

ства Fitch Елена Чувахина (курирует из Лондона все российские проекты). Поскольку в госструктурах в процесс ребрендинга вовлечено большое количество людей из самых разных подразделений, то, по словам госпожи Чувахиной, необходимо с самого начала выявить всех заинтересованных лиц и по максимуму вовлечь их в процесс принятия решений. Это одна из главных сложностей в работе с такими клиентами. Есть и чисто технические проблемы — собрать, например, для презентации в одном месте всех руководителей крупной госкомпании очень непросто, поэтому зачастую приходится довольно долго согласовывать удобную для всех дату, что, разумеется, сказывается на сроках проекта.

По стоимости проекта ребрендинга никакой разницы между госструктурами и частными фирмами нет. Определяющими параметрами тут являются не статус компании и ее размер, а поставленные перед агентством задачи. BBDO Branding ранее заявляло, что намерено специализироваться на проектах стоимостью от \$250 тыс. Впрочем, участники рынка полагают, что гонорар агентства был значительно меньше. Разработка бренд-платформы и корпоративного стиля на основании стратегий компании оценивается примерно в \$90–150 тыс., отмечает управляющий директор агентства TNC Creative Services Наталья Меш. Представитель западной брендинговой компании также отмечает, что за такой объем работ российский клиент заплатил бы максимум \$200–250 тыс.

**БЕЗ РЕЛЬСОВ И ШПАЛ** Приступив к проекту, BBDO Branding провело серию глубинных интервью с топ-менеджерами РЖД. «Мы четко уяснили, что высшее руководство компании видит ее будущее не только в железнодорожном, а шире — в транспортном — бизнесе, — рассказывает гендиректор BBDO Branding Турхан Махмудов. — В частности, в грузовых перевозках требуются интегрированные решения. Преимущество получает тот, кто предлагает единый сервис и тарифы по всей цепочке движения груза: железные дороги, порт, морская перевозка и т. д. В пассажирских перевозках железная дорога в радиусе, допустим, тысячи километров способна соперничать с авиакомпаниями при высоком уровне сервиса и скорости. То есть речь идет действительно о высоко конкурентном транспортном бизнесе».

Это заключение стало для команды BBDO Branding ключевым — в платформу нового позиционирования бренда агентство постаралось заложить такие стратегические основы, чтобы по мере дальнейшего развития РЖД бренд соответствовал расширяющемуся бизнесу компании. И помимо очевидных заявленных клиентом ценностей

- изношенность подвижного состава, путей... 15
- высокие цены на билет 10
- отсутствие комфорта в электричках и поездах 7
- плохое качество обслуживания 5
- плохая организация движения 4
- снижен уровень безопасности и порядка на ж/д 4
- нехватка финансов 2
- проблемы с билетами 1
- проблема обновления кадров на всех уровнях 1
- плохие вокзалы, ужасные платформы 1
- воровство, коррупция среди работников 1
- низкая зарплата работников 1
- большее участие государства во всем 1
- затрудняюсь ответить 49

**ЧТО ВАМ ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ГЛАВНОЙ ПРОБЛЕМОЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ? (КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТИВШИХ)**  
(ОПРОС СТЕЙКХОЛДЕРОВ) ИСТОЧНИК: «ЦИРКОН», 2007.



