы — террорист международного масштаба. И полмикрорайона для вас уже потеряны как клиенты.

Это и есть управление слухами. Степаниду Кузьминичну даже не волнует, пробовала ли Марфа Петровна сосиски из магазина Иванова вообще (вполне возможно, что она их и в глаза не видела). Откуда взял свои данные алкаш Илья Семенович (может быть, услышал от одного из собутельников, может быть, что-то перепутал, а возможно — и просто придумал), тоже не волнует никого. С чего тетя Клава взяла, что Сидоров поддерживает связи с «общаком», бывает ли у кур пневмония и насколько это серьезно — безразлично. Никого не интересует и то, что мэр вашего города ни разу не выступал по ОРТ, а полуслепая Матрена Игнатъевна приняла за него чем-то похожего Джорджа Буша-младшего; не важно и то, что последний, по определению, не мог говорить о вашей фирме, а «террористом» назвал не вас, а Усаму Бен-Ладена.

Главное то, что вся эта информация принимается в качестве серьезного критерия для формирования потребительских предпочтений; она не берется под сомнение, не проверяется и не анализируется с позиций здравого смысла. И причина не в том, что тетя Клава — так называемый «лидер мнения» в своем детском садике. Напротив, она имеет два класса образования и считается всеми глупой и вздорной бабой. Но исходящая от нее информация обладает двумя характеристиками: исходит из привычного источника (играет роль только его «привычность», а не компетентность или достоверность) и воспринимается на эмоциональном, а не рассудочном уровне (не проходит процесса оценки, так как вызывает не сильную эмоцию, а всего лишь эмоциональный оттенок).

Совсем не обязательно, чтобы утверждениям привычного источника безоговорочно верили. «Да ну! — подумает подруга Матрены Игнатъевны, — насчет международного терроризма это она загнула!» Возможно, вскоре она узнает из объективных источников, что недостоверен весь блок сведений, но вашим клиентом все равно не станет. Влияние привычного источника сильнее, чем объективного, и эмоциональный оттенок в отношении вашей фирмы уже создан — сомнение, недоверие («что-то тут не так»). Тот же эмоциональный оттенок — в отношении других людей к фирмам Иванова, Петрова и Сидорова.

Такая же ситуация — при распространении позитивных слухов. Матрена Игнатъевна за чашкой чая делится с подругой своим восхищением по поводу торгового центра г-на Иванова, где ей

бесплатно дали полиэтиленовый пакет. А Илья Семенович, наливая по пятнадцатой, расчувствовался уже в ваш адрес: «А какие в этом магазине огурчики, как раз на "закуску"!»

Таким вот образом значительная часть потребителей определяет свои предпочтения, которые кажутся многим необъяснимыми. Можно ли осознанно направлять такой «стихийный» процесс? Вполне и с немалым успехом. Имея прямые выходы на источники неформального распространения информации, можно обеспечить распространение любого слуха в рекордные сроки (порой достаточно одного или двух дней). Главное условие здесь — выбор источников по принципу расширенного радиуса действия (они должны отличаться «патологической общительностью» и наличием свободного времени), а также соблюдение критерия привычности. Ни в коем случае не стоит подбирать такой источник по признаку «авторитетности» — обыватель не любит тех, кто в чем-то лучше его или хотя бы умнее, и относится ко всему исходящему от таких людей с подозрением. Распространение информации на основе привычности не должно отягощаться комплексом неполноценности, поэтому источник должен восприниматься на равных или даже чуть ниже.

Почти на тех же принципах строится распространение слухов через каналы внутриэлитной коммуникации; обычно разница состоит лишь в целях — если на рядового обывателя с помощью слухов воздействуют для формирования имиджа фирмы, то работа с более значимыми лицами направлена на достижение более конкретных результатов. Допустим, если у вас есть влиятельный конкурент, попробуйте пустить через несколько независимых друг от друга источников слух, что он намерен баллотироваться на должность мэра города и уже ведет переговоры с известными «политтехнологами», — проблемы со стороны мэрии ему обеспечены, а он вряд ли узнает, что стало их истинной причиной...

Кто манипулирует вами, кем манипулируете вы?

Обычно понятие «манипуляций» принято ассоциировать с чем-то, воздействующим на человека на подсознательном уровне — зомбированием, гипнозом, НЛП и тому подобными «трюками». PR-технологии рассматривают манипуляции несколько шире — это создание системы мотивационных установок, заставляющих объект предпринимать заданные действия и реагировать на события в строго определенных рамках.

