

# ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*О. У. Юлдашева*

## РЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И РЕБРЕНДИНГ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВОГО БРОКЕРИДЖА (учебный кейс)

### ИНФОРМАЦИЯ О ФИРМЕ И ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Консалтинговая компания AFIT Consulting была создана в 2006 г. группой профессионалов разного профиля — по аудиту, финансам, IT. В связи с сервисным характером деятельности компания получила название «Группа обслуживающих компаний AFIT Consulting» (A — audit, F — finance, IT — information technology).

За пять лет существования компания определилась с основными направлениями деятельности, в качестве которых выступали:

- ♦ финансовый менеджмент (включая финансовый анализ, кредитный брокеридж и др.);
- ♦ аудит и бухгалтерское обслуживание;
- ♦ структурирование сделок с недвижимостью (финансовое и юридическое обеспечение сделок с недвижимостью).

Формально компания AFIT Consulting в качестве направлений деятельности заявляла также оказание юридических услуг и консалтинг в области информационных технологий, но они не получили серьезного развития на момент исследования. Наиболее развитыми направлениями были финансовый менеджмент (AFIT-финанс), аудит и бухгалтерское обслуживание (AFIT-аудит).

---

*Юлдашева Оксана Урняковна* — д-р экон. наук, профессор, Санкт-Петербургский государственный университет; e-mail: [uldasheva2006@yandex.ru](mailto:uldasheva2006@yandex.ru)

Кейс подготовлен в качестве учебного материала для проведения семинарских занятий и не может служить для иллюстрации эффективности или неэффективности ведения бизнеса. При создании кейса использована первичная информация, полученная автором при проведении консалтинговых исследований. Название компании изменено. Описываемые в кейсе события ограничены 2011 г.

© О. У. Юлдашева, 2013

В рамках финансового менеджмента особо востребованной была услуга финансового брокериджа — помощь клиентам (юридическим и физическим лицам) в получении кредита в банках — партнерах компании.

В обеих сферах деятельности компании существовала достаточно сильная конкуренция, и для развития компании необходимо было осуществлять инвестиции в продвижение услуг на рынок. Однако учредители не видели потенциала компании и особенно ее названия в том виде, в каком она существовала на тот момент. Прежде всего необходимо было скорректировать позиционирование компании за счет концентрации на основных направлениях деятельности, приносящих доход. Следующим шагом должен был стать радикальный ребрендинг. Решение этих проблем позволяло перейти к формированию продуктов компании (комплексных стандартных решений проблем клиентов), которые бы в отличие от услуг имели конкретные характеристики, стандартные процедуры обслуживания, были нацелены на получение клиентом результата и могли предлагаться пакетом (комплексно) по единой системе ценовой политики.

Директор и учредитель компании Максим Воронский так описывал ситуацию: «Я понимаю, что развитие компании требует инвестиций в продвижение. Однако я не могу вкладывать деньги в бизнес, который не имеет четкой стратегии позиционирования, а корпоративный бренд даже по внешним признакам не отражает идентичности компании и ее конкурентных преимуществ. Помимо этого, мы постоянно сталкиваемся с проблемами восприятия бренда AFIT Consulting нашими клиентами во время телемаркетинга. Продавцы жалуются, что потенциальные клиенты постоянно переспрашивают название фирмы, не запоминают его, когда приходится звонить повторно. Все это создает проблемы в эффективных двусторонних коммуникациях с рынком».

Руководители компании выделяли несколько основных проблем и задач, которые должны были быть решены для успешного продвижения компании на рынок:

- ♦ настоящее название компании (AFIT Consulting) не отражало ее идентичности, было размытым с точки зрения покрываемых брендом услуг. Требовалось установление четкой связи имени компании с оказываемыми ею услугами;
- ♦ неудачное сочетание звуков в названии не позволяло извлекать преимуществ из нейминга, усложняло продвижение. Учредители психологически не готовы были инвестировать средства в продвижение бренда «AFIT Cons»;
- ♦ поскольку фактически развивались только два продуктовых направления, то компания нуждалась в уточнении портфеля продуктов — набора предлагаемых услуг, а также в определении их конкурентных

преимуществ. Иными словами, необходимо было сформулировать четкую стратегию позиционирования компании, определить ее исключительные особенности по сравнению с конкурентами и на этой базе разработать новый бренд;

- ♦ превращение услуг в продукты или комплексные решения проблем клиентов, нацеленные на получение клиентом результата от обслуживания;
- ♦ требовалось определить концепцию продвижения новой компании, набор средств и инструментов маркетинговых коммуникаций, позволяющих успешно работать на этом рынке.

Таким образом, речь шла о репозиционировании компании и ее радикальном ребрендинге (смене имени, логотипа, стиля, формировании четкой системы ценностей, конкурентных преимуществ и т. п.). Выявленные проблемы решались компанией (руководством и ключевыми сотрудниками) совместно с приглашенными консультантами.

#### **РАБОТА С КОНСУЛЬТАНТАМИ**

**Структура исследований, проведенных консультантами.** Первичное знакомство консультантов с компанией, основными направлениями ее деятельности, а также с ключевыми сотрудниками позволило сформировать техническое задание на проведение проекта (Приложение 1).

Логика предварительного исследования по проекту включала проведение комплекса исследований внешних и внутренних стейкхолдеров компании, а именно:

- ♦ конкурентный анализ рынка по трем продуктовым направлениям (финансовый брокеридж, аудит и комплексное обслуживание);
- ♦ исследование отношения клиентов (заказчиков консалтинговых услуг) и партнеров компании (финансовых учреждений и банков) к ценности предоставляемых ею услуг и видение партнерами рыночной позиции компании (ее конкурентных преимуществ);
- ♦ изучение отношения ключевых сотрудников к бренду компании для поиска основных составляющих ее идентичности;
- ♦ анализ качества рекламных материалов AFIT Consulting.

Через месяц работы консультантов руководству AFIT Consulting были представлены следующие отчеты:

- ♦ отчет по результатам контент-анализа рекламных материалов (Приложение 2);
- ♦ отчет о конкурентном анализе рынка и преимуществах компаний-конкурентов;
- ♦ отчет по результатам интервью с партнерами (финансовыми учреждениями и банками).

Далее приведены данные, полученные в результате исследований.

*Конкурентный анализ рынка.* Рынок консалтинговых услуг в России является достаточно специфическим в силу слабой развитости и малой востребованности со стороны потенциальных клиентов. В нашей стране до сих пор не сложилась культура использования консалтинга в различных трудных для бизнеса ситуациях. Особенно такая ситуация характерна для рынка консалтинга малого бизнеса, на котором функционирует AFIT Consulting. Тем не менее происходит постепенное становление рынка консалтинга за счет распространения информации об услугах, отзывах удовлетворенных потребителей, а также работе партнеров консалтинговых компаний. Например, на рынке финансового брокериджа (оказания помощи в получении кредита) потенциальных клиентов для фирм-брокеров часто поставляют банки-партнеры, рекомендуя «неудачливым» заемщикам обращаться к услугам финансовых брокеров, которые помогают им правильно подготовить документы для получения кредита.

Конкурентный анализ рынка проводился по трем основным продуктовым направлениям: финансовому брокериджу, аудиту и комплексному обслуживанию клиентов.

Конкурентный анализ направления «*Финансовый брокеридж*» показал, что ближайшими конкурентами компании AFIT Consulting являются «Кредитный и финансовый консультант» («КФК»), «Кредитмарт», «Авеню Эстейт», «Городской ипотечный центр» («ГИЦ») (табл. 1). Продуктовые предложения компаний-конкурентов сходны с линейкой продуктов компании AFIT Consulting. Базовым направлением выступает финансовый/кредитный брокеридж (привлечение финансирования), сопутствующими направлениями становятся оценка бизнеса, оценка объектов недвижимости, риэлторские услуги, страхование.

