



## Сюрприз... Снова с Новым!



Новый Год — это, конечно же, не сюрприз. Хотя он опять наступил неожиданно быстро, но и к этому уже начинаешь привыкать. А все равно — приятно. На улицах расцвели елки, нарастает радующий сердце ритм подарочный ажиотажа, в рекламе звучит рождественская музыка, повсюду ходят торжественные малыши с честно заработанными за продемонстрированные таланты призами. Вспоминаются наивные детские сказочки о каких-нибудь Морозках, которые щедро одаривали работающих заблудших девочек и до смерти замораживали жадных и злых их сестреночек.

Главное в это время — не открывать газеты, которые радостно сообщают об очередных достижениях страны в рейтингах уровня коррупции, стоимости рабочей силы (московские менеджеры — третьи в мире!), в ценах на недвижимость, в технологиях изготовления и применения отравляющих веществ и прочее и прочее.

Зато, например, в рейтинге стран по простоте ведения предпринимательской деятельности Россия занимает всего 96-е место из 175. Так что не надо хныкать. У нас впереди еще огромные резервы. Что в ту, что в другую сторону.

Собственно говоря, а чего можно ожидать, когда год собачий сменяется на год свиной? С точки зрения медицины, если собаки близки человеку по духу, то свиньи гораздо больше подходят к нам в родственники по физиологии. Будет ли это означать, что в наступившем году мы еще плотнее столкнемся с человеческим свинством, или мы возьмем от наших пороссячих родственников только отменное здоровье и неиссякаемый оптимизм — это, наверное, тема выбора для каждого из нас на каждый день.

По поводу свиного оптимизма у нас тоже есть воспоминания о замечательных сказках. Самая известная из них — это сказка о трех поросятах. Чем-то похожая на нашу жизнь. Бегают вокруг зубастый серый волк и все норовит развалить наспех отстроенные бизнес-домики и слопать поросят со всеми их подкожными накоплениями. Пока себя относительно хорошо чувствуют только те, кто отстроил себе «каменные домики» со стенами из зарубежного законодательства. Да и то им следовало бы помнить, что волк все норовил забраться к поросятам в этот домик через трубу...

Поэтому мы так сопереживаем тем полутора десяткам «наших», которые без «семьи» и без «трубы», не имея ни родственных, ни административных ресурсов, умудрились попасть в список «Форбс-200» ведущих

российских частных компаний. Они на самом виду. И если у них все будет благополучно, Бог даст, будет возможность жить и у остального бизнеса.

Конечно, с точки зрения вечности, и даже просто в геологической перспективе, все это мелочи. Обычный «Закон качелей» — все качается от одного полюса до другого в поиске точки равновесия. Был девонский период — и все расцвело пышным цветом. Потом наступил кайнозой, и динозавры вымерли от заморозков. А потом ледник снова отступил, и уже надолго. (Это — оптимистическое рассуждение, поэтому лучше не смотреть на буйство погодных изменений за окном.)

То же и в бизнесе. Была ранняя ельцинская эпоха с ее расцветом демократии на грани анархии. Теперь качели несутся в другую сторону, и на западе уже чешут репу — не пора ли переводить Россию из разряда стран демократических в разряд стран авторитарных. Но им все равно не понять.

Потому что наш мудрый президент пообещал всем большой сюрприз. Сказал: «Я не буду президентом. Но и не уйду». А что будет — догадайтесь сами... Что только не говорят по этому поводу, но самая интересная гипотеза — что он станет самым главным в стране бизнесменом. Вот это будет сюрприз!

Но сюрприз на то и сюрприз, чтобы стать неожиданностью. Не будем гадать.

Будем радоваться — возможности продолжать свое дело утром каждого следующего дня. Новому году. Новым встречам и новым возможностям. А особенно — своим добрым старым друзьям, партнерам и знакомым, к которым относятся все читатели этого выпуска.

**С Новым годом! Удачи Вам в делах, спокойствия и уверенности в Ваших силах.**

*Е. Емельянов*



### Читайте в номере:

#### Интервью

Если топ-менеджер идет получать MBA стр.2

#### Менеджерская встреча

Ребрендинг. Как не пустить деньги на ветер стр.5

Что ест на обед крокодил? стр.7

**Что говорит SQI?** — О том, как нас обслуживают в аптеках стр.8

## Если топ-менеджер идет получать MBA, то это - комплекс неполноценности...

Фрагмент интервью с Эдгаром Разроевым, Президентом Компании «Евросет»

- Я делю людей в бизнесе на две категории: реальные и нереальные. «Реальный» человек — это тот, кто достигает результата и порой - вопреки обстоятельствам; а «нереальные» люди — это те, которые вроде все делают правильно, а потом объясняют, почему у них не получилось.