В теории это все равно недостаточно понятно. Начнем с вас. Допустим, вас посетила некая «компетентная» проверка, по итогам которой вас обвинили во всех смертных грехах. Вы направляетесь к начальнику регионального контрольного управления, специалисты которого проверяли вас, и устраиваете тому «жесткую» разборку. Можете ли вы твердо заявить, что сделали это исключительно по собственной воле? Нет, и еще раз нет, — ведь если бы «проверяющие» не подготовили настолько абсурдное заключение, вы бы никуда не пошли. А можете ли вы гарантировать, что именно такая ваша реакция не была чьей-то конечной целью? Может быть, вас попросту спровоцировали на конфликт с чиновником, чтобы в дальнейшем осложнить ваше положение?

К вам приходит журналист, чтобы взять у вас интервью. Но каждый его вопрос откровенно оскорбителен, а ведет себя он нагло, вызываяще, постоянно пытаясь вас чем-то задеть. В итоге уже под конец интервью вы все же не выдерживаете и говорите какую-то резкость или же просто выставляете его за дверь. Итог — на первой полосе одной из местных газет выходит большая статья, раскрывающая ваши недостатки, в том числе «высокомерие и грубость в общении с журналистами». Есть все основания предполагать, что все интервью было затеяно лишь с одной целью — обеспечить именно такую вашу реакцию.

Вас пригласили на торжественный банкет, посвященный общегородскому празднику. Казалось бы, что в этом плохого? Но вы не знаете, что на этом же банкете будет присутствовать ваш давний конкурент, который вас не переносит; известно, что пить ему нельзя, так как у него моментально «едет крыша». Рядом с этим конкурентом окажется некто, кто будет регулярно ему наливать, в итоге чего тот прилюдно попытается разбить о вашу голову бутылку; пьяная разборка, в которую вы невольно попали, на следующий же день станет достоянием гласности, причем виновным

выставят вас. И здесь можно полагать, что вы подверглись простой манипуляции, с помощью которой вас вынудили прийти на банкет и обеспечили присутствие там «неадекватного» человека.

На этих простых примерах мы можем по достоинству оценить первый блок манипулятивных технологий — «провоцирование». Здесь суть состоит в том, что вас самого незаметно вынуждают предпринять определенные действия, которые приведут к негативным изменениям вашего имиджа. Выделяют прямое провоцирование (как в случае с визитом в контрольное управление), когда на имидж воздействуют ваши личные действия, и соответственно не прямое (как в случае с банкетом), когда вас просто втягивают в негативную ситуацию, в которой ваша роль может быть и пассивной.

Возьмем другой вариант. Вы едете на встречу с важным деловым партнером, и внезапно ваша машина попадает в длительную пробку, из-за чего вы опаздываете на полчаса, а партнер к этому времени уезжает восвояси. Чаще всего это случайность, но есть некоторая вероятность, что кто-то был в этом заинтересован.

В вечернее время вы проводите роскошную презентацию, куда приглашены все «отцы города» и нужные вам люди. Через полчаса после начала мероприятия во всем здании «внезапно» отключается свет (как выясняется после, «ввиду аварии»), и включен он будет только на следующее утро. Это может быть совпадением, а с другой стороны — закономерностью.

Перед деловой встречей неожиданно «теряются» все документы, с которыми вы должны туда пойти, и «находятся» только на следующий день. Пьяный сотрудник случайно удаляет всю информацию, находящуюся в компьютере. Во время международных телефонных переговоров отключается телефон. Что это — неудачная случайность или кем-то задуманное вредительство?

Эти примеры иллюстрируют другое направление манипуляций — «создание случайных препятствий», когда на вашем пути постоянно в самый неподходящий момент возникают «препятствия непреодолимой силы», происхождение которых, на первый взгляд, носит стихийный характер.

В тот день, когда вам нужно рано утром ехать на важнейшую встречу, внезапно заболевает ваш личный шофер (допустим, у него жесточайшее расстройство желудка). У вас в кабинете важный партнер, но по пути за кофе для него секретарша спотыкается, растягивает сухожилия на ноге, и ее увозит «скорая». Оператор ПК, которому поручено срочно набрать и распечатать документы, без предупреждения уезжает к родственникам в другой город. Ваши сотрудники определенно не желают выполнять то, за что вы им платите, или вам просто не везет?