Отличие компании AFIT Consulting от конкурентов — наличие предложения по аудиторскому и бухгалтерскому обслуживанию.

В результате конкурентного анализа выделены разные позиции компаний-конкурентов:

- ♦ «КФК» — кредитный брокер;
- ♦ «Кредитмарт» — страховой и ипотечный брокер;
- ♦ «Авеню Эстейт» — консалтинговая компания в сфере недвижимости и финансов;
- ♦ «ГИЦ» — организация по финансированию клиентов.

В качестве компаний-конкурентов по направлению «*Аудит*» рассмотрены четыре компании (табл. 2).

Рынок аудиторских компаний достаточно насыщен и является высококонкурентным. При таком разнообразии предложений компаний можно выделить основные общие направления для всех рыночных игроков: аудиторские

Таблица 1

Конкурентный анализ направления «Финансовый брокеридж»

Параметры анализа	Компания					
	AFIT Consulting	Кредитный и финансовый консультант	Кредитмарт	Авеню Эстейт	Городской ипотечный центр	
1	2	3	4	5	6	
Продукт	<p>Финансовые услуги (кредитный брокеридж).</p> <p>Аудиторские услуги.</p> <p>Бухгалтерское обслуживание.</p> <p>Юридические услуги.</p> <p>Услуги по сопровождению сделок с недвижимым имуществом.</p> <p>IT-консалтинг</p>	<p>Кредитный брокеридж.</p> <p>Кредитование (потребительское, ипотечное, автокредит).</p> <p>Риэлторские услуги.</p> <p>Страхование</p>	<p>Кредитование юридических и физических лиц.</p> <p>Предложения по инвестиционным продуктам (пенсионное страхование, инвестиционные фонды).</p> <p>Страхование</p>	<p>Оценка.</p> <p>Консалтинговые услуги.</p> <p>Финансовый брокеридж.</p> <p>Недвижимость</p>	<p>Кредитование (ипотека, потребительское, кредитование ИЧП).</p> <p>Оформление и согласование документов с кредитными компаниями.</p> <p>Оценка объектов недвижимости.</p> <p>Риэлторские услуги.</p> <p>Страхование</p>	<p>Профессиональная организация финансирования клиента.</p> <p>Подбор и оформление оптимального кредитного продукта для клиента</p>
Позиция, цели и задачи компании	<p>Группа компаний, обслуживающих юридических лица, комплексное сопровождение бизнеса клиента</p>	<p>Крупнейший кредитный брокер РФ (региональные представительства более чем в 20 городах РФ).</p> <p>Соглашения с ведущими банками РФ (более 50) и международными банками</p>	<p>Страховой и ипотечный брокер.</p> <p>Опытный участник финансового рынка (представительства в 6 городах РФ).</p> <p>Представитель более 70 банков. Финансовый супермаркет, где совершать покупки удобнее, быстрее и дешевле</p>	<p>Консалтинговые услуги в сфере недвижимости и финансов</p>	<p>Профессиональная организация финансирования клиента.</p> <p>Подбор и оформление оптимального кредитного продукта для клиента</p>	

Окончание табл. 1

1	Целевая аудитория	2	Малый и средний бизнес	3	Корпоративные клиенты. Частные клиенты	4	Юридические лица. Физические лица	5	Юридические и физические лица. Кредитование малого и среднего бизнеса	6	Частные лица. Организации ИЧП
	Ценовое позиционирование		Финансовые услуги — высокий ценовой сегмент, 2–4% от суммы финансирования. Аудиторские и юридические услуги — средний сегмент/ниже рынка (демпинг)		Кредитование юридических лиц — 0,2% от суммы кредита. Кредитование физических лиц от 1% от суммы кредита. Риэлторские услуги — 2% и более от стоимости объекта недвижимости		Самый низкий ценовой сегмент		Средний ценовой сегмент		Кредитование юридических лиц 1–2% от суммы кредита. Кредитование физических лиц 4–8% от суммы кредита

Таблица 2

Конкурентный анализ направления «Аудит»

		Компания			
Параметры анализа	1	РосФинАудит	Центр налоговых экспертиз и аудита	Альфа-Аудит	МКД
	Продукт	2	3	4	5
		Оказание аудиторских услуг в области общего аудита для организаций всех форм собственности	Аудиторские услуги. Бухгалтерские услуги. Юридические услуги. Маркетинговые исследования и консалтинг	Обязательный аудит. Инициативный аудит. Бухгалтерские услуги. Юридические услуги	Аудит и заверение. Трансформация и подготовка отчетности в соответствии с требованиями МСФО

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
Продукт	<p>Постановка и восстановление бухучета организации.</p> <p>Оказание индивидуальных консультационных услуг.</p> <p>Проведение семинаров-консультаций</p>	<p>Комплексное юридическое сопровождение бизнеса.</p> <p>Расчет платежей за загрязнение окружающей среды природной среды</p>	<p>«Альфа-Аудит» — это аудиторская компания, состоящая из команды высококвалифицированных специалистов. Наша аудиторская фирма индивидуальна и подходит к каждому заказчику и сочетает оптимальную стоимость и качество на оказание аудиторских услуг</p>	<p>Услуги в сфере налогообложения и учета.</p> <p>Оценка и организация системы внутреннего контроля и внутреннего аудита.</p> <p>Независимые финансовые расследования и помощь в разрешении споров</p>
Позиция компании	<p>«РосФинАудит» работает на рынке консалтинговых услуг 9 лет и предлагает широкий спектр аудиторских и консалтинговых услуг, является членом саморегулируемой организации аудиторов</p>	<p>«Миссия состоит в том, чтобы избавить наших клиентов от траты денег, времени, нервов и сил на решение любых проблем, связанных с требованиями законодательства, с недобровольными действиями конкурентов»</p>	<p>«Знание местной специфики бизнеса в любой стране» — это обязанность, которую возлагает на себя РКФ</p>	<p>Международная сеть РКФ International, которая объединяет юридически независимые компании и предлагает для клиентов в любой стране мира высококачественные услуги в области аудита, оценки, бухгалтерского учета, юридических и консультационных услуг и других видов консалтинга..</p>
Целевая аудитория	<p>Предприятия.</p> <p>Организации</p>	<p>Предприятия.</p> <p>Организации.</p> <p>Индивидуальные предприниматели</p>	<p>Предприятия.</p> <p>Организации</p>	<p>Предприятия малого бизнеса, управляемые собственниками компании, акции которых котируются на рынке.</p> <p>Ассоциации, благотворительные учреждения и государственные структуры</p>

и бухгалтерские услуги, восстановление бухгалтерского учета, бухгалтерское и налоговое консультирование, обучение бухгалтеров и руководителей.

В целом позиционирование аудиторских компаний совпадает и определяется как оказание квалифицированных услуг по всем основным направлениям современного аудита. Ключевой акцент в позиционировании аудиторских компаний делается на глубоком и детальном знании российских/международных стандартов и требований законодательства, без чего не может быть осуществлена полноценная и качественная аудиторская проверка.

В ходе исследования рассмотрены основные конкурентные преимущества компаний, определяющих их позицию на рынке. Согласно результатам, на первом месте — высокая информированность аудиторов о стандартах и требованиях законодательства. Далее следуют:

- ♦ индивидуальный подход к клиенту;
- ♦ предоставление квалифицированных услуг;
- ♦ соблюдение профессиональной этики;
- ♦ кратчайшие сроки исполнения;
- ♦ привлечение новых клиентов осуществляется либо посредством личных рекомендаций (согласно статистическим данным, рекламные кампании являются эффективными только для первой десятки крупнейших аудиторских компаний), либо путем проведения семинаров по актуальным вопросам бухгалтерского учета и налогообложения.

