

# Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА № 42 (81) 09 НОЯБРЯ — 14 НОЯБРЯ 2004

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## Похищение брэнда

Почему в России процветают марочные пираты

c12

Что сказал глава Ericsson в трудную минуту

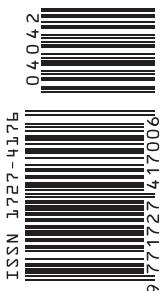
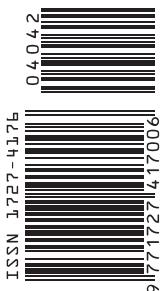
c40

Как русские сталевары учат американцев бизнесу

c22

Сколько стоят 400 хороших людей

c52





продолжаем разговор  
форумы на [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



«Пока мы, безусловно, имеем преимущество, но я не сомневаюсь, что через несколько лет оно нивелируется, цены выровняются. Поэтому задача номер один для нас на ближайшие три-пять лет — выйти в мировые лидеры не только по объемам выпуска продукции, но и по эффективности производства, и в сфере управления бизнесом»

## Секрет фирмы

09 ноября – 14 ноября №42 (81)

**тема номера** **12**

«Один из моих последних крупных проектов — Akai. Я зарегистрировал для клиента этот знак, а потом он, по моим сведениям, продал его Akai за \$1 млн»

**частная практика** **32**

«Самое ужасное было видеть, как все сыпется. Год оно все время росло, а потом стало страшно падать. Нас вчистую подвело неверное стратегическое мышление»

**лаборатория** **52**

«Мы считаем самым большим недостатком нашего метода то, что он привлекает слишком много людей. Многим приходится отказываться. А отказывать тяжело, ведь люди же огорчаются»

**финансовый консультант** **64**

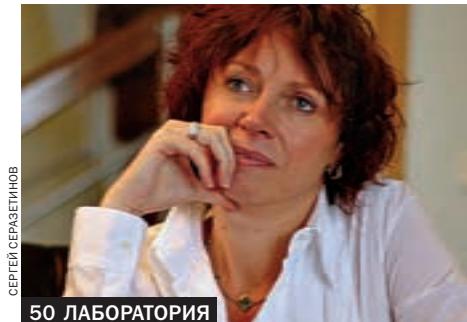
«Для частного клиента управляющие компании стали реально существовать как продукт именно в нынешнем году. Раньше для большинства компаний это была игра, а теперь — бизнес»



ИРИНА ДЕШАЛЬТ

**10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**

«Было бы замечательно заполучить „пророссийского” главу ВТО, а заодно и кого-то из руководства Мирового банка. Но, увы, съесто он съест, да кто ж ему даст?»



СЕРГЕЙ СЕРАЗЕТИНОВ

**50 ЛАБОРАТОРИЯ**

«Еще три года назад русские клиенты считали предоплату нонсенсом. А год назад не хотели понимать, что надо продолжать выплаты по строгой схеме, а не когда им удобно»

## содержание

**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**
- 30 ЛЮДИ**
- 44 КОМПАНИИ**
- 74 ЦИФРЫ**

**ТЕМА НОМЕРА****ТОРГОВЫЕ МАРКИ****12 Мастера на все знаки**

Как защитить свою торговую марку от захватчиков, на чьей стороне не только наглость, но и российские законы

**20 «Один из моих последних крупных проектов — Akai»**

Зарегистрировав чужой брэнд в России, потом можно перепродать его хозяину в десятки раз дороже

**21 «Если бы не было покупателей, „надетчики“ вышли бы из бизнеса»**

Владельцы марки должны научиться говорить «нет» шантажу

**РАЗГОВОР НОМЕРА****ЭКСПАНСИЯ****22 «Иногда лучше отказаться от сделки»**

Председатель правления Severstal North America Вадим Махов считает, что «Северсталь-групп», приобретая иностранные активы, инвестирует в свою конкурентоспособность

**ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА****МАРКЕТИНГ****32 Хлебобулочная история**

Московская пекарня «Боско-Л» гордится не нынешними 0,03% столично-

го рынка, а тем, что многократно пре- восходит лидеров в ассортименте

**МЕНЕДЖМЕНТ****40 Некогда неуспешный Ericsson**

Реструктурировав бизнес, компания пришла от самых высоких убытков в отрасли к самой высокой доходности

**ЛАБОРАТОРИЯ****ПЕРСОНАЛ****50 «Что бы ни произошло, клиент должен оплатить каждый этап нашей работы»**

Международные «охотники за головами» Андрея Вайн и Софи Верньяс заметили в России всплеск спроса на генеральных директоров

**52 Алло, мы ищем хороших**

Питерская сеть «Максидом» совместила рекламную кампанию по открытию нового магазина с кампанией по набору персонала. И всего за три месяца наняла 400 хороших людей

**56 Производственный прогресс**

Почему компаниям очень нужны специалисты, которые морозят компьютеры в холодильнике

**60 КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА****СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ****63 Финансовый консультант**

- кто из управляющих компаний останется на рынке
- какие риски несут инвестору корпоративные облигации

**В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ**

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:

<b>IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ</b>	<b>15.11.04</b>
<b>«ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ». ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ</b>	<b>22.11.04</b>
<b>«КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА</b>	<b>29.11.04</b>
<b>«ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ». БАНКИ</b>	<b>06.12.04</b>

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

# Секрет фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА  
№ 42 (81) 09 НОЯБРЯ — 14 НОЯБРЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

**Редакция**

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВНА

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЬТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ПРАКТИКА» РЕДАКТОР ЕЛЕНА ЛОКТИНОВА,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ РЕДАКТОРА АЛЕКСАНДР БОРИСОВ,

ОБОЗРЕВАТЕЛЬ СТАНИСЛАВ МИХАЙЛОВИЧ, КОРРЕСПОНДЕНТЫ ЮЛИЯ

ИПАТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, МАРИЯ ПЛИС

ОТДЕЛ «БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ» РЕДАКТОР КОНСТАНТИН

БОЧАРСКИЙ, ОБОЗРЕВАТЕЛИ СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН,

КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА АЛЕШИНА, АНДРЕЙ ВЫРКОВСКИЙ,

ТАТЬЯНА ТАЧКУК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА,

ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛЯ ФАТЕХОВА

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «IONE. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА,

АНДРЕЙ ШЕРМАН, КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР

КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ

ОБЛОЖКА ЛЕОНИД ФИРСОВ

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOPRESS, «КОММЕРСАНТ»

**Коммерческие службы**

ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБРОВА (руководитель),

ВАЛЕРИЙ ВАЛЯЛЬЩИКОВ, ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖИНА ГУСМОНОВА,

МАЯ ИВАНИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,

ЕЛЕНА МАКАРОВА, ЮЛИЯ ПИСАРЕВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЦЕВ, АЛЛА ШУТОВА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА РИ + PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАльному РАЗВИТИЮ

ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,

АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГИ-АНАЛИТИКИ МАРИЯ АРЕСТОВА,

АЛЕКСАНДРА САВИНА

**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**

ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (ТЕЛ./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

**УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИЕЙ**

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022, МОСКВА,

СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП. 34. ТИРАЖ НОМЕРА 40 200 ЭКЗ.

**ЦЕНА СВОБОДНАЯ****Для писем и звонков**

АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, д. 23, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (ТЕЛ./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.

Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации

Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих условиях, ответственность за их содержание несет рекламодатель

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕРАДИОВЕЩАНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.

ПОДПИСНЫЙ ИНДЕКС: 17500 в КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ» И МОСКОВСКОЙ ПОЧТАМТЫ; 17600 в ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ:

ЛГАЛЬНОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ

**Microsoft** **Консультант** **1С** **Paratype**

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,

СВИДЕТЕЛЬСТВОМ, ЗАЩИЩЕНЫМ ЗАКОНОМ № 3520-1 от 23.09.92.

© О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ.

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

NOKIA  
6260

твори

живи

## Готов к любому повороту

Гибкий, функциональный, гениальный. Nokia 6260 раскладывается, складывается и поворачивается, автоматически переключаясь в один из трех режимов. Удобно как никогда.

Раскройте телефон – и он включится в **рабочем режиме**, позволяя Вам просматривать прикрепленные файлы Power Point и Word, проверять почту и разговаривать в режиме конференц-связи.

Сложите телефон дисплеем наружу и он заработает в **режиме просмотра**, открывая доступ к меню, приложениям и мобильному Интернету.

Раскройте телефон, поверните дисплей для активации **режима съемки** – Вы сможете фотографировать, снимать видео и отсыпать мультимедийные сообщения на совместимые устройства.

Новый телефон Nokia 6260 всегда готов к любому повороту.



играй



Copyright © Nokia, 2004. Все права защищены. Nokia Connecting People являются товарными знаками Nokia Corporation. Товар сертифицирован.

Горячая линия Nokia:  
(095) 727-2222.  
Часы работы: 08.00-20.00  
(московское время), Пн.-Пт.

[www.nokia.ru](http://www.nokia.ru)

NOKIA  
CONNECTING PEOPLE

# дневник наблюдений климат-контроль

Константин Завражин, «Российская газета»



## Украина не справилась с выбором

Выборы президента Украины раскололи страну на два лагеря и затуманили перспективы российско-украинских отношений.

Украинским избирателям не хватило одного тура, чтобы выбрать нового президента. Их не настроили на «правильный выбор» ни массированная агиткампания в пользу кандидата власти премьер-министра Виктора Януковича, ни усилия продвигающих его российских политтехнологов, ни даже приезд на Украину Владимира Путина, который прямо призвал всех голосовать за Януковича. Не спасло ситуацию даже обещание Путина, что отныне украинцы смогут свободно посещать Россию по внутренним паспортам и оставаться на территории нашей страны без регистрации в течение трех месяцев. К слову, этим широким жестом президент обделил собственных избирателей: для россиян срок проживания без регистрации остался прежним, не более десяти дней, а в Москве — не более трех.

Прошедшее голосование раскололо Украину на две примерно равные части. И хотя по данным Центризбиркома большинство голосов было отдано Януковичу, его главный соперник, лидер оппозиционной коалиции «Наша Украина», экс-премьер Виктор Ющенко отстал от него менее чем на 1%. А поскольку никто из них не набрал более 50% голосов, Украине 21 ноября предстоит второй тур президентских выборов. При этом, как предсторегают политологи, делая ставку на Януковича, Кремль фактически выбирает меньшее из двух зол. Безусловно, Ющенко демонстрирует прозападную позицию, и в случае его победы на выборах отношения между Россией и Украиной могут серьезно испортиться. Однако не исключено, что и Янукович сразу после своего избрания может забыть о российских интересах — по примеру прежних украинских президентов.

Оценка экспертов +0,82

## Буша вызвали на бис

На прошедших в США президентских выборах ныне действующий глава государства Джордж Буш-младший опередил своего главного конкурента — республиканца Джона Керри.

По мнению аналитиков, переизбрание Буша будет означать наиболее благоприятный для России сценарий. Скорее всего, победителем последней, самой напряженной, непредсказуемой и дорогостоящей предвыборной гонки за всю историю президентских выборов в США, расходы на которую составили около \$5 млрд, будет объявлен Джордж Буш. Во всяком случае, этот факт признал даже сенатор Джон Керри. Не дождавшись окончательных результатов подсчета голосов в трех американских штатах — Огайо, Нью-Мексико и Айове, он позвонил Бушу и лично поздравил его с переизбранием. Керри заявил, что страна слишком разделена, и поэтому, для сохранения единства, он считает необходимым признать свое поражение. Хотя окончательные результаты всеобщего голосования коллегия выборщиков подведет только 13 декабря, по традиции американских выборов, публичное признание проигравшим кандидатом своего

поражения обычно означает окончание борьбы.

Мировой рынок мгновенно отреагировал на заявление Белого дома о победе Джорджа Буша в выборах президента США — цена декабрьских фьючерсных контрактов на нефть выросла, а курс доллара по отношению к евро увеличился на 0,5%.

Для России, по мнению политологов, победа Буша является наиболее приемлемым вариантом. Об этом, кстати, недавно прямо заявил президент Владимир Путин, сказавшись на то, что поражение президента Буша будет означать достижение международным терроризмом своих целей. А по словам генерального директора Центра политической конъюнктуры Константина Симонова, избрание Керри могло бы привести к усилению роли США на постсоветском пространстве и ожесточению международной критики нынешнего российского политического режима. Переизбрание же Буша будет означать сохранение прежней, более предсказуемой и доброжелательной политики США по отношению к России.

Оценка экспертов +1,46

Джордж Буш все-таки убедил американцев выбрать его на второй срок



# дневник наблюдений



ВО ВТОРОЙ ТУР ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРОВ НА УКРАИНЕ ВЫШЛИ ЯНУКОВИЧ И ЮЩЕНКО | СУММА НАЛОГОВЫХ ПРЕТЕНЗИЙ К ЮКОСУ ПРЕВЫСИЛА УРОВЕНЬ КАПИТАЛИЗАЦИИ КОМПАНИИ | ДЖОРДЖ БУШ ОДЕРЖАЛ ПОБЕДУ НА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ВЫБОРОХ В США | ФАС И ЦБ СОЗДАДУТ СОВМЕСТНЫЕ КОМИССИИ ПО РАССЛЕДОВАНИЮ НАРУШЕНИЙ НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ | ЦЕРКОВЬ ПРЕДЛАГАЕТ ОСВОБОДИТЬ РЕЛИГИОЗНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ

## ЮКОС продадут за бесценок

После недолгой передышки власти предъявили ЮКОСу очередную порцию налоговых претензий, окончательно обозначив свое намерение обесценить компанию и передать ее активы в руки аффилированных структур.

Согласно объявленным на днях итогам очередной налоговой проверки ЮКОСа, эта компания должна выплатить государству \$6,7 млрд за 2002 год. При том, что ее долг за 2001 год, составляющий \$4,1 млрд, все еще не погашен. Одновременно были предъявлены налоговые претензии и главной добывающей «дочке» ЮКОСа — «Юганскнефтегазу». За 2001–2002 годы предприятию предстоит выплатить \$3,3 млрд. Таким образом, сумма общего долга многострадальной нефтекомпании перед государством уже превышает \$14 млрд. Вероятно, в течение месяца налоговики могут завершить проверку ЮКОСа и «Юганска» за 2003 год, в результате чего долг компаний увеличится еще на \$4 млрд, ее «дочки» — на \$2 млрд, а общий объем претензий вырастет до \$20 млрд. Для сравнения: капитализация ЮКОСа составила на днях всего \$9,2 млрд, причем акции

ДАВЛЕНИЕ

компании в свете последних известий продолжают свое сокрушительное падение. Эксперты не исключают, что такими темпами акции компании скоро потеряют статус «голубых фишек» и скатятся во второй эшелон фондового рынка.

Как полагает аналитик «Атона» Дмитрий Лукашев, огромная налоговая задолженность может быть использована властями в качестве «оправдания», особенно перед западными наблюдателями, для быстрой распродажи активов ЮКОСа. Ведь очевиден тот факт, что для погашения всех долгов ЮКОСа продажи одного «Юганскнефтегаза» будет недостаточно, и на торги могут быть выставлены другие «дочки». А поскольку государство не собирается продавать активы ЮКОСа по рыночным ценам, как это наглядно продемонстрировала ситуация с «Юганском», оцененным с 60-процентным дисконтом, скорее всего, они достанутся какой-либо госкомпании, к примеру, «Газпрому». Частные компании едва ли рискнут приобрести активы ЮКОСа ввиду высоких политических рисков подобной сделки и угрозы получить массу исков со стороны миноритариев гибнущего нефтегиганта.

Оценка экспертов -2,0



REUTERS

## ФАС присмотрит за банкирами

У участников российского банковского рынка с подачи Федеральной антимонопольной службы появится еще одна надзирающая инстанция.

НАДЗОР

Как заявили на днях представители ФАС, эта служба совместно с Банком России создаст комиссию по расследованию нарушений на банковском рынке. Оба ведомства даже успели одобрить документ, определяющий порядок рассмотрения дел о нарушении антимонопольного законодательства кредитными организациями. Предполагается, что постоянные следственные комиссии будут состоять на паритетной основе из представителей ЦБ и ФАС и действовать как на федеральном уровне, так и в регионах. Согласованный документ уже направлен на регистрацию в Министерство юстиции. Похоже, таким образом ФАС, которая в последнее время чрезвычайно активно продвигает свои законотворческие инициативы по тотальной демонополизации российского рынка, решила усилить свое влияние на банковский бизнес. Однако у банкиров подобные действия ФАС вызывают только недоумение. Вице-президент Банка Москвы Андрей Лапко говорит, что не видит поля для деятельности альянса ЦБ и ФАС. По его мнению, банковский рынок уже достаточно развит, чтобы можно было говорить об отсутствии нормальной конкуренции. Безусловно, ряд крупных госбанков так или иначе пользуется протекцией властей, однако едва ли именно они станут объектом особо пристального антимонопольного внимания. Лапко уверен, что создание комиссии не приведет к ужесточению кон-

ЮКОСу не хватит ни денег, ни нефти, чтобы расплатиться с государством по долгам

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Аркадий ДВОРКОВИЧ,  
начальник Экспертного  
управления президента  
России.

заявил, что налоги в нефтяной отрасли повышать некуда. По мнению Дворковича, налогом должна облагаться прибыль, а не добыча. «Пока мы не перейдем к налогообложению прибыли, мы не сможем уйти от дестимулирования разработки новых месторождений», — констатировал он. Иными словами, нефтяникам просто невыгодно вкладывать средства в наращивание добычи. «Система налогообложения прибыли может сделать работу нефтяных компаний более эффективной. Но с другой стороны, это входит в противоречие с интересами государства, поскольку облагать налогом прибыль сложно», — отмечает Дворкович. Он подчеркнул, что государство должно учитывать интересы всех сторон: «Так как налоговая система находится на стыке проблем и интересов, это важно и государству, и недропользователям». По мнению Дворковича, главная проблема — нестабильность российского законодательства. «При этом, — добавил он, — система налогообложения нефтяного сектора не может рассматриваться в краткосрочном периоде. Она должна планироваться на несколько десятилетий вперед, так как с точки зрения интересов страны изъятия из нефтяного сектора составляют большую часть федерального бюджета и формируемого стабилизационного фонда».

# дневник наблюдений

троля над рынком. «Скорее, это просто очередная инициатива ФАС, которая в последнее время стремится выказать рвение», — полагает он. С ним соглашается и вице-президент банка «Зенит» Михаил Ермаков. Он считает, что комиссия будет являть собой некий консультативный орган, составленный из руководителей ФАС и ЦБ. При этом, добавляет он, очевидно, что хотя ФАС в настоящее время выдает массу законотворческих инициатив, их еще необходимо вынести на суд профессионалов, которые помогут их грамотно доработать.

Оценка экспертов +0,55

## Русский православный офшор

Российским компаниям в скором времени может представиться возможность воспользоваться новой налоговой лазейкой — под патронажем Русской православной церкви (РПЦ).

**ЛЬГОТЫ** На встрече членов Межрелигиозного совета России с представителями Совета Федерации делегация от РПЦ предложила освободить религиозные организации от уплаты налогов. По заявлению представителей РПЦ, российское налоговое законодательство не щадит церковь, обозначая как религиозную только культовую деятельность. Церковников не смущает, что в настоящее время они и так платят налоги на чрезвычайно льготных условиях. Им вменяется только земельный налог и налог на имущество. Причем если церковные здания и сооружения являются памятниками истории, культуры и архитектуры, религиозные организации освобождаются от уплаты земельного налога, а если имущество используется ими для осуществления культовой деятельности, то пла-

За широкими спинами церковников бизнес может попробовать укрыться от налогов

После недолгой передышки власти предъявили ЮКОСу очередную порцию налоговых претензий.

**Сумма общего долга многострадальной нефтекомпании перед государством уже превышает \$14 млрд, тогда как ее капитализация составила чуть более \$9 млн.**

Огромная налоговая задолженность может быть использована властями в качестве «оправдания» для быстрой распродажи активов ЮКОСа.

тить не надо и за него. Облагаются налогом на имущество лишь подсобные помещения и хозяйственные постройки, для которых установлена предельная ставка в 2,2%, что, собственно, и не устраивает РПЦ. Если фискальные поблажки будут распространены и на хозяйственную инфраструктуру церкви, то как у самих церковников, так и у представителей бизнеса может возникнуть соблазн использовать их для извлечения прибыли. Ведь в нынешних условиях жесткой борьбы властей с налоговыми схемами любая лазейка будет востребована. Впрочем, по мнению Александра Сотова, замдиректора департамента налогов и права ФБК, компаниям будет сложно использовать на законных основаниях «церковный офшор». Для этого им придется как минимум фальсифицировать различные документы — к примеру, обозначать в бумагах покупку автомобиля как приобретение алтаря. Ведь если налоговые органы установят, что церковь ведет коммерческую деятельность, они смогут обложить этот бизнес всеми налогами.