Мы видим третий комплекс манипуляций — «саботажные технологии», когда для вас создаются проблемы за счет действий или бездействия ваших сотрудников.

Перечисленные три блока манипуляций — это лишь самые простые методы. В случае целенаправленной и профессиональной работы вам чаще всего приходится подвергаться сложным многоуровневым манипуляциям, причем вы можете даже гордиться — иногда применяемые технологии являются настоящим «эксклюзивом», так как разработаны персонально для вас. Пример таких сложных манипуляций — если вас заставляют купить что-либо, затратить немалые средства и силы, в итоге чего вы понесете значительные убытки, поссоритесь с рядом значимых фигур, подвергнетесь дискредитации в прессе и при этом будете искренне полагать, что вам просто «не повезло».

Кто манипулирует вами — относительно ясно. Кем же можете манипулировать вы? Да практически всеми, кем вам потребуется, с применением тех же средств или технологий еще более высокого уровня. По крайней мере, это в какой-то степени уравнивает шансы и делает ситуацию, в которой вы оказались, менее неприятной.

Коммерческая разведка

Если вы — достаточно серьезная фигура в бизнесе, вам потребуется своя собственная «разведка». В том случае, когда такой деятельностью занимаются ваши конкуренты, это называется «коммерческим шпионажем», если же вы сами, то не так обидно — «коммерческой разведкой». Для достижения поставленных целей ваша «разведсеть» должна обеспечивать вас следующей информацией:

В окружении конкурентов:

- § новые идеи и ноу-хау;
- § планы развития;
- § программы рекламных кампаний и PR-акций;
- § детальные сведения о ключевых фигурах фирмы и их «слабых местах»;
- § полные данные о крупных клиентах и партнерах;
- § сведения обо всех располагаемых ресурсах;
- § правонарушения в работе фирмы;
- § контакты с органами власти и криминалом, ключевые люди;
- § сотрудничество с PR-агентствами и консультантами;
- § основные проблемы и сложности;
- § содержание закрытых совещаний;
- § характеристики всех «недовольных» и «обиженных» внутри фирмы.

В органах власти и местного самоуправления:

- § нормативные акты, находящиеся в стадии подготовки;
- § преобладающие настроения;
- § наличие ваших скрытых противников и сторонников;
- § личности сторонников и противников конкурентов;
- § готовящиеся проверки;
- § взаимоотношения между значимыми должностными лицами;
- § коррумпированные чиновники и их слабые стороны;
- § «взяточные тарифы»;
- § индивидуальные сведения о чиновниках, имеющих отношение к вашей отрасли;
- § поступающие «сверху» установки.

В средствах массовой информации:

- § поступление «заказов» на вас, ваших конкурентов или значимых чиновников;

- § преобладающие настроения;
- § симпатии журналистов и возможности их привлечения на свою сторону;
- § уровень коррумпированности редакций;
- § ставки «теневых» выплат и доплат;
- § установки «сверху»;
- § тексты запланированных публикаций конкурентов.

Кроме прочего, «разведсеть» должна обеспечить вам возможность оперативного получения любой информации, которая может вам потребоваться в ходе работы. Обычно в организационном плане для создания «разведки» используются те же люди, что и для «контрразведки», с особым упором на использование ресурсов ваших лоббистов.

в начало

Обратная связь с потребителем

Как заставить потребителя не жаловаться на вас, а благодарить?

Наш обыватель всегда и всем недоволен. Если бы проверку деятельности вашего предприятия поручили какой-нибудь покупательнице, случайным образом остановленной на улице, та нашла бы у вас столько недостатков, сколько не смогла бы заметить целая межведомственная комиссия. Почему? Да потому, что судить — проще всего, а главное, это гораздо проще, чем что-то делать.

Обратите внимание на нашу публику в театре, кинотеатре, на концерте. Некоторая часть пришла действительно отдохнуть, но другая, и немалая, — «выразить свое решительное неодобрение». Эти люди готовы часами обсуждать недостатки игры актеров, минусы освещения, плохие костюмы или декорации вне зависимости от того, смотрят ли они концерт всемирно известного исполнителя или выступление местного ансамбля самодеятельности.