В качестве способов поддержания отношений с уже имеющимися клиентами используются: организация «горячей линии» и проведение семинаров с целью консультирования клиентов по вопросам бухгалтерского учета и налогообложения, а также диагностики состояния отчетности компании клиента и устранения распространенных ошибок.

В рамках направления «Комплексное обслуживание клиентов» рассмотрены две конкурирующие компании (табл. 3).

Следует отметить, что комплексность не заложена в позиционировании компаний в качестве конкурентного преимущества. Скорее, компании делают акцент на широком ассортименте предоставляемых услуг. Таким образом, в ходе исследования выявлена необходимость разработки комплексного решения проблем клиента и использования данного подхода в качестве главного конкурентного преимущества AFIT Consulting.

*Интервью с партнерами (финансовыми учреждениями и банками) компании AFIT Consulting.* Цель проведенного консультантами интервью — определить ценность услуг компании AFIT Consulting для финансовых учреждений и ожидаемую выгоду от сотрудничества. Интервью прошли с представителями шести банков.



Таблица 3

**Конкурентный анализ по направлению «Комплексное обслуживание клиентов»**

Параметр анализа	Компания	
	Что делать Консалт	Развитие бизнес-систем
1	2	3
Продукт	<p>Аудиторские услуги. Информационные услуги. Юридические услуги. Технологии управления. Оценочная деятельность</p>	<p>Аудиторское и бухгалтерское консультирование. Государственный консалтинг. Международное налогообложение. Стратегии развития бизнеса и рыночные исследования. Реструктуризация бизнеса. Правовое консультирование. Налогообложение и налоговые споры. Финансовое и инвестиционное консультирование . Услуги для кредитных организаций. Консультационное сопровождение слияний и поглощений (M&amp;A). Общественные связи (PR)</p>
Позиция компании	<p>Оказываемая компанией помощь основывается на многолетнем опыте работы на рынке консалтинговых решений. «Что делать Консалт» создали собственные методики и инструменты, которые сейчас используются в повседневной практике. Основной капитал специалиста-консультанта «Что делать Консалт» — доверие клиента. Принципиальным моментом для компании является соблюдение этических норм, принятых в современном бизнесе</p>	<p>Лидер российского рынка аудиторско-консалтинговых услуг предоставляет широкий спектр профессиональных услуг и обладает штатом высококвалифицированных специалистов, имеющих уникальный опыт успешно реализованных проектов для лидеров российского и международного бизнеса, а также органов государственной власти</p>

Окончание табл. 3

1	2	3
Конкурентные преимущества компании	Быстрое реагирование на изменения рынка. Предотвращение распространенных ошибок менеджмента. Сведение к минимуму рутинной работы. Любовь к клиенту. Уважение и доверие к сотруднику. Стремление к развитию. Работа в команде. Информационная открытость	Высокий профессионализм. Компетентность специалистов. Своевременное реагирование на вызовы рынка. Разработанные (соответствующие времени) финансово-экономические модели и системы управления финансами

Задачи были сформулированы следующим образом:

- ♦ определить восприятие компании AFIT Consulting финансовыми учреждениями и установить ценность ее услуг;
- ♦ выделить ее конкурентные преимущества;
- ♦ дать общую оценку деятельности;
- ♦ определить степень удовлетворения финансовых учреждений от сотрудничества с компанией.

Общие итоги исследования таковы.

- ♦ Профессиональная принадлежность компании AFIT Consulting — финансовый консалтинг. Отношение к брокериджу со стороны банков отрицательное в связи с негативным опытом и большим количеством «нечистоплотных» брокеров.
- ♦ Рациональные выгоды, приобретаемые банком в процессе сотрудничества с компанией AFIT Consulting: четкость соблюдения сроков, правильность оформления документов (на высоком уровне), понимание условий кредитования, помощь в сборе документов, высокий профессиональный уровень, знакомство с клиентом, определение возможности кредитования, предоставление «отобранных» клиентов, высокая информированность по политике банка, максимальная подготовка клиента, отсутствие необходимости задавать лишние вопросы (знание нюансов).
- ♦ Отличие компании AFIT Consulting от своих конкурентов: тщательная проработка первого этапа сбора и подготовки документов; комплексное детальное сопровождение клиента; экономическая образованность сотрудников (общение на профессиональном языке); качество заявки на предоставление кредита (подача клиента является более детальной и полной, чем у конкурентов); четкое позиционирование клиента; профессиональное понимание того, что необходимо

банку (тем самым отсутствие загрузки лишней работой в случае, когда клиент, вероятно, не сможет получить кредит)<sup>1</sup>; высокий профессиональный уровень руководителей; умение выстроить общение, выслушать отказ в кредитовании; обоюдное взаимопонимание; легкость в работе (умение сдружиться); высокое качество услуг, предоставляемых банком; понимание того, какой клиент необходим банку (благодаря этому у банка снижаются риски отказа в кредитовании, что ведет к повышению его репутации); способность самообучаться; предоставление полной информации о клиенте (открытость клиентов от компании AFIT Consulting); клиентоориентированность.

- ♦ Отношение банков к финансовому брокериджу постепенно улучшается, но все еще осторожное. Связано это с тем, что брокеры часто вводят банки в заблуждение, не предоставляя полную информацию о клиентах (потенциальных заемщиках). Сознательное создание дистанции между банком и клиентом — это стратегическая ошибка многих брокеров, которая в итоге привела к ужесточению требований банков к заемщикам. За счет этих мер банки отсекают не только высоко рискованных клиентов, но и недобросовестных брокеров.

Следует отметить, что в ходе исследования была выявлена интересная особенность: чем крупнее банк, тем менее он заинтересован в работе с брокерами по причинам обеспеченности своей клиентской базой и нежелания нести риски работы с брокерами (большинство брокеров, как правило, ведут себя непрофессионально, занимаются фальсификацией документов).

Мелкие банки не заинтересованы в брокерстве, так как сами себя обслуживают и не ориентированы на привлечение новых клиентов. Наиболее заинтересованный сегмент банков — средние банки. В некоторых банках существует система поддержки и поощрения брокеров.

- ♦ Цель банков в работе с финансовыми брокерами — обеспечение регулярного потока готовых к сделке клиентов.
- ♦ Идеальная и привлекательная компания, предоставляющая услуги финансового брокериджа, должна обладать знанием условий кредитования банка, схемы документооборота, первичных документов, своей клиентской базой, безупречным статусом руководителей компании, а также необходимо наличие контроля соблюдения клиентом обязательных условий кредитного договора.
- ♦ Критерии, по которым банки очерчивают круг финансовых брокеров: ни один из банков-респондентов не смог четко сформулировать систему требований к финансовым брокерам. На основании этого

---

<sup>1</sup> Часто брокеры не понимают, какие документы следует предоставить в банк для отчетности и в каком виде.

можно сделать вывод о том, что формализованных требований к отбору финансовых брокеров у банков-респондентов нет.

Обращение к брокерам, как правило, происходит исключительно по личным рекомендациям (в связи с высоким риском фальсификации документов). Разные подразделения банков сотрудничают с разными брокерами, причем их сотрудничество не афишируется, а в ряде банков оно вообще запрещено.

В качестве основных критериев отбора финансовых брокеров обычно выступают: опыт работы с брокером (проверка временем личного сотрудничества) и клиентская статистика (категория заемщиков, которых приводит брокер; количество отказов).