**- И как выявлять «реальных» людей на этапе их отбора в компанию?**

- А вот за это и платят деньги топ-менеджерам - за умение их выявлять. Когда человек приходит, зачастую он может себя очень хорошо продать: надул щеки, изобразил из себя чего-нибудь, — вроде как произвел впечатление. Естественно, процент ошибок при отборе у любого топ-менеджера достаточно высокий: в 10% случаев ошибешься, каким бы хорошим отборщиком ни был. Но этими ошибками можно пренебречь, потому что мы, слава Богу, не на Западе; у нас есть возможность, если человек не справляется с задачей, отодвинуть его от процесса. В западных странах, наверное, сложнее: там у них профсоюзы и прочие безобразия. А у нас селекция менеджеров по их способности достигать результата и является основой управления.

**- На что Вы смотрите, когда оцениваете кандидата в топ-менеджеры? Важно ли его резюме?**

- Резюме, конечно, важно: если человек не может о себе любимом хорошо написать, то что он может написать

вообще? Это первое. А второе: резюме — это некая заявка, заявка на амбиции. Несмотря на то, что резюме - шаблонный документ, оно, тем не менее, прочитывается однозначно. И все видно: есть ли у человека какие-то амбиции, или он занимает позицию «могу копать, могу не копать». Третье: очень важно, как человек потом рассказывает о том, как он работал, чего достигал. Очень важно сопоставление рассказа и резюме: написано может быть одно, а расскажет совсем другое. Такое бывает, как ни странно, - иногда люди путаются в показаниях. Кроме того, резюме — удобная форма подготовки к собеседованию.

**- Для Вас важно, чтобы у человека было бизнес-образование?**

- Честно говоря, мне это безразлично, но я понимаю, почему люди этого хотят, нанимая менеджеров.

**- Почему?**

- Потому что бизнес-образование в определенном смысле форматирует человека. Есть разные руководители, некоторые склонны к неформальным сотрудникам, им это нравится. Другие руководители, наоборот, более формальны и делают структуру не под людей, а под задачи. Соответственно, в этом случае нужен именно форматный человек, который в ячейку этой задачи попадает и может выполнять свою функцию. А все споры о том, что лучше, что хуже, — это ботва: лучше то, что дает результат.



### ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЁМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию  
«Инкомстрой-Инжиниринг»  
- с 12-летием!

Компанию «Муви»  
- с 14-летием!

Компанию «НЭКС»  
- с 14-летием!

Компанию «Рокса»  
- с 14-летием!

САО «Гефест»  
- с 13-летием!

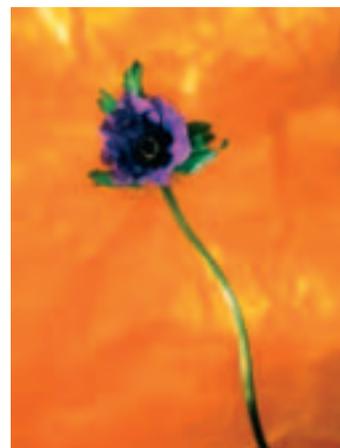
Компанию «Ниола-Пресс»  
- с 8-летием!

Корпорацию  
«Инком-Недвижимость»  
- с 15-летием!

Компанию  
«Альпиндустрия»  
- с 18-летием!

Группу компаний «Ведис»  
- с 15-летием!

Сеть «Карпет Хауз»  
- с 10-летием!



### **- А у Вас есть образование МВА?**



- У меня?! Спаси и сохрани. Мне на это жалко времени. Я считаю, что у меня одно из лучших образований – МВТУ имени Баумана. Я – радиоинженер, заканчивал вечернее отделение, а на дневное отделение по моей специальности могли поступить только медалисты, другие просто не проходили. И на дневном, и на вечернем учили одни и те же люди одному и тому же, поэтому

я считаю, что в мое время это было одно из лучших образований. Оно мне позволило, совершенно не напрягаясь, работать и в авиации, и в физике элементарных частиц, и в патентной сфере, и бизнесом заниматься. Все-таки высшая школа того времени заслуженно имела уважение, в том числе и за рубежом.

Чему учат сейчас, мне судить сложно, тем не менее, с точки зрения инженерной подготовки, на мой взгляд, уровень образования по-прежнему сравнительно высок. Не могу сказать, снизился он или вырос, но, как минимум, он приемлем. А в области бизнеса, к сожалению, серьезной подготовки я не вижу: люди, которые получают начальное бизнес-образование, не готовы к тому, чтобы работать в бизнесе.