Поэтому как бы вы ни заботились о своем потребителе, он всегда найдет пару гадостей, которые можно сказать о вашей фирме. Часто так и происходит, если какой-нибудь рекламист решается не использовать подставные фигуры, а записать высказывания реальных покупателей. А уж сколько недостатков найдут у вашего предприятия эти люди, если пройдет информация о том, что у вас какие-то проблемы, вам даже не представить.

Но парадоксально и другое — самодеятельные «кинокритики», утверждающие, что нормальных фильмов не снимают за последние тридцать лет вообще, часто являются завсегдатаями кинотеатров. А многие из тех, кто не находят доброго слова в адрес вашего магазина, годами покупают продукты именно в нем. Ну не странно ли?

Да, поди пойми этого потребителя. Может быть, лучше его просто ни о чем не спрашивать?

А чего стоит другая категория — так называемые «восторженные покупатели», произошедшие, судя по всему, от знаменитых пионеров сталинского периода, которых было достаточно поставить на стол, чтобы они экспромтом произнесли идеологически выдержанную часовую речь. Так и здесь, на несчастного телеоператора, которому вздумалось о чем-то спросить проходящую мимо даму, изливается поток избитых «слоганов» и цитат из плохой рекламы. Это еще можно понять, если бы этой женщине кто-то заплатил и поручил изобразить очередную «Эмму Петровну» или «тетю Асю» — не у каждого это получится хорошо. Но интересно то, что таким энтузиастам

никто не платит; они сами избирают данную линию поведения, считая, что этим неопределимо помогают вашей фирме.

Еще оригинальнее причины, которыми объясняется подобная инициатива. Совсем не обязательно, чтобы такой обыватель был вашим постоянным клиентом — возможно, он купил у вас что-либо всего один раз, а весь его восторг вызван только тем, что его никто не обругал... А тот, кто увидит подобное выступление, решит, что вы за него просто заплатили, и, естественно, не поверит ни единому слову. И еще неизвестно, что скажется на вашем имидже хуже — огульная критика или слишком нездоровый восторг.

А сколько людей, которые ставят перед собой совершенно четкую цель — найти повод для жалобы... Такие примеры известны каждому. Некая Мартыновна, здоровенная бабища, которой некуда девать свою энергию, купила в вашем магазине коробку китайской лапши. На следующий день она уже приходит в гневе: как она утверждает, в одной из упаковок не оказалось пакетика с приправой. Даже если ваша продавщица предложит ей другую коробку лапши, Мартыновна не согласится — ей нужна «компенсация стоимости» всей коробки (хотя ее она почему-то не возвращает), а также «возмещение морального ущерба» в сумме 15 000 руб. Разумеется, ни один продавец не удовлетворит такие требования. Мартыновна прорвется в ваш офис и с порога в очень сильных выражениях начнет выдавать вам все, что о вас думает (уж поверьте, что ничего хорошего). После этого она неожиданно уйдет, но затем начнет посещать с жалобами на вас всех чиновников администраций без разбора, доводя их до истерики своей эмоциональностью и невероятным упорством. По меньшей мере, несколько внеплановых проверок вам уже гарантировано.

Другой распространенный типаж — некая Ефросиния Гербертовна. Это — спокойная, безобидная старушка, полная невыразимой скорби и выглядящая так, как будто умрет прямо сейчас и здесь (не расстраивайтесь — опыт показывает, что она может пережить и вас самого, и даже ваших внуков). Ей дали слегка разорванный пакет, когда она покупала половинку хлеба. Не важно, что выдача бесплатных пакетов вместе с хлебом — это исключительно ваша добрая инициатива. «Скорбная бабушка» становится возле несчастной продавщицы и при всех начинает монотонно отчитывать ее; все это длится до тех пор, пока продавщица не ответит ей чем-нибудь. На свет божий извлекается повидавший виды блокнотик, где фиксируются все данные продавщицы и факт оскорбления; затем та же история повторяется в вашем офисе, только «оскорбителями» становятся уже охранник, секретарша и вы лично. После всего этого Ефросиния Гербертовна возвращается домой, где составляет идеально грамотную жалобу на двадцати семи листах убористым почерком, причем адресует ее именно в тот орган, в который нужно (не вы первый, не вы и последний, с кем ей приходится бороться); интересно, что в жалобе отражаются еще и все «нарушения», отмеченные ее наметанным глазом в вашем магазине (обычно их не менее десятка), а также приводятся ссылки на соответствующие статьи законодательства. Будьте уверены, что какой бы поддержкой в органах власти вы ни пользовались, в какой-то мере она вас все равно «достанет». «Божий одуванчик» оказывается на редкость выносливым и умудряется посетить всех — от рядовых специалистов районной администрации до полпреда Президента РФ. Иногда случается, что средства позволяют Ефросинии Гербертовне пойти и дальше, например поехать с жалобой в Москву.