На основе интервью с представителями банков сформировалось единое мнение о необходимости переименования компании, так как официальное название компании — «Группа обслуживающих компаний AFIT Consulting» — не вызывает ассоциаций, связанных с реальной деятельностью компании. Фраза «группа обслуживающих компаний» — перегруженная, пустая, тяжелая, очень общая, длинная.

*Бенчмаркинговое исследование компаний, осуществляющих финансовый брокеридж за рубежом.* Цель исследования, как определили ее консультанты, — выбор и обоснование стратегии позиционирования AFIT Consulting на основе изучения опыта позиционирования аналогичных компаний за рубежом.

Таблица 4

**Бенчмаркинг иностранных компаний, предоставляющих услуги финансового брокериджа**

Параметр анализа	Компания			
	Finance Broker	Premium Finance Brokerage	The Commercial Finance Brokerage Company	A&T Business Associates
1	2	3	4	5
Продукт	Финансовый брокеридж. Решение бизнес-проблем	Финансовый брокеридж	Потребительское и ипотечное кредитование. Кредитование предприятий. Финансирование гостиничного бизнеса. Сделки по недвижимости. Факторинг, ссуды	Финансовый брокеридж. Финансовый обзор. Start-up планирование. Бизнес-консультирование. Бизнес-планирование и развитие. Продажи и маркетинг

1	2	3	4	5
Позиция компании	Кредитные продукты становятся все более и более сложными. Изучение каждого из них и поиск нужного кредитора могут занять время. Этого не придется делать, если вы обратитесь к финансовому брокеру. Брокер подберет для вас кредит и будет сопровождать весь процесс заключения сделки	Premium Finance Brokerage стремится к строгим и этичным стандартам обслуживания на конкурентных рынках индустрии финансов премиум-класса. Наша единственная цель — обеспечить потребителей наилучшим опытом сотрудничества, основанным на честности и целостности подхода	Инновационные финансовые решения. «Мы создадим для вас структуру финансового портфеля, который наилучшим образом соответствует требованиям бизнеса. Мы обладаем группой опытных специалистов для поиска финансирования для запуска компаний»	Независимые и стратегически мыслящие финансовые брокеры и бизнес-консультанты. «Наша независимость — наше преимущество, так как мы способны предложить вам самые лучшие рыночные предложения для достижения правильного финансового решения»
Конкурентные преимущества компании	Большой выбор финансовых услуг. Опыт в подготовке кредитных заявок. Экспертная оценка займов (подбор подходящих кредиторов)	Строгие и этичные стандарты обслуживания. Честность. Целостность подхода. Финансовые услуги премиум-класса. Налаженные контакты с банками	Инновационность. Опыт. Компетентность. Панель лидирующих финансовых учреждений. Финансирование для запуска компаний	Клиентоориентированность. Независимость. Опыт. Личные связи с финансовыми учреждениями

В результате проведения бенчмаркинг-исследования сделаны следующие основные выводы:

- ♦ иностранные компании, специализирующиеся на финансовом брокеридже, прежде всего предлагают услуги по финансовому консультированию в вопросах привлечения финансирования, бизнес-

планирования и бизнес-консультирования. Следует отметить общую продуктовую линейку для всех компаний, базовым предложением которого является финансовый брокеридж. Компании используют понятие «финансовые услуги» как более широкое, чем понятие «финансовый брокеридж»;

- ♦ целевая аудитория компаний является единой — юридические лица без четкого сегментирования. Иностранные брокеры предлагают свои продукты как семейному и малому бизнесу, так и транснациональным корпорациям;
- ♦ имеет место общее для всех компаний конкурентное преимущество — налаженное сотрудничество с финансовыми учреждениями (банками), что подчеркивается каждой компанией в своем представлении клиентам. Компании позиционируют себя на основе не столько продуктового предложения, сколько имеющихся и отработанных на практике моделей партнерства с конкретным кругом финансовых учреждений. Отсюда можно сделать вывод о том, что клиентов привлекает не столько широта услуг, сколько наличие отработанных моделей сотрудничества брокера и банков;
- ♦ иностранные компании-брокеры заявляют в качестве одного из конкурентных преимуществ свою независимость, что является базой для выстраивания конкурентоспособной культуры сотрудничества как с клиентами, так и с финансовыми учреждениями;
- ♦ среди приоритетных конкурентных преимуществ иностранных финансовых брокеров следует выделить опыт и личные связи с финансовыми учреждениями.

В Приложении 2 представлены визитные карточки исследуемых компаний.

*Исследование потребителей (клиентов) AFIT Consulting.* В процессе исследования внешних стейкхолдеров были проведены интервью с постоянными клиентами AFIT Consulting, которые позволили уточнить их восприятие компании и ее конкурентных преимуществ, а также структуру потенциального спроса на услуги компании. Они предоставили возможность получить информацию для более четкого формулирования идентичности бренда компании.

Цель исследования — уточнение идентичности компании путем выяснения реальных и скрытых конкурентных преимуществ компании согласно восприятию клиентов.

В целом интервью с клиентами продемонстрировали, что:

- ♦ клиенты в качестве главных конкурентных преимуществ AFIT Consulting выделяют компетентный подход к решению задач клиен-

тов, клиентоориентированность и честность компании, легкость и удобство сотрудничества. Фактически данное описание соответствует текущему восприятию идентичности компании (ее бренда);

- ♦ сборный образ компании AFIT Consulting — это активный помощник, определяющий, что нужно клиенту и что приведет его к наиболее эффективному результату благодаря постоянному мониторингу рыночной ситуации и владению конкурентными предложениями. Это создает удобство в работе и экономит время;
- ♦ профессиональная принадлежность компании — финансовый менеджмент, а никак не брокеридж, так как брокер — это посредник. Термин «брокер» вызывает негативные ассоциации, связанные с «легкими деньгами». Различия в терминах «финансовый брокеридж» и «кредитный брокеридж» не выявлены;
- ♦ идеальная компания, предоставляющая услуги кредитного брокериджа, — это AFIT Consulting;
- ♦ комплексное обслуживание компании может быть интересно тем, кто не обладает собственным квалифицированным персоналом и доверяет ей как партнеру;
- ♦ компания отнесена к среднему ценовому сегменту;
- ♦ выявлена заинтересованность клиентов в информировании о новых продуктах компании, специальных предложениях и изменениях в стратегии деятельности, появлении новых услуг. Наиболее удобный способ для этого — электронная рассылка либо прямые звонки менеджеров. Семинары и выставки занимают последующие места, так как возможность их посещения зависит от занятости клиентов и тематики мероприятий;
- ♦ клиенты компании AFIT Consulting имеют негативный опыт сотрудничества с другими компаниями, предоставляющими услуги кредитного брокериджа.

Интервью с клиентами показали, что название «Группа обслуживающих компаний AFIT Consulting» не вызывает ассоциаций, связанных с реальной специализацией деятельности компании, в связи с чем высказывалось мнение о необходимости ее переименования. В ходе опроса выявлена приоритетность англоязычного, но понятного (для русскоязычных) названия компании.

*Исследование восприятия AFIT Consulting ключевыми сотрудниками.* Цель исследования — уточнение идентичности компании путем выяснения реальных и скрытых конкурентных преимуществ согласно восприятию сотрудников.

В целом выделены три приоритетных конкурентных преимущества:

- 1) индивидуальный подход к решению проблемы клиента;

- 2) профессионализм в работе с клиентом;
- 3) решение проблем клиента.

По мнению сотрудников, AFIT Consulting — это команда профессионалов, имеющая ярко выраженный клиентоориентированный подход к работе.