### **- Как Вы оцениваете МВА в качестве второго образования?**

 МВА как второе образование рассчитано на людей, которые уже видят свою карьеру как руководителей: человеку, который планирует свою жизнь как исполнитель, не нужно такое избыточное образование. А руководителям МВА позволяет общаться с коллегами на одном языке, - ничего экстраординарного или ненужного в этом нет. То есть, это - способ дать человеку какие-то базовые навыки в его профессии. Бизнес-образование – не гарантия того, что он будет успешным менеджером. Но оно и не говорит о том, что он полный раздолбай и пытается только получить корочку.

### **- А если генеральные директора получают МВА?**

- Если человек занимает топовую позицию и идет получать МВА, то я считаю, что это - комплекс неполноценности. Понятно, что есть и исключения, но в большинстве случаев я расцениваю это так. Потому что странно, когда человек, занимающий топовую должность, не в состоянии сам прочитать книжку и получить необходимые знания, а проводит немалое время, слушая пересказы знаний в вольном изложении.

### **- Что Вы думаете о получении бизнес-образования в лучших европейских школах?**

- Это уже другая история, это - бизнес-туризм. Хорошее дело, особенно, когда – за счет компании. Тогда это свидетельствует о высоком уровне IQ у этих людей: все-таки любимой работы! Практически, жертвует личным временем: «Мне в Париж, по делу, срочно!»



### **- Многие говорят, что работа в западной компании была для них бизнес-школой. Если сравнить работу в западной компании с образованием в хорошем ВУЗе?**

- Это разные вещи. Вспоминаю, как нам, вчерашним школьникам, рассказывали на первом курсе института, что есть высшее образование. Так вот, наши профессора объясняли, как мне кажется, самое главное: что высшее образование не может научить всему. Единственная задача – научить человека обучаться. И те базовые знания, которые дают в институте, позволяют просто более легко входить в смежные проблемы.

Но у нас всегда все делается с тройным запасом, и этот подход позволял большинству людей с инженерным образованием легко входить и в совсем не смежные проблемы. Если посмотреть на нынешний топ-менеджмент большинства компаний, то я не ошибусь, если скажу, что процентов 80 – люди с инженерным образованием.

Более того, достаточно ограничен круг технических вузов, дающих топ-менеджеров, и доля людей с инженерным образованием в топ-менеджменте - тоже вполне определенная. Это не говорит о том, что специалистов в бизнесе надо готовить на инженерных факультетах, это просто говорит о специфике российской высшей школы.

Эти традиции растерять за 10-15 лет невозможно, - все-таки какая-то инерция есть, и определенный уровень подготовки инженерные вузы по-прежнему дают. В частности, это очень видно по составу сотрудников и менеджмента в технических подразделениях: в отличие от маркетинговых и финансовых подразделений компаний, в этой среде не прижились иностранцы, их там практически нет. Я не могу навскидку вспомнить ни одного технического специалиста нероссийского происхождения, который занял бы там более или менее заметную позицию. А те, которые были, очень быстро рассосались.

Потому что инженерная подготовка у наших людей все-таки выше. Это подтверждает, например, высокий спрос на российских инженеров в международных компаниях. Я знаю, например, что российская инсталляционная команда в «Мотороле» - просто нарасхват. И они действительно в России меньше работают, чем за рубежом. То есть, инженеры у нас - сильные. А с точки зрения бизнеса, к сожалению, наша ментальность такая: лежать на печке и ждать, когда с неба чего-нибудь упадет. И мелочью заниматься мы не любим, нам что-нибудь глобальное: ракеты в космос, мир во всем мире; а какая-нибудь ерунда типа купить-продать – это второй сорт, это неинтересно.

### **- И что же Вы думаете об опыте работы в западной компании?**



- Бизнес-культура в европейских странах, если быть точным, у англосаксов, сложилась даже и не за один век. Хотя маркетинг, финансы – это не наука, это скорее, ремесло, но, тем не менее, там есть свои закономерности, своя логика и язык. И очень важно: когда ты говоришь на профессиональную тему, то ты должен говорить на профессиональном языке, а не на пальцах: «Вот эту «штучку» приладить к той «фигурке»».

Поэтому работа в западных компаниях, действительно, для многих, в том числе и для меня, явилась некой школой языка. Она не может научить человека бизнес-

поведению, не может дать какое-то стратегическое видение, но как способ научить профессиональной лексике, она позволяет потом не изобретать велосипед, а действовать в общем формате, в общепринятом, я бы даже сказал, в международном формате, — это, действительно, очень полезный опыт. Для многих это была ступенька. И уверен, что если бы этой ступеньки не было, то их карьера сложилась бы как-то по-другому.