Оценка экспертов -0,82



PHOTOPRESS

# дневник наблюдений



В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
---	----------------------------------

## СЛОВА

СЧЕТНАЯ ПАЛАТА ПОДВЕЛА ИТОГИ ИЗУЧЕНИЯ ПРОЦЕССА ПРИВАТИЗАЦИИ В РОССИИ И ПРИЗНАЛА, ЧТО ХОТЯ ОН СОПРОВОЖДАЛСЯ МНОГОЧИСЛЕННЫМИ НАРУШЕНИЯМИ, ПЕРЕСМАТРИВАТЬ ЕГО ИТОГИ НЕ НУЖНО. ОДНОВРЕМЕННО СП ПРЕДЛОЖИЛА ОГРАНИЧИТЬ ДОСТУП ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ К РОССИЙСКОЙ СОБСТВЕННОСТИ	+2,0
СОГЛАСНО ОЧЕРДНОМУ ЗАКОНОПРОЕКТУ, ПОДГОТОВЛЕННОМУ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ, УЛИЧЕННЫЕ В НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ КОНКУРЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРЫ И ЧЛЕНЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ОТ ГОСУДАРСТВА МОГУТ БЫТЬ ДИСКВАЛИФИЦИРОВАНЫ НА СРОК ОТ ШЕСТИ МЕСЯЦЕВ ДО ТРЕХ ЛЕТ	+1,82
КАК ЗАЯВИЛ НАЧАЛЬНИК ЭКСПЕРТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ АРКАДИЙ ДВОРКОВИЧ, В НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ НАЛОГОМ ДОЛЖНА ОБЛАГАТЬСЯ ПРИБЫЛЬ, А НЕ ДОБЫЧА, ИНАЧЕ НЕФТЯНИКИ ПЕРЕСТАНУТ ВКЛАДЫВАТЬ СРЕДСТВА В РАЗВИТИЕ НОВЫХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ	+1,18
РУССКАЯ ПРАВОСЛАВНАЯ ЦЕРКОВЬ ПРЕДЛОЖИЛА ОСВОБОДИТЬ РЕЛИГИОЗНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОТ УПЛАТЫ НАЛОГОВ. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ЭТИХ ЛЬГОТ МОЖЕТ СПОДВИГНУТЬ КОМПАНИИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЦЕРКОВЬ В КАЧЕСТВЕ ОФШОРА	-0,82

## ДЕЛА

В США состоялось голосование за кандидатов на пост президента страны — ныне действующего главу государства республиканца Джорджа Буша-младшего и сенатора-демократа Джона Керри. Керри уже признал свое поражение	+1,46
Во второй тур президентских выборов на Украине с минимальной разницей в набранных голосах вышли премьер-министр Виктор Янукович и лидер парламентской оппозиции Виктор Ющенко	+0,82
Федеральная антимонопольная служба и банк России создадут совместные комиссии по расследованию нарушений на банковском рынке	+0,55
Сумма налоговых претензий к юкосу превысила его капитализацию. Компании и ее основной добывающей «дочке» «Юганскнефтегазу» предъявили новые налоговые претензии на \$9 млрд	-2,0

## ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

1	АЛЕКСЕЙ АНТИПОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «БАЛТИМОР»
2	СЕРГЕЙ БОБРИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОМУС»
3	ЯКОВ ГРИБОВ, ПРЕЗИДЕНТ NEMIROFF
4	ВЛАДИМИР ЕВСТАФЬЕВ, ПРЕЗИДЕНТ АКАР
5	АЛЕКСАНДР КОСЯНЕНКО, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ПЕРЕКРЕСТОК»
6	ОУВЕН КЕМП, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ НР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НР РОССИЯ»
7	СЕРГЕЙ КОСТЫЛЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОРПОРАЦИИ «ИЛИМ ПАЛП»
8	БОРИС КРАСНЯНСКИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ «ИФД КАПИТАЛЪ»
9	АНДРЕЙ МЛАДЕНЦЕВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «НИЖФАРМ»
10	ВИКТОР НИКОЛАЕВ, КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА АЭРОПОРТА ШЕРЕМЕТЬЕВО
11	ДМИТРИЙ НОВИКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «КОНСУЛЬТАНТПЛЮС»
12	ЛЕОНID ОСИПОВ, ГЛАВА МОСКОВСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА ROLSEN ELECTRONICS
13	ВЛАДИМИР РУГА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР
14	ФРАНК УНГЕРЕР, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР DHL В РОССИИ
15	МИХАИЛ ШИШХАНОВ, ПРЕЗИДЕНТ АКБ БИН

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Дмитрий НОВИКОВ,  
генеральный директор  
«КонсультантПлюс»

## «СТОИТ ЛИ ПОВТОРЯТЬ СКОМПРОМЕТИРОВАВШУЮ СЕБЯ ПРАКТИКУ ЛЬГОТ?»

— Если говорить о хозяйственной деятельности, связанной с извлечением доходов, то религиозные организации — такие же субъекты гражданского права, как и все остальные, и должны подчиняться тем же законам. В противном случае создаются условия для недобросовестной конкуренции. Россия долго шла к отмене всяческих льгот организациям, территориям и группам граждан, добиваясь прозрачных и справедливых правил игры во всех сферах общественной жизни. Стоит ли теперь повторять неоднократно скомпрометировавшую себя практику льгот и создавать новые офшоры?

С заявлением Аркадия Дворковича о том, что в нефтянке налогом должна облагаться прибыль, а не добыча, трудно не согласиться. Конечно, налогообложение прибыли нефтяных компаний резко усложнит администрирование налогов. Но этот подход позволит создать для участников равные условия вне зависимости от конкретных условий добычи. Это же может послужить стимулом для инвестиций в отрасль.

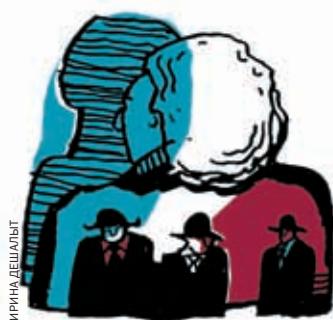
Что касается дисквалификации уличенных в недобросовестной конкуренции менеджеров, пока еще рано говорить о действенности этой меры. Как отстранить или дисквалифицировать менеджера, если компания в нем заинтересована? Вероятно, стоит все же штрафовать компанию. Если штрафы будут ощутимыми, она сама разберется, что делать с ответственным за создавшуюся ситуацию.

Решение Счетной палаты не пересматривать итоги приватизации, но ограничить доступ западных инвесторов к российской собственности я приветствую. Нельзя рисковать стабильностью общества, проводя ревизию приватизации десятилетней давности. Эти уроки необходимо проанализировать и не допустить их повторения в будущем. Что же касается иностранных инвестиций, то России они, без сомнения, нужны. Второй вопрос, что это за деньги и куда они придут.

Отношения с Украиной — проблема российской внешней политики последних десяти лет. Мы заинтересованы не в той или иной кандидатуре на пост президента Украины, а в честных, признанных всем украинским народом выборах. Нам не нужен раскол в украинском обществе. Интерес России — в легитимном избрании президента соседней страны. Именно в этом случае появляется возможность строить новые отношения, как политические, так и экономические.

# дневник наблюдений больной вопрос

Говорить о победе дружественно настроенного к России кандидата в президенты Украины пока рано. «Пророссийский» кандидат Виктор Янукович обогнал «прозападного» Виктора Ющенко в первом туре менее чем на 1% голосов. А вы где бы хотели иметь «своего» человека?



ИРИНА ДЕНШИНА  
ВЛАДИМИР ГУСАРОВ,

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ БАНКА «ДЕРЖАВА»:

— Было бы замечательно за- получить «пророссийского» главу ВТО, а заодно уж и кого-то из руководства Миро- вого банка. Но, увы, съест- то он съест, да кто ж ему даст?

ИЛЬЯ СЛУЦКИЙ,

ПРЕЗИДЕНТ MEDIA ARTS GROUP:

— Везде, где мне нужно иметь своего человека, он, как правило, уже есть или появляется со временем. А президента Украины пусть выбирает украинский народ.

БОГДАН КУРИЛКО,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР И ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА «ВОЯЖ И ОТДЫХ»:

— Наш издательский биз-нес — достаточно спокойная сфера, поэтому я, во-первых, хотел бы видеть своего чело-века в тех властных структу-рах, которые контролируют рекламу и торговлю. Меня как менеджера СМИ в первую очередь интересуют эти аспек-ты бизнеса. Я бы очень хотел повлиять на ситуацию с рекла-

мой и распространением. Но, к сожалению, все компа-нии в той или иной степени за-висят от налоговых служб, по-этому, во-вторых, мне хоте-лось бы видеть своего челове-ка в налоговой инспекции, равно как и в ОБЭП — хотя бы для страховки, чтобы жилось еще спокойнее.

СЕРГЕЙ ЛЕОНТЬЕВ,

ПРЕЗИДЕНТ ПРОБИЗНЕСБАНКА:

— Мне кажется, эта катего-рия знакомств несколько устарела. Сейчас и в бизнесе, и в политике, и в обществен-ной сфере выгоднее знать нужных людей, которым ты при этом тоже можешь быть полезен. Это один из законов рыночной экономики — взаи-мовыгодное партнерство. А такие люди, безусловно, нужны везде, начиная с Цент-робанка и заканчивая люби-мой парикмахерской.

МАРАТ АЙНЕТДИНОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

ОСАО «РОССИЯ»:

— Наличие своих людей во властных структурах я считаю фактором безусловно благоприятным для бизнеса, но отнюдь не основополагающим. Для меня приоритетно, чтобы мои люди работали в моей команде. Я уверен, что будущее в страховом бизнесе принадлежит тем компаниям, которые могут объединить людей не только бизнес-пла-ном, но и идеей, что превратит кадровые ресурсы в чело-веческий капитал.

ЕЛЕНА КОНЕВА,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМКОН:

— Свои люди нам нужны прежде всего в законода-тельных и налоговых струк-турах, с тем чтобы через них лоббировать принятие зако-нов, нужных нашему бизне-су. К примеру, сегодня мы не можем легитимно поощ-рять наших респондентов денежными вознаграждени-ями и подарками. Чтобы по-лучить подарки за ответ, рес-понденты должны распи-ваться о получении в ведо-ности и уплатить с этого по-дарка налог. Никто этим за-ниматься не хочет. По-друго-му мы решить этот вопрос пока не можем. Кроме того, нам нужна поддержка в правоохранительных структу-рах. Сегодня нам в прямом смысле слова приходится вызволять наших интервью-еров из милиции, поскольку их задерживают и уводят в отделение с тех мест, где они проводят опросы, несмотря на то, что у них есть все не-обходимые документы.

МИХАИЛ АБОВ,

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА «ПРОФ-МЕДИА»:

— Нашему бизнесу нужны свои люди среди тех, кто чита-ет наши газеты и слушает на-ше радио. Мы зависим от це-левой аудитории, поэтому на-ши читатели и радиослушате-ли для нас важнее всего. Иметь людей во власти для нас не столь принципиально.

АНДРЕЙ ОСИПОВ,

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ТРАДИЦИИ И КАЧЕСТВО»:

— Везде. А если расставлять приоритеты, то прежде всего в законодательных органах. Поскольку мы страдаем от произвола чиновников и ре-гулирующих механизмов, а наша отрасль (производство алкоголя) регулируется та-кими законами, которые ос-тавляют большую свободу для творчества чиновников. Также свои люди нужны в каждом субъекте РФ на губернаторском уровне, потому что в нашей индустрии сильна проблема региональ-ного сепаратизма и абсолютно нерыночных методов про-тиводействия свободным экономическим потокам.

ЕКАТЕРИНА ПАНТЕЛЮШИНА,

ДИРЕКТОР ПО КОРПОРАТИВНЫМ СВЯЗЯМ DELTA PRIVATE EQUITY PARTNERS:

— Думаю, что для всех со-трудников нашей компании было бы здорово иметь свой источник информации в Пен-сионном фонде, чтобы по ме-ре необходимости в любой момент можно было узнать, что происходит с твоими пен-сионными накоплениями. По-ка это происходит раз в год, когда приходит информаци-онное письмо. Но так как это твои личные деньги, хотелось бы иметь такую же возмож-ность мониторинга, как, ска-жем, в случае с собственным банковским счетом. **СФ**



www.tissot.ch



RACE

Товар сертифицирован

## INNOVATORS *by* TRADITION

Москва: «Гостинный Двор», Ильинка 4, 232-64-47; «Омега-Сервис», 1-я Тверская-Ямская 6, 250-56-86; «Смоленский пассаж», Смоленская пл. 3/5, 937-81-23; салон «Шевалье», ТЦ «Мосмарт», Ярославское ш. 54; ТДЦ «Олимник Глаза», пр. Мира 33/1; ТЦ «Дружба», Новослободская 4, 973-93-04; ТЦ «Русское раздолье», Сокольническая пл. 9 А, 424-79-56; Барнаул: «Ультра», Ленина 10; Благовещенск: «Женева», Пионерская 66, 59-51-58; «Адамас», 50 лет Октября 27, 44-42-05; Волгоград: «Визит», 95-06-12; Иркутск: «Швейцарские часы», ТЦ «Вояж», Ленина 46, 20-13-87; Казань: «Генеve», Баумана 25, 92-43-02; «Империя», «Ситицентр», Мавлютова 45, 99-27-69; Краснодар: «Гринвич», Красная 28, 67-10-67; Липецк: «Акула Трейдинг», Зегеля 30, 27-32-02; Мурманск: «Светоч», Ленина 76, 45-63-97; Н.Новгород: «Швейцарские часы», Ошарская 14, 19-66-28; Новороссийск: «Эпоха», Свободы 3/5, 60-57-22; Новосибирск: Гипермаг «Галерея Времени», Челюскинцев 15, 207-408; «Новосибирск», ЦУМ, пр. Дмитрова 5, 22-16-64; Омск: «Женева», пр. Маркса 34, 98-04-47; Пенза: бутик «Новелла», ТЦ «Патэрсон», Окружная 27Б, 316-599; Ростов-на-Дону: «Галерея Времени», Б. Садовая 32/36, 62-38-24; Самара: бутик «Новелла», ТЦ «Вавилон», 78-41-31; «Аляска», Ново-Садовая 21, 34-47-02; Уфа: бутик «Новелла», пр. Октября 84, 37-03-86; Челябинск: «Classic Time», ТЦ «Гостиный Двор», Коммуны 60, 63-05-54; Череповец: «Сититайм», Советский пр. 54, 55-92-73; Ярославль: «Швейцарские часы», Кирова 11, 72-77-21; «Часы», Большая Октябрьская 30, 72-70-60

Официальный дистрибутор PrimeTime (095) 775-3-776, [www.primestime.ru](http://www.primestime.ru)

# тема номера торговые марки



**Ни один обладатель сильного брэнда не может спать спокойно, если работает или собирается работать в России. Потому что не дремлют те, кто избрал своим бизнесом профессиональный перехват чужих торговых знаков. Малейшее упущение или юридическая неточность принимается такими людьми как руководство к действию: незамедлительной регистрации товарного знака на свое имя.**

«Зачастую уверенность компаний в неуязвимости своего товарного знака для мошенников — миф, иллюзия. И мне много раз удавалось доказать своим клиентам несерьезность таких иллюзий, — делится наблюдениями **Вадим Усков**, директор юридической компании «Усков и Партнеры», специализирующейся на защите брендов от всевозможных захватов. — Мы моделируем самые очевидные способы паразитирования и перехвата брэнда и выясняем, что клиент сможет противопоставить тому или иному вирусу. Как показывает опыт, неуязвимых брендов не существует. Поэтому абсолютно уверенной быть не может».

И хотя очевидно, что наиболее надежной защитой для брэнда является регистрация прав компании на него, товарные знаки многих предприятий по-прежнему достаточно слабо защищены. А значит, открыты для атак профессиональных захватчиков брендов или недобросовестных конкурентов. Едва ли швейцарская компания Novartis, вкладывая сотни тысяч долларов в продвижение своего брэнда «Длянос», ожидала, что ее права на этот товарный знак могут быть аннулированы. Между тем в октябре арбитражный суд Москвы удовлетворил соответствующий иск известного



регистратора чужих товарных знаков Сергея Зуйкова. В похожей неприятной ситуации оказалась и питерская компания «Орими Трейд», выпускающая чай под брендами «Принцесса Нури», «Принцесса Гита», «Принцесса Ява». В конце октября неожиданно выяснилось, что другой заметный игрок на рынке — компания «Май» (чайные марки «Майский» и «Лисма») подставила подножку конкуренту. Зарегистрировав несколько лет назад на себя товарный знак «Гита», компания «Май» долго ждала, когда соперник вложит достаточно средств в раскрутку своей «Принцессы Гиты». А теперь объявила, что начала выпуск чая под брендом «Гита». Очевидно, «Май» надеется на высокую популярность продукта благодаря хорошей узнаваемости другой марки, содержащей слово «Гита».

Формально компании, играющие на слабостях чужих торговых марок, в обоих описанных случаях действуют вполне в рамках закона. Так же, впрочем, как и большинство махинаторов чужой интеллектуальной собственностью. Проблемы в российском законодательстве позволяют профессиональным перехватчикам брендов действовать исключительно легально и вполне открыто. Их нельзя воспринимать как мошенников, которых, если поймают, обязательно накажут. Эти ловкие граждане до сих пор весьма успешно доказывают свою правоту в судебных спорах. Подход к оценке таких захватчиков необходимо изменить: они — объективная реальность, к существованию которой следует приспособливаться, чтобы избежать захвата своего брэнда. А если нападение все же произойдет, встретить врага во всеоружии.



## Мастера на все знаки

Бизнес по перехвату чужих брендов приобрел колоссальный размах. Промышляющие этим предприниматели ворочают десятками и сотнями миллионов долларов, применяют все более агрессивные методы и атакуют не только зарубежные, но и российские марки. Бороться с захватчиками сложно, но необходимо.

— Текст: Татьяна ТКАЧУК Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

c13



За право работать под своей вывеской в России с компанией Starbucks требуют \$1 млн

страция марки может быть признана недействительной, если владелец не использовал бренд на протяжении трех лет и более. Компания подала в палату по патентным спорам Роспатента просьбу аннулировать регистрацию товарного знака на имя американской корпорации. Недавно стало известно, что просьбу удовлетворили. Палата Роспатента лишила американцев права использовать в России их собственное имя, под которым они работают по всему миру.

А вскоре Роспатент удовлетворил и просьбу российской фирмы ООО «Старбакс», никакого отношения к американцам не имеющей, о регистрации товарного знака Starbucks на ее имя. И теперь, как сообщил СФ осведомленный о деталях дела источник, ООО «Старбакс» собирается открыть ресторан под такой маркой.

«Это все известные люди, зарабатывающие деньги на перепродаже товарных знаков. Они уже обращались к нам с предложением купить у них знак Starbucks,— рассказывает адвокат московского офиса Baker & McKenzie **Владимир Шитиков**, представляющий интересы американской корпорации.— Такие люди работают по-крупному. Эта же группа товарищей недавно требовала от другого нашего клиента за выкуп знака \$100 тыс. Клиент взвесил расходы на адвокатов и согласился выплатить им деньги после того, как нам удалось снизить сумму до \$50 тыс. Товарищам это, видимо, понравилось, и они решили то же самое сделать со Starbucks. Только потребовали уже не \$100 тыс., а \$1 млн. Мы не согласились, и теперь будем отстаивать права этого клиента в суде».

Проблема патентного рэкета может затронуть и российские компании, выходящие на рынки стран ближнего зарубежья. Так, летом нынешнего года сразу нескольким владельцам пивных брендов пришлось познакомиться с казахским «марочным рэкетом». Местная компания ОАО «Фарватер» зарегистрировала на себя марки «Бочкарев», «Старый мельник», «Сибирская корона», «Красный восток» и ста-

### Прогрессивное пиратство

Американская компания Starbucks Corporation давно планирует открыть свои кофейни в России. Однако готовится к выходу в нашу страну основательно, подробно изучая рынок и свои возможности на нем. Одновременно одна из крупнейших сетей кофеен в мире (8 тыс. точек более чем в 30 странах) изучает все возможные риски в России и старается заранее от них защититься. Так, например, корпорация еще в конце 1990-х зарегистрировала на свое имя в нашей стране товарный знак Starbucks Coffee.

Однако два года назад нашлась компания, обнаружившая в столь давней регистрации слабую сторону. По обновленному закону «О товарных знаках» реги-

### Беззащитные рэкетиры

Компаниям из развитых стран проблема воровства чужих товарных знаков знакома мало. Например, в США приоритетное право владения товарным знаком закреплено строго за тем, кто первым использовал марку. То есть, если недобросовестному предпринимателю придется в голову зарегистрировать товарный знак, под которым другая фирма уже производит какую-нибудь продукцию, первичную регистрацию он может пройти. Однако он не сможет предъявлять

претензии другим компаниям, пока не докажет, что выпустил на рынок продукцию под этой маркой раньше других.

В Европе с «марочными пиратами» борются по-другому. Там установлена жесткая система штрафов за подобные нарушения. Кстати, в России «перехватчиков» брендов тоже можно привлечь к ответственности. Но, как уверяют юристы, сделать это очень сложно. Обычно «пираты» регистрируют свои фирмы в форме ООО, и взыскать с них что-нибудь сверх имеющегося имущества и капитала невозможно. В странах же Европы и США применяется концепция «проникновения за корпоративный занавес», позволяющая выяснить, кто стоит за учредителями той или

иной фирмы и распространить на них ответственность. Однако такие меры не защищают от действий компаний, регистрирующих товарные знаки, схожие с раскрученными брендами.

Самый известный пример последнего времени — тяжба между softverными фирмами Microsoft (брэнд Windows) и Lindows. Последняя, зарегистрировав в 2001 году на себя торговую марку, не только продавала операционные системы под этим брэндом, но даже интерфейс сайта сделала очень похожим на интерфейс Microsoft Windows. Судебную тяжбу с неожиданно объявившимся конкурентом Microsoft начала в 2002 году. Сначала Lindows пыталась защищаться, утверждая, что раз слово windows (окно) — общепринятый термин, то схожесть Lindows с этим словом не нарушает чьих-либо прав. Однако весной этого года суд Нидерландов все-таки вынудил Lindows изменить название. Но Microsoft, которая вела тяжбу сразу в нескольких странах, летом предпочла заключить с Lindows мирное соглашение. В обмен на \$20 млн последняя передала Microsoft свой брэнд и переименовала его в Linspire. Права на сайты Lindows.com и Lindowsinc.com будут сохранены за Linspire до 2008 года.



# тема номера

ла шантажировать их российских владельцев. В частности, она требовала либо выкупить у нее эти знаки, либо вести экспорт исключительно через ее представителей. Решить проблему удалось при помощи профессионального объединения, возможности которого, несомненно, были значительно больше, нежели возможности одной компании. Союз российских пивоваров, используя свои связи, обратился к министерству юстиции Казахстана с просьбой урегулировать ситуацию и признать действия «Фарватера» актом недобросовестной конкуренции. В министерстве с доводами Союза согласились.

Однако одним таким примером злоключения россиян в СНГ вряд ли закончится. Если верить Сергею Зуйкову, с подобной проблемой может вскоре столкнуться и компания «Вымпелком». «„Би Лайн“, насколько мне известно, вначале объявил, что придет в Казахстан, потом купил там местного оператора, а после этого начал регистрировать знак. Но какой-то казахский предприниматель их опередил. И теперь компании ожидают большие проблемы со знаком в этой стране», — сообщил он. Правда, пресс-секретарь «Вымпелкома» **Юлия Остроухова** заявила **СФ**, что в компании ничего не знают о возможном перехвате брэнда. «Никаких претензий или предложений по данному вопросу к нам не поступало. Сейчас идет процедура регистрации наших знаков», — отметила она.

Впрочем, с марочными пиратами российские компании чаще сталкиваются на территории нашей страны. В последнее время перехватчики брэндов стали еще более изворотливыми, а их мастерство невероятно возросло. Они больше не довольствуются регистрацией еще не присутствующих в России брэндов, а отыскивают все новые способы заработать на уже зарегистрированных товарных знаках. «Раньше мы не могли выиграть в суде из-за того, что были выявлены нарушения закона. Теперь стараемся работать, ничего не нарушая. Клиентам также советуем, что делать, чтобы суды не смогли найти в их действиях ничего противоправного», — хвастается **Сергей Зуйков**, специализирующийся на регистрации чужих товарных знаков (интервью с ним см. на стр. 20).

Чтобы противостоять рэкетирам, компаниям нужно как минимум знать, какими именно слабостями товаров знаков чаще всего пользуются марочные пираты.

## Дорогостоящее промедление

Казалось бы, очевидно: торговую марку необходимо своевременно и правильно зарегистрировать. Однако чаще всего от действий захватчиков страдают именно те, кто не успел вовремя закрепить за собой право на собственный брэнд.

«Иностранным компаниям кажется, что российское законодательство аналогично законодательству в развитых странах. Например, в США вообще невозможно зарегистрировать товарный знак, не используя его. Можно лишь подать заявку на регистрацию, но приоритет все равно будет у того, кто первым

# OLYMPUS

Your Vision, Our Future

Слушаю.

Записываю.

Помню.



### DS-2200 - цифровой диктофон

- сменная память • стереозапись • USB-порт • металлический корпус

Компания Olympus – законодатель моды на цифровые диктофоны в Европе. Приобретая диктофон Olympus, вы получаете новую степень свободы. Во-первых, **освобождаются руки**, и больше не нужно делать никаких судорожных записей ручкой на бумаге. Во-вторых, вы получаете больше **свободного времени** – не обязательно присутствовать на всех мероприятиях и лекциях, ведь это можно доверить диктофону. К тому же, вы **освобождаете место** – теперь не нужно хранить кипы документов, все записано на диктофон и перенесено на ПК. Но самое главное – это **свобода мысли**. С диктофоном вам не придётся постоянно держать в голове все свои идеи и планы, любую мелькнувшую мысль можно сразу записать на Olympus и быть уверенным, что она уже точно не потерянется.

Диктофоны Olympus  
слушают внимательнее  
запоминают лучше

[www.dicto.ru](http://www.dicto.ru)



DM-20

DW-360

VN-480PC

# тема номера

В последнее время «перехватчики брэндов»  
стали еще более изворотливыми,  
а их мастерство невероятно возросло

## ПОСЛЕДНИЕ КРУПНЫЕ ЖЕРТВЫ РОССИЙСКИХ ПЕРЕХВАТИЧКОВ БРЭНДОВ

Компания	Брэнд	Потери	Причина
Akai	Akai	\$1 млн	Предприниматель Сергей Зуйков зарегистрировал товарный знак на имя одного из своих клиентов, опередив японскую компанию. По сведениям Зуйкова, настоящей Akai пришлось выложить \$1 млн за выкуп своего брэнда.
ТПГ «Кристалл»	Cristall	\$1 млн	Палата по патентным спорам Роспатента признала незаконной регистрацию товарного знака Cristall за ТПГ «Кристалл». Тем самым была удовлетворена жалоба о том, что марка Cristall до степени схожа с маркой ФКП «Союзплодоимпорт» Kristal, принадлежащей ФКП. Если владелец ТПГ Сергей Зивенко не сможет опротестовать это решение Палаты, его инвестиции в группу товарных знаков Cristall в размере \$1 млн автоматически превратятся в потери.
«Талосто»	«Масленица»	\$200 тыс. и брэнд	«Талосто» подала заявку на регистрацию товарного знака «Масленица» и начала производство блинчиков под этим брэндом, не дожидаясь ответа из Роспатента, а через 2 года выяснила, что знак зарегистрирован на другую фирму. Около \$200 тыс., выделенных на раскрутку марки, были потрачены зря.
«Орими Трейд»	«Принцесса Гита»	При самом неблагоприятном исходе — 12% чайного рынка	Компания «Май» заявила недавно, что ее конкурент «Орими Трейд» эксплуатирует чужую интеллектуальную собственность, пользуясь товарным знаком «Принцесса Гита». Если информация подтвердится и выяснится, что «Орими» действительно не имела оснований на распоряжение брэндом, компания потеряет 12% чайного рынка. Именно такую долю сегодня занимает марка «Принцесса Гита».
Novartis	«Длянос»	11% рынка капель для носа	Иск Сергея Зуйкова об аннулировании регистрации товарного знака «Длянос» недавно был удовлетворен арбитражным судом Москвы. Если компании Novartis не удастся опротестовать это решение, она потеряет 11% российского рынка капель для носа — долю, которую занимает сегодня этот брэнд.

начал использовать знак, выведя его на рынок. Поэтому когда иностранцы приходят на наш рынок, то ожидают, что здесь будет схожая ситуация. И ошибаются», — объясняет международный партнер Baker & McKenzie **Евгений Ариевич** легкомысленное отношение иностранных компаний к регистрации собственных брэндов в России.

Расплата за подобное легкомыслие может быть весьма серьезной. Так, примерно полгода назад завершился судебный процесс по делу о незаконном захвате российской фирмой товарного знака извест-

ного британского производителя гоночных автомобилей McLaren. Товарный знак зарегистрировала иностранная фирма, находящаяся под контролем российского владельца. После чего фирма-рэкетир разместила на своем сайте предложение выкупить марку за миллион долларов. Узнав о действиях мошенников, настоящий владелец брэнда обратился за помощью в компанию Baker & McKenzie, рассказывает господин Ариевич. Попытки отстоять право британцев в Роспатенте успеха не принесли, пришлось идти в суд.

Фирмы, регистрирующие чужие знаки на свое имя, обычно тщательно прорабатывают все детали сделки, чтобы иметь возможность доказать в суде законность своих действий. Но если тщательно следить за всеми их действиями, есть шанс обнаружить в них ошибку. Так, именно благодаря оплошности, допущенной перехватчиками, адвокатам настоящего McLaren удалось выиграть дело.

«Иностранная компания, зарегистрировавшая товарный знак, не подала своевременно документы для продления своей деятельности и прекратила существование, — рассказывает господин Ариевич. — Но каким-то непостижимым образом она смогла передать регистрацию другой фирме, и Роспатент успел зарегистрировать передачу. Тем не менее это позволило нам потребовать в арбитражном суде признания недействительным решения Роспатента о передаче права и, соответственно, недействитель-

**Всероссийская Конференция**  
30 ноября, г. Москва

**Организатор:**

**ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ  
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ**

**К участию в конференции приглашены:**  
Киришская ГРЭС РАО "ЕЭС России", Heidelberg, ГОТЭК, КАМИ-Станкоагрегат, Энергомаш, Hilti Distribution Ltd., Группа компаний "Поанхим", "Шнайдер Электрик" и другие.

**Дополнительная информация по телефонам:**  
+7(095) 234-6409/50/60

# тема номера



## Иностранные компании полагают, что российское законодательство в области защиты торговых марок аналогично законодательству развитых стран. И ошибаются

ной и саму регистрацию знака. В результате слушаний во всех трех инстанциях нам удалось доказать свою правоту».

### Прилипалы

Но даже вовремя зарегистрировавшая свои товарные знаки компания не может быть уверена в их абсолютной защищенности. Предприимчивые бизнесмены могут пристроиться к раскрученной торговой марке, зарегистрировав на себя уже существующий товарный знак, но в другой категории. Так, компания «Балтика» периодически обнаруживает на рынке продукцию под аналогичной или очень похожей маркой. Например, сущеную рыбку к пиву «Балтика», орешки «Родная Балтика», водку «Балтика», арахис «Балтийский» и т. д. «Продукцию предприимчивых коммерсантов потребители ассоциируют именно с нашей продукцией, и поэтому мы считаем все имитации нашего брэнда серьезным ударом по репутации своего предприятия. Особенно когда под нашим фирменным знаком выходит некачественная продукция», — сетует ведущий специалист по связям с общественностью компании **Дарья Дорофеева**. С такими бизнесменами «Балтика» борется в судах. Суд можно убедить в неправомерности регистрации известного брэнда на другую компанию в другом классе, если, например, доказать, что схожие до степени смешения товарные знаки могут ввести в заблуждение потребителей относительно того, какая именно фирма оказывает им услуги. Правда, даже доказав свою правоту, взыскать ущерб с нарушителя будет очень сложно. Так, в одном из наиболее громких случаев нарушения прав компании «Балтика» фирмой «Мета-Табак», производящей сигареты под маркой «Балтика», суд запретил табачникам продавать сигареты под «пивным» брэндом, но не стал взыскивать с нарушителей сумму ущерба, поскольку установил, что их прибыль от продажи сигарет была незначительна.

Есть спрос на регистрацию чужих марок в других категориях — есть и предложение. Так, в интернете сейчас можно найти объявление о продаже товарного знака «Святой источник» по нескольким классам —

сам — класс №30 (кофе, чай, какао, мороженое и др.), №35 (реклама, торговля), №39 (транспортировка, упаковка и хранение товаров, организация путешествий) и др. — по \$11 тыс. за класс.

Далеко не всегда пользователями марок, похожих на уже раскрученные брэнды, оказываются никому не известные фирмы. Например, компания «Май», неожиданно объявившая о том, что перезапускает свой чай под маркой «Гита» (до перезапуска о существовании этого брэнда в портфеле «Мая» ничего известно не было), является одним из крупнейших операторов рынка чая и кофе. Тем не менее директор по внешним связям компании **Павел Исаев** заявил СФ, что тем самым его компания «восстанавливает права на использование своей интеллектуальной собственности». По его словам, товарный знак «Гита» по классу «чай» компания зарегистрировала на свое имя еще в середине 1990-х. Он утверждает, что «Орими Трайд», выпускающая чай «Принцесса Гита», зарегистрировала этот знак не по классу «чай», а по классу «услуги». Похоже, не сообщая рынку о своих правах на товарный знак «Гита», «Май» просто дождался, пока «Орими» раскрутит брэнд (на сегодняшний день на долю «Принцессы Гиты» приходится около 12% рынка), а теперь решил воспользоваться оплошностью конкурента. «Продажи нашей „Гиты“ уже начались, и первые отгрузки пошли достаточно успешно», — утверждает Павел Исаев.

В «Орими» пока не решили, что делать дальше. «Наши действия будут зависеть от развития ситуации», — заявила СФ **Елена Холупко**, директор по маркетингу компании. Единственный шанс «Орими» победить, считают эксперты, это попытаться опровергнуть регистрацию «Гиты» на компанию «Май» за трехлетнее неиспользование товарного знака. Однако Павел Исаев утверждает, что таких шансов у конкурента нет: «Май» основательно подготовился и готов доказать свою правоту в любой инстанции.

### Закон что дышло

Обилие примеров перехвата чужих марок или паразитирования на них не может оставаться незамеченным законодателями. Поэтому периодически появ-

Тел.: (095) 775-4275  
Факс: (095) 775-4535  
armad@armadillo.ru  
[www.armadillo.ru](http://www.armadillo.ru)

- Грузовые перевозки по России и за рубеж всеми видами транспорта
- Доставка грузов «от двери до двери» более чем в 1500 городов и населенных пунктов РФ
- Он-лайн информация о статусе груза

**ARMADILLO®**

# тема номера

Не сообщая рынку о своих правах на товарный знак «Гита», «Май» просто дождался, пока «Орими» раскрутит брэнд, а теперь решил воспользоваться оплошностью конкурента



Дмитрий НОВИКОВ,  
генеральный директор  
«КонсультантПлюс»

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Надо сделать все возможное, чтобы максимально себя обезопасить»

— «Интеллектуальный ракет» есть во многих странах мира. Там, где с этим явлением столкнулись раньше и дорого за это заплатили, разработано детальное законодательство, иправляться с проблемой стало легче. Думаю, что и у нас со временем в этой сфере останется меньше правовых пробелов.

Я считаю, что чем больше проблем с защитой интеллектуальной собственности будет возникать у компаний, тем больше будет степень их недовольства существующим положением вещей и тем активнее они станут лobbировать принятие новых законов. Я смотрю на этот вопрос pragmatically. Реальные проблемы жизни и бизнеса, как правило, порождают появление нужного законодательства. Иногда, правда, нам везет, и появляются умные люди, которые могут предвосхитить события и предсказать, какое законодательство понадобится стране через несколько лет. Такая ситуация была в России в 1996 году, когда группа сильных юристов разработала современный Гражданский кодекс. Даже если закон не совершенен, надо сделать все возможное, чтобы максимально себя обезопасить путем соблюдения всех формальных процедур. Безусловно, очень важно в этом вопросе быть уверенным в объективной позиции суда на случай каких-либо споров. А наша компания делает судебную практику максимально доступной, публикую многие судебные решения. Компании могут наблюдать за тем, какая практика существует в той или иной области, какие проблемные моменты возникают и как их разрешают.

За свою безопасность в этой сфере мы уверены. Мы предприняли все необходимые меры защиты брэнда. Даже если завтра придут некие люди и захотят зарегистрировать компанию «КонсультантДваПлюса», то я абсолютно четко знаю, как мы отреагируем. Я всегда говорю: если кто-то сумеет сделать с нуля то, что сделали мы, — создать базу из 1,5 млн документов, выводить по 50 тыс. документов ежемесячно и при этом организовать 11 тыс. сотрудников для ее распространения, я с большим интересом с этим человеком познакомлюсь. Наш бизнес очень специфичен. Очень сложно повторить не наш брэнд, а наши продукты и услуги. В нашей сфере по-настоящему могут работать только те, кто не станет играть в такие игры с брэндом. В наш бизнес люди и компании приходят на долгие годы и сомнительные приемы для тактического успеха — не для нашего рынка.

ляются новые нормы, расширяющие возможности борьбы с марочными пиратами. Но иногда эти нормы оборачиваются против истинных правообладателей товарных знаков.

«Пират может подавать иски, возбуждать уголовные дела, — говорит Евгений Ариевич. — У нас был уже такой опыт с известным производителем медицинских шприцев Becton Dickinson. Получившая права на несколько товарных знаков американской компании питерская фирма БС пыталась возбудить уголовные дела против российских дистрибуторов Becton Dickinson». Все попытки восстановить справедливость и аннулировать права питерской компании на товарные знаки Becton Dickinson до сих пор результатов не принесли. Дело все еще находится в суде.

Реальные владельцы брэндов, не сумевшие предотвратить атаку перехватчиков, имеют достаточно много формальных возможностей защитить свои права. Кроме суда, можно обратиться в Палату по патентным спорам Роспатента, чтобы оспорить регистрацию или прекратить действие правовой охраны товарного знака, или в Федеральную антимонопольную службу с просьбой признать использование чужого товарного знака формой недобросовестной конкуренции (ст. 10 п. 2 закона «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»), подчеркивает генеральный директор компании «Сознак» Евгений Злотников. Однако, как показывает опыт, часть этих защитных механизмов распространяется как на реальных владельцев брэндов, так и на перехватчиков. Часть же существует в большей степени лишь на бумаге.

«Подходы ФАС меня разочаровывают, — говорит Евгений Ариевич. — Служба заняла позицию, делающую норму, зафиксированную в статье 10 закона «О конкуренции», бессмысленной. Потому что ФАС ссылается на соответствующие нормы своего законодательства о конкуренции, требующие присутствия обеих сторон на рынке. Но недобросовестный регистрант товарного знака обычно ни в каком виде на рынке не присутствует: как правило, у него нет намерений что-либо производить или оказывать какие-то услуги. Его намерения — как можно выгоднее продать товарный знак владельцу или другому жулику. Но с точки зрения ФАС конкуренция отсутствует, а значит, отсутствуют и основания возбуждать дело».

Не менее печальная ситуация и с рассмотрением жалоб в Палате по патентным спорам Роспатента. По словам юристов и патентных поверенных, отстоять там права настоящих владельцев брэндов бывает крайне сложно. Любопытно, кстати, что доменное имя www.rospatent.ru зарегистрировано на компанию «Моспатент» Виктора Чернышова — известного перехватчика чужих брэндов (им в свое время были зарегистрированы права на Forbes, Interbrand, GQ и др. в России).

Наиболее верный способ отстоять права настоящих владельцев брэндов — суд. Но чтобы победить пиратов, необходимо запастись терпением и хорошими юристами. **СФ**

# Офисные АТС **Panasonic**



**KX-TA308/616**  
до 24 абонентов



**KX-TDA100/200**  
до 256 абонентов



**KX-TD500**  
до 448 абонентов



ТРЕХЛЕТНИЙ СРОК ГАРАНТИИ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ДЛЯ ВСЕХ МОДЕЛЕЙ ОФИСНЫХ АТС PANASONIC И ИХ КОМПОНЕНТОВ (ВКЛЮЧАЯ СИСТЕМНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ), ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ РФ, ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОСЛЕ 01.01.2004 И УСТАНОВЛЕННЫХ АВТОРИЗОВАННЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ, ИМЕЮЩИМИ СЕРТИФИКАТ АВТОРИЗОВАННОГО УСТАНОВЩИКА АТС PANASONIC.

В СЛУЧАЕ НЕАВТОРИЗОВАННОЙ УСТАНОВКИ, СРОК ГАРАНТИИ СОСТАВЛЯЕТ ОДИН ГОД.

БЕСПЛАТНЫЙ ГАРАНТИЙНЫЙ РЕМОНТ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ СЕРВИСНЫЕ ЦЕНТРЫ PANASONIC.

Компания "Панасоник СНГ" рекомендует приобретать офисные АТС в Региональных Технических Центрах (РТЦ) по АТС Panasonic, и поручать установку и обслуживание АТС Авторизованным Установщикам.

**Panasonic**  
*ideas for life*

**РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТЕХНИЧЕСКИЕ ЦЕНТРЫ** | **БАРНАУЛ:** Галэкс (3852) 36-73-34 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 266-195 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Связь Сети (343) 377-7207 | **КАЗАНЬ:** Кори (8432) 95-22-22 | **КРАСНОЯРСК:** СТБ (391-2) 522-422 | **МОСКВА:** Виктел (095) 231-44-01, В.С.Телеком (095) 784-61-71, Вэд Телеком (095) 455-97-00, Малтаск (095) 777-11-33, МХМ (095) 234-03-00, Партия (095) 787-70-16 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** МХМ (8312) 30-60-62 | **НОВОСИБИРСК:** Тест (3832) 10-60-10 | **ОМСК:** Новый Телефон (3812) 53-45-61 | **ПЕРМЬ:** Кодар (3422) 12-40-95, Ранат (3422) 12-00-87 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Мир Техники (812) 331-77-80 | **САМАРА:** Крафт-С (8462) 412-412 | **УФА:** Ассорти (3472) 55-75-75 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром Сервис (3512) 96-32-89 |

Информация об Авторизованных Установщиках, РТЦ и правилах авторизации находится на сайте [pbx.pts.ru](http://pbx.pts.ru) и предоставляется по телефону **(095) 725-05-65**.

## «ОДИН ИЗ МОИХ ПОСЛЕДНИХ КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ — Akai»



ИЗ УСТ СЕРГЕЯ ЗУЙКОВА, ИЗВЕСТНОГО РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ, ПРОМЫШЛЯЮЩЕГО РЕГИСТРАЦИЕЙ НА СЕБЯ ИЛИ СВОИХ КЛИЕНТОВ ЧУЖИХ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ, ЭТА ФРАЗА ЗВУЧИТ УГРОЖАЮЩЕ. О ТОМ, КАК ЕМУ УДАЕТСЯ ОБХОДИТЬ ЗАПРЕТЫ И РАЗВИВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС, ГОСПОДИН ЗУЙКОВ РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ СФ.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Недавно арбитраж удовлетворил ваш иск об аннулировании товарного знака «Длянос», принадлежащего компании Novartis. Чего вы этим добивались?

**СЕРГЕЙ ЗУЙКОВ:** Роспатент достаточно часто регистрирует знаки, которые по закону не могут быть зарегистрированы. Причем кому-то он позволяет это делать, а кому-то нет. Такой подход меня не устраивает. Если кому-то дают возможность зарегистрировать подобный знак, то должны позволить и мне. После решения суда я буду знать, как обойти подводные камни в случае подобных коллизий, если ко мне придет клиент и попросит зарегистрировать подобный товарный знак.

**СФ:** А на себя товарный знак «Длянос» вы не будете регистрировать?

**С3:** Будем, и я надеюсь, что нам удастся это сделать. По закону зарегистрировать такой товарный знак можно, однако слово «Длянос» будет в нем неохраняемым элементом.

**СФ:** И что потом будете делать? Начнете что-то производить?

**С3:** Передадим лицензию. Сами мы ничего, конечно, не производим. Но находим партнеров, которые производят товары и оказывают услуги.

**СФ:** Вы уже около шести лет занимаетесь своим бизнесом. И вам до сих пор никто не пытался воспрепятствовать?



НИКИТА ЛОМОВ

**С3:** Я очень редко регистрирую что-либо на себя примерно с 2001 года, когда начался шквал отказов из Роспатента. Бороться с государством глупо, и я понял, что впрямую это не обойти.

**СФ:** И что вы сделали?

**С3:** Я регистрирую на клиентов. Если раньше я это делал для себя и потом продавал, то сегодня появилось достаточно много людей, которые готовы давать те же самые деньги, чтобы этот знак получить. Фактически происходит все

то же самое, то есть я регистрирую те знаки, которые на Западе принадлежат другим фирмам, но делаю это уже не на свои фирмы, а на фирмы клиентов.

**СФ:** А где вы находите еще не зарегистрированные имена?

**С3:** Вспоминаю, что было в детстве, и предлагаю клиентам. Был такой-то телевизор, были такие-то продукты на рынке. Читаю газеты, журналы, в том числе западные.

**СФ:** Наверное, и за объявлениями зарубежных компаний о

выходе на российский рынок следите?

**С3:** Мой опыт показывает, что чаще всего иностранные фирмы, которые объявляют в прессе, что собираются приходить в Россию, уже здесь все зарегистрировали. По крайней мере, те несколько случаев, когда я пытался зарегистрировать такие знаки, были безрезультатны.

**СФ:** И сколько вы получаете от клиентов за свои услуги?

**С3:** В среднем стоимость знака — около \$10 тыс. Регистрация его обходится мне в \$1 — 1,5 тыс. За сколько клиенты продают товарные знаки, я не знаю. Один из моих последних крупных проектов — это Akai. Я зарегистрировал для клиента этот знак, а потом он, по моим сведениям, продал его Akai за \$1 млн. Сделка завершилась в мае этого года.

**СФ:** А как друзья, знакомые относятся к вашему достаточно специфическому бизнесу?

**С3:** Как они могут относиться к услугам юриста? Мы делаем то, что нам заказывает клиент. Это как услуги адвоката.

**СФ:** И вы никогда не думали заниматься чем-то другим?

**С3:** Да нет. Недавно я даже зарегистрировал компанию «Зуйков и партнеры», открыл сайт в интернете. Так что я вижу себя только в этом бизнесе.



## «Если бы не было покупателей, „налетчики” вышли бы из бизнеса»



ПРЕЗИДЕНТ КОАЛИЦИИ В ЗАЩИТУ ПРАВ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ (CIPR) **ПИТЕР НЕКАРСУЛМЕР** УВЕРЕН, ЧТО С ПЕРЕХВАТЧИКАМИ ТОВАРНЫХ ЗНАКОВ НАДО БОРТЬСЯ. ОДНАКО ДЕЛАТЬ ЭТО, ПРИЗНАЕТ ОН, ГОТОВЫ ДАЛЕКО НЕ ВСЕ КОМПАНИИ.

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Предприниматели, для которых регистрация на себя уже существующих товарных знаков является основным видом бизнеса, заявляют, что действуют вполне в рамках закона. Неужели законным владельцам брэндов нечего им противопоставить?

**ПИТЕР НЕКАРСУЛМЕР:** Формально, если законный владелец не зарегистрировал вовремя свой товарный знак или не сумел доказать, что брэнд был известен в России до регистрации «налетчиком», последнего нельзя упрекнуть в нарушении российского законодательства. К сожалению, оно имеет пробелы, и зачастую законным обладателям товарных знаков не могут помочь ни суды, ни административные органы. Захват чужих знаков продолжает оставаться серьезной проблемой в России. Причем проблемой не только для жертв захватчиков, но и для всей российской экономики, инвестиционного климата и репутации страны. Инвестирования в Россию международных компаний, таких, как Coca-Cola, Starbucks, Bechtel Dickinson и многих других, были либо приостановлены, либо весьма затруднены из-за действий похитителей товарных знаков.

**СФ:** Каким способом компании могут защититься от таких «налетчиков»?



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

**ПН:** Главное, что должны сделать настоящие обладатели товарного знака, это просто сказать «нет» шантажу. Возьмем, например, Coca-Cola. «Патентный рэкетир» подал заявку на регистрацию около шестидесяти ее товарных знаков и потребовал огромный выкуп за «помощь в защите прав Coca-Cola на ее товарные знаки». Но Coca-Cola предоставила Роспатенту и Министерству внутренних дел документы, доказывающие факт вымогательства, а также факты, демонстрирующие, что ее торговые знаки широко используются в других странах, и восстановила справедливость.

**СФ:** Но далеко не всем компаниям удается так же успешно решить проблему...

**ПН:** Действительно, по российскому законодательству настоящий владелец товарного знака должен сначала доказать, что регистрация «рэкетира» была недобросовестной. Это очень сложно, занимает массу времени и может оказаться весьма накладно для компании. Поэтому нередко предприятия предпочитают идти на контакт с шантажистами и выкупить у них свою же интеллектуальную собственность, стремясь скорее разрешить проблему. Однако если бы не было таких покупателей, то и «налетчики» вышли бы из бизнеса.

**СФ:** Приходится ли компаниям-членам CIPR сталкиваться с необходимостью защиты от захватов их товарных знаков на Западе?

**ПН:** Проблема, конечно, существует, но ее масштабы значительно меньше, чем в России. Там невероятно редки случаи, когда настоящих владельцев брэндов шантажируют захватчики товарных знаков. В развитых странах права законных обладателей значительно больше защищены.

**СФ:** Какие западные нормы, на ваш взгляд, могут быть наиболее востребованными в России?

**ПН:** Можно внести в нормативные акты Роспатента требование о публикации заявок на регистрацию товарных знаков. В зарубежных компаниях существуют специалисты, чьи обязанности — регулярный мониторинг таких списков и отслеживание нарушений прав компаний. В некоторых постсоветских государствах, например в Молдавии, Латвии, существует требование о публикации заявок. Еще одна полезная норма — возможность опротестовать регистрацию в течение определенного периода (от месяца до полугода) с момента ее заключения. Это позволит настоящему владельцу товарного знака избежать потерь, связанных с продажей чужой продукции под его брэндом. Такая норма существует, например, в законодательстве Украины. В России ее, к сожалению, нет. **СФ**





Когда «Северсталь-групп» купила старейшую американскую сталелитейную компанию Rouge Industries, у многих возникли сомнения в целесообразности приобретения. Дело в том, что с конца 1990-х годов американский гигант балансирует на грани банкротства. Но российские владельцы меньше чем за год сумели вывести предприятие на прибыль. Председатель правления Severstal North America (бывшая Rouge Industries) **Вадим Махов** связывает успехи не только с благоприятной ситуацией на рынке металлов.

— Текст: Александр БОРИСОВ Фото: Евгений ДУДИН

## «Иногда лучше отказаться от сделки»

**«Перед нами стояла задача сократить затраты»**

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Что с точки зрения развития бизнеса дала компании «Северсталь-групп» покупка в начале этого года активов Rouge Industries?

**ВАДИМ МАХОВ:** Первая цель, которую мы преследовали, — выход на автомобильный рынок США. Производственные мощности Rouge Industries образуют так называемый Rouge Complex. Это то самое легендарное место, где Генри Форд еще в начале прошлого века начал выпускать свою знаменитую модель «Форд-Т» черного цвета. Мы находимся с компанией Ford на одной территории, имеем общую инфраструктуру. Несколько лет назад Rouge Industries была «дочкой» Ford. Потом ее выделили из состава автомобильного гиганта как некорневой бизнес. Таким

образом, мы купили металлургическую компанию, которая стояла у истоков обеспечения потребностей американского автомобилестроения. На практике это означает хорошие технологии, хороший персонал, базу наработок на следующие поколения моделей Ford и многие другие преимущества.

**СФ:** Но к моменту покупки Rouge Industries уже несколько лет работала в убыток, ее обороты постоянно снижались.

**ВМ:** Уже в апреле этого года компания впервые за пять лет вышла на прибыль. В первую очередь этому, конечно, способствует благоприятная ситуация на рынке. Мы стремимся расширить круг клиентов Severstal North America. Очень большое значение придается развитию системы закупок, ее переводу на тендерную основу. Это позволит существенно

# разговор номера



**Severstal North America Inc.** объединяет активы компании Rouge Industries (США), приобретенные ОАО «Северсталь» на аукционе в декабре 2003 года за \$285,5 млн. Severstal North America расположена в городе Дербран (штат Мичиган). Пятый по величине производитель стали в США. Продукция: горячекатанный, холоднокатаный и оцинкованный лист. Основные потребители — автомобилестроительные концерны (Ford, DaimlerChrysler, GM и др.). Персонал — около 2,7 тыс. человек. По оценкам независимых экспертов, Severstal North America уже по итогам нынешнего года может увеличить общую выручку «Северсталь-групп» на \$1,2–1,4 млрд.

снизить затраты. Но главная наша задача — повышение конкурентоспособности. Этому во многом должна способствовать проводимая нами реструктуризация. В свое время мы успешно проводили реструктуризацию проблемных активов в России, приобрели опыт эффективного управления. Это наша ключевая компетенция, ее мы стремимся реализовать и на американском предприятии.

**СФ:** В чем именно заключается реструктуризация Severstal North America?

**ВМ:** В первую очередь перед нами стояла задача сократить затраты и повысить производительность труда. По итогам года экономия за счет сокращения затрат может составить несколько десятков миллионов долларов. На это направлена в том числе программа TOP (Total Operating Performances) и один из ее важных элементов — PCSO (Production Cost Optimization). Еще до приезда российских специалистов американцы начали разрабатывать предложения по улучшению производственных процессов. Мы подключились к этой деятельности и внесли свои коррективы. Программа включает несколько этапов: это комплекс мер, направленных на повышение эффективности производства за счет сокращения затрат времени и средств, а также выявления «узких» мест. Самое главное при этом — вовлечение в процесс работников предприятия и поддержка их инициативы. Наш принцип прост: работники компаний, каждый на своем месте, должны доказать право на инвестиции эффективной работой в уже существующих условиях. Иначе сложно ожидать лучших

показателей даже после приобретения дорогостоящего оборудования. Рассматриваем каждый случай: что-то действительно необходимо закупать, а что-то нуждается только в модернизации и способно дать результат за счет относительно небольших расходов.

**СФ:** И много ли оборудования предстоит заменить или модернизировать?

**ВМ:** На предприятии есть хорошая база, но дело в том, что средств на развитие Rouge Industries в последние годы выделялось недостаточно. Надо признать, в этом году нам помогает ситуация на рынке США. Следующий год может оказаться труднее. Запускаемые сегодня в компании программы и проекты должны создать запас прочности, который позволит ей эффективно работать и при менее благоприятной конъюнктуре рынка.

**СФ:** Интересная ситуация получается: российская команда менеджеров учит американцев, как оптимизировать бизнес.

**ВМ:** Не только российская. Это совместная российско-американская команда. Происходит обмен опытом. Команда, работавшая на Rouge Industries до прихода «Северстали», полностью осталась на предприятии. Кстати говоря, из «Северстали» в Америку было направлено всего четыре человека. Мы считаем, больше и не требуется. Российские специалисты нужны для координации совместного развития проекта. Американцы в свою очередь передают нам опыт, технологии (по производству автолиста, например). Понимаете, команда цenna тем, что люди в ней составляют как бы единый организм. Кто-то

you can\*  
**Canon**

Ради одного по-настоящему ценному кадра вы можете делать десятки цифровых снимков. Но при печати вам нужно прекрасное качество с первой же попытки. Принтер PIXMA iP4000 обеспечивает качество студийной печати благодаря микроскопическим чернильным каплям объемом 2 пиколитра. Система ContrastPLUS добавляет черные чернила для придания дополнительной глубины изображению. Так лучшие кадры становятся лучшими фото. [www.canon.ru](http://www.canon.ru)

- ☎ +7(095) 258 56 00 (Москва)
- ☎ +7(812) 326 61 00 (Санкт-Петербург)
- ☎ 8 800 200 56 00 (для регионов звонок бесплатный)



Неотъемлемая часть фотоискусства

\*Вы можете

Товар сертифицирован

# разговор номера

«Все, что надо „Северстали” — это достигнуть размера, который позволит находиться среди активных, независимых игроков рынка»

умеет разрабатывать управленческую технологию, а кто-то — ее выполнять.

**СФ:** Как разделяются сферы компетенции российских и американских представителей в управлении Severstal North America?

**ВМ:** В компетенцию «Северсталь-групп» как владельца входит определение путей реструктуризации. Американская же команда в прошлые годы была вынуждена заниматься в основном «тушением пожаров». Сейчас вся команда настроена на более долгосрочные цели. Главная из них — повышение конкурентоспособности Severstal North America.

**СФ:** Вы упомянули о том, что получили от Rouge Industries технологии производства автомобильного листа. Намерены ли вы в дальнейшем увеличивать поставки стали для американского автопрома?

**ВМ:** Да, безусловно. Сейчас более 50% продукции Severstal North America идет на авторынок США. Это означает, что все процессы обеспечения качества производства и сервиса, разработки новых моделей сталей (более прочных и легких), специальное оборудование, инвестиции предназначены для автомобильной индустрии.

**«Нет ничего страшного, если ты не растешь сегодня»**

**СФ:** В одном из своих интервью вы говорили, что в будущем на мировом рынке металлургии останется 5–7 крупных холдингов с объемами выпуска по 100 млн тонн. На чем основаны эти выводы?

**ВМ:** Есть разные сценарии развития. Но если посмотреть на тенденции и на темпы глобализации за последние десять лет, стоит обратить внимание на характерные особенности. Во-первых, процессы глобализации становятся основной тенденцией в мировой стальной индустрии. Во-вторых, за прошедшее десятилетие заметно увеличили свои активы практически все ведущие игроки на мировом рынке металлургии: Arcelor, Nippon Steel, LNM и другие. В третьих, консолидировались не только металлурги, но и потребители их продукции. В автопроме, например, пять концернов контролируют 70% мирового рынка.

**СФ:** Но в металлургии такой концентрации пока нет.

**Чем это можно объяснить?**

**ВМ:** В последнее десятилетие металлургическая индустрия переживала не лучшие времена. Прошла целая череда банкротств. В отрасли просто не было средств на масштабное расширение, обновление основных фондов. Необходимо было повышать капитализацию. А для этого требовалось осваивать производство с более высоким уровнем добавленной стоимости. Посмотрите, к примеру, что сейчас произошло в лесной отрасли. Лесоперерабатывающие предприятия освоили производство фанеры или бумаги. И сразу же их доходы резко возросли, а рыночная капитализация поднялась примерно в три раза. Эти же процессы идут сейчас и в металлургии. Вот из всех этих аспектов и вытекают выводы о неизбежности поглощений и глобализации. Конечно, речь идет о довольно долгосрочной перспективе. В ближайшие годы могут появиться примерно 10–15 компаний с объемом выпуска около 30–50 млн тонн. Но в принципе, если есть несколько 50-миллионных компаний, то кто-то из них может объединиться в 100-миллионные.

**СФ:** Но почему только укрупнение? Разве не может, допустим, металлургическая компания средних размеров специализироваться на одном-двух продуктах, постоянно совершенствуя их качество, и тем самым прочно удерживать позиции в определенной нише?

**ВМ:** По такому пути за последнее десятилетие пошли многие европейские компании. Но давайте посмотрим, что с ними произошло. Возьмем, к примеру, Voest-Alpine, Rautaruukki, Salzgitter Group. Все они лет 10–15 назад производили по 4–5 млн тонн и хотели оставаться независимыми. Правительства стран, где расположены эти компании, владели примерно по 40% их акций. Они не стали их приватизировать. Компании заявили, что будут хорошими нишевыми игроками с четкой специализацией. И что в результате? Да, в определенной степени они достигли заявленных целей. У них не возникло особых проблем с выполнением задуманной стратегии. Voest-Alpine — лидер по качеству обслуживания, Rautaruukki прекрасно делает толстый лист

читайте в **СФ № 44** / 22.11.2004 /

специальное обозрение

## ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

**ИТОГИ. ЛУЧШИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ  
ПРОГНОЗЫ. ЧЕГО ЖДАТЬ НА МОСКОВСКОМ РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ В 2005 ГОДУ**

# разговор номера



«Даже если в течение нескольких лет ты имеешь весьма хорошие показатели, проходит время, и ты вдруг видишь, что конкуренты выросли, а ты уже не можешь их догнать»

и оцинковку для труб. Но смотрите, что произошло дальше. Год назад прошла приватизация Voest-Alpine. Правительство Австрии продало компанию местным банкам, которые пообещали акции держать и не продавать. Но если любую из этих компаний пустить сейчас в конкурентную среду, она будет немедленно поглощена другими, более крупными игроками. Крупные компании хотят более глобального обслуживания, хотят оптимизации затрат на инвестициях, на research & development. Так вот компании, имеющие сегодня объемы производства около 10 млн тонн, завтра столкнутся точно с такими же проблемами, и прежде всего с утратой самостоятельности. Поэтому расти надо обязательно. Вопрос в том, до каких размеров производства надо вырасти за следующие десять лет, чтобы остаться независимыми. До 20 млн тонн? До 30? Трудно ответить однозначно. Но главный принцип: либо мы построим глобальную компанию, которая будет иметь вес и влияние в отрасли, либо нас будут контролировать.

**СФ:** И кто сегодня имеет наибольшие шансы стать гигантами? Попадает ли в их число «Северсталь»?

**ВМ:** Сейчас тройка мировых лидеров имеет объемы выпуска под 40 млн тонн в год. Это Arcelor, LNM и японская GSE. В перспективе Arcelor, в случае успешного завершения консолидации в Бразилии, сможет достичь объемов, близких к 50 млн тонн. Любое последующее слияние увеличит объемы производства Arcelor уже до 70 – 80 млн тонн. LNM «идет по пятам». Поэтому сценарий укрупнения очень реалистичный. Все, что надо «Северстали», — это достигнуть размера, который позволит находиться среди активных независимых игроков рынка. Сейчас мы с объемом выпуска около 12 млн тонн (совокупный объем ОАО «Северсталь» и Severstal North America) находимся, по оценкам разных рейтингов, на 12 – 14 месте в мире. Понимаете, нет ничего страшного в том, если ты не растешь сегодня. Но даже если в течение нескольких лет ты имеешь весьма хорошие показатели, проходит время, и ты вдруг видишь, что конкуренты выросли, а ты уже не можешь их догнать. Поэтому мы пытаемся играть на опережение. Но покупаем только те активы, которые имеют стратегическую ценность.

**СФ:** Как вы считаете, если цены на ресурсы в России сравняются с европейскими, сможет ли продукция «Северстали» на равных конкурировать на мировом рынке?

**ВМ:** Это очень важный вопрос. Действительно, а что если газ уже сегодня пришлось бы покупать по западным ценам? Что если уже сегодня мы одинаково платили бы за электроэнергию, за труд рабочих? Если таких вопросов не ставить, то можно «проспать» бизнес. Пока мы, безусловно, имеем преимущество, но я не сомневаюсь, что через несколько лет оно нивелируется, цены выровняются. Поэтому задача номер один для нас на ближайшие три-пять лет — выйти в мировые лидеры не только по объемам выпуска продукции, но и в сфере управления бизнесом, эффективности производства.

**«Риск вложений многократно увеличивается»**

**СФ:** Как в «Северсталь-групп» восприняли неудачу с участием в тендере по «Криворожстали» на Украине?

**ВМ:** Во-первых, я думаю, что по «Криворожстали» вопрос еще не закрыт. Все понимают: произошедшее — исключительно протекционистская мера, предпринятая для того, чтобы продать «Криворожсталь» национальным производителям. Посмотрим на дальнейшее развитие событий. Не стану сейчас говорить о возможных сценариях, так как это будет зависеть от целого ряда обстоятельств.

Надо признать, что «протекционистские приватизации» периодически происходят во многих странах. Такие же явления мы видим и в Европе, когда правительства просто держат акции своих предприятий, продавая их только национальным банкам или инвесторам. Другое дело, что у Украины есть договор с Россией и США по созданию максимально благоприятной для иностранных инвесторов ситуации. В этом случае надо, конечно, выполнять взятые на себя международные обязательства.

**СФ:** «Криворожсталь» — предприятие, где наверняка еще с советских времен не было никакой модернизации, и оно требует колоссальных инвестиций. Вы не боялись получить «кота в мешке»?



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО PRADO GROUP

Постановка системы бюджетирования и управлеченческого учета

Корпоративное финансирование

Управлеченческое консультирование

Построение корпоративных и информационно-аналитических систем

Аудиторское сопровождение деятельности

Консультирование по вопросам маркетинга

Кадровое консультирование, обучение и оценка персонала

Полный спектр банковских услуг

www.prado.ru  
info@prado.ru

(095) 755 6556  
797 9190

ЭФФЕКТИВНОМУ БИЗНЕСУ -  
НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР

c27

# разговор номера

«Пока мы, безусловно, имеем преимущество в отношении дешевых ресурсов, но я не сомневаюсь, что через несколько лет оно нивелируется»

**Вадим Махов** родился в 1972 году в городе Череповце Вологодской области. Окончив школу с золотой медалью, в 1989 году поступил на инженерно-экономический факультет Московского института управления имени С. Орджоникидзе. В 1996 году начал обучение в бизнес-школе университета Northumbria (Великобритания), где получил диплом MBA. В 1999 году защитил диссертацию по теме «Управление металлургическим предприятием в условиях неопределенности» и стал кандидатом экономических наук. С 1994 года работал в ОАО «Северсталь» заместителем начальника лаборатории экономических исследований. В тот же период создал и возглавил на предприятии отдел стратегического планирования, со временем получившего статус одноименной дирекции. В 1996 году был назначен заместителем генерального директора по стратегическому планированию. С 1998 года работал в должности директора по стратегическому планированию ОАО «Северсталь». С июня 2002 года является заместителем гендиректора компании «Северсталь-групп» по стратегии и контроллингу. С 2004 года — председатель правления компании Severstal North America.

**ВМ:** Понимаете, даже когда строишь собственный бизнес, всегда есть риск ошибок, связанных с технологиями, оборудованием и т. д. В результате заплатишь больше, позже введешь оборудование в строй или получишь от него намного меньшую отдачу, чем рассчитывал. Когда же ты покупаешь предприятие, риск вложений, безусловно, многократно увеличивается. Приведу вам один пример. General Electric купила года два назад одну крупную компанию в Европе. Состоялась многомилиардная сделка. А через год европейские власти сказали «нет» и повернули сделку назад. Это очень непростая область — слияние и поглощение компаний. Она всегда связана с риском, который надо разумно оценивать и балансировать. В случае с «Криворожсталью» мы рассчитывали на удачное вливание этого актива в состав холдинга.

**СФ:** За какие активы «Северсталь-групп» планирует побороться в ближайшем будущем?

**ВМ:** По условиям соглашений о конфиденциальности я не имею права называть эти компании. Могу лишь сказать, что мы почти каждый месяц изучаем тот или иной регион мира и рассматриваем очень много вариантов. Но с выводами не спешим. Ведь иногда лучше отказаться от сделки, чем купить стратегически невыгодный актив.

**«Когда зарабатываешь хорошие деньги, появляется риск утратить бдительность»**

**СФ:** Останется ли в ближайшие годы металлургический бизнес главным для «Северсталь-групп», или на первый план будут выходить машиностроительное, автомобильное, транспортное и прочие подразделения?

**ВМ:** Давайте посмотрим, где сегодня зарабатываются основные деньги «Северсталь-групп». Львиную долю средств приносит металлургическая компания и ресурсные активы. Второй аспект: какой из наших бизнесов претендует на роль глобального, способного войти в пятерку крупнейших мировых производителей? Тоже горно-металлургическая компания. Поэтому со всех точек зрения наибольший приоритет

по развитию имеет горно-металлургический бизнес. Сюда входит и металлургия, и уголь, и руда — вся цепочка создания стоимости.

**СФ:** Как совместить стремление «Северсталь-групп» к приобретению новых активов с задачей по непрерывному повышению эффективности бизнеса? Ведь количество в данном случае отнюдь не означает переход в качество.

**ВМ:** Мы рассматриваем приобретение новых активов как инвестиции в свою конкурентоспособность. Западные рынки предъявляют более высокие и жесткие требования к качеству продукции, требуют постоянных инноваций. И выход на эти рынки — стимул для повышения эффективности нашей работы. Так что покупка, например, Rouge — это не только возможность увеличить наше присутствие на рынке, но также шанс заимствовать передовой опыт в тех областях, где российские предприятия пока уступают западным.

Принято считать, что сейчас основная часть российских бизнесов «выезжает» на «ресурсном капитале». И стремление вкладывать деньги в value added, в value added products не так очевидно, как, скажем, в расширение производства, использование ресурсного капитала, получение доступа к относительно дешевым источникам сырья. Но ресурсы стремительно дорожают, и это преимущество тает на глазах. Поэтому, конечно, необходимо уже сейчас развивать другие типы конкурентных преимуществ, связанных с продуктом, рынком, сервисом. Для покупателя важна ведь не только цена за тонну металлопроката, который он покупает. Автомобильному предприятию, к примеру, важна стоимость тонны оцинковки в пересчете на один автомобиль, а не тонны оцинкованного листа. Если мы сделаем сталь легче и прочнее, то даже при более высокой цене за тонну цена в пересчете на один автомобиль снизится. Это пример синергии и взаимовыгодного сотрудничества, когда побеждает и покупатель, и поставщик.

**СФ:** С какими основными проблемами, на ваш взгляд, может столкнуться «Северсталь-групп» в ближайшие годы?

**ВМ:** Самая большая опасность состоит в «головокружении от успехов». Когда твой бизнес зарабатывает хорошие деньги, появляется риск перестать думать о конкурентоспособности, утратить бдительность, начать сильно увлекаться непрофильными проектами. В какой-то из областей ты даже можешь резко опередить всех конкурентов, но не успеть создать под нее необходимый для планомерного развития ресурс. Гуру в области управления, профессор Гарвардской школы бизнеса Джон Коттер говорил, что время от времени в компании надо создавать внутренний кризис. Если его нет, бизнес утрачивает бдительность, перестает сравнивать себя с конкурентами. Это и есть первый вызов, стоящий перед нами. Способы борьбы известны: прежде всего внедрение передовых управленческих программ. В компании постоянно действует подгоняющая система сбалансированных показателей: как только достигаешь определенного уровня, она ставит новую планку, новые цели. **СФ**

# КОНФЕРЕНЦИЯ

## секреты управления ассортиментом: от производства к продажам

23 ноября 2004 года

гостиница «Золотое кольцо»  
ул. Смоленская, дом 5

Москва

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных решениях в области управления ассортиментом на разных этапах работы с товаром

### УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ УЗНАЮТ:

- как определить целевую группу потребителей
- как анализировать портфель товаров и определить оптимальный ассортимент
- как определить приемлемый диапазон цен
- какие методологии использовать для прогнозирования спроса
- как выделить наиболее эффективные виды деятельности предприятия
- как увеличить объемы реализации
- как продвигать новинки
- как оценить эффективность ассортиментной политики

### стоимость участия

\$280 (без учета НДС)  
Специальные условия  
для участников выставки  
«Пресса-2005»

### Организатор

**Секрет фирмы**

### Спонсор

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326

### Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81, по факсу (095) 771-6185

в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»), по e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)



ПАВЕЛ СМЕРТИН. «Б»

## У Вексельберга теперь другие приоритеты

Виктор Вексельберг перешел с поста управляющего директора ТНК-ВР на должность исполнительного директора компании по развитию газовых проектов.

Теперь Виктор Вексельберг займется Ковыктинским месторождением и другими газовыми активами ТНК-ВР, а оперативное управление холдингом передает к менеджерам компании. В должности управляющего директора ТНК-ВР Вексельберга заменит его заместитель Ларри Маквей. Эта должность изначально рассматривалась Виктором Вексельбергом как временная (о том, что он вскоре сменит Вексельберга, Ларри Маквей заявлял в интервью СФ еще в июле (см. №26/2004). Директор по стратегическому планированию принадлежащей Вексельбергу компании «Ренова» Андрей Шторх заметил, что «нефтяное направление в компании уже отстроено, а в газовом бизнесе ТНК-ВР необходим менеджер-собственник». С ним соглашается аналитик ИК «Антанта Капитал» Александр Пухаев. «Виктор Вексельберг уходит от тех направлений, которые уже выстроены и не требуют вмешательства владельца», — сказал он. Аналитик отметил, что для развития Ковыктинского проекта ТНК-ВР необходимы все умения и лоббистские возможности Виктора Вексельберга. Пухаев опроверг ходящие по рынку слухи о том, что ТНК-ВР продаст свою долю в Ковыкте «Газпрому». По его словам, после слияния с «Роснефтью» для «Газпрома» вышли на первый план сахалинские газовые проекты, а Ковыкта отложена на неопределенный срок. Этим обстоятельством, по мнению Пухаева, и решил воспользоваться Вексельберг, взявший под свою ответственность ускорение разработки месторождения.

Одновременно под руководством Вексельберга завершается реструктуризация «Реновы». По словам Андрея Шторха, «Ренова» разделилась на компании «Ренова-Проект», «Ренова-Развитие» и «Ренова-Капитал». Шторх добавил, что Вексельберг, будучи бенефициаром «Реновы», возможно, войдет в состав советов директоров этих компаний.

### Бузаков сменил верфи

Новым генеральным директором ОАО «Судостроительный завод „Северная верфь“» назначен Александр Бузаков, который до этого работал в ГУП «Адмиралтейские верфи».

Сразу после утверждения в должности Александр Бузаков объявил о значительных кадровых изменениях в дирекции. По словам пресс-секретаря «Северной верфи» Светланы Ермоловой, состав дирекции будет обновлен на две трети.

Новый генеральный директор намерен развивать не только военное кораблестроение — основное производство «Северных верфей», но и воплотить идеи акционеров по строительству гражданских судов. «Это обеспечит сбалансированную производственную загрузку», — говорит Ермолова. — Сейчас во время длительной достройки военных судов цеха по строительству корпусов остаются без работы».

Идею диверсификации бизнеса поддерживают и на других предприятиях отрасли. Так, по словам начальника отдела по работе с общественностью и СМИ «Балтийского завода» Елены Треховицкой, закончив работать над крупным военным заказом, завод приступил к строительству ледокола и океанских судов для перевозки автомобилей-трейлеров. Смысл такого перепрофилирования состоит в уменьшении рисков, с которым связано военное судостроение. «Трудно сказать, насколько диверсификация производства поможет „Северным верфям“, поскольку этот бизнес сейчас невозможна прогнозировать», — говорит аналитик «Атона» Алексей Языков. — По такому пути шел „Уралмаш“, но уже в этом году компания продала судостроительный бизнес „Красное Сормово“ менеджменту предприятия».

### Шины собрали в блок

Бывший гендиректор ОАО «Омскшина» Вадим Лурия теперь займется стратегическим развитием шинного блока, сокращением издержек и управлением качеством в ОАО АК «Сибур».

«Сибур» решился на создание «шинной дирекции», в которую будут сведены все активы по производству шин. Как сообщили СФ в пресс-службе «Сибура», холдинг запланировал на ближайшие пять лет более \$300 млнложений в развитие шинного бизнеса. Возглавить это подразделение поручено Вадиму Лурия, до последнего времени руководившему ОАО «Омскшина». За два года, пока он был генеральным директором ОАО «Омскшина», предприятие достигло значительных успехов в производстве грузовых шин — объем продукции увеличился в 2003 году на 2%, а к концу 2004 года запланирован рост на 3,3% по сравнению с предыдущим годом (5,387 млн штук). Однако теперь доводить годовой план до конца предстоит новому руководителю ОАО «Омскшина» Александру Пантелееву, перемещенному с должности коммерческого директора предприятия.

Ротация специалистов внутри АК «Сибур», по мнению аналитика ИК «Ренессанс Капитал» Виктора Чховребова, обусловлена проводимой в холдинге реструктуризацией. В данный момент «Сибур» разводит свои заводы по нишам, для чего и требуются толковые управленцы. Вице-президент ИК «Атон» Александр Агибалов, в свою очередь, не усматривает значительных последствий для холдинга от прихода Вадима Лурия на должность заместителя руководителя по развитию. «Шинный рынок на данный момент растет довольно стablyно, — считает Агибалов. — И это зависит не от личностей, а от конъюнктуры».

#### ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

#### НАЗНАЧЕНИЕ

# дневник наблюдений



ВИКТОР ВЕКСЕЛЬБЕРГ УШЕЛ В ГАЗОВЫЕ ПРОЕКТЫ ТНК-ВР | БУЗАКОВ ДОБАВИТ «СЕВЕРНОЙ ВЕРФИ» ГРАЖДАНСКИЕ СУДА | КООРДИНИРОВАТЬ РАЗВИТИЕ ШИННОГО БИЗНЕСА АК «СИБУР» БУДЕТ ВАДИМ ЛУРИЯ | ИСПАНСКИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР УВОЛЕН ЗА ПЕРЕГОВОРЫ С «ГАЗПРОМОМ» | ШУТОВСКАЯ ПОМОЖЕТ ВНУКОВО СТАТЬ КАК ДОМОДЕДОВО | ИЗ БАНКА «ГУБЕРНСКИЙ» УШЕЛ ПРЕЗИДЕНТ



НЕФТЕГАЗ

## Наказание за инициативу

Основной акционер испанского нефтегазового концерна Repsol YPF — каталонский банк La Caixa — потребовал отставки президента Repsol Альфонсо Кортини, возглавлявшего компанию в течение восьми лет.

Неудобного владельца топ-менеджера сменил управляющий директор подконтрольного La Caixa промышленного холдинга Антонио Бруфау. Руководство банка и раньше выказывало недовольство действиями Альфонсо Кортини (на фото), однако на этот раз чаша терпения владельцев Repsol переполнилась. Причиной тому, как уверяют источники Financial Times, стал недавний визит Кортини в Россию и обсуждение с «Газпромом» экспорта российского газа в Испанию.

нию, который мог привести к сокращению прибыли местных продавцов газа, в первую очередь холдинга Gas Natural, около 30% которого принадлежит банку, а 20% — Repsol. Разногласия акционеров Gas Natural стали достоянием общественности еще в прошлом году, когда компания объявила о намерении заплатить 15,33 млрд евро за крупнейшую энергокомпанию страны Iberdrola. Однако сделку, в результате которой Gas Natural получал 40% испанского электроэнергетического рынка и 10% европейского энергетического сектора, Repsol проводить запретила.

## Опора для аэроэкспресса

Советник председателя совета директоров группы «Ист-Лайн» Елена Шутовская займет должность замдиректора компании «Международный аэропорт „Внуково“».

В пресс-службе «Внуково» отказались комментировать назначение нового замдиректора. Сама Шутовская подтверждает переход во «Внуково», но о круге будущих обязанностей предпочитает пока не распространяться. Планы «Внуково», о которых удалось узнать СФ, во многом проясняют специфику занятий Шутовской на но-

переход

отставка

вой позиции. Аэропорт совместно с Московской железной дорогой развивает проект по доставке пассажиров непосредственно к терминалу. По данным пресс-службы МЖД, уже летом следующего года на рельсы должен встать аэроэкспресс, который будет доставлять пассажиров от Киевского вокзала в аэропорт. «Со стороны „Внуково“ потребуется провести массу согласований с Минтрансом, определить, кто будет заниматься эксплуатацией дороги. Такая работа требует опыта и прежде всего личных знакомств», — считает аналитик ИК «ПроПроспект» Наталья Одинцова. Решением этих проблем, по всей вероятности, и займется госпожа Шутовская.

## Ошибки президента

Президент КБ «Губернский» Андрей Кулик покинул банк, отклонив предложение акционеров перейти в Губернскую банковскую группу.

В «Губернском» его уход пять месяцев спустя после назначения на этот пост связывают с провалом проекта по приобретению филиальной сети «Диалог-Оптим». Как сообщил СФ высокопоставленный источник в банке «Губернский», отставка Андрея Кулика (на фото), скорее всего, произошла из-за неожи-



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

данно возникших сложностей в ходе реализации проекта по переводу филиалов обанкротившегося в августе «Диалог-Оптима» под крыло «Губернского». «Первоначально предполагалось, что в распоряжение „Губернского“ передает вся сеть с клиентами и персоналом. Как выяснилось позже, реальный интерес может представлять меньше половины столичных отделений — где-то возникли юридические риски, стал увольняться персонал и так далее, — говорит представитель банка. — Возможно, Кулику не понравилось работать по усеченной программе». Между тем в «Губернском» считают, что с уходом Кулика банк ничего не теряет: «Должность президента не является руководящей, и Кулик в данном случае просто вел крупный проект».

**min7**  
интернет-магазин путевок  
покупай не выходя из офиса!

БИЛЕТЫ И ПУТЕВКИ БЕЗ ВИЗИТА  
В ОФИС И ПО НАШИМ  
ФИРМЕННЫМ МИНИ-ЦЕНАМ,  
КОТОРЫЕ НА 7% НИЖЕ,  
ЧЕМ В ОБЫЧНОМ ТУРАГЕНТСТВЕ!  
[www.mini7.ru](http://www.mini7.ru)

www.TourNews.ru  
095 232-9977 - call-центр  
сеть магазинов  
**Торгующих**  
путевок  
Лицензия №02025544  
Вам позавидуют  
попутчики!

ПОЛУЧИТЕ БЕСПЛАТНО  
**УНИКАЛЬНЫЙ**  
практический справочник  
путешественника  
336 стран  
100% полезная информация  
Пляжи мира  
сеть агентств  
**Well**  
www.Well.ru | call-центр 095 956-6111

c31





Любимое слово гендиректора московской пекарни «Боско-Л» **Леонида Мерзона** — «идиотизм». Им Мерзон характеризует состояние отрасли, своей фирмы на этапе ее создания и становления, а также многие решения, которые ему довелось воплотить в жизнь. «Идиотизм», однако, не помешал «Боско-Л» стать крупнейшей пекарней в столице. Это потому, уверен Мерзон, что он вовремя принял свое самое главное не идиотское управленческое решение — выпускать такой ассортимент хлеба, который нельзя уместить на прилавках даже самого большого магазина.

— Текст: Елена ЛОКТИОНОВА Фото: Евгений ДУДИН

## Хлебобулочная история

Леонид Ильич девять лет не был в отпуске. Вроде бы, в отличие от своего незабвенного тезки, ему нужно руководить не целой страной, а всего лишь маленьким хлебным заводиком, где все уже давно само работает. Но Леонид Мерзон считает, что не может позволить себе отыхаться: слишком уж сложная отрасль ему досталась. Ситуацию в российской хлебной промышленности Мерзон ругает без устали.

— У нас непрекращающийся кризис. С хлеба давно пора на публичном уровне снять клеймо социального продукта. Что мы хотим сказать дешевизной хлеба? Что это третьесортный продукт, а пекари третьесортные люди? Не надо пытаться за счет отрасли решать социальные задачи. Не делают же этого за счет молочников, колбасников. Хорошо хоть в Москве цены на хлеб не регулируются, как в провинции,

где довели уже пекарей до ручки. В столице, слава богу, эту функцию выполняет жесткая конкуренция.

— Раз все так безрадостно, зачем вы пошли в хлебопеки?

— Да случайно. Просто сначала приняли решение и осуществили его, а потом задумались, что мы такое сделали. Но поскольку позорно бежать не хотелось, стали пахать.

— На сколько напахали?

— Ой, да больше разговоров. На 7,5 млн рублей в месяц всего. Мои знакомые презрительно кривятся, когда на меня смотрят.

Леонид Ильич прибедняется. Главный цех его пекарни (сейчас у «Боско-Л» их три) хотя и занимает весьма неказистое с виду здание бывшей булочной на окраине Москвы, зато именно здесь выпекается

# частная практика

После того как от процветания ничего не осталось, владельцы «Боско-Л» начали судорожно искать пути преодоления сложившейся ситуации



**Леонид Мерзон:**  
«Продолжение нашей деятельности оказалось таким же идиотским, как и ее начало. Мы долго были верны себе»

самый большой в столице, а может быть, и в России ассортимент хлеба. Всего около 60 наименований, среди которых есть такие удивительные, как, например, хлеб с сушеною морской капустой, свекольный или «Целебный с топинамбуром». В год «Боско-Л» дает \$3 млн оборота, которые получаются от продаж почти в 200 московских магазинах. Рентабельность у компании — примерно 10%, тогда как у многих крупных хлебозаводов — всего 3—4%.

## Капля в море

Российский рынок хлебобулочных изделий — вещь почти не изученная. Исследовательские компании его не измеряют, потому что никто исследования не покупает. Тем не менее, приблизительные оценки есть. В день в Москве продается, по разным оценкам, 1400—1600 тонн хлеба. Из них 75% приходится на крупные хлебозаводы. Их около 25, а вообще, по сведениям Фонда информационных технологий, основанных на данных Госкомстата, крупных и средних производителей хлеба в столице — более 60. При мерно 50—60 тонн ежедневных продаж хлеба приходится на столичные пекарни, остальное привозят из других городов. Таким образом, «Боско-Л» с объемами производства семь тонн продукции в сутки зани-

**Московская пекарня «Боско-Л» была основана в 1995 году. Владельцы — группа физических лиц. На сегодня в трех цехах «Боско-Л» выпускается около шестидесяти видов хлеба, в том числе с различными добавками и диетические сорта. Оборот компании, поставляющей продукцию почти в 200 московских магазинов, составляет \$3 млн в год. Всего в «Боско-Л» работает более ста человек.**

мает всего 0,03% московского рынка. Это, конечно, капля в море. Так, по данным того же Фонда информационных технологий, лидеры отрасли (такие, как питерские «Хлебный дом» и «Каравай», московские «Черкизово» и МБКК «Коломенское») занимают по 0,5—0,9% российского рынка.

В 1995 году, когда появилась «Боско-Л», пекарня выпускала всего 5—6 наименований продукции. Кстати, несмотря на название, к известному продавцу дорогих товаров «Боско ди Чильеджи» пекарня «Боско-Л» отношения не имеет. «Боско» — это Бойко, Останин и компания. Первый из них — один из нынешних владельцев, второй — бывший. «А буква „Л“ знаете, откуда взялась? — спрашивает Мерзон. — Когда „Боско“ понесли регистрировать, нам сказали, что уже есть такая компания. Мы спросили, может, „Боско-А“? Тоже есть. А „Б“? Тоже. И так было до „К“ включительно. „Л“ оказалась свободной».

«Боско-Л» — третий по счету бизнес Мерзона, «специалиста в области управления, точнее теоретика», как он сам себя называет (15 лет выпускник экономического факультета МГУ работал в Институте Госплана СССР и одновременно реферировал статьи по управлению во Всесоюзном институте научной и технической информации). Сначала вместе с однокурсниками Леонид Мерзон организовал брокерскую контору, после была торговля видеотехникой. «Но это оказалось не мое, душа у меня к торговле не лежит. Так что серьезных испытаний этот бизнес не пережил, но на его излете мы все-таки построили на паях пекарню», — рассказывает Мерзон.

За несколько тысяч долларов Мерзон закупил английское оборудование и стал пытаться печь хлеб. Сейчас Мерзон уверен, что решение «лезть» в этот бизнес было абсолютно неверным: «Мы делали ошибку за ошибкой. Потому что вообще так не делают. Без серьезного изучения, с доверием к непрофессиональным технико-экономическим обоснованиям, без понимания, что это за рынок, каковы тенденции. И продолжение нашей деятельности оказалось таким же, как и ее начало. Мы довольно долго были в этом смысле верны себе».

Как бы то ни было, дела у «Боско-Л» шли весьма не плохо, даже без особых усилий со стороны ее владельцев. «До кризиса мы успели нарастить объем производства до двух тонн в день. Торговля не была структурирована, и можно было себе позволить хулиганить с ценами как угодно. Мы на очень высоком уровне держали цену — 10 рублей за кг. По тем временам это было \$1,6, — говорит Мерзон. — То есть несчастные две тонны давали \$100 тыс. в месяц, из которых доля сырья была всего 22%. Так что жили мы не тужили». А потом случился кризис, который, по выражению Мерзона, «так дал по балде, что от всего процветания буквально задва месяца ничего не осталось».

## Наука в горох

Слишком высокое качество может привести к краху — гласит одно из правил бизнеса от вице-президента General Motors и бывшего топ-менеджера Chrysler Роберта А. Лутца, изложенное им в книге



# частная практика

«Никогда больше я не видел такой активизации мозгов у всех абсолютно. Каждый что-то придумал. Я тоже»



«8 законов Крайслер». Леонид Мерзон в корпорации Chrysler никогда не работал, однако готов дать согласие на то, чтобы его неудачный опыт вставили в учебник. Однажды высокое качество продукции «Боско-Л» привело к краху перспективного проекта, и это, по мнению Мерзона, может стать примером ошибочного принятия стратегических решений. «Только тогда не меня одного в учебник вставляйте, пожалуйста, вместе с Андреем Владимировичем (Гренковым, коммерческим директором „Боско-Л“.— СФ)»,— смеется Мерzon.

После того как от процветания ничего не осталось, владельцы «Боско-Л» начали судорожно искать пути преодоления сложившейся ситуации. Однако в голову ничего стоящего не приходило. Так случилось, что в это время Мерzonу пришлось отправиться в Америку, чтобы помочь своему однокурснику Андрею Владимировичу, когда-то уехавшему туда жить, вернуться обратно. «Одновременно я бегал по супермаркетам и посматривал, что люди делают. Ничего интересного не высмотрел. И вот однажды его жена посадила нас обедать, подала гороховый суп и насыпала из пакетика сухарики, которые назывались „крутоны“. Вот тут я понял: это оно»,— вспоминает Мерzon.

Закупленные в большом количестве сухари были привезены в Москву и, как говорит Леонид Мерzon,

для «Боско-Л» начался звездный час: «Никогда больше я не видел такой активизации мозгов у всех абсолютно. Каждый что-то придумал. Я тоже».

Доскональное изучение структуры привезенных из Америки сухарей привело к пониманию того, что это вовсе не хлеб, а изделие хлебного типа, изготовленное специальным образом по специальной рецептуре и технологии, с более мелкой пористостью, чем у хлеба. Грызть крутоны, как сухарь, было не нужно: он сам рассыпался во рту.

На то, чтобы полностью скопировать американский продукт, у «Боско-Л» ушло полгода — за это время технологии придумали ассортимент из семи разновидностей сухарей-крутонов. Остальные изощрялись во всевозможных изобретениях, чтобы можно было по максимуму оптимизировать технологический цикл. Главный механик придумал специальную машину для опрыскивания маслами и перемешивания специй. Коммерческий директор — систему кранов для этой машины. А Мерzon отличился, додумавшись, как можно экономить на нарезке. «Уже выпеченное изделие надо было резать в трех плоскостях. Это было очень сложно, мы же не покупали специальное оборудование. До меня дошло, что нужно делать не формовые хлебины, а блины, чтобы резать в двух плоскостях. То есть

## УПРАВЛЕНИЕ В РОССИИ: Как создавать выдающиеся компании

10-я ежегодная конференция по управлению  
**Санкт-Петербург, 18-19 ноября 2004 года**

Мы считаем, что пора переходить от общих идей о выдающихся компаниях к осмыслению успешного опыта и обсуждению прикладных аспектов того, как становиться выдающейся компанией.

Ждем на конференцию тех, кто рассматривает свою компанию в контексте международной конкурентоспособности и ставит амбициозные цели.

### Темы для обсуждения

- Почему мы не открываем Америку?
- Где найти лидера бизнеса?
- Модели конкурентоспособных компаний в России
- Как управлять предпринимательской компанией?
- Как мотивировать на выдающиеся результаты?
- Когда не надо продавать бизнес?
- О чём мечтают олигархи?

### Организаторы конференции

Исследовательско-консультационная фирма «АЛЬТ»  
Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге  
Санкт-Петербург  
Тел.: (812) 320-5479, 320-5291  
E-mail: Alt@altrc.ru

Москва  
Тел.: (095) 788-59-29  
Http://www.altrc.ru





Выпекая 60 видов хлеба, «Боско-Л» стремится «наскрести со всех нишечек»

длина сухарика — это высота блина», — вспоминает Мерзон.

Полученный в результате тотального мозгового штурма продукт стал пользоваться неплохим спросом на рынке, и это, по словам Мерзона, помогло его компании пережить послекризисный период. «Более того, самым главным деловым следствием проекта стало то, что благодаря сухарям мы проложили себе дорогу в крупные московские сети», — признает Мерзон. — Поначалу они, конечно, нас пинком ноги гнали. Просто изумлялись, что мы так нагло к ним лезем. А потом ничего: расprobовали продукт, понравилось, и нас впустили».

Однако уже в 2001 году крутоны от «Боско-Л» приказали долго жить. Как считает Леонид Мерзон, радикальный прокол заключался в том, что в компании ни на секунду не задумались о том, что выходят на массовый рынок дешевых снэков, где не требовалось «ничего интеллигентского». Цена на сухарики-крутоны в опте из-за более дорогой упаковки и дорогостоящего производства была ровно на рубль выше, чем у конкурентов. И это все решило.

«Опт перед нами закрылся. Самое ужасное было видеть, как все сыпется. Год оно все время росло, а потом стало страшно падать», — говорит Мерзон. — Нас вчистую подвело неверное стратегическое мышление. Ведь в чем одна из главных ошибок того, кто делает неверную стратегию? Он меряет по себе. А нельзя делать продукт, которому предстоит быть массовым, ориентируясь на свои собственные при-

страстия. Все неудачники грешат этим. Вот какие хорошие брэнды „Емеля“ и „Три корочки“. Хотя это обычный заводской резаный хлеб. Но зато как в струю! А у меня не хватило мозгов продукт правильно позиционировать».

— Как же так? Вы же специалист. Точнее, теоретик в области управления.

— Вот в том-то и дело. Я вообще как-то с большим раздражением стал относиться ко всяческой интеллигентщине, к высоколобым, высокомудрым, высококонформированным и подчас бездарным личностям, к которым порой причисляю и себя. Правда, ничуть не лучше и самоуверенные, высокомерные и заносчивые практики, не желающие знать теорию. Что в итоге у нас получилось? Как оказалось, узкий кружок московских выпендрежников сделал продукт на свой интеллигентский вкус, который к массовому продукту не имел никакого отношения. Тот самый случай, когда теория не сошлась с практикой.

### Поход по нишечкам

После того как уход от основного продукта пусть в перспективную, но все же узкую нишу потерпел фиаско, Мерзон решил попробовать «вернуться к корням». Несмотря на то, что к началу 2000-х годов хлеб в объеме производства «Боско-Л» скатился с двух тонн в сутки до 700 кг, ставку было решено сделать именно на эту продукцию. Тем более что взаимоотношения с ведущими розничными сетями постепенно налаживались — оставалось только предложить качественный товар. «Я понял, что нужно выводить хлеб на новый уровень», — говорит Мерзон, — занять какую-то принципиальную позицию в этом вопросе».

Сделать это Леониду Мерzonу помогла объективная ситуация на рынке: наметившаяся тенденция к падению качества хлеба на хлебозаводах, выпускавших весьма скучный ассортимент и переживавших трудные времена. Мощности заводов, построенных еще в советские времена, были рассчитаны на покрытие потребностей населения в хлебе с запасом, на случай возможных катаклизмов. А поскольку хлеб постепенно стал вытесняться из рациона потребления другими продуктами, мощности эти оказались «в подвешенном состоянии». «Те заводы, у директоров которых хватило ума и предприимчивости, стали искать спасение в кондитерке. Самые умные, например, МБКК „Коломенское“, занялись вафельными тортами. Своими смелыми шагами они просто создали новую перспективную нишу, благодаря чему и низкорентабельный сегмент — хлеб — тоже может у них существовать», — говорит Леонид Мерзон. — Но подобных заводов оказалось немного».

Решив обернуть сложившуюся ситуацию в свою пользу, Мерзон засел за изучение книг по истории хлебопечения, после чего решил, что «Боско-Л» «нагло объявит себя наследником Микояновского пищепрома, спасителем ассортимента». «Мы взяли на себя ответственность за сохранение лучших сортов

# частная практика



«Поначалу они, конечно, нас пинком ноги гнали. Просто изумлялись, что мы так нагло к ним лезем. А потом ничего: распровернули продукт, понравилось, и нас впустили»

хлеба, выработанных при советской власти», — заявляет Мерзон. Однако это еще предстояло научиться делать.

Учить печь хлеб самых разных видов в «Боско-Л» еще в 1996 году пришла 89-летняя Елизавета Марковна Штерензон, двоюродная бабушка университетского друга Леонида Мерзона (**Андрея Стерлина**, гендиректора «Бизнес Аналитики»). Всю жизнь она проработала технологом на московских хлебозаводах. В течение нескольких лет в пекарне непрерывно расширяли ассортимент, внедряли новые сорта хлебобулочных изделий. Так появились сорта хлеба с различными добавками, диетический хлеб, который к тому времени в столице уже никто не выпускал. А недавно в ассортимент продукции «Боско-Л», насчитывающий уже около 60 видов, добавился специальный хлеб постящимся, который, как уверяют в компании, «на удивление бодро пошел».

Основной доход «Боско-Л» при всем своем ассортименте все равно получает от так называемых хлебов-лидеров, которые потребляет большинство населения (по данным КОМКОН, в России в феврале-мае этого года хлеб из пшеничной муки высшего сорта покупали 81,1% российских граждан, ржаной — 65,3%, пшеничный серый — 40,8%). Однако Леонид Мерzon уверен, что подход с широким ассортиментом оказался единственным правильным: «Мы же должны учитывать диверсификацию вкусов, пройтись по всем нишам и нишечкам и отовсюду наскрести. Этот подход себя оправдал».

С ним соглашается **Алексей Сосновиков**, коммерческий директор компании «Язва-хлеб»: «Все привыкли к стандартным видам хлеба, а они предложили рынку новую линейку, необычные вкусы и за счет этого смогли сделать шаг вперед. Это, кстати, дало повод для размышлений другим производителям. Мы, например, пока выпускаем обычные виды хлеба, но поскольку рынок подталкивает к переменам, тоже собираемся что-то предпринимать».

Борясь за «нишечки», «Боско-Л» не убирает из ассортимента даже откровенно провальные виды. Например, довольно специфичный и потому не пользующийся особым спросом хлеб «Кишиневский». «Ну, пусть будет для красоты. Все равно его больше никто не делает», — говорит Мерзон.

## Скромное место

Проникновение на рынок с расширяющимся ассортиментом и при этом без потерь в качестве потребовало внутренней перестройки бизнеса, которой теперь Леонид Мерзон очень гордится: «Самое главное, что я ставлю себе в заслугу, то, что сумел научить людей планировать. Благодаря этому мы смогли достичь определенного уровня организационной зрелости. Я уже могу позволить себе не вмешиваться во все. Вот например, мы работаем с магазинами „Ашан“. Каждый „Ашан“ — целое дело. Это взаимодействие нашего менеджера с их менеджером, нашего руководителя транспортного отдела с их руководителями различных служб, контроль за выклад-

кой, которая принята именно в „Ашане“, жесточайшие условия по срокам доставки».

Тут, как по заказу, в кабинет Мерзона заходит Андрей Гренков, тот самый, которого тоже нужно привлечь за ошибки с сухариками-круトンами:

— Звонит «Ашан», просит согласовать встречу.

— Коммерческий директор?

— Да.

— Скажи, чтобы приезжали в удобное для них время.

— У вас что, с сетями настолько все уже хорошо, что не вы в «Ашан» ездите, а они к вам? — интересуюсь.

— Нет-нет, что вы... Здесь все четко и ясно. Мы знаем свое скромное место хлебопекарного придатка крупных сетей. Наше дело — хорошо работать, не забывать отдавать честь, сидеть скромно, не высыватьсь и периодически спрашивать: чего изволите? В этом смысле мы люди без предрассудков. Это для нас большая честь — целый коммерческий директор «Ашана» едет в гости.

— А сейчас какую долю сети занимают в вашем объеме продаж?

— Больше 60%, и доля должна еще увеличиться. Это, конечно, опасно: получается, что все яйца приходится складывать в одну корзину. Но других альтернатив нет.

**Организация  
Новогодних  
корпоративных  
мероприятий**

*Фаршированная индейка, запеченный осетр,  
снежные шарики из кальмаров,  
креветочный коктейль на льду,  
кружевные блины с икрой,  
рулеты из дичи с ягодами  
и многое, многое другое.*

Тел.: 788-63-42 e-mail: [banquet@megafoods.ru](mailto:banquet@megafoods.ru)

## «Что у нас получилось? Узкий кружок московских выпендрежников сделал продукт на свой интеллигентский вкус, который к массовому продукту не имел никакого отношения»

### Всеобщая любовь

Технологии изготовления хлеба на первый взгляд кажутся весьма немудренными: замесил тесто, поставил в печь — и готово. Главное, владеть правильными рецептами. На самом деле все гораздо сложнее. Каждый вид хлеба должен выпекаться при определенном температурном режиме строго в течение заданного времени (с точностью до минуты). Иначе возможны различные катализмы, например, хлеб может очень быстро плесневеть.

Поэтому технологиям в «Боско-Л» уделяется особое внимание. Достаточно сказать, что каждый седьмой из более чем ста сотрудников компании — технолог. В его обязанности входит не только соблюдение собственно технологий, но и решение таких проблем, как, например, перебои с качеством сырья. Скажем, прогнозируется, что в этом сезоне качество ржаной муки будет невысоким. Естественно, это может серьезно повлиять на качество хлеба. «Есть специальные приемы выхаживания и выбраживания теста. Короче говоря, хороший технолог всегда найдет, как выкрутиться», — уверен Леонид Мерзон. Сам он, хоть раньше, в кризисной ситуации, и не гнулся собственоручно хлеб «месить», сейчас уже в этот процесс особо не вмешивается. Разве что, проходя мимо, спросит со знанием дела у попавшегося под руку технолога:

— Что это у вас? — Мерзон останавливается у паллеты с только что вынутым из печи хлебом.

— Как что? Хлеб, — отвечает технолог Ольга.

— Я понимаю, что хлеб. А чего низкий такой?

— Почему низкий? Нормальный, хороший хлебушек, Леонид Ильич. Посмотрите сами. Мягкий.

— Да? Ну ладно тогда.

Доверие к сотрудникам, наученным все просчитывать и планировать, — у Мерзона первое дело.

— Вы думаете, как сотрудники к вам относятся?

— Любят меня, конечно. Я же их люблю.

### Несбыточные мечты

Хотя сегодня «Боско-Л» — крупнейшая и одна из самых успешных в столице пекарен, ее гендиректор не строит иллюзий насчет того, что марку хлеба «Боско-Л» большинство потребителей сможет назвать, если их разбудить среди ночи. Правда, это проблема не только «Боско-Л».

Как считает директор по продажам одного из самых успешных хлебных предприятий, питерского «Хлебного дома», собирающегося построить в Москве хлебозавод, **Максим Большов**, сдерживание рыночных механизмов, дешевизна хлеба из-за его социальной значимости ведет к отсутствию инвестиций и сдерживанию развития отрасли. «Отсутствие брендов на рынке как раз связано с этими проблемами. Хотя в Петербурге, например, уже начали появляться первые бренды, но все равно таковыми их можно называть с большой натяжкой», — говорит Большов. — Кроме того, дифференциация продуктов на хлебном рынке находится на зачаточном уровне, поэтому процесс строительства брендов будет идти очень медленно и сложно. Компании, если хотят до-

биться успеха, должны уже сейчас иметь две стратегии: одну — для массовых, традиционных сортов, другую — для будущих брендов».

Леонид Мерзон соглашается, что его бренд можно назвать таковым с большой натяжкой: «При использовании нами управления брендом даже подавляющая часть устойчивых покупателей наверняка не отдает себе отчет в том, хлеб какой именно марки покупает. Ведь для того, чтобы завоевать именно подсознание покупателя, надо тратиться на телерекламу. А у нас нет денег».

Но не это не дает спать Мерzonу по ночам. Больше всего он сокрушается о том, что пока еще есть сорта хлеба, которые «Боско-Л» не может производить и, вероятно, не сможет никогда. «Есть такое направление ржаного хлебопечения, которое представлено в странах Балтии и в Белоруссии. Там используются особые виды бактерий, многоэтапное брожение и т. д. Например, прибалтийский „Рижский“ мы пытались делать, но ничего не вышло», — рассказывает Мерзон. — Эх, были бы у меня свободные деньги, я бы сделал цех, в котором пек такие виды хлеба. Но сейчас эти сорта нам недоступны. Как, впрочем, и никому в Москве».

Леонид Мерзон не зацикливается на несбыточных мечтах, а фокусируется на реальных. Например, планирует открыть еще один цех: мощностей имеющихся цехов, рассчитанных на 10 тонн в сутки, хватит, по его оценкам, не больше, чем года на полтора. Кроме того, «Боско-Л» собирается создать СП с голландцами, отдать им половину одной из своих пекарен.

— Они тоже занимаются диетическим хлебом, у них 12 заводиков в Голландии, — рассказывает Мерзон. — Они обязуются заменить нам оборудование в пекарне.

— А зачем им это надо?

— Да они сами не понимают. Приезжают к нам и говорят: «Мы же ничего здесь контролировать не сможем!» Я отвечаю: «Ну да, не без этого». На самом деле они просто построили завод по производству замороженного аглютенового хлеба, предназначенного для людей, не переносящих определенные злаки. Вот мы и будем продвигать его на российском рынке.

Самая же главная мечта Мерзона — создать в Москве по западному образцу сеть мини-пекарен, объединенных с торговым залом и небольшим кафе. «По моим оценкам, цена вопроса — всего \$30 млн. Но нужно не энтузиастов собирать — должен прийти системный инвестор, имеющий опыт в этой сфере деятельности», — говорит Мерзон. Когда-нибудь он собирается обязательно заняться воплощением своей мечты. Тем более что, как уверяет Максим Большов, московским хлебным рынком интересуются не только москвичи, и уже в ближайшее время здесь начнется нештучная борьба за место под солнцем. Мерзон свое место под солнцем отдавать никому не намерен и готов включиться в борьбу. Но только после того, как побывает в отпуске. **СФ**

МИНІДРАВ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: ЭЛОУПОГРЕБЛЕНІЕ АЛКОГОЛЕМ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

# Nemiroff

## БРЕНД №1 в мире

по динамике  
развития

Drinks  
International

The Millionaires Club 2003

	Brand	% +/-	Category
1	Nemiroff	45.0	Vodka
2	100 Pipers	34.3	Whisky - Scotch
3	Malibu	27.3	Rum Special
4	Sauza	18.2	Tequila
	meister	18.1	Bitters
		10.0	Whiskey

Достижения  
Компании Nemiroff:

- алкогольный бренд №1 в мире по динамике развития;
- водочный бренд №6 в мире по объемам продаж;
- 74% экспорта ликеро-водочных изделий Украины.



Товар сертифицирован

## Некогда неуспешный Ericsson



ПОТЕРИ ШВЕДСКОГО ГИГАНТА ERICSSON В РЕЗУЛЬТАТЕ ОБВАЛА МИРОВОГО ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОГО РЫНКА В 2001 ГОДУ СТАЛИ ЕДВА ЛИ НЕ САМЫМИ БОЛЬШИМИ В ОТРАСЛИ. ОДНАКО БЛАГОДАРЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БИЗНЕСА, ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ КОТОРОЙ ПРОШЛА ПОД РУКОВОДСТВОМ ПРИШЕДШЕГО В КОМПАНИЮ ВЕСНОЙ 2003-ГО КАРЛА-ХЕНРИКА СВАНБЕРГА, СЕЙЧАС У ERICSSON САМЫЕ ВЫСОКИЕ В ОТРАСЛИ ПОКАЗАТЕЛИ ДОХОДНОСТИ. **Текст: Наталья Обухова**

койным, доброжелательным и внимательным собеседником. Акцент на коммуникации — необходимое условие для реализации любого проекта, — убежден президент и CEO компании **Карл-Хенрик Сванберг**, в очередной раз доказавший правильность этого тезиса за время своей работы в Ericsson. Ведь именно благодаря постоянному общению руководство может «заразить» коллектив энергией, которая делает возможным выполнение задач любой сложности и отличает успешные компании.

### Глобальный провал

Между тем, еще три года назад понятие «успешная» в отношении Ericsson было уместным лишь в сочетании с наречием «некогда». В начале третьего тысячелетия эйфория, царившая до некоторых пор в сфере телекоммуникаций, закончилась. Поддавшись ажиотажу, поднявшемуся вокруг перспектив связи 3G, и вложив миллиарды долларов в получение лицензий на системы 3G, сотовые операторы в Европе и США уже не могли позволить себе расходы ни на покупку оборудования для сетей будущего, ни на разработку соответствующего контента. Продажи крупнейших теле-



Фото: Михаил Лазебная

На мобильный телефон вице-президента Ericsson по корпоративным коммуникациям Восточной Европы и Центральной Азии **Марини Левиной** приходит SMS — по результатам третьего квартала 2004 года Ericsson сообщает об устойчивых показателях прибыльности. «При подведении квартальных итогов такие сообщения получают все руководители,— объясняет Леви-

на.— Даже если сотрудник находится вне офиса, благодаря нашей системе внутреннего оповещения он узнает основные показатели работы компании одновременно с коллегами». Внутренняя установка Communication is a key с некоторых пор является краеугольным камнем в здании корпоративной культуры Ericsson. Именно поэтому штаб-квартира впервые за последние годы

**Карл-Хенрик Сванберг:** «Если менеджеру удается объединить и мотивировать всех сотрудников общей целью, возникающая энергия становится невероятной движущей силой»

сочла возможным пригласить на подведение квартальных итогов в Стокгольм российских журналистов, а также организовать для **СФ** интервью с главой компании — очень спо-



## Рынок не зря отреагировал на назначение 16-процентным ростом акций — во главе Ericsson встал один из самых авторитетных топ-менеджеров Швеции

коммуникационных компаний ринулись вниз. Несмотря на то, что Ericsson удалось удержать мировое лидерство в области систем мобильной связи в трудные для отрасли времена, финансовое положение компании было безрадостным.

Пытаясь выбраться из серьезных убытков, Ericsson начала реструктуризацию бизнеса — в 2001 году компания выделила в отдельное предприятие производство мобильных телефонов, а к концу 2002 года сократила 40% штата. Ericsson должна была выйти на прибыльность в 2003 году, однако реальных поводов для безудержного оптимизма у компании было мало. Предпринимаемые меры привели к сокращению затрат и повышению нормы прибыли с

32,3 до 37,1%. Но по прогнозам самой компании, продажи на глобальном рынке оборудования для мобильных сетей в 2003 году могли упасть еще на 10%. К 2002 году объем продаж составлял чуть больше половины от показателей, полученных два года назад. Акции упали с почти 100 шведских крон (около \$10) до 4—5 крон (\$0,5—0,6). Вдобавок в конце 2002-го CEO компании **Курт Хеллстрем**, которому исполнилось шестьдесят лет, объявил о намерении уйти на пенсию.

Новый президент и CEO Ericsson был представлен сотрудникам в апреле 2003 года. Приглашение на этот пост Карла-Хенрика Сванберга стало для компании радикальным шагом: раньше директора выбирались изнутри — из чис-

ла представителей самой Ericsson. К тому же, Сванберг никогда не работал в сфере телекоммуникаций. Но рынок отреагировал на это назначение 16-процентным ростом акций — компании возглавил один из самых авторитетных топ-менеджеров Швеции. На своем последнем месте работы в качестве президента Assa Abloy Сванберг обеспечил компании по производству замков мировое лидерство в своем сегменте, подняв ее капитализацию в 16 раз. «Ericsson не хватало сильной стратегии, которая стала бы объединяющим началом, и четкой организации. Именно этим я и умел заниматься», — говорит Сванберг. — У меня не было ни малейших сомнений в перспективах выхода Ericsson из кризиса, ведь я мог рассчи-

тывать на поддержку 50 тысяч человек, отлично знающих свое дело».

### Будем проще

Вопреки одному из своих основных бизнес-принципов, «walk the talk» (сначала делай, потом говори), новый CEO Ericsson взялся за работу «с конца». Возглавив компанию, он потратил не одну неделю на то, чтобы лично встретиться и пообщаться с сотнями людей — сотрудниками Ericsson и представителями заказчиков. «Чтобы понимать, как твоя стратегия соотносится с ожиданиями, важно уметь слушать», — убежден Сванберг. — Когда есть возможность поговорить с большим количеством людей, из лично-го восприятия и настроения каждого можно вычленить не-

# САММИТ БРЭНДОВ ЛИДЕРОВ

22-23 ноября 2004 г.  
Москва, Аарат Парк Хаятт

Встреча руководителей ведущих компаний направлена на эффективное построение бизнеса в условиях конкуренции, переход от тактики рыночной борьбы к стратегии управления брэндом как бизнес-активом.

**Участники Саммита:** **главы российских и международных компаний-владельцев наиболее успешных брэндов:** Gillette Group, Nestle Food, Hewlett Packard, ВымпелКом, МИР, MTV, Росинтер, Ренессанс страхование, СТС, Тинькофф. В рамках встречи пройдут **презентации ведущих мировых брэнд-консультантов:** Brand Finance, Interbrand, Wolff Olins, Identica, SHR Perceptual Management.

### Темы дискуссий:

- Инвестиции в брэнд — расчет окупаемости.
- Оценка объема и распределения маркетинговых затрат — измерение ROI.
- Программа инвестирования в сильный и гармоничный портфель брэндов для обеспечения роста бизнеса и удовлетворения покупателей.
- Влияние инвестиций в брэнд на нематериальные активы и финансовые показатели, такие как стоимость акций — как объяснить финансовому директору.
- Инновации в стратегии — формирование стратегической бизнес роли брэнда, повышение внутреннего значения маркетинга. Определение влияния потребителей на корпоративные цели.
- Планируемый ребрэндинг. Влияние расширения брэнда на бизнес.
- Инновационный Маркетинг.
- Согласование краткосрочных бизнес-планов с долгосрочной стратегией развития брэнда.

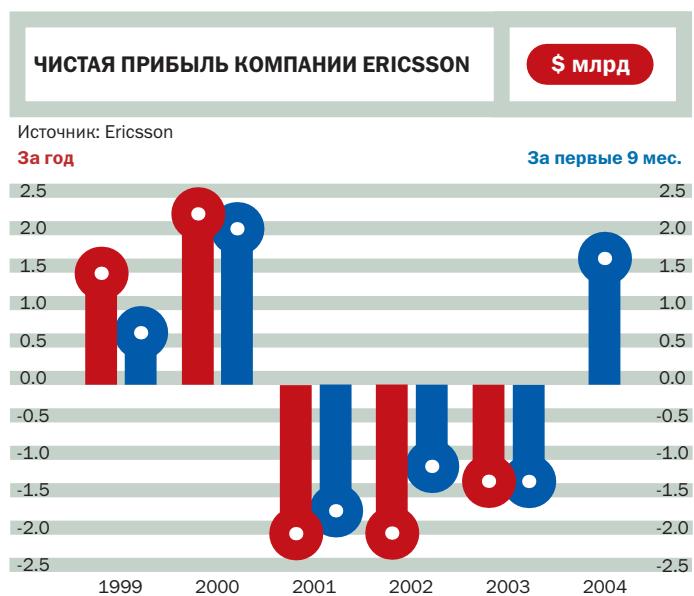
**Регистрационный взнос** для одного участника от организации (включая синхронный перевод, сборник докладов, кофе-брейки, ланч и вечерний ресепшн) составляет 850 EURO, включая НДС.

**Внимание, количество мест ограничено!**

**Регистрация участников:** 787 85 63/62  
**bestbrand@bestbrand.ru**  
**WWW.MASTERBRAND.RU**

# частная практика

Сотрудники шведского офиса, если у них возникает желание обсудить со Сванбергом жизнь компании в личной беседе, могут подать заявку на «завтрак с президентом»



кие общие взгляды и идеи, которые помогут тебе определить верное направление движения». Результаты общения оказались весьма показательными и полностью подтвердили предположения Сванберга: многие хотели более четко представлять себе цели компании и лучше понимать смысл своих действий.

Презентованная стратегия развития бизнеса «по Сванбергу» предполагала концентрацию усилий на пяти приоритетных направлениях: сохранение и усиление лидерских позиций в области мобильной связи, развитие сетей на основе IP-технологий, способных обеспечивать и мобильную, и фиксированную связь, акцент на комплексных решениях для бизнеса заказчиков, оказание профессиональных услуг как по технической поддержке обслуживания сетей, так и по управлению сетями, а также — новые области развития.

Достаточно громоздкую и сложную структуру Ericsson требовалось упростить и сделать более понятной, а значит, и эффективной. Так, 80 центров научно-исследовательских разработок, организованных компанией по всему миру, были объединены в 20 —

так как они нередко дублировали друг друга, это затрудняло координацию. Подобным же образом в Ericsson поступили и с находящимися в разработке техническими стандартами и платформами — их число после «отбора» наибольее востребованных рынком сократилось почти вдвое. С 30 до 25 уменьшилось и количество market units — сейлз-команд и групп техподдержки, работающих на нескольких рынках. А контролирующие их market areas были упразднены. **Карл-Хенрик Сванберг:** Для компании сегодня очень важно быть в постоянном и тесном контакте с заказчиками, а также проявлять больше гибкости для наиболее полно-

го и оперативного удовлетворения каждого запроса. Мы хотели, чтобы наши сотрудники, зная свой уровень полномочий, брали на себя больше ответственности, а это требовало четкой и понятной структуры бизнеса.

## Культура общения

Главная задача — возвращение Ericsson к прибыльности — оставалась прежней, однако теперь она решалась в соответствии с новым видением руководства. Будучи опытным управленцем, Сванберг прекрасно понимал, что мало просто обнародовать стратегию — важно, чтобы люди поняли и восприняли предложенное им видение будущего. **Карл-Хенрик Сванберг:** Если менеджеру удаётся объединить и мотивировать всех сотрудников общей целью, возникающая энергия становится невероятной движущей силой. В случае с Ericsson, где более половины сотрудников имеют высшее образование, решить эту задачу очень непросто. Глупо пытаться «продать» им какую-либо идею на уровне некоторых поверхностных лозунгов. Необходимо, чтобы заявления руководства воспринимались как нечто, имеющее под собой здравую основу и заслуживающее доверия.

Поэтому новые приоритеты в развитии внутренней организации и корпоративной культуры Ericsson стали едва

ли не важнее перспективных технологий. В дополнение к уже упомянутому принципу «walk the talk» в компании появилось понятие operational excellence — необходимость стремления к наивысшей эффективности. Важно, что акцент при этом ставился и ставится не на декларации новых идей, а на их реализацию во всех областях деятельности компании.

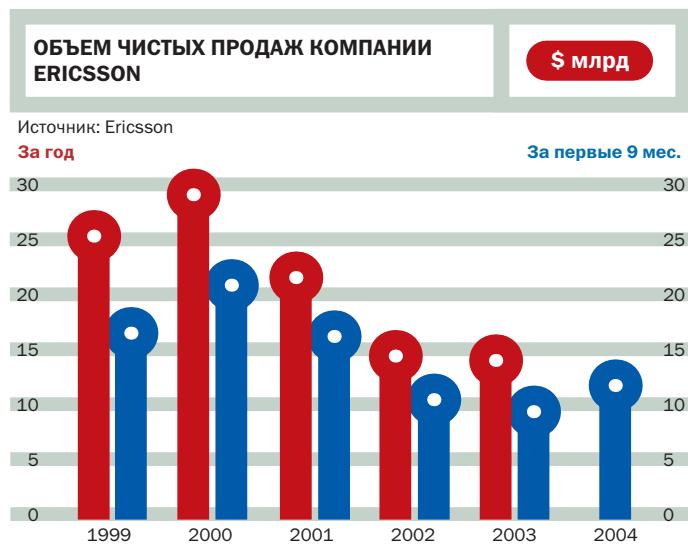
«Корпоративные стратегии и принципы теперь не просто декларируются наверху — они реально внедряются в жизнь: так, руководителю каждого подразделения вменяется в обязанность проводить в своем отделе собрания, на которых обсуждается, как эти принципы могут действовать на практике, какие проблемы есть в их реализации и так далее», — рассказывает Марина Левина. «Примером для подражания» стал сам Сванберг, активно инициирующий процесс общения с коллективом на всех уровнях — в этом отношении отличается от своего не столь коммуникабельного предшественника. Любой сотрудник Ericsson может рассчитывать на то, что заданный им вопрос (через специально разработанную в корпоративной сети функцию Ask the President) никогда не останется без ответа. В передаче «5 минут», выпускаемой внутренним «телевидением», президент регулярно выступает с комментариями по важным для компании вопросам. Сотрудники шведского офиса, если у них возникает желание обсудить со Сванбергом «жизнь компании» в личной беседе, могут подать заявку на «завтрак с президентом». «Топ-менеджмент стал гораздо более открытым, как для сотрудников компаний, так и для внешнего мира, — считает Марина Левина. — В этом году Карл-Хенрик Сванберг уже дважды приезжал в Россию, встречался с деловым сообществом

Компания Ericsson была основана в 1876 году. В настоящий момент является крупнейшим в мире поставщиком телекоммуникационного оборудования и решений для операторов связи и провайдеров услуг. Наряду с оборудованием Ericsson предоставляет своим заказчикам в 140 странах мира профессиональные услуги по проектированию и оптимизации сетей связи. По итогам девяти месяцев 2004 года объем чистых продаж компании составил \$12,3 млрд, чистая прибыль — \$1,7 млрд. В компании работает более 50 тыс. сотрудников. Клиентами Ericsson являются десять крупнейших мировых сотовых операторов. В России компания является поставщиком решений для МТС, «Вымпелком», «Мегафон», МГТС и т. д. Через системы производства Ericsson проходят 40% всех звонков по мобильной связи.



# частная практика

«Мы хотели, чтобы наши сотрудники, зная свой уровень полномочий, брали на себя больше ответственности, а это требовало четкой и понятной структуры бизнеса»



и прессой, поскольку рынок нашей страны крайне важен для компаний — он входит в десятку крупнейших».

## Третий путь

Российскому офису Ericsson тяжелые для глобального бизнеса времена удалось пережить сравнительно безболезненно. Произошло это отчасти благодаря неразвитости местного рынка телекоммуникаций, отчасти — опыту, полученному компанией в России после дефолта в 1998 году. «Среди 140 представительств Ericsson в мире у нас был самый низкий уровень операционных расходов, — говорит президент российского Ericsson Эдди

**Оман.** — И единственное, о чём нас просило руководство компании — постараться их не увеличивать».

Тем не менее, это означало, что о новых штатных единицах придется забыть, а «старым» надо будет работать больше — рынок рос, продукты и услуги телекоммуникационных компаний пользовались активным спросом. «Закрыть» растущий фронт работ частично удалось бы, призвав на помощь сотрудников европейских офисов. Но это не решало проблему мотивации персонала. «Конечно, хорошие результаты продаж были главным стимулом для сотрудников локального Ericsson, но при сокращении людей на

глобальном уровне неизбежно затрагивалась такая важная составляющая бизнеса, как дух, атмосфера в компании,— рассказывает Оман.— И основной задачей руководителей российского офиса было не допустить появления в коллективе общего негативного настроения».

Хотя у представительства было не так много средств, вклад сотрудника в общее дело старались отметить — походом в боулинг или выездом на природу. Кроме того, каждый месяц руководство официа премировало тех, кто продемонстрировал лучшие результаты в работе. **Эдди Оман:** Для сотрудников, знающих о жестких финансовых ограничениях, такое признание их заслуг со стороны компании было очень весомой поддержкой.

ощущимые и быстрые результаты смогла принести эта энергия». И хотя к тому моменту компания еще не могла похвастаться прибылью, по итогам третьего квартала 2003 года убытки Ericsson по сравнению с третьим кварталом 2002-го сократились более чем на \$50 млн — до \$488 млн. А еще через три месяца, в четвертом квартале 2003-го компания впервые после десяти кварталов финансовых потерь получила прибыль в \$19 млн.

Дальше — больше. Объем чистых продаж в третьем квартале 2004-го вырос на 14% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил \$4,22 млрд. Чистая прибыль достигла уже \$632 млн. По результатам этого квартала уровень доходности Ericsson стал самым высоким в отрасли. «Реструктуризация дала нам возможность сконцентрировать усилия на тех сферах индустрии, в которых наблюдался максимальный рост,— говорит Сванберг.— Но перед нами встают новые задачи. Нам удалось достичь высокого уровня операционной эффективности, но мы намерены стать первыми в индустрии по этому показателю». Вряд ли у кого-то, кто знаком с управлением Сванберга, возникнут сомнения в том, что рано или поздно так оно и будет. **СФ**

## Эффективность нон-стоп

Первые сигналы того, что Ericsson движется в правильном направлении, Сванберг, по его словам, «получил» еще до подтверждения этого факта финансовыми показателями. «Примерно через полгода работы в Ericsson я почувствовал, что энергия в компании начала прибавляться, ощутил поддержку людей, которые увидели, что работают в команде-победителе», — вспоминает он. — Что меня поразило впоследствии — насколько

нам удалось сконцентрировать усилия на тех сферах индустрии, в которых наблюдался максимальный рост,— говорит Сванберг.— Но перед нами встают новые задачи. Нам удалось достичь высокого уровня операционной эффективности, но мы намерены стать первыми в индустрии по этому показателю». Вряд ли у кого-то, кто знаком с управлением принципами Сванберга, возникнут сомнения в том, что рано или поздно так оно и будет. **сф**

читайте в СФ № 45 / 29.11.2004 /

# КАБИНЕТ. РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

- обзорение рынка офисных товаров (мебель, компьютеры и оргтехника, канцтовары)
  - мнения участников рынка
  - мастер-классы ведущих дизайнеров

**СВЕТ И ТЕНЬ. ОБЗОР РЫНКА СВЕТОТЕХНИКИ ДЛЯ ОФИСОВ**

**ПРАВИЛЬНОЕ ОСВЕЩЕНИЕ. ЭРГОНОМИЧНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ РАБОЧЕГО МЕСТА**

ЛУЧ СВЕТА. ДИЗАЙНЕРСКИЕ ОБЪЕКТЫ В ОФИСЕ

# дневник наблюдений компании



PHOTOPRESS

## Перемирие в лесу раздора

Корпоративная война между лесопромышленным холдингом «Илим Палл», «Базовым элементом» и Промышленно-строительным банком (ПСБ) подошла к концу.

Стороны подписали «мирный договор», согласно которому состав акционеров «Илим Палла» изменится, а «Базэл» не будет претендовать на его лесообрабатывающие активы. «Войну» вызвали попытки «лесной» дочки «Базэла» и ПСБ — компаний «Континенталь Менеджмент» (КМ) — завладеть принадлежащими «Илим Паллу» Котласским ЦБК, Братским ЛПК и другими активами. После трехлетней тяжбы за право владения спорными предприятиями их законным хозяином был признан «Илим Палл», а на днях противники окончательно разделили сферы влияния. «Континенталь Менеджмент» купила у ПСБ 20% Архангельского ЦБК и после этого обязалась не иметь претензий к «Илим Паллу». ПСБ в свою очередь отшел от совместного с «Базэлом» лесного бизнеса и теперь целиком сосредоточился на «Илим Палле». В лице председателя наблюдательного совета Владимира Когана ПСБ приобрел 25% акций «Илим Палла» с возможностью доведения своей доли до 50%. Это подтвердил глава PR-департамента «Илим Палла» Святослав Бычков, добавив, что приход новых инвесторов не изменит планов «Илим Палла» перевести дочерние предприятия на единую акцию, а затем вывести акции холдинга на международные биржи. Вместе с Коганом в «Илим Палл» пришел новый инвестор — Внешторгбанк. В сентябре председатель правления ВТБ Андрей Костин и Владимир Коган подписали меморандум о покупке ВТБ в общей сложности 76% акций ПСБ. Источник СФ, близкий к сделке, объяснил эту покупку давними планами ВТБ войти в лесные активы «Илим Палла» через ПСБ. Мирный исход конфликта «Илим Палла» с «Базэлом» порадовал участников рынка. «Вряд ли «Базэл» удовлетворится 20% Архангельского ЦБК и откажется от «лесных» амбиций. Но эта ситуация — как раз тот худой мир, который лучше любой ссоры», — прокомментировал вице-президент РАО «Бумпром» Сергей Ветчинин.

### Сырьевая прибавка

Компания «Русский алюминий» увеличивает свои сырьевые активы и продает часть бизнеса глобальному конкуренту — Alcoa.

Руководитель Федеральной антимонопольной службы Игорь Артемьев сообщил о том, что его ведомство разрешит крупнейшему мировому производителю алюминия — американской компании Alcoa приобрести у «Русала» заводы по производству алюминиевого проката в России. Речь идет о Самарском металлургическом заводе (СМЗ) и Белокалитвинском металлургическом производственном объединении (БКМПО), на долю которых приходится примерно половина отечественного производства алюминиевого проката.

В «Русале» решение о продаже СМЗ и БКМПО объясняют стремлением отказаться от выпуска алюминиевого проката и сосредоточиться на первичном алюминии. Между тем самой большой проблемой «Русала» является нехватка собственной сырьевой базы. Компания обеспечена глиноземом не более чем на 60%. В результате дорогостоящих закупок сырья на свободном рынке себестоимость производства «Русала» оказывается выше, чем у многих конкурентов. Это дало повод эксперту заподозрить «Русал»

в наличии договоренностей с Alcoa об обмене СМЗ и БКМПО на часть сырьевых мощностей американского гиганта. Впрочем, в самих компаниях возможность такого обмена категорически отвергают.

Острота сырьевой проблемы в «Русале» в скором времени может действительно снизиться. Дело в том, что за несколько дней до заявления руководителя ФАС стало известно о приобретении «Русала» у обанкротившейся американской компании Kaiser 20% акций крупнейшего в мире предприятия по производству глинозема — австралийского завода Queensland Alumina Limited за \$401 млн. По словам руководителя пресс-службы «Русала» Веры Курочкиной, сделка прибавит к мощностям «Русала» по производству глинозема 740 тыс. тонн с возможностью увеличения до 1 млн тонн в год. Это примерно четверть от нынешних мощностей «Русала».

Акции Queensland обходятся «Русалу» недешево, особенно если учесть, что вместе с выплатой \$401 млн компания приняла на себя обязательства погасить долги Kaiser в размере \$60 млн. По оценке аналитика ОФГ Александра Пухаева, глинозем австралийского завода обойдется «Русалу» в \$555 за тонну,

«Русал» пополнил сырьевой запас



ИТАР-ТАСС

# дневник наблюдений

«ИЛИМ ПАЛП» И «БАЗЭЛ» ДОГОВОРИЛИСЬ НЕ ДРЯТЬСЯ | «РУСАЛ» НАШЕЛ ГЛИНОЗЕМ В АВСТРАЛИИ | «ОБЩЕГУБЕРНСКИЙ РЕГИСТРАТОР» СОБИРАЕТСЯ ВЫЙТИ В ЛИДЕРЫ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ | «МОСКОВСКАЯ КОФЕЙНЯ НА ПАЯХЪ» ЗАПУСТИЛА ПРОИЗВОДСТВО ПОЛНОГО ЦИКЛА | «АМТЕЛ» ПОКУПАЕТ ГОЛЛАНДСКОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ШИН | ХАМОВНИЧЕСКИЙ ПИВЗАВОД ПРОДАДУТ ПО СТОИМОСТИ ЗЕМЕЛЬНОГО УЧАСТКА | «ИРКУТ» ПОЛУЧИЛ ОТ ФСФР КАРТ-БЛАНШ НА РАЗМЕЩЕНИЕ РАСПИСОК | «БАЛТИКА» СТАЛА ЛИДЕРОМ ПО РОСТУ ПРОДАЖ



что лишь немногим уступает нынешней цене сырья на спотовых рынках. Однако если обратить внимание на динамику цен на глинозем (с начала года она выросла примерно на 15%), то становится ясным значение этого приобретения в долгосрочной перспективе. Аналитик ИК «Проспект» Ирина Ложкина называет сделку «безусловно выгодной». «Даже стоимость транспортировки глинозема из Австралии в Россию не скажется на преимуществах, которые получит „Русал“ с доступом к источнику сырья», — считает Ложкина. — Запасы глинозема в мире стремительно сокращаются, и борьба за обладание им в будущем только обострится».

## «Общегубернский регистратор» пришел с портфелем

На рынок вышел новый реестродержатель — ООО «Общегубернский регистратор». Компания планирует войти в пятерку лидеров в своей области.

**Амбиции** Федеральная служба по финансовым рынкам выдала ООО «Общегубернский регистратор» лицензию на осуществление деятельности по ведению реестра, а 1 ноября компания уже открыла в Москве четыре операционных зала. Цели, которые ставят перед собой новый реестродержатель, амбициозны: создание крупного менед-

жерского регистратора с широкой филиальной сетью и входжение через год-полтора в пятерку ведущих регистраторов страны. Как считает гендиректор «Общегубернского регистратора» Владимир Рябцев, задача вполне осуществимая, несмотря на то, что для этого компании потребуется привлечь более тысячи эмитентов. Аналитики не так оптимистичны в своих прогнозах. Так, председатель правления группы ПАРТАД Павел Дубонос заявляет, что рынок, на котором присутствует около 70 регистраторов, уже наполнен, и необходимости в появлении новых реестродержателей нет. «Все крупные эмитенты на данный момент разобраны другими регистраторами, — говорит Дубонос. — А через полгода „Общегубернский регистратор“ должен иметь не менее 50 договоров с компаниями, у которых должно быть 500 акционеров». Однако в самом «Общегубернском регистраторе» полагают, что недостатка в эмитентах не будет, учитывая «пассивный» портфель. Его принесли с собой сотрудники компании, которые покинули один из крупнейших отечественных регистраторов ОАО «Регистратор Р.О.С.Т.». По словам Владимира Рябцева, до декабря 2003 года занимавшего руководящие должности в этом реестродержателе, «открытых конфликтов с его руководством не было, хотя по некоторым вопросам развития бизнеса разногласия существовали». В результате Рябцев решил уйти и создать собственную компанию-регистратор, куда впоследствии набрал таких же «несогласных» из «Регистратора Р.О.С.Т.». В «Регистраторе Р.О.С.Т.» комментировать появление «Общегубернского регистратора» категорически отказались.

## Подмосковный freeze-dried

Компания «Московская кофейня на паяхъ», один из крупнейших игроков на российском кофейном рынке, открыла первое в России и Восточной Европе предприятие полного цикла по производству сублимированного кофе (freeze-dried).

**Инвестиции** Собственное производство, полагают в компании, позволяет ее продукции получить новое преимущество и существенно усилить позиции на рынке. Мощности завода, расположенного в подмосковном поселке Тучково, где компания также владеет фабрикой по фасовке растворимого кофе и производству кофе в зернах, позволяют выпускать 3 тыс. тонн продукции в год. На полную мощность предприятие должно выйти через два месяца. Инвестиции в строительство и оснащение завода (по уровню оборудования предприятие является самым современным в Европе), а также в закупку сырья, составили \$70 млн. Большая часть этой суммы — \$45,4 млн — кредит Сбербанка на 6,5 лет, причем уже обсуждается возможность предоставления транша на запуск следующей очереди предприятия.

«Это абсолютно оправданный для компании шаг, — считает Рамаз Чантuria, генеральный директор ассоциации «Росчайкофе». — Предпочтения потребителей смещаются в сторону более дорогого сублимированного кофе, и на сегодня этот сегмент является самым быстрорастущим — по итогам 2003 года он вырос более чем на 30%. Кроме того, отмечает Чантuria, мощности завода позволяют выполнять здесь также и заказы сторонних компаний, для которых, учитывая возможность увеличения пошлин на ввоз растворимого кофе, местное производство может стать весьма актуальным.

Сейчас среди конкурентов «Московской кофейни на паяхъ» собственное производство полного цикла есть только у «Русского продукта», однако на предприятии компании выпускается не сублимированный, а более дешевый агломерированный кофе. Западные конкуренты, опасаясь рисков, связанных с открытием местного производства, пока лишь фасуют здесь кофе. Из иностранцев на строительство фабрики полного цикла по выпуску агломерированного кофе в России решилась только Nestle.

## «Амтел» станет больше и премиальнее

Шинный холдинг «Амтел» объявил о заключении соглашения о покупке компании Vredestein Banden — голландского производителя шин с полувековой историей, широкой сбытовой сетью в Европе и годовым объемом продаж 200 млн евро.

**Покупка** Самым ценным активом Vredestein Banden в «Амтеле» считают премиальный бренд. Сумму сделки в компании не раскрывают, но, по некоторым данным, она составит \$250–300 млн. Президент «Амтел» Судхир Упта утверждает, что в результате этого приобретения рыночная стоимость компании превысит \$1 млрд, а ее доходы в 2006 году достигнут \$150 млн. В конце 2005 года «Амтел» намеревается выйти на IPO. По мнению представителей компании, покупка ею Vredestein Banden этому весьма способствует. С приобретением Vredestein Banden «Амтел» получает технологии изготовления шин класса А и обширную сбытовую сеть в Европе, где у компании были слабые позиции. Однако из всех активов Vredestein Banden наибольшую ценность для «Амтела» представляет раскрученный премиальный бренд. До этого компания сотрудничала с несколькими другими крупными

игроками шинного рынка, выпускающими премиальные шины класса А, такими как Bridgestone и Nokian Tyres. Но дело ограничивалось лишь аутсорсинговыми договорами. «Амтел» получал деньги за производство шин под международными брендами, а продажей занимались их владельцы. По словам пресс-атташе «Амтел» Алексея Шакиртдинова, после покупки Vredestein Banden компания сможет сама продавать раскрученные в России премиальные шины, не делясь ни с кем прибылью. Покупка Vredestein Banden была для «Амтел» очень кстати еще и потому, что в 2004 году компания закончила строительство нового производственного комплекса в Воронеже с производственной мощностью до 3 млн шин в год. По словам представителей компании, если бы завод занялся производством небрендированных дешевых шин классов В и С, то установленное на нем дорогостоящее современное оборудование в обозримом будущем не смогло бы окупиться.

## «Хамовники» оказались за бортом

Россельхозакадемия во главе с президентом Геннадием Романенко приняла решение о закрытии принадлежащего ей пивзавода в Хамовниках.

**ЗАКРЫТИЕ** Одно из старейших пивных предприятий России не выдержало конкуренции с транснациональными пивными производителями. Решение о закрытии завода, по словам представителей Россельхозакадемии, было принято стихийно. Однако игроки отрасли и аналитики ожидали его давно. Конкуренция на российском пивном рынке становится по-настоящему жесткой. Для небольших заводов, к которым относятся и «Хамовники» с объемом производства 1,5 млн декалитров в год, места на рынке практически не остается.

«Московская кофейня на паяхъ» открыла первое в России и Восточной Европе предприятие полного цикла по производству сублимированного кофе (freeze-dried).

**Собственное производство, полагают в компании, позволит ее продукции получить ценовое преимущество и существенно усилить позиции на рынке.**

На сегодня сегмент дорогого сублимированного кофе является самым быстрорастущим — по итогам 2003 года он вырос более чем на 30%.



REUTERS

По словам аналитика ИК «Ренессанс Капитал» Натальи Загвоздиной, «малышам» пора либо продавать производство, либо переходить в премиальный сегмент. Но дело в том, что крупных пивных производителей интересует покупка заводов с мощностью производства от 100 млн декалитров в год. «Хамовники» просто никому не понадобились», — считает аналитик «GfK Русь» Сергей Яшко. Эксперты уверены, что и выход в премиальный сегмент для такого мелкого завода практически невозможен. По мнению Натальи Загвоздиной, для этого в России слишком неразвиты каналы дистрибуции в HoReCa, где премиальное пиво непременно должно продаваться. «Если бы у „Хамовников“ хватило ума создать смелый бренд и собственную сеть ресторанов в Москве, их мог бы ожидать такой же успех, что и у брэнда „Тинькофф“», — говорит Наталья Загвоздина. Сейчас, по словам аналитиков, владельцам завода ничего не остается, кроме как продать его по стоимости земельного участка. Впрочем, два гектара земли на улице Россолимо в Москве, где находится предприятие, будут стоить не менее \$12 млн.

## ADR на иркутский манер

Научно-производственная корпорация «Иркут» получила от ФСФР разрешение на выпуск американских депозитарных расписок объемом почти в 40% своих акций. Теперь ничто не мешает «Иркуту» привлечь к своему капиталу американских инвесторов.

«Иркут» стал первой российской компанией оборонно-промышленного комплекса, вышедшей на IPO. Через первичное размещение в марте нынешнего года корпорация реализовала 23,3% своих акций среди российских и ино-

«Иркут» ожидает инвесторов с Уолл-стрит



странных инвесторов. Однако американские инвестфонды не смогли получить доступа к бумагам «Иркута». Для выхода к американским покупателям «Иркут» решил выпустить на часть своих акций депозитарные расписки и разместить их на иностранной фондовой бирже. Последнее препятствие в виде соответствующего разрешения Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР) было устранено на прошлой неделе. ФСФР разрешила «Иркуту» выпустить ADR почти на 40% своих акций, несмотря на то, что закон позволяет стратегическим предприятиям продавать иностранным инвесторам не более 25% акций. Пресс-секретарь ФСФР Ольга Кудинова пояснила, что 40% — это максимальная доля акций, на которую разрешается выпускать расписки. Кроме того, «сам эмитент обязуется следить, чтобы количество проданных иностранным инвесторам расписок не превышало 25% объема акций». Начальник пресс-службы «Иркута» Елена Федорова сообщила, что компания осознанно запросила разрешение на выпуск ADR под 40% акций — в «Иркуте» ожидают, что до конца этого года Госдума одобрит законопроект, повышающий порог иностранной доли в авиационных предприятиях с 25% до 49%. Имея разрешение на конвертацию в ADR 40% акций, компания избавила себя от необходимости второй раз обращаться в ФСФР. Каждая расписка, по словам Елены Федоровой, будет выпущена номиналом в 30 акций «Иркута», а размещение ADR произойдет на Нью-Йоркской фондовой бирже. Обмен акций «Иркута» на депозитарные расписки произойдет к концу ноября — к этому времени компания планирует получить соответствующее разрешение Комиссии по ценным бумагам и биржам США. Федорова заметила, что

выпуск «Иркутом» ADR не имеет цели привлечения капитала для дальнейшего развития НПК, добавив, что «у „Иркута“ сейчас другие задачи». Подробностей начальник пресс-службы «Иркута» не сообщила, но это замечание сильно озадачило участников рынка. Аналитики ИК «Проспект» предположили, что «Иркут», возможно, через новое размещение пытается найти для себя стратегического партнера-инвестора. В «Атоне» выразили мнение, что размещение в целом положительно отразится на ликвидности акций «Иркута» и расширит потенциальный круг инвесторов компании. Однако с выводами и прогнозами участники рынка решили повременить.

## «Балтика» сделала рывок

Компания «Балтика», до недавнего времени огорчавшая аналитиков падением прибыли и сокращением рыночной доли, объявила о трехкратном превышении темпов роста продаж над темпами роста рынка.

За десять месяцев 2004 года продажи «Балтике» превысили объем продаж за весь 2003 год, а в октябре их рост составил 47% по отношению к этому же периоду 2003 года. Продажи флагманского продукта компании «Балтика №3 Классическое» благодаря стартовавшей в начале осени национальной промо-кампании «Нам по пути!» в октябре выросли на 77%. Согласно данным агентства «Бизнес Аналитика», компания вновь является лидером в среднечешеном и премиальном сегментах, занимая соответственно 33% и 22% рынка. Данные показатели, по словам Андрея Рукавишникова, директора по маркетингу «Балтики», — прямое следствие усилий компании по совершенствованию маркетинговых коммуникаций и повышению эффективности системы дистрибуции и логистики.

УСПЕХИ



ИТАР-ТАСС

Весной этого года «Балтика», решив всерьез заняться изменением расплывчатого имиджа «энаменного пива России», объявила об изменении своей маркетинговой стратегии. Главными ее направлениями стали поэтапный рестайлинг брендов и строительство индивидуальных брендов в каждом ценовом сегменте, а также самостоятельное продвижение суббрендов внутри зонтичного бренда «Балтика». Как заявлял Рукавишников, на эти цели за год предполагалось потратить вдвое больше, чем в 2003 году — до 8% от продаж.

«Расщепление» бренда «Балтика» — мера не только опправданная, но и необходимая, — говорит Игорь Кирикчи, исполнительный директор BBDO Moscow. — Когда пив-

«Балтика» будет варить не просто пиво, а суббрэнды

ной сегмент развивается такими темпами, и количество брендов достигает определенного уровня, появляется необходимость концентрировать коммуникации на узких целевых группах. «Бренд для всех» уже мало кому интересен. Каждому человеку нужен бренд, созданный для него и разделяющий его ценности». С ним соглашается и Алексей Пугачев, президент Art-Com / Worldwide Partners. «Главное, что компания выбрала правильную последовательность: сначала обеспечила продукту дистрибуцию, в том числе и своей прежней рекламной кампанией, и только потом занялась адресным продвижением», — считает господин Пугачев. **СФ**



# Пятый Кубок России по поиску в интернете

12 октября — 26 ноября.

Участвуют все желающие!

Правила и тренировочные игры — на сайте [kubok.yandex.ru](http://kubok.yandex.ru)

главный приз: Škoda Octavia



**Яндекс**  
Найдётся всё

# лаборатория

## персонал



## менеджмент

СФ №43, 15.11

Рассуждать о качестве любят многие директора. Куда меньше тех, кто совершенствует продукты. Приятным исключением в российском бизнесе посвящен проект СФ «Менеджмент качества: лучшая практика»

## маркетинг

СФ №44, 22.11

Управление ассортиментом строится на оценке эффективности инвестиций в разработку новых сортов. Рас считать ее непросто: изменение ассортимента влияет на имидж брэнда, а оценить это влияние куда сложнее

## финансы

СФ №45, 29.11

В России скоро появится новый вид паевых инвестиционных фондов — фонды денежного рынка. Пока это единственный вид ПИФов, активно используемый корпорациями

## «Что бы ни произошло, клиент должен оплатить каждый этап нашей работы»

Чем живет рынок executive search  
Рост экономики стал настоящей проблемой в области подбора топ-персонала, считают руководители одного из крупнейших игроков на этом рынке — компании Amrop Hever Group

c50

## Алло, мы ищем хороших Преимущества креативного поиска персонала

Если в магазине работают хорошие люди, покупатели это обязательно почувствуют, — подумали в петербургской сети строительных супермаркетов. Кампания «мы ищем хороших людей» помогла «Максидому» и закрыть вакансии, и поднять лояльность покупателей

c52

## Производственный прогресс Как сохранить технологии

Молодое поколение российских технологов сможет прийти на предприятия лишь через несколько лет. Пока же компании налаживают корпоративное обучение и с охотой нанимают немногочисленных представителей «инженерных династий»

c56

## «Что бы ни произошло, клиент должен оплатить каждый этап нашей работы»

ГЛАВНАЯ БЕДА РОССИЙСКОГО РЫНКА EXECUTIVE SEARCH — БЫСТРЫЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ. КАНДИДАТОВ НЕ ХВАТАЕТ, РАСЦЕНКИ АГЕНТСТВ РАСТУТ. ВСЕ БОЛЬШЕ КОМПАНИЙ СТРЕМЯТСЯ ЗАКРЫВАТЬ ВАКАНСИИ САМОСТОЯТЕЛЬНО, А НА ВЕРШИНЕ ПИРАМИДЫ КАДРОВОГО РЫНКА ОСТАЕТСЯ ВСЕ МЕНЬШЕ ИГРОКОВ. КАКИМ БУДЕТ ЗАВТРАШНИЙ ДЕНЬ РОССИЙСКОГО EXECUTIVE SEARCH, РАССКАЗЫВАЮТ УПРАВЛЯЮЩИЕ ПАРТНЕРЫ КОМПАНИИ AMROP NEVER GROUP АНДРЕА ВАЙН И СОФИ ВЕРНЬЯС. Текст: Андрей Вырковский

**СЕКРЕТ ФИРМЫ:** Компания Amrop — свидетель почти 30-летней истории рынка executive search. Чем «вечера» отличается от «сегодня»?

**АНДРЕА ВАЙН:** Executive search появился около 50 лет тому назад — при отсутствии интернета, в условиях дорогой и дискретной информации. Со временем идентификация кандидатов стала проще: стоимость доступа к информации значительно снизилась. Поэтому сегодня задача executive search не только привлечь клиента, но и оценить уровень необходимых ему консультационных услуг. Цена консультации — это чистая «добавленная стоимость» специалиста по executive search.

**СФ:** А применительно к России?

**Amrop Never Group** была образована в июне 2000 года в результате слияния Amrop International и Never Group. В настоящее время Amrop Never Group — крупнейшая неинтегрированная международная компания по подбору персонала высшего звена и специалистов редкой квалификации (executive search). Согласно рейтингу журнала Executive Recruiter News, в 2002 году Amrop Never заняла шестое место в мире (с оборотом \$102 млн). В компании работают 278 консультантов. Amrop Never Group осуществляет около 4 тыс. проектов в год. Сейчас Amrop Never имеет наиболее обширную сеть офисов во всем мире среди всех executive search компаний — 81 офис в 50 странах.

**АВ:** Сегодня здесь работает масса российских и западных компаний, которые постепенно занимают свою нишу на рынке. Сегментация в разгаре. Правда, до американского рынка России еще далеко. Посмотрите на США. На сайте [www.monster.com](http://www.monster.com) лежит 15–20 миллионов curriculum vitae. Клиенты платят за доступ к базе данных. Результат — низкие позиции клиент вполне может закрыть сам. Стоимость рекрутмента снижается, а скорость поиска — увеличивается.

**СФ:** Значит, либо должен снижаться гонорар агентств, либо расширяться спектр услуг?

**АВ:** Если платить не за что, безусловно, никто не будет этого делать. Есть позиции, которые закрываются вообще без личного контакта. Поэтому цены на низкие позиции падают. Но с executive search ситуация другая. Даже если кандидаты известны, их нужно правильно оценить — ошибки такого уровня слишком дорого обходятся. Фирмы, которые могли предоставлять консультационные услуги по подбору в сфере executive search, не только выжили, но и процветают. А те, которые не в состоянии профессионально обсуждать бизнес клиента на уровне руководителя компании, уходят или быстро теряют гонорары.

**СФ:** Считается, что в этой работе главное — личное знакомство с крупнейшими клиентами и кандидатами.

**СОФИ ВЕРНЬЯС:** Не совсем. Естественно, мы не первый год на рынке и многих людей знаем лично. Это помогает. Если у нас появляется хорошая вакансия и есть кандидат, но мы знаем, что этот человек сменил компанию шесть месяцев назад, у него на новом месте прекрасные перспективы — мы не будем ему даже звонить. Зачем осложнять всем жизнь? Надо искать других. Если мы знаем, какой выбор для кандидата лучше, — это прекрасно. Это часть добавленной стоимости наших услуг, которая формируется от знания «рынка кандидатов». Но есть и часть добавленной стоимости «для клиентов». Например, российские компании до сих пор уверены, что кандидат на вакансию должен приходить из их отрасли. Но бывают ситуации, когда таких людей просто нет. Тогда мы ищем их в других сферах и убеждаем клиента, что это правильно. Вот это по-настоящему сложно.

**СФ:** Как специалисты по executive search знакомятся с потенциальными кандидатами? На встречах, конференциях?

**АВ:** Все проще: звоним. И все. Иногда их рекомендуют наши знакомые. Как ни парадоксально, технологии препятствуют свободному доступу к людям. Да, можно быстро получить информацию. Но сейчас у каждого топ-менеджера работает голосовая почта. И некоторые вообще отключают телефон: записи





вают сообщения и перезванивают, если считают это нужным. Добиться личного разговора стало сложнее.

**СФ:** Самый тонкий вопрос — о деньгах...

**АВ:** В Соединенных Штатах несколько лет назад работали профессионалы executive search, которые специализировались на позициях с годовым доходом от \$75 тыс. до \$150 тыс. В центральных штатах страны это считалось очень хорошими деньгами. И агентства получали гонорары от 25–30% оклада. Сейчас все изменилось. Агентства берут 15–17% годового оклада, и при этом 60% поисков такого ранга закрывается через интернет. А у агентств executive search в США минимальный гонорар сегодня составляет \$90 тыс.—\$100 тыс. Значит, позиция стоит минимум в три раза больше — от \$250 тыс. И интернет не оказывает на гонорары специалистов такого уровня никакого влияния. К этой планке постепенно приближаются и остальные страны, в том числе и Россия.

**СВ:** Схемы ценообразования в executive search различны. Это могут быть фиксированные гонорары по проекту. Или, как правило, треть от годовой общей компенсации специалиста. Но в России предпочитают работать на условиях фиксированных гонораров.

**СФ:** Какие позиции в России пользуются наибольшим спросом?

**СВ:** Последние восемь-девять месяцев был всплеск спроса на гендиректоров и директоров по маркетингу и продажам. Правда, CEO всегда нужно много. Сегодня «на пике» другие позиции. Последние два месяца мы открываем большое количество позиций директоров по снабжению и руководителей промышленных предприятий. Единственная сложность: таких кандидатов в большинстве случаев приходится готовить для регионов.

**АВ:** Волны популярности позиций во всех интенсивно развивающихся странах проходят одинаково. Мне довелось поработать в Испании (когда она

была еще совсем не той страной, которую мы знаем сейчас), а также в Бразилии. Везде было одно и то же. Сначала на-

плыв импортных товаров: это открывается экономика. Появляется много позиций директоров по продажам. Потом финансовый бум: в страну приходят банки, инвестиционные группы. Ставятся востребованными профессионалы в этой сфере. Затем неизбежен розничный бум. А следом начинается приток инвестиций в промышленность.

**СФ:** А что вызывает наибольшие проблемы?

**АВ:** Большая разница в развитии столиц и остальных горо-



ОЛЕГ ЛАЗАРЕВ

Андрея Вайн размышляет над тем, как отправить топ-менеджеров в провинцию



СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ / «Ъ»

В этом году Софи Верньяс приходится искать директоров по снабжению и руководителей промышленных предприятий

дов страны. С одной стороны, в столицах высокий уровень образования, а с другой — промышленности там немногого. Как послать людей в провинцию? Этую проблему решает лишь время. Города в регионах развиваются и становятся популярными. Когда я работа-

ла в Испании, сначала единственным рынком был Мадрид, потом — Мадрид и Барселона. Валенсия тогда считалась глухой деревней.

А теперь — прекрасный город, куда люди едут с удовольствием. В среднем этот цикл занимает около 20 лет.

**СФ:** Есть ли разница в стадиях развития executive search между Россией и Западом?

**СВ:** Сейчас разница невелика. Раньше мало людей понимали специфику оплаты нашего труда — схему for retainer.

Она подразумевает частичную предоплату, причем все остальные транши производятся в строго определенные сроки. Что бы ни произошло, клиент должен оплатить каждый этап нашей работы. Но еще три года назад русские клиенты считали предоплату нонсенсом. А год назад они не хотели понимать, что надо продолжать выплаты по строгой схеме, а не когда им удобно.

Другое отличие: как ни странно, многие до сих пор не отличают executive search от рекрутента. И приходится тратить много времени на разъяснения. Но в целом в России все идет нормально. Посмотрите, где была Россия десять лет назад, а где сейчас. Надо учитывать эту динамику, а не расстояние, которое остается пройти до уровня развитых стран. Ведь оно и так уменьшается с каждым днем. **СФ**

## Результаты поиска

Средний годовой доход российского топ-менеджера колеблется от \$250 тыс. до \$500 тыс. Соответственно, средняя премия executive search составляет \$80–170 тыс. Самыми крупными проектами в истории российского executive search эксперты называют приход Петра Шмидта на позицию главного управляющего директора Альфа-банка (агентство Central Search) и Александра Изосимова, занявшего пост генерального директора компании «Вымпелком» (агентство Amrop). По оценкам экспертов, премии агентств в этих случаях составили от \$300 тыс. до \$500 тыс.



**СЕРИЯ ОФИЦИАЛЬНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ТУРНИРОВ ПО БОУЛІНГУ**  
**КЕГЕЛЬБАНК-2005**  
МОСКОВСКАЯ БАНКОВСКАЯ ЛІГА

II этап - 2