Как видно, представления сотрудников и клиентов о компании не вступают в противоречие. Именно эти характеристики были положены в основу стержневой идентичности нового бренда (названия) компании. Профессиональная принадлежность компании однозначна — это финансовый менеджмент. Различия в терминах «финансовый брокеридж» и «кредитный брокеридж» не выявлены. Что касается целевой аудитории компании, то это малый и средний бизнес, юридические (приоритетное направление) и физические лица. Кроме того, определен основной «страх» клиентов — это раскрытие финансовой отчетности.

В ходе исследования выяснилось, что стремление руководства AFIT Consulting предоставить клиентам возможности комплексного обслуживания (сразу по всем видам услуг) не доведено до всех сотрудников. В настоящее время общее видение компании каждым из сотрудников формируется согласно тому профессиональному направлению, в котором он занят, в связи с чем отсутствует информирование клиентов по другим услугам. При этом, по мнению сотрудников, заинтересованность клиентов в комплексном обслуживании существует.

Набор конкурентных преимуществ компании AFIT Consulting, названных сотрудниками: индивидуальный подход к решению проблемы клиента, экономия его сил и времени, воплощение ожиданий клиента и выполнение всей работы за него, возможность всегда связаться с сотрудниками компании, доведение клиента до результата, высокая оперативность работы, сбор документов по компании клиента, предложение выгодных условий на текущий момент, профессиональный подход к клиенту, положительный опыт работы, налаженные контакты с финансовыми учреждениями, умение общаться с клиентами, команда профессионалов.

*Анализ качества рекламных материалов AFIT Consulting.* Отчет по результатам экспертной оценки качества сайта AFIT Consulting представлен в Приложении 3.

#### **ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОМПАНИИ AFIT CONSULTING**

Проведенные исследования позволили консультантам предложить следующий вариант позиционирования компании AFIT Consulting.

*Позиция компании:* системный финансовый консалтинг (эксперт-консультант по финансовому менеджменту).



Понятие «системный финансовый консалтинг» было предложено в качестве дескриптора компании, как альтернативные рассматривались следующие: «системный финансовый менеджмент», «финансовый сервис», «финансовые услуги». От дескриптора «финансовый брокеридж» было решено отказаться.

*Визитная карточка компании* (представление позиции компании клиентам): «Мы разрабатываем для наших клиентов профессиональные управленческие решения, основанные на *системном финансовом консалтинге*».

Эффективный финансовый менеджмент — основа любого бизнеса, определяющая конкурентные преимущества фирмы, ее инвестиционную привлекательность и стратегические перспективы. Эффективное решение вопросов управления финансами позволяет компаниям создать основу для оптимизации деятельности всех других функциональных подразделений (производства, логистики, сбыта, маркетинга и т. п.), повысить эффективность системы управления фирмой, включая управление персоналом. Системный финансовый менеджмент обеспечивает:

- ♦ финансовую устойчивость компании;
- ♦ максимально возможную рентабельность деятельности;
- ♦ оптимизацию затрат, включая платежи по кредитам, налогам, управление дебиторской задолженностью и т. п.;
- ♦ максимизацию рыночной стоимости компании и ее инвестиционной привлекательности.

В основе наших решений — многолетний опыт работы в сфере системного финансового консалтинга и высокая компетентность команды экспертов, определяющих индивидуально для каждой компании свои уникальные методы и механизмы реализации экономически обоснованных управленческих решений, способствующих развитию бизнеса клиента, становлению его профессиональных компетенций и росту конкурентоспособности.

*Фактически мы предлагаем не просто услуги по финансовому менеджменту, а готовые управленческие решения клиентских проблем, ведущие к развитию рыночной позиции компаний, ее инвестиционной привлекательности и росту стоимости бизнеса.*

*Визитная карточка компании* (представление позиции компании партнерам):

«Для нас очень важно быть привлекательными не только для наших клиентов, но и для наших партнеров по бизнесу, ключевыми из которых выступают различные финансовые учреждения (банки, страховые компании, фонды и т. п.). Наша позиция для партнеров определяется как комплексная подготовка клиента к взятию на себя финансовых и кредитных обязательств, включающая не только подготовку докумен-

тов, но и структурирование самой сделки, определение оптимального механизма взаимодействия с банком, осознание клиентом правил работы с финансовыми учреждениями и возложенных на себя обязательств по исполнению договоренностей. Другими словами, мы обеспечиваем “оздоровление” клиентов для финансовых учреждений, повышение их инвестиционной привлекательности и культуры сотрудничества с финансовыми партнерами.

Для наших партнеров мы предлагаем следующие *виды услуг*:

- ♦ подготовка клиентов к сделке и “оздоровление” его отчетности;
- ♦ сопровождение клиента в течение всего периода кредитования (контролинг платежей);
- ♦ рециклинг клиентов, которым финансовые учреждения отказали в обслуживании».

*Комплекс услуг (продуктов)* представлен на сайте: <http://pifagorandsons.ru/>.

В процессе совместной работы консультантов и руководства компании было предложено разделить продуктовый портфель на два типа:

- 1) готовые финансовые решения (стандартные продукты, которые продаются в виде пакета годового обслуживания);
- 2) профессиональный финансовый сервис (решения, разрабатываемые индивидуально для каждого клиента).

Готовые финансовые решения продвигаются как онлайн-косалтинг, при этом выделяются услуги, такие как:

- ♦ кредитный провайдер. Данное понятие («кредитный провайдер» или «кредитный провайдинг») решено было использовать взамен понятия «кредитный брокер», поскольку оно не ассоциируется с негативным опытом работы многих клиентов с нечистоплотными финансовыми и кредитными брокерами;
- ♦ аудит-сервис;
- ♦ бухгалтерский учет в интересах компании.

Из этих услуг был сформирован стандартный пакет — годовой пакет с фиксированной ценой. Идея услуги такова: клиент обращается за кредитом, получает помощь в оформлении кредита и встает на бухгалтерское обслуживание, цель которого не только правильное ведение бухучета, но и отслеживание кредитоспособности и финансовой устойчивости компании. Таким образом, услуги превратились в продукт или комплексное стандартное решение проблемы клиента.

Профессиональный финансовый сервис включает разработку любых нестандартных финансовых решений по заказу клиентов, например: проведение финансового анализа в компании, финансового аудита и экспертизу проектов, осуществление финансовой отчетности в компании, внедрение необходимого ПО, обучение сотрудников и т. п.

*Целевой сегмент:* остается без изменения. Основными клиентами являются компании любого размера и сферы деятельности, заинтересованные в развитии собственного бизнеса за счет разработки и внедрения современных решений в сфере управления финансами.

Компания также может обслуживать и физических лиц, желающих наращивать и эффективно управлять своими активами.

*Конкурентные преимущества компании:*

- ♦ разработка для клиента уникального и наиболее эффективного управленческого решения, способствующего получению клиентом ожидаемого результата;
- ♦ комплексное обслуживание клиента;
- ♦ индивидуальный подход к клиентам: «Мы решаем нестандартные уникальные проблемы конкретного клиента, подбирая для каждого особые и наиболее подходящие методы и механизмы решения»;
- ♦ широкие партнерские связи компании, позволяющие получать достоверную и оперативную информацию по любым вопросам клиента в сфере оказываемых компанией услуг.

#### **ПОСТРОЕНИЕ СЕМАНТИЧЕСКОГО КОДА БРЕНДА И РАЗРАБОТКА БРИФА НА СОЗДАНИЕ НОВОГО НАЗВАНИЯ КОМПАНИИ**

Интервью с ключевыми стейкхолдерами позволили сгенерировать стержневую (позиционирование компании) и расширенную идентичность (конкурентные преимущества, образ, ценности для клиентов и т.п.) компании. Для генерирования нового имени компании был проведен семантический анализ идентичности компании посредством анкетирования клиентов и сотрудников. Исследование позволило разработать бриф для создания нового названия (нейма) компании. Результаты анкетирования сотрудников и клиентов приведены в Приложении 4.

