

## Казаться, а не быть

Формирование позитивного образа бесспорно является важной задачей для каждой организации. Ведь, как известно, «встречают по одежке...». Как консультанты, мы часто обращаем внимание компаний на то, что, создавая идеальный имидж, нельзя забывать про репутацию – реальное отражение «лица» компании в «зеркале» клиентов, партнёров, сотрудников. Наши истории сегодня – про «кривые зеркала».

К нам обратилась компания с необычным запросом: проанализировать причины неэффективности проведённого ребрендинга. Крупный проект длился более года и не принёс ожидаемых результатов – существенного увеличения количества лояльных клиентов. Что за это время успела сделать компания? Была скорректирована миссия, проработаны корпоративные ценности, нашедшие отражение в новом кодексе компании, изменился сайт, полностью обновился бренд-бук. Сотрудники, работающие с клиентами, получили новую корпоративную форму. Все в компании прошли обучение по программе «Навстречу клиенту» и наизусть выучили миссию и ценности. Для сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, были разработаны скрипты. Компания, имея множество розничных точек, стремилась к стандартизации клиентского сервиса и гордилась новым корпоративным стилем. Разумеется, клиентоориентированность стала в компании ведущей ценностью. Тем не менее, количество жалоб от клиентов находилось на прежнем уровне, а число новых клиентов было далеко от прогнозов и ожиданий. Чего не хватало «этим привередливым» клиентам мы решили узнать у них самих.

Общаясь с клиентами, мы просили их оценить проведённые в компании изменения. Полученные ответы были очень показательными:

- Да, форма изменилась. Красивая форма. Цвета изменились. Но если уж компания на самом деле стремится, как вы говорите, стать ближе к клиенту, могли бы сократить количество оформляемых документов...

- Я заметил новый лозунг про доверие. Это замечательно. А как это связано с тем, что ручка, которой я оформляю бумаги, привязана к стойке? Я доверяю свои деньги компании, которая не доверяет мне свои ручки, так?...

- А вы сами пробовали дозвониться до call-центра? Попробуйте. Только сначала зарядите телефон – ждать придётся долго...

Мы, разумеется, проявили настойчивость и дозвонились до call-центра. Сотрудник точно воспроизвёл новый скрипт, но создавалось ощущение, что обучение по работе со скриптами проводили коллекторы. Скрипт напоминал смесь «правильных слов» и вежливого хамства.

Проведённые компанией мероприятия не нашли отклика в клиентских сердцах не потому, что были допущены ошибки в выборе новых корпоративных цветов или ткань, из которой была сшита корпоративная форма, была не самого высокого качества. Ключевая проблема заключалась в том, что внешние изменения в компании и новые лозунги не подкреплялись реальными и важными для клиента изменениями процессов клиентского сервиса.

Ещё с одним примером несоответствия формы и содержания мы столкнулись в компании, которая никак не могла справиться с высокой текучестью персонала до окончания испытательного срока. Как правило, начиная работать с компанией, мы часто задаём вопрос, что уже было сделано по решению проблемы. HR-директор компании с удовольствием на наш вопрос ответила: «Знаете, мы с этой проблемой боролись. Пригласили PR-специалистов, которые помогли нам сформировать HR-

бренд. Посмотрите, как выглядят наши вакансии! На сайте мы добавили раздел о карьере в компании. Выпустили несколько статей о нас как о привлекательном работодателе. И знаете, кандидатов стало больше. Нам есть из кого выбирать. Но проблема не решилась. Они приходят к нам и уходят...» Первой мерой мы предложили ввести exit-интервью – обязательное собеседование, сопровождающее увольнение сотрудников. Несколько первых собеседований мы проводили сами. И вот что нам удалось выяснить. Кандидаты приходили на «красивые обещания» и сталкивались с реальностью, которая их крайне разочаровывала. Выяснялось, что здание, в котором проходило собеседование, отличалось от того, в котором предстояло работать, хотя оба эти здания были на одной станции метро. Место реальной работы обозначалось уже после собеседования и оформления на работу. Реальное здание располагалось значительно дальше от метро и было совсем не похоже на то, куда приходили соискатели. Обещанным социальным пакетом можно было воспользоваться после года работы в компании, о чём на собеседовании также не сообщалось. Одной из ключевых причин ухода сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, было то, что на вводном адаптационном курсе сообщалась «вся правда о предстоящей работе»: сотрудники учебного центра объясняли, что бонус можно получить только при соблюдении определённых условий. В эти условия входила «обязательная» комплексная продажа одного из продуктов. По законодательству клиент имеет полное право отказаться от этой услуги, но система мотивации сотрудников была направлена на её продажу. Для получения бонуса тренеры делились «лучшими практиками», которые сводились к тому, как легче обмануть клиента и навязать ему необходимую для компании услугу. Неудивительно, что «узнав правду», не все сотрудники были готовы к продолжению работы. Выясняя обстоятельства дальше, стало очевидно, что с «построением HR-бренда» компания явно поторопилась. Имидж и репутация компании расхотелись критично.

Разумеется, позитивный образ компании усиливает её конкурентоспособность. И PR-специалисты могут сделать очень много для формирования корпоративного имиджа. Но они не волшебники. Не зря говорят, что «один в поле не воин». На создание и сохранение достойной репутации компании должны работать все.

P.S. Сегодня – 28 июля – в России отмечается день PR-специалиста. Мы поздравляем всех профессионалов с этим праздником! И желаем, чтобы ваш труд по формированию корпоративной идентичности подкреплялся реальными действиями и результатами компаний. За единство формы и содержания! С праздником!

## **Вредный управленческий совет №29**

Если ты решил своими  
Благородством, тактом, честью  
Вымостить себе дорогу  
Прямоком к сердцам людей –

Не спеши бросаться в дело,  
Пригласи специалиста,  
Пусть придумает, как проще  
Вам пройти тернистый путь!

*Надежда Кузьмина  
Антон Лабендзкий*

Лучшее время для изменений – сейчас!