Так что же можно сделать с этими людьми?..

Чем может помочь потребитель?

Распространено мнение, что потребитель при желании может вам чем-то помочь — например, способствовать получению звания «Предприниматель года» или поддержать при выдвижении в депутаты. На деле же его помощь может быть гораздо серьезнее, главное — чтобы у вас было желание ее принять.

Кому лучше знать, что именно нужно вашему потребителю, как ни ему самому? Кто лучше его представляет, какой товар он предпочтет купить, о каком сервисе мечтает, и что ему не нравится? Но в то же время, если попросить непосредственных потребителей вашей продукции подробно

изложить свои пожелания, большинство не сможет сделать этого: у кого-то трудности с выражением мыслей, кто-то вообще не понимает, чего хочет, другие подозревают во всех опросах какой-то подвох. Таким образом, вам еще и нужно как-то «вытянуть» из него его мнение.

Для этой цели применяются всевозможные соцопросы, достоверность которых весьма сомнительна, а также различные маркетинговые исследования, которые порой сказываются на имидже фирмы еще хуже, чем происки всех вместе взятых конкурентов.

Так как же обеспечить ту самую обратную связь, в которой вы так нуждаетесь?

Применяемые технологии и «демянова уха»

Для начала неплохо обратиться к опыту отечественного бизнеса. Он не такой уж и многолетний, хотя и насыщенный событиями. Так почему бы не учесть наработки его «прародительницы» — советской торговли? Конечно, полностью накопленный ею опыт в современных условиях не применим (и слава Богу), но совершенно незаслуженно забыта, например, такая интересная форма обратной связи, как «Книга отзывов и предложений»! Именно «отзывов», а не «жалоб», поскольку вам нужны как раз отзывы. Если такая книжница будет неплохо оформлена, а вы позаботитесь о том, чтобы она лежала на видном месте, на удобном столике и при ней всегда находилась ручка, будьте уверены, что многие пожелают написать в ней что-либо. Надписи будут не всегда умными, часто слишком эмоциональными, но вы добьетесь того, что вам нужно — предоставите потребителю один из каналов для обратной связи.

Знаете, сколь многое порой хочет высказать вам обиженный чем-либо покупатель? Но у вас нет времени выслушать каждого, тем более что, даже выслушав, вы не признаете его правоту. Поэтому и рождаются заявления во властные инстанции; хотя ходят туда главным образом для того, чтобы выговориться. Если же вы предоставляете потребителю возможность излить возмущение сразу же, причем в письменной форме, да еще и в специально предназначенной для этого «книжке» (по определению предполагается, что с ее содержанием ознакомитесь вы лично) — это просто замечательно. Даже если он написал там что-то оскорбительное, откровенную мерзость, он выходит из магазина с чувством исполненного долга, с уверенностью, что «справедливость восторжествовала». А, в конце концов, что вам за дело до этих оскорблений — ведь это все равно лучше, чем жалобы в администрацию Президента или новые проверки. Кроме того, есть некоторая вероятность, что хоть сколько-нибудь клиентов смогут написать что-то действительно интересное и полезное.

Основной принцип обратной связи — ее установление должно быть беспрепятственным. Любому потребителю, который потенциально может пожелать высказать вам что-либо, заранее должна быть предоставлена такая возможность.

Если вы хотите на самом деле сформировать пакет пожеланий, да еще и применить их в дальнейшей работе, имеет смысл разработать объемистую анкету и дать возможность заполнить ее всем вашим посетителям. Акцентируем внимание на одном обороте — «дать возможность»; это подразумевает, что с вашей анкетой к обывателю не будут ломиться домой, его не станут останавливать на улице, и даже в принадлежащем вам торговом центре к нему не будет подходить кто-либо с предложением заполнить ее. Просто анкеты должны быть размещены в доступном месте, где желающий может удобно расположиться и всерьез заняться ими (либо взять их домой и принести вам позже в заполненном виде).