Ниже представлены структура и содержание брифа на разработку нового имени (нейма) компании.

*Позиционирование компании:* системный финансовый консалтинг (эксперт-консультант по финансовому менеджменту).

*Ключевая идея и отстройка от конкурентов:* компания предлагает не просто услуги по финансовому менеджменту, а готовые решения клиентских проблем, ведущие к развитию рыночной позиции компаний, ее инвестиционной привлекательности и росту стоимости бизнеса.

В отличие от конкурентов компания предлагает комплексное обслуживание клиентов в сфере финансового менеджмента: помимо финансового консалтинга предлагаются аудит и бухгалтерское обслуживание, юридическое обслуживание, внедрение программного обеспечения, обучение клиен-

тов. Все вспомогательные услуги обеспечивают профессиональное управление финансами клиентов.

*Название должно выражать:* квалифицированный (компетентный), профессиональный, клиентоориентированный, честный, нацеленный на будущее, надежный, идеальный, внимательный, молодой, энергичный, современный, гарантирующий результат, отзывчивый.

Название должно быть англоязычным, но понятным на русском языке. Скорее всего, это будет словосочетание, современное, связанное или ассоциирующееся со сферой деятельности компании (консалтинг, финансы). При этом лучше не использовать общеупотребительные, архаичные и фантазийные слова.

*Целевая аудитория состоит из двух групп:* 1) клиенты — компании малого и среднего бизнеса, стремящиеся к успешному развитию; 2) партнеры компании — финансовые учреждения (банки, фонды).

*Значимость для целевой аудитории:* клиенты компании заинтересованы в индивидуальном подходе к решению своих проблем, компетентном и комплексном решении проблем в сфере управления финансами.

*Мотивация для целевой аудитории:* уверенность в том, что предложенные решения — самые наилучшие и ведущие к непрерывному и эффективному развитию бизнеса.

#### ПРЕДЛОЖЕНИЯ НЕЙМЕРОВ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР НАЗВАНИЯ БРЕНДА

Для участия в проекте по разработке нового нейма (бренда) компании были приглашены два неймера, получившие одно и то же задание. Каждый из них представил ряд названий. В данном кейсе приводятся лишь некоторые варианты.

Названия, предложенные первым неймером:

**Wall Street** — системный финансовый консалтинг. Название самой знаменитой деловой улицы мира. Имя имеет однозначную связь с финансовой деятельностью. Вызывает ассоциации с традиционностью, надежностью, могуществом. Благодаря широкой известности имя легко запоминается;

**Naked consulting** — неординарное для данного сегмента имя заявляет об открытости компании, которая не навязывает ничего лишнего. Фонотип оригинален и легко произносится. Некоторая провокационность вызывает эмоциональный отклик, который способствует запоминаемости;

**Workshop** — мастерская финансовых решений. Имя подчеркивает мастерство компании в поиске финансовых решений и указывает на то, что компания всегда готова поделиться своими знаниями. Фонотип имеет позитивные ассоциации с профессионализмом, ремеслом, знанием дела;

**Капитолий** — системный финансовый консалтинг. Один из священных столпов всей системы капиталистического мира, в котором заключены могущество и закон. Пафос имени в зависимости от контекста может быть конвертирован в могущество и незыблемость, традиционность и основоположность, профессионализм, основанный на опыте.

**Finance Fabric** — системный финансовый консалтинг. Мы быстро и надежно на нашей фабрике разрабатываем для клиентов продукты и решаем их проблемы. У нас все стандартизовано и осуществляется точно в срок, что обеспечивает достаточно высокое качество обслуживания. Мы не претендуем на премиум-сегмент и ориентируемся на средний ценовой сегмент, предлагая качество, соответствующее нашим фабричным стандартам.

Названия, предложенные вторым неймером.

**United Profi Consult (UP Consult).**

*Легенда марки:* «Мы — специалисты нового времени. Каждый из нас — профи в своей области. Вместе — мы сила, способная решить задачи любого уровня сложности. Синергия — основа нашего роста. Объединив уникальные знания каждого члена команды, мы можем покорить любую вершину. Только вверх. Только вперед. Только к успеху».

*Ключевая идея:* «Команда профессионалов, объединившихся для того, чтобы помочь вам достичь большего, легко перепрыгнуть через преграды».

*Ценности марки:*

- 1) профессионализм во всем, за что беремся;
- 2) стремление вперед. Дорога к цели также интересна, как и сама цель;
- 3) открыты всему новому. Каждый день добавляем что-то уникальное в свою копилку знаний.

*Характер:* уравновешенный, рациональный, последовательный, разносторонне развитый.

*Стиль:* деловой, респектабельный, амбициозный.

**Pifagor & Sons (Пифагор и сыновья).**

*Легенда марки:* «Мы ценим опыт, знания прошлого. И владеем ими в полной мере. Но и привносим новое. Мы — не сухие бухгалтеры, скрытые за стопками бумаг, а грамотные профессионалы, разговаривающие с заказчиками на простом и понятном языке. За каждым нашим клиентом мы видим конкретный случай. За кипой справок — живую историю. И всегда стараемся подобрать оптимальный продукт именно для этого человека. Формализм — не про нас. Мы — за баланс серьезных знаний и живого подхода к каждому кейсу в нашей практике».

*Ключевая идея:* «Пифагор — автор знаменитой таблицы умножения, ставшей основой основ для всего, что связано с цифрами. Мы его последователи. Кому, как не нам, доверить работу с финансами?»

*Ценности марки:*

- ◆ ценим опыт и знания прошлого. Опираясь на них, мы создаем актуальное будущее;
- ◆ нестандартные решения. Это работает даже в таком консервативном бизнесе, как финансы;
- ◆ осмысленный подход. Ничто не делается автоматически, продуман и просчитан каждый нюанс;
- ◆ живое, незаштампованное отношение не только к своему делу, но и к жизни вообще.

*Характер:*

- 1) smart — во всех смыслах этого слова;
- 2) не чужд самоиронии;
- 3) любопытство, живой интерес к жизни, которые не дают застаиваться.

*Стиль:* современный; сдержанный; лаконичный.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

1. Сформулируйте причины репозиционирования компании AFIT Consulting, а также причины ребрендинга.
2. Оцените полноту и качество проведенных исследований. Нужны ли какие-либо дополнительные исследования для решения задачи репозиционирования и ребрендинга AFIT Consulting?
3. Согласны ли вы с предложенным вариантом репозиционирования компании? Поясните, в чем, по вашему мнению, его суть? Попробуйте предложить свой вариант репозиционирования компании.
4. В чем смысл замены термина «кредитный или финансовый брокер» на термин «кредитный провайдер»?
5. Чем отличается услуга от продукта (комплексного решения проблемы клиента)? Как решается проблема превращения услуги в продукт в компании AFIT Consulting?
6. Изучите варианты неймов, предложенных разными неймерами. Какой вариант, на ваш взгляд, наиболее подходит компании? Объясните почему.

### Техническое задание

#### «Разработка стратегии позиционирования AFIT Consulting и подготовка брифа для генерирования нового названия фирмы»

##### 1-й этап. Исследование существующей позиции компании.

Цель — выяснить реальные и скрытые конкурентные преимущества компании посредством оценки ее текущего представления на рынке с восприятием сотрудниками и клиентами.

- ♦ Изучение имеющихся рекламных материалов, сайта.
- ♦ Интервью и анкетирование ключевых сотрудников (директор и 1–2–4 ключевых специалиста).
- ♦ Интервью и анкетирование постоянных клиентов (3–4–6).