**- А не думаете ли Вы, что эти многовековые традиции ведения бизнеса могут иметь что-то лишнее, что они «обросли ракушками»?**



- Понимаете, важно не лезть с молотком в хорошо отлаженный двигатель. Пример: в свое время, когда итальянцы построили «ФИАТ - Жигули», они с какой-то периодичностью делали шеф-контроль. И в первый или во второй свой проезд они увидели, что в к о н с т р у к ц и и автомобиля сделано

очень много изменений, причем некоторые из них совершенно необдуманны и неоправданны. У нас же на производстве способом зарабатывать было рационализаторство: какую-нибудь фишку прилепил, или, наоборот, лишнюю отодрал — тебе премию в квартал. Итальянцы схватились за голову и просто умоляли: «Ребята, пожалуйста, ничего не трогайте руками. Сделайте, как было». Там был какой-то гарантийный срок, и итальянцы хотя бы за него цеплялись: «После этого — что угодно. А до этого, пожалуйста, ничего не надо».

Я иногда это вспоминаю и думаю: «А не меняли бы так много, как у нас любят, может быть, сейчас «Жигули» все-таки машинами были бы, а не самобеглыми тележками?»

Я не говорю, что у нас техническая культура слабее. Скорее, напротив. Но если мы умеем хорошо делать танки, то это не означает, что мы умеем хорошо делать автомобили. Не для солдат, а для людей. Поэтому всегда не грех учиться. Сначала научись, а потом начинай отдирали лишние детали.

Что же касается бизнес-традиций, то мы пока еще учимся. Вот когда наши компании будут доминировать в топ-тысяче крупнейших компаний, когда мы будем демонстрировать рост нашей экономики, как некоторые, по 7-10%, а не по 5-7%, и то не так давно, то тогда мы скажем, что эти детали — лишние, давайте их оторвем, и вообще это будет называться не так, а по-другому.

**- Где вы берете новых менеджеров — на рынке или внутри растите?**

- Одно другое не исключает, между ними должен быть баланс. Но при этом я крайне негативно отношусь к традиции всех растить внутри. Есть такие полудомашние компании, которые поступают только так. Это абсолютно неправильный, порочный подход, потому что он вредит самим людям, — у них нет горизонта: они выросли в одной компании, в этой банке, и не знают, что делается за ее стенками. Это — во-первых. Во-вторых, сама компания теряет, поскольку стоит, фактически, на одной ноге: не впитывает опыт других бизнесов извне. Такая замкнутость компании мне кажется неприемлемой. Даже отраслевая замкнутость мне кажется вредной: нет таких уникальных отраслей, где не мог бы себя реализовать человек из другой отрасли.

Самый последний и наиболее удачный пример — Александр Изосимов, Гендиректор «Вымпелкома». Пришел из шоколадок вроде бы в хай-тек, там — элита телекома; — он «сделал» МТС легко и непринужденно, и достаточно быстро. То есть, либо человеку дано, либо нет, и он может и МВА иметь, и вариться в этой отрасли семь и больше лет, а результат окажется нулевым. ❄️ ❄️ ❄️

*Продолжение интервью читайте в следующем выпуске бюллетеня*



## Бенчмаркинг

Крупнейшие сети США с миллиардными оборотами тратят от 0,7% до 6,9% от годовой выручки на рекламу и продвижение. Крупнейшие российские розничные сети пока вынуждены тратить от 3% до 10% от годовой выручки на рекламу и продвижение: сказывается разница оборотов.

**Соотношение затрат на рекламу\* к объему продаж среди 200 крупнейших рекламодателей в своей отрасли (США, 1999):**

**Тип розничной сети - Затраты на рекламу (в процентах от объема продаж)**

Мебельные магазины - 6,9	Обувные магазины - 3,0
Магазины одежды и аксессуаров - 6,3	Кинотеатры - 2,8
Рестораны и кафе - 4,2	Отели - 2,7
Магазины потребительской электроники - 3,9	Бакалейные магазины - 1,1
Универмаги - 3,7	Аптеки - 0,9
Магазины одежды для всей семьи - 3,7	Магазины строительных материалов - 0,7

\* Под затратами на рекламу понимаются все виды рекламы (ATL и BTL)



## Ребрендинг. Как не пустить деньги на ветер

15 ноября 2006 года в гостинице «Берлин» Консалтинг-Центр «Шаг» провел встречу, посвященную проблемам ребрендинга. Участники - руководители и менеджеры отделов маркетинга компаний, лидирующих на различных рынках. Основная цель — дать менеджерам возможность как можно ближе узнать реальный опыт других компаний. Формат встречи ориентирован на небольшое количество приглашаемых, что позволяет не только задавать вопросы выступающим, но и свободно общаться, знакомиться друг с другом, обсуждать интересные темы.