Попытавшись применить описанную методику, вы удивитесь, сколь малый процент посетителей использует предоставленную ему возможность. Но это не говорит о низкой эффективности метода — напротив, именно так и должно быть. В исследованиях потребительских предпочтений давно дискредитировал себя знаменитый «принцип случайной выборки» — в России слишком велик процент тех, чьи ответы на поставленные вопросы не имеют отношения к делу; а это закономерно затрудняет обработку результатов и подготовку мало-мальски разумных выводов. Действительно, если ваши сотрудники начнут опрашивать всех посетителей, найдется слишком много тех, чье мнение вам не нужно или у кого его нет вовсе. Сюда входят те, кто зашел к вам по ошибке; люди,

которые зашли просто погреться; пьяные; бомжи; люди с серьезными отклонениями психики; дети; те, кто находится в сложном эмоциональном состоянии и не настроен на беседу, и многие другие. На самом деле значимо для вас мнение только тех людей, у кого оно есть, и кто готов вам его изложить в письменном виде по собственному желанию.

Если человек садится заполнять большую анкету — значит, у него есть хоть какие-то мысли. Если он заполнил ее полностью — он уже ощущает некую сопричастность к вашей деятельности, так как оказал вам определенную услугу, приложив для этого некоторые усилия.

Второй принцип установления обратной связи — это активная добровольность (личная инициатива). Если человек сам не изъявляет желания что-либо вам сообщить, не стоит принуждать его к этому. Ни в коем случае не следует навязывать потребителю пресловутое анкетирование, отвлекать его от дел или мешать ему отдыхать. Сколь бы ни было мало число желающих передать вам свои предложения, именно их мысли являются наиболее взвешенными и имеют какую-то содержательную ценность.

в начало

Разумное самоограничение, или чего не стоит делать ни при каких условиях

В этом разделе мы рассмотрели лишь некоторые особенности, влияющие на работу в области антикризисного PR в сфере бизнеса. Конечно, на самом деле всевозможных мелких нюансов гораздо больше, а число их зависит от специфики каждой фирмы: масштабов и видов деятельности, формы собственности, внутренней структуры, личности руководителя.

Какими бы далекими ни казались вам некоторые из описанных проблем, помните — завтра они могут появиться уже у вас, а не в приведенных условных примерах. Кстати, наши примеры названы условными лишь для того, чтобы не навредить имиджу реальных клиентов, у которых все эти проблемы уже возникали. На самом деле ни в одном из рассмотренных случаев не было даже доли вымысла — все они имели место, как и описанные последствия.

Вам приходится вести свой бизнес в современных условиях, и современные антикризисные технологии — это не роскошь, а его неотъемлемая часть. Наверное, при ознакомлении с этой книгой у вас уже была не одна возможность в этом убедиться. Все, о чем здесь шла речь, — не отвлеченные «гипотетические» вероятности или чужие сложности, а именно ваши проблемы, прошлые, нынешние и будущие. Так не лучше ли немного заплатить кому-то, чтобы эти проблемы стали не вашими, а его?

В то же время каждый должен заниматься своим делом, поэтому не советуем вам слишком уж увлекаться PR-технологиями, — лучше пусть ими занимаются специалисты. С помощью PR осуществляется лишь сопровождение вашей работы, но не стоит забывать из-за этого о своей основной деятельности (если ей уделять мало внимания, то, что тогда «сопровождать»?). Сколь бы много конкурентов у вас ни было, не всегда есть основания «мочить» каждого с помощью убойных негативных технологий, относить любой вид информации к коммерческой тайне или посвящать все свое время имиджевым судебным искам. Действия в любой сфере, в том числе и в PR-обслуживании, должны быть в первую очередь адекватны.

А главное, чего не стоит делать никогда и ни при каких условиях, — это самому осуществлять разработку PR-стратегии своей фирмы и воплощать ее в жизнь. Даже если вы сами — неплохой специалист в области PR, решивший заняться бизнесом в другой отрасли, вам потребуются привлеченные профессионалы. Лучше примите это за данность — должности руководителя фирмы и ее главного «пиарщика» несовместимы (за исключением особых случаев, когда PR и есть основной вид деятельности вашей фирмы). О причинах таких ограничений и о том, как должно осуществляться PR-обеспечение фирмы на практике, мы поговорим далее.