##### 2-й этап. Исследование позиций конкурентных компаний.

Цель — выбор и обоснование стратегии позиционирования AFIT Consulting на основе оценки конкурентных преимуществ компаний-конкурентов.

- ♦ Изучение рекламных материалов, сайтов конкурентов.
- ♦ Интервью с конкурентами.
- ♦ Оценка конкурентных преимуществ различных компаний.
- ♦ Бенчмаркинг позиционирования аналогичных компаний за рубежом.
- ♦ Генерирование вариантов позиционирования AFIT Consulting и их обсуждение с руководством.

##### 3-й этап. Разработка позиции AFIT Consulting (бренда).

Цель — описание позиции компании, формулировка ключевых составляющих ценности компании (ее бренда).

- ♦ Комплексное описание позиции компании (ее бренда).
- ♦ Разработка брифа (задания) для генерирования названия фирмы (бренда).

##### 4-й этап. Разработка охраноспособного имени.

Заказчику предоставляется short-list из пяти названий с визуализацией и описанием коммуникативного потенциала и long-list из семи названий — без визуализации.

Исполнитель оставляет за собой право по своему усмотрению распоряжаться любым вариантом, не принятым клиентом.

##### 5-й этап. Подготовка текста рекламных материалов.

- ♦ Написание текста рекламы в соответствии с утвержденной стратегией позиционирования компании (текст для буклета).
- ♦ Подготовка странички бренда компании (видение бренда и его ценности).

*Другие условия: ...*

*Срок исполнения работ: 1,5–2 мес. (зависит от скорости проведения первых двух этапов).*

*Стоимость работ: ...*

*Число исполнителей: 2.*

Заказчик:

Исполнитель:

### Описание зарубежных компаний, предоставляющих услуги в области финансового брокериджа

**FINANCEBROKER** — <http://www.financebroker.com/>

Получение займов без проблем и трудностей благодаря финансовому брокеру. Решение бизнес-проблем, связанных с движением денежных потоков посредством факторинга.

Финансовый брокер поможет вам получить средства для вашего бизнеса.

Кредитные продукты становятся все более и более сложными (комплексными) в соответствии с конкретными ситуациями. Изучение каждого из них и поиск нужного кредитора могут занять длительное время. Этого не придется делать, если вы обратитесь к финансовому брокеру, который компетентен в этих вопросах.

Брокер будет работать с вами, чтобы определить необходимость в финансировании и вашу кредитоспособность. Брокер подберет для вас кредит, согласно условиям, и будет сопровождать весь процесс совершения сделки.

**Преимущества обращения к брокеру.** *Большой выбор.* Работа с финансовым брокером, в отличие от работы с несколькими потенциальными кредиторами, экономит время, деньги и энергию, которые вы можете направить на управление своим бизнесом. Брокер, как правило, аккредитован несколькими кредиторами, известными как группа кредиторов. Часто это крупные банки и финансовые организации. Брокер может обеспечить обширный выбор кредитных продуктов и кредиторов.

*Брокер избавит вас от суеты/беготни.* Ваш брокер также имеет опыт в подготовке кредитных заявок, установленных кредиторами. Это повышает шансы на получение финансирования, так как брокер возлагает всю подготовку на себя.

**Экспертная оценка займов.** Кредиторы могут также отклонить те предложения по кредитованию, которые не соответствуют вашей сфере деятельности или противоречат бизнес-целям. Это не означает, что ваша сделка не подлежит финансированию или невыполнима, это может быть следствием неправильного выбора, который брокер способен предотвратить путем подбора вам подходящих кредиторов.

**Premium Finance Brokerage** — <http://www.premiumfinancebrokerage.com/>

Premium Finance Brokerage стремится к строгим и этичным стандартам обслуживания на самых конкурентных рынках индустрии финансов премиум-класса.

Единственная цель компании — обеспечить наших потребителей наилучшим из возможного опытом (сотрудничества) с высокой степенью честности и целостности подхода.

Premium Finance Brokerage — основоположник и разработчик инновационной концепции, которая позволяет страховому агентству, брокеру, управляющей компании размещать свои финансы и сотрудничать с самыми уважаемыми финансовыми поставщиками страны.

«Premium Finance Brokerage сформировала стратегическое объединение финансовых учреждений (поставщиков) для удовлетворения потребностей клиентов. Уникальность подхода нашего дела заключается в создании конкурентоспособной



культуры с нашими финансовыми партнерами, позволяющей предлагать вам самые низкие процентные ставки, самые гибкие способы оплаты и сервисную политику. Мы гарантируем приятный опыт общения с нашей организацией и нашими партнерами. Если мы поставим под угрозу отношения с вами или предоставим услуги, не соответствующие вашим требованиям, то вернем 100% от нашей валовой прибыли лично вам, вашей компании или благотворительной организации на ваш выбор».

***The Commercial Finance Brokerage Company*** — <http://www.cfbrokerage.com/>

*Продукты:*

- 1) потребительское кредитование;
- 2) кредитование предприятий;
- 3) финансирование гостиничного бизнеса;
- 4) ипотечное кредитование;
- 5) финансирование сельского хозяйства;
- 6) девелопмент;
- 7) сделки по недвижимости;
- 8) факторинг;
- 9) ссуды;
- 10) ипотечное кредитование в области судоходства.

Ассортимент наших продуктов охватывает все аспекты коммерческого и потребительского кредитования от простых кредитов на покупку автомобиля до многомиллионных коммерческих ипотек.

The Commercial Finance Brokerage Company создаст для вас структуру финансового портфеля, который наилучшим образом будет соответствовать требованиям вашего бизнеса.

Компания обладает обширным опытом в финансовом обслуживании, она выстроила сотрудничество со всеми лидирующими финансовыми учреждениями (кредиторами) на рынке.

***A&T Business Associates*** — <http://www.atbusinessassociates.co.uk/>

*Продукты:*

- 1) финансовый брокеридж;
- 2) финансовый обзор;
- 3) start-up планирование;
- 4) бизнес-консультирование;
- 5) бизнес-планирование и развитие;
- 6) продажи и маркетинг.

Наша компания — частная, клиентоориентированная, полностью независимая. Мы тесно взаимодействуем со всеми нашими клиентами, чтобы адаптировать свои услуги к их индивидуальным потребностям.

Мы подберем для вас источники привлечения финансирования согласно потребностям вашего бизнеса. Сроки кредитования и сумма кредита индивидуально подбираются под ваш бизнес. Процесс работы состоит из трех шагов:

- 1) мы работаем с вами, чтобы понять ваши потребности в финансировании, а затем рекомендовать оптимальное решение;

- 2) мы подберем наилучший источник финансирования для вашего бизнеса;
- 3) мы наладим связь между вами и кредитором для совершения сделки.

Мы независимые брокеры. Наша независимость — наше преимущество, так как мы способны предложить вам самые лучшие рыночные предложения для достижения правильного финансового решения.

Мы обладаем богатым опытом сотрудничества с коммерческими банками. Благодаря опыту работы с малым и средним секторами предпринимательства, полученному за последние два десятилетия, мы понимаем проблемы, с которыми сталкиваются владельцы бизнеса.

Мы предлагаем комплексный анализ вашего финансового положения и в нашей компетенции проконсультировать вас по всем аспектам финансирования бизнеса.

### Приложение 3

## ОТЧЕТ

### по результатам контент-анализа рекламных материалов компании AFIT Consulting

Анализ рекламных материалов (сайта и буклета) компании AFIT Consulting позволил выявить следующие *положительные* моменты:

- 1) дизайн сайта нейтральный, скорее приятный, нераздражающий, но и невпечатляющий;
- 2) сайт достаточно полно представляет спектр услуг в сфере аудита и бухгалтерского обслуживания, юруслуг, недвижимости и IT.