**КАКОЕ ИЗ ЭТИХ ТРЕХ СУЖДЕНИЙ ЛУЧШЕ ВСЕГО ПОДХОДИТ К ОАО РЖД? (%)**  
ИСТОЧНИК: «ЦИРКОН», 2007.

КОМПАНИЯ	ОФИЦИАЛЬНЫЙ СТАРТ	АГЕНТСТВО (РЕКЛАМНЫЙ ХОЛДИНГ)	ПРИМЕЧАНИЕ
«АЭРОФЛОТ»	2001 ГОД	IDENTICA (COSSETTE COMMUNICATION GROUP)	ТОЛЬКО НА ПОШИВ НОВОЙ ФОРМЫ ДЛЯ СТОАРДЕСС ПЕРЕВОЗЧИК ОБЕЩАЛ ВЫДЕЛИТЬ НЕ МЕНЕЕ \$300 ТЫС.
АВИАКОМПАНИЯ «СИБИРЬ» (БРЭНД S7)	МАРТ 2005 ГОДА	LANDOR (WPP GROUP)	ТОЛЬКО НА ПЕРЕРАСКУ САМОЛЕТОВ АВИАКОМПАНИЯ ВЫДЕЛИЛА НЕ МЕНЕЕ \$4 МЛН
«ВЫМПЕЛКОМ» (БРЭНД «БИЛАЙН»)	АПРЕЛЬ 2005 ГОДА	WOLFF OLINS (OMNICOM GROUP)	В ПРЕССЕ МЕЛЬКАЛА СУММА В \$2 МЛН, КОТОРУЮ ОПЕРАТОР МОГ ПОТРАТИТЬ НА СМЕНУ ВЫВЕСОК
ДФК «СИСТЕМА» (БРЭНДЫ МТС, МТС, МТТ, «КОМСТАР-ОТС»)	МАЙ 2006 ГОДА	WOLFF OLINS (OMNICOM GROUP)	ДЛЯ ВСЕХ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СПЕЦИАЛИСТЫ WOLFF OLINS РАЗРАБОТАЛИ ЕДИНЫЙ СКВОЗНОЙ БРЭНД, ДАЛЬШЕ БРЭНД КАЖДОЙ КОМПАНИИ РАЗРАБАТЫВАЛСЯ ОТДЕЛЬНО. ТОЛЬКО НА ЗАМЕНУ ВЫВЕСОК МТС, ПО СЛОВАМ РУКОВОДСТВА «СИСТЕМЫ», БЫЛО ВЫДЕЛЕНО \$4 МЛН
«РИГЛА», СЕТЬ АПТЕК	АВГУСТ 2006 ГОДА	IDENTICA (COSSETTE COMMUNICATION GROUP)	РАСХОДЫ НА РЕБРЭНДИНГ, ПО ЗАЯВЛЕНИЮ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ, СОСТАВЯТ \$15 МЛН, ВКЛЮЧАЯ ЗАТРАТЫ НА ПЕРЕОБОРУДОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ АПТЕК, ПОШИВ НОВОЙ ФОРМЫ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА: РАЗРАБОТКУ ДИСКОНТНЫХ ПРОГРАММ, ПРОВЕДЕНИЕ ПРОМОМЕРОПРИЯТИЙ И Т. Д.
ВНЕШТОРГБАНК (БРЭНД ВТБ)	ОКТАБРЬ 2006 ГОДА	INTERBRAND (OMNICOM GROUP)	НА ЗАМЕНУ ВЫВЕСОК, ВВЕДЕНИЕ НОВОГО ФИРМЕННОГО СТИЛЯ БАНК ПООЩЕЩАЛ ПОТРАТИТЬ \$2 МЛН
«ПОЧТА РОССИИ»	ДЕКАБРЬ 2006 ГОДА	FITCH (WPP GROUP)	ЗАТРАТЫ НА РЕБРЭНДИНГ НЕ ВКЛЮЧЕНЫ В ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ ГОСКОМПАНИИ. ЗАМЕНА ВЫВЕСОК И ВВЕДЕНИЕ ЕДИНОВОГО ФИРМЕННОГО СТИЛЯ ВКЛЮЧЕНЫ В ПРОГРАММУ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ. ЕЕ БЮДЖЕТ ДО 2012 ГОДА ДОЛЖЕН СОСТАВИТЬ 50 МЛРД РУБ.

ИСТОЧНИК: ВГ, ДАННЫЕ КОМПАНИЙ.

(надежность, масштабность, лидерство и пр.) агентство сделало ставку на такие ценности бренда, как современность компании и ее способность инициировать изменения. «Все эти идеи объединяются темой движения, — отмечает господин Махмудов. — Тут есть как буквальный смысл (перевозка, пассажиры), так и более глубокий подтекст — стремление к развитию, прогрессу».

Параллельно BBDO Branding вместе с лондонским агентством Fortune Street проанализировало брендинговые наработки международных перевозчиков. На примере более чем 50 компаний выяснилось, что большинство использует в своей идентификации вполне стандартные образы. Так, железнодорожные пути так или иначе обыгрывают 19 компаний, рельсы — 13, логотипы в виде монограмм используют 15 перевозчиков, тема поезда и скорости обыгрывается 4 компаниями. На этом же этапе стало понятно, что существующий логотип РЖД вряд ли удастся модернизировать в соответствии с новыми заявленными ценностями. Поэтому BBDO Branding решило разрабатывать визуальный образ РЖД с нуля.

В результате клиенту было предложено десять альтернативных решений. «Разбор был от менее международного до более международного образа, от весьма консервативного до современного и т. д.», — уточняет Турхан Махмудов. Одобрение получили четыре варианта. В процессе доработки этих предложений родились еще две концепции, так что на следующей презентации было представлено уже шесть решений. Лучшие идеи каждой из этих работ были затем уч-

тены в трех финальных вариантах. В апреле этого года руководство РЖД окончательно определилось с выбором.

В итоге новым логотипом РЖД стала красная кириллическая монограмма, округленные буквы которой символизируют собой локомотив. В BBDO Branding подчеркивают, что специально сделали так, чтобы буква «Ж» явно не выделялась: в соответствии со стратегией компании не должно быть акцента только на железной дороге. «Российские дороги уже сам по себе мощный символ», — объясняет господин Махмудов. Обсуждался вопрос, должен ли кириллической монограммы быть аналог латиницей. В результате пришли к выводу, что для западных партнеров при грамотной маркетинговой политике будет достаточно написания рядом Russian Railways. «К тому же адекватного аналога аббревиатуры РЖД на английском языке попросту нет. RZD — это бессмысленный набор букв», — поясняет Антон Чичилимов.

Обсуждался выбор цвета. Предпочтение было отдано красному как символизирующему лидерство. Хотя на фокус-группах при тестировании нового логотипа некоторые респонденты отметили, что красный цвет ассоциируется также с тревогой и опасностью. «Тем не менее многие перевозчики, например Austrian Airlines или Qantas, используют этот цвет», — уточняет господин Чичилимов. Другое любопытное замечание, прозвучавшее на одной из фокус-групп, касалось того, что созданный логотип по своей пластике «скорее азиатский, чем европейский». В целом же тестирование прошло успешно: до 80% респондентов на вопрос «Мо-

- обновление, модернизация и ремонт подв. состава, путей, оборудования, локомотивного парка 30
- качество и культура обслуживания 20
- неправильная ценовая политика в обл. перевозок 15
- обновление кадров 12
- проблема развития конкуренции 11
- проблемы безопасности 6
- модернизация системы управления 4
- открытость, прозрачность компании 3
- коррупция, взятки, откаты 2
- повышение кол-ва и качества грузовых перевозок 2
- сохранить компанию как государственную 1
- проблема бизнес-эффективности компании 1
- затрудняюсь ответить 14
- другое 10

**КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛИ НЕОБХОДИМО РЕШИТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ? (КОЛИЧЕСТВО ОТВЕТИВШИХ)**  
(ОПРОС СТЕЙКХОЛДЕРОВ) ИСТОЧНИК: «ЦИРКОН», 2007.



**НУЖДАЕТСЯ ЛИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ ОТРАСЛЬ В РЕФОРМИРОВАНИИ? (%)**  
ИСТОЧНИК: «ЦИРКОН», 2007.

жет ли предложенный логотип быть графическим изображением РЖД?» ответили утвердительно. Без подсказки логотип идентифицировали с РЖД более 20% опрошенных, что является очень высоким показателем. Наиболее убедительным доказательством правильного выбора для РЖД стал ответ из Роспатента, куда на правовую экспертизу отправили логотип. По всем существующим классам товаров данный графический знак может быть зарегистрирован исключительно как собственность РЖД, поскольку он однозначно ассоциируется с РЖД, ответили в Роспатенте.

**ПОЛНАЯ ПЕРЕКРАСКА** Свой новый логотип РЖД презентует 24 мая в Сочи на II международном железнодорожном бизнес-форуме «Стратегическое партнерство-1520». За несколько дней до этого началась работа по разъяснению происходящей реформы персоналу компании. В РЖД не скрывают, что это будет весьма сложный процесс: уже в силу среднего возраста персонал компании настроен преимущественно консервативно. Антон Чичилимов утверждает, что сотрудникам компании предельно простым языком будут объяснены цели и задачи грядущих изменений, их плюсы для каждого работника.

На осень запланирована рекламная кампания в поддержку нового имиджа РЖД. «С ее помощью мы расскажем обществу о наших новых ценностях», — говорит господин Чичилимов. Правда, креативное агентство, которое будет ее осуществлять, пока не выбрано, утверждают в РЖД. Следующим этапом станет разработка так называемого бренд-бука — свода всех требований при воссоздании визуального образа бренда. На его основе будет разрабатываться новая форма для персонала, перекрашиваться вагоны, пересматриваться внешний и внутренний дизайн вокзалов. «Эти работы будут проходить в плановом режиме. Процесс, по нашим оценкам, займет не менее двух лет», — говорит Наталья Акафьева. Инвестиции в проект в РЖД не обнародуют, уточняя лишь, что дополнительных средств из бюджета компании на это не запланировано. Согласно отчетности РЖД, на капитальный ремонт своих фондов госкомпания потратила в 2005 году почти 122 млрд руб. Очевидно, перекраска подвижного состава в соответствии с новым корпоративным стилем будет происходить в рамках плановых работ. Как показывает практика ребрендинга других крупных компаний, бюджет на внедрение нового визуального образа может достигать \$5 млн.

Партнер по долгосрочной программе внедрения нового корпоративного стиля РЖД еще не определен. Антон Чичилимов лишь подчеркивает, что оснований для того, чтобы отказаться от дальнейшей работы с BBDO Branding, пока нет. ■

- нет, лучше оставить все как есть 8
- затрудняюсь ответить 3
- да, отрасли нуждается в реформировании 89

**ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНАЯ ОТРАСЛЬ НУЖДАЕТСЯ СЕГОДНЯ В РЕФОРМИРОВАНИИ ИЛИ ЛУЧШЕ ОСТАВИТЬ ВСЕ КАК ЕСТЬ? (%)**  
ИСТОЧНИК: «ЦИРКОН», 2007.