Встречу открыл Кирилл Обух, который работал Директором по маркетинговым коммуникациям Компании «Вымпелком», руководил ребрендингом «Билайн». В своем выступлении он поделился опытом построения сильного бренда.

Зачем было проводить ребрендинг такой известной Компании, как Билайн? Бренд Билайна несомненно обладал узнаваемостью, но уже не соответствовал амбициозным планам руководства Компании: стать лучшей российской сервисной компанией и выйти на мировые рынки. Для этого необходимо было перепозиционироваться так, чтобы привлечь более активную и высокодоходную аудиторию. В своем прежнем виде бренд Компании не позволял решить эти задачи. Билайн, как и многие бренды на рынке сотовых операторов, развивался стихийно. Несколько лет назад Билайн взял на себя функцию развития потребительского рынка сотовой связи. Бренд пропагандировал преимущества пользования мобильной связью. И хотя Билайн был на слуху, в глазах клиентов он мало чем отличался от бренда МТС, — уж очень похожие продукты и услуги, практически одинаковые цены. Шутливо-дружелюбный имидж действительно неплохо привлекал новых абонентов, но не был способен удержать их от дальнейшего перехода в более статусный МТС или более демократичный Мегафон. Нужна была уникальность, отличие от других, идея, способная «привязать» абонента именно к этой сети. Кирилл Обух считает, что Компания Билайн сделала не ребрендинг, а, по сути, всерьез занялась брендингом.

Итак, брендинг Билайн был сделан по классическим законам маркетинга. В первую очередь нужно было ответить на вопрос «Кто мы? В чем состоит наша идея? Что мы можем предложить клиентам? Кто наши конкуренты и чем мы от них отличаемся?» Отличительная особенность проекта: масштабные работы были доведены до результата в рекордно короткие сроки — 11 месяцев от разработки концепции бренда до выпуска рекламной продукции нового стиля. Такой оперативности способствовала сильная политическая воля на уровне первого лица и поддержка всего менеджмента Компании. Важным фактором успеха было качественное управление проектом: распределение ответственностей и задач, координация по ходу их выполнения, жесткий тайминг. Уже 24 января 2004 года у Компании не было возможности не завершить ребрендинг к обозначенному сроку. Дизайны всех потребительских материалов были отправлены в производство и все знали: 4 апреля весь рынок увидит новые скретч-карты, sim-карты,



письма абонентам и другие материалы с новой символикой и в новых цветах. Деваться некуда, к этому сроку все остальные тоже должны быть готовы, «кто не спрятался, я не виноват!»

Бренд — это, прежде всего, идея, на которую нанизывается все остальное, — отметил Кирилл. Все должно быть подчинено этой идее. Идея должна быть способной привлечь людей; товар или услуга — соответствовать заявленным качествам и ожиданиям клиентов, а сотрудники Компании должны преподносить товар соответствующим образом и в подходящей обстановке. Если во всех точках контакта клиента с брендом, будь то реклама, офис, справочная служба, web-сайт или буклеты, клиент получает единое

впечатление, то бренд можно считать гармоничным и устойчивым. А вот достичь такого единства восприятия непросто. Конечно, нужно, чтобы технологии работы были нацелены на это единство. Но еще более важно, чтобы сотрудники Компании разделяли идею бренда. Без этого ничего не получится. Нельзя для клиента быть одним, а на самом деле другим, — не поверят. В Компании Билайн работа по ребрендингу не закончилась запуском масштабной рекламной кампании: для сотрудников были разработаны KPI, позволяющие оценить, насколько каждое подразделение соответствует новому образу Компании.

Во второй части встречи Алексей Волков, Директор по маркетингу компании «S.Oliver» рассказал коллегам о своем видении темы «Жизнь без ребрендинга: миф или реальность?»

В своем выступлении Алексей призывал собравшихся прежде, чем заниматься ребрендингом, «семь раз отмерить». Зачем ребрендинг? Процесс требует больших денежных и трудовых вложений. Ресурсы, вложенные в перепозиционирование марки, смену идеи бренда, проведение рекламной кампании, часто не приносят ожидаемого коммерческого результата. Смена имиджа компании нередко болезненно воспринимается клиентами.

**В январе 2007 года  
Консалтинг-Центр «ШАГ»  
планирует провести очередную  
менеджерскую встречу -  
директоров и менеджеров по персоналу**



Новый образ может и не понравиться клиенту, даже разочаровать его. Смена картинка не улучшит ситуации, если в компании не бьются за увеличение среднего чека, если не отлажена работа с ассортиментом, если продавцы в магазинах не улыбаются. Для начала нужно поискать внутренние ресурсы, посмотреть, что можно было бы улучшить, кроме логотипа и корпоративных цветов.

Алексей отметил, что многим российским компаниям ребрендинг действительно нужен. Когда в начале 90-х эти компании выходили на рынок, о брендинге никто не задумывался, поэтому стиль и образы многих наших брендов не отвечают требованиям современного рынка. Однако не всегда стоит следовать моде и заявлять о ребрендинге во всеуслышание, ставить его во главу угла рекламной кампании. Деньги можно потратить и на что-нибудь более важное. Приводить себя в порядок, переодеваться, чтобы затем выйти к клиентам в новом образе, можно и без шума, без лишних затрат на рекламу. «Не нужно дорогой рекламной кампании, если можно путем внутренних корректировок сделать интересной саму компанию». В пример докладчик привел Компанию «Старик Хоттабыч», которая провела ребрендинг и откорректировала позиционирование, но не вела по поводу этой новости громкой рекламной кампании.

Выступающий рассказал об опыте марок S.Oliver и Zolla, которые за время своего существования практически не меняли логотипа. Изменения были минимальны, и клиент их, скорее всего, не замечал. Но при этом, благодаря такой «тонкой настройке», Компании удавалось идти в ногу со временем и привлекать более молодую потребительскую аудиторию.

Завершило встречу выступление Татьяны Нуфферовой, Начальника управления маркетинговых исследований «Альфа-Банк». Она рассказала о том, какая информация нужна для удачного позиционирования бренда. На примере исторического развития банковских сетей «Альфа-Банк» и «Альфа Банк Экспресс» Татьяна раскрыла смысл понятия «капитал бренда» и рассказала о том, как происходит его оценка.

В отличие от Компании Билайн, которая приняла решение о проведении ребрендинга, скорее полагаясь на здравый смысл и чутье, решение о проведении ребрендинга в Компании «Альфа-Банк» было серьезно продумано, просчитано и обосновано специально проведенными исследованиями. По мнению Татьяны, при планировании стратегии бренда нужно ответить на несколько вопросов: «Каково влияние бренда на показатели бизнеса?»

«Насколько силен бренд?» «Какие рычаги можно использовать для усиления бренда?» «Как воспринимается бренд и какое послание он должен нести клиентам?» «Насколько эффективна реклама?» Компанией «Альфа-Банк» были проведены исследования, которые позволили убедиться: основные возможности увеличения доли рынка — это усиление ценности бренда в умах потребителей, рост показателя капитала бренда. На вопросы об отличиях понятия капитала бренда от понятия стоимости бренда, Татьяна пояснила: капитал бренда — это маркетинговый показатель, это то, что формирует лояльность клиента и создает для бренда задел на будущее. Имея высокий показатель капитала бренда, компания может быть уверена: у нее есть приверженные клиенты, на повторные обращения и покупки которых можно рассчитывать; они менее восприимчивы к цене и готовы платить «price premium». В отличие от показателя капитала бренда показатель стоимости бренда выражается в деньгах и учитывает немаркетинговые факторы и, прежде всего, денежные потоки.

Компания провела также исследования для составления портрета клиента и выявления заявленных и скрытых клиентских ожиданий. На основании результатов этих исследований была разработана новая коммуникационная платформа, которая выразилась в обновленном имидже Компании: новых рекламных материалах, новом внешнем виде отделений банка, новой системе мерчандайзинга. Особое внимание было уделено подготовке и обучению работающего в отделениях персонала.

Пожалуй, среди российских компаний найдется немного таких, которые так же основательно подошли к проведению ребрендинга, как это сделал «Альфа-Банк». Но «Альфа-Банк», в свою очередь, ожидает от своих вложений и трудов серьезной отдачи. Ведь приверженцы бренда отчисляют на банковские услуги в любимом Банке 66% своего семейного бюджета, проходящего через банковские счета. Это в 4 раз больше, чем доля бюджета других пользователей банковских услуг, знакомых с Банком.

Подводя итоги, участники отметили, что тема ребрендинга за последние годы становится все более актуальной — даже для таких непростых сфер, как банковская. Необходимость проведения такой работы и ее технология — это решение каждой конкретной компании. И большая удача этой встречи в том, что она позволила ознакомиться с опытом компаний, сделавших, фактически, прямо противоположные выборы.





## Что ест на обед крокодил?

*Канун празднования Нового года - особое время. Взрослые возвращаются в беззаботное детство, где Новый год - это большое количество подарков и много-много волшебства. В ожидании праздничного настроения и новогоднего чуда мы попросили владельцев и топ-менеджеров компаний рассказать об их домашних новогодних елках.*



### Живая или искусственная?

В результате этого опроса мы выяснили, что 95% опрошенных будут дома наряжать Ее Величество Новогоднюю Елку всей семьей.

45% бизнесменов предпочитают находить подарки под живым деревом. В то время как 33% ответивших порадовали Greenpeace: в ночь на 01.01.2007 они будут зажигать огни на искусственной ели. 17% не станут мучиться проблемой выбора и нарядят обе. А 5% владельцев и топ-менеджеров не хотят участвовать во всеобщем предновогоднем сумасшествии. Они либо вовсе отказываются от елки, либо переносят празднование с семьей на более спокойное время Старого Нового года.

### Живая елка.

Из тех, кто сказал, что дома будет стоять натуральная ель, почти треть ответила, что это — традиция: «В силу традиции — натуральная», «Будет обязательно. Живая. Это традиция моей семьи», «Когда я работал директором в ХХХ, то покупал каждый год голубую ель с корнями. Когда Новый год заканчивался, то я её пересаживал перед заводоуправлением. У меня там образовалась уже аллея. А теперь мне рассказали, что елки спилили».

Еще треть любителей живой елки, наряжают ее для маленьких детей в семье: «Елку мы наряжаем в основном для внучки», «Обязательно будет живая елка. Для дочки, ей 2,5». И это верно. Новый год — самый любимый детский праздник. И для них он должен быть волшебным, ярким и радостным. Пахнуть елкой, мандаринами и шоколадом.

Ностальгия по детству и ощущениям из детства становится причиной для выбора живой елки у еще почти трети, выбравших ответ «живая елка»: «Иногда в вазу ставим елочные ветки, но последнее время они почему-то не пахнут... А в детстве очень приятный был запах», «Елка будет настоящая. Потому что пахнет».

### Искусственная елка.



Как и большинство обычных поклонников искусственной елки, половина бизнесменов, у кого дома будут искусственные елки, считают ее главным достоинством отсутствие грязи, иголок в коврах и прочих недостатков

лесной гостью: «Обязательно будет искусственная: с ней хлопот меньше», «Натуральная неудобств много причиняет: иголки, сор, мусор». Чуть больше 15% владельцев искусственной елки проводят новогодние каникулы в горах, катаясь на лыжах. Так как живая елка может осыпаться к их возвращению, то Новый год они встретят около искусственного дерева: «Будет искусственная, т.к. вечером 1-го января мы обычно уезжаем в горы на лыжи».

Еще треть ответивших «искусственная» объясняет свой выбор соображениями безопасности. Может быть, они и рады бы поставить дома натуральную, красивую и пахнущую хвоей красавицу, но маленькие дети и/или животные регулярно проверяют гостью на вкус и прочность и т.д.: «Натуральную съест кошка и будет страдать», «Маленький ребенок жуёт осыпавшиеся иголки».

Еще 5% владельцев и топ-менеджеров, которые наряжают искусственное дерево отметили, что их волнует проблема истребления живой природы: «Дома натуральную елку отказались ставить давно, не хотим участвовать в истреблении природы. Хотя понятно, что это специальные елки для вырубki, но принцип есть принцип», «Конечно искусственную. Натуральная неудобств много причиняет. Да и елки жалко».

### И натуральная, и искусственная елка

17% всех опрошенных станут счастливыми обладателями и живой, и искусственной елки. Чаще всего такую роскошь себе могут позволить те, кто живет или празднует Новый год за городом: «У нас елка натуральная, живая растет во дворе, мы ее наряжаем, вешаем фонарики, а в доме мы ставим небольшую искусственную, больше для декора», «В доме искусственная, на даче натуральная».

Подводя итог исследования «Елочных предпочтений владельцев и топ-менеджеров российских компаний», скажем, что, судя по отзывам и реакции на наш опрос, бизнесмены очень любят праздник Новый год (также как и их подчиненные, а может быть даже немного больше). Они наряжают елки и с семьей веселятся до утра или (если сильно повезет) даже до конца рождественских каникул.

И мы очень хотим пожелать, чтобы участникам опроса и читателям бюллетеня в Новом 2007 году **ОБЯЗАТЕЛЬНО ПОВЕЗЛО! С НОВЫМ ГОДОМ!!!!** ❄️



- о том, как нас обслуживают в аптеках...

Объектом очередного сравнительного исследования качества обслуживания в столице были выбраны аптечные сети.

**Оцениваемые:** сравнивались сети «Оз», «36,6», «Ригла».

**Результаты. Средние оценки сетей по относительной шкале:** «Ригла» - 68 баллов, «Оз» - 60 баллов, «36,6» - 60 баллов.

Среди 13 сетей столичной розницы, обследованных в течение последнего года, «Ригла» по качеству обслуживания занимает второе место, «Оз» и «36,6» делят 5-е и 6-е места. Сеть «Ригла» лидирует по таким параметрам, как внешний вид фармацевта (набран максимально возможный балл), презентация товара, а также завершение контакта с посетителем. В то же время эта сеть уступает обоим конкурентам по такой важной для столичной жизни характеристике, как затрачиваемое посетителями время (наиболее быстрое обслуживание покупатели получают в «36,6»). Уступила «Ригла» и по параметру «ответы на вопросы и возражения» (оба конкурента набрали здесь максимальный балл). «36,6» чуть опередила конкурентов по параметру «установление контакта с посетителем». Сильной стороной «Оз», выделяющей ее на фоне двух других сетей, является душевное отношение персонала к клиенту, умение сотрудников вызвать к себе симпатию и доверие. Сеть «Оз» показала также наиболее стабильной уровень обслуживания, что свидетельствует о серьезной работе со стандартами работы персонала. В то же время в «Ригле» качество обслуживания наиболее сильно варьирует от аптеки к аптеке, и, несмотря на лидерство по суммарным показателям 10 обследованных аптек «Риглы», у двух из этих аптек результаты ниже, чем у «худших» аптек конкурентов. Отметим также явный прогресс в сети «36,6»: по сравнению с результатами аналогичного исследования, проведенного в октябре 2003 года, интегральный показатель качества обслуживания в «36,6» вырос на 6,7%.

А вот некоторые зарисовки наших тайных покупателей:

*«Продавец настаивал только на одном лекарстве и говорил о нем лишь то, что было написано прямо на упаковке. Я и сама могла бы прочесть...»*

*«Понравилась осведомленность провизора о интересующих меня препаратах и способах их применения. Меня обслужили ненавязчиво, но чувствовалась заинтересованность в клиенте».*

*«Я ей: «А противопоказания есть?» Она: «У всех лекарств есть». И опять порывается вернуться к другому покупателю. Я спрашиваю: «А аллергические реакции он может вызвать?» Она: «Да, Вам лучше с врачом проконсультироваться, а потом уже приходите». И переключилась на общение с другим покупателем».*



*«Девушка с удовольствием откликнулась на мою просьбу, подробно расспросила о симптомах заболевания. Спросила, что именно я предпочитаю - таблетки или спрей. Я сказала, что спрей, и она порекомендовала мне «Гексорал», рассказав, как им пользоваться и сколько раз в день применять».*

*«Мне предлагали на выбор несколько лекарств, подробно рассказывая про то, что они из себя представляют. В итоге решили мою проблему, подобрав лекарство, не вызывающее аллергии».*

*«Я подошла к Елене и попросила порекомендовать препарат. Она спросила, что именно нужно. Услышав, что от боли в горле, указала на витрину с препаратами. Я настояла на том, чтобы она сама что-либо порекомендовала, но она была настолько амёбна, что мне самой пришлось активно вытягивать из нее информацию, задавая вопросы».* ❄️



Исследования методом SQI продолжаютс...

### Из записной книжки консультанта

Сотрудник: *«Быстрый рост рынка раздражает нашего директора».* \*\*\*

Консультант: *«Что мешает Компании развиваться?»* ИТ-директор: *«На последнем тренинге нам сказали, что база данных».* \*\*\*

Финансовый директор: *«Как учитываются взятки Финансовым департаментом? Путем выпуска грозного распоряжения: «Учесь!»»* \*\*\*

Из выступления представителя компании Procter&Gamble на конференции: *«Мы помогаем людям сэкономить время, чтобы они потом могли потратить его в пробках».* \*\*\*

Владелец: *«А зачем бизнес-то нужен? — Чтобы прибыль была!»* Генеральный директор: *«Да кому она нужна, ваша прибыль!»*

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Л. Горбунова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Ольга Сидельникова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2006 <http://www.stepconsulting.ru>

125009, Москва, Романов пер., д. 3, стр. 4-5. Тел. (495) 203-51-26, 203-51-27 E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь Бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.