В качестве *недостатков* рекламных материалов следует выделить:

- ♦ позиционирование компании как «группы обслуживающих компаний AFIT Consulting» не дает представления потенциальным клиентам о сфере деятельности компании и о том, чем она может быть для них полезна. Возникает вопрос о том, кого обслуживает компания;
- ♦ в рекламных материалах отсутствует первичное представление компании — ее визитная карточка, которая должна включать: краткое и лаконичное описание предложения компании для ее потенциальных клиентов, отражающее позицию компании, сферу ее деятельности, конкурентные преимущества. Из представления компании посетитель сайта должен понять, чем компания может ему помочь, на чем она специализируется, в чем ее уникальность.

Сайт сразу представляет ряд услуг, которые не имеют между собой ничего общего. Не понятно, что их связывает между собой; кроме того, не выявляется специализация компании. Все это несколько настораживает;

- ♦ в качестве наиболее крупного и серьезного представлено направление юридических услуг, что не соответствует действительности;
- ♦ направление финансового менеджмента, которое является ключевым интегрирующим направлением компании, не представлено;
- ♦ консалтинговые услуги — это прежде всего люди, команда специалистов. Поэтому на сайте обязательно должны быть фотографии ключевых специалистов, сведения о них, возможно, их обращения к клиентам;

- ♦ необходимо разместить на сайте список клиентов компании, рекомендательные письма или отзывы от них.

*Вывод:* сайт требует существенной переработки в соответствии с выбранной стратегией позиционирования.

Приложение 4

**Описание бренда AFIT Consulting по результатам анкетирования клиентов**

*Семантический код бренда AFIT Consulting*

Степень выраженности характеристики (средняя оценка по ответам респондентов от 0 до 3)		
Сильная	Средняя	Слабая
Честный (3). Квалифицированный (компетентный) (3). Клиентоориентированный (3)	Спокойный (1,5). С чувством юмора (1,5). Креативный (1,5). Локальный (1,5)	Уступчивый (1). Исключительный (особенный) (1). Западный (1). Преимственный (1)
Нацеленный на будущее (2,5). Общительный (2,5)		Самоуверенный (0,5). Масштабный (0,5). Скромный (0,5)
Предпочитающий стабильность безопасность (2). Толерантный (2). Идущий на компромисс (2). Адаптивный (2). Надежный (2). Универсальный (2). Экономичный (2)		

*Социальный пол бренда AFIT Consulting:*

34,5% — женщины;

65,5% — мужчины.

*Рациональные характеристики AFIT Consulting*

Характеристика	Оценка
Индивидуальный подход и ориентированность на нужды клиента. Экономия вашего времени	5
Компетентное решение проблемы. Юридическое сопровождение сделки (грамотно заключенный кредитный договор). Использование в рекомендованных решениях инновационных технологий (например, рекомендации по внедрению программного обеспечения)	4,5

Наличие личных связей с финансовыми учреждениями, позволяющих получить доступ к финансовым ресурсам. Экономическая безопасность (неразглашение данных финансовой отчетности). Пунктуальность (исполнение дел в оговоренный срок)	4
Комплексный подход к решению проблемы. Наличие стандартных методов и процедур решения проблемы. Обоснование оптимального решения проблемы недостатка финансовых средств посредством предварительного проведения финансового анализа вашей компании	3
Обоснование оптимального решения проблемы недостатка финансовых средств посредством предварительного проведения финансового анализа вашей компании	2

#### *Эмоциональные характеристики AFIT Consulting*

<b>Характеристика</b>	<b>Оценка</b>
Проявление компанией заботы о вас как о самом важном клиенте (высокая вовлеченность в решение проблемы клиента). Создание атмосферы доверительных отношений. Ощущение уверенности в том, что рекомендованное вам решение наиболее правильное	4,5
Уверенность в честности и последовательности AFIT Consulting (точное исполнение договора, справедливое ведение дел, умение выполнять обещания). Уверенность в том, что рекомендованное вам решение наиболее правильное	4
Ощущение безопасности при реализации рекомендованных решений	3,5
Ощущение, что вместе с профессиональными услугами компании вы приобретаете большую успешность вашего бизнеса (рост успешности и профессионализма вашей компании в результате внедрения предложенных AFIT Consulting решений)	3
Наличие положительной репутации Проявление сотрудниками компании интереса к вам как к личности	2,5

### **Описание бренда AFIT Consulting по результатам анкетирования ключевых сотрудников**

*Описание бренда AFIT Consulting в категориях личностных черт:*

- ◆ профессиональный;
- ◆ идеальный;
- ◆ внимательный;
- ◆ молодой;
- ◆ энергичный;

- ◆ современный;
- ◆ гарантирующий результат;
- ◆ отзывчивый.

*Семантический код бренда AFIT Consulting*

<b>Степень выраженности характеристики (средняя оценка респондентами по шкале от 0 до 3)</b>		
<b>Сильная</b>	<b>Средняя</b>	<b>Слабая</b>
Квалифицированный (компетентный) (2,57). Клиентоориентированный (2,57)	Толерантный (1,86). Идущий на компромисс (1,86). Адаптивный (1,86). Общительный (1,86)	Доступный (0,86)
Честный (2,43)	Креативный (1,71)	Масштабный (0,85)
Нацеленный на будущее (2,29)	Динамично развивающийся (1,57)	Уступчивый (0,71). Авторитарный (0,71)
Надежный (2,14)	Универсальный (1,43). Экономичный (1,43)	
	Независимый (1,29). Самоуверенный (1,29)	
	С чувством юмора (1,14). Западный (1,14)	
	Локальный (1)	

*Социальный пол бренда AFIT Consulting:*

- 14,3% — женщины;  
85,7% — мужчины.

*Рациональные характеристики AFIT Consulting*

<b>Характеристика</b>	<b>Оценка</b>
Компетентное решение проблемы. Комплексный подход к решению проблемы	4,86
Индивидуальный подход и ориентированность на нужды клиента. Пунктуальность (исполнение дел в оговоренный срок)	4,71
Юридическое сопровождение сделки (грамотно заключенный кредитный договор). Экономическая безопасность (неразглашение данных финансовой отчетности)	4,43
Обоснование оптимального решения проблемы недостатка финансовых средств посредством предварительного проведения финансового анализа вашей компании	4,29
Экономия вашего времени	4,14

Наличие личных связей с финансовыми учреждениями, позволяющих получить доступ к финансовым ресурсам	3,57
Наличие стандартных методов и процедур решения проблемы. Использование в рекомендованных решениях инновационных технологий (например, рекомендации по внедрению программного обеспечения)	3

*Эмоциональные характеристики AFIT Consulting*

<b>Характеристика</b>	<b>Оценка</b>
Уверенность в честности и последовательности AFIT Consulting (точное исполнение договора, справедливое ведение дел, умение выполнять обещания)	4,86
Ощущение уверенности в том, что рекомендованное вам решение наиболее правильное	4,57
Проявление компанией заботы о вас как о самом важном клиенте (высокая вовлеченность в решение проблемы клиента). Создание атмосферы доверительных отношений. Ощущение, что вместе с профессиональными услугами компании вы приобретаете большую успешность вашего бизнеса (рост успешности и профессионализма вашей компании в результате внедрения предложенных AFIT Consulting решений). Наличие положительной репутации. Ощущение безопасности при реализации рекомендованных решений	4,43
Проявление сотрудниками компании интереса к вам как к личности	3,71

Статья поступила в редакцию 29 мая 2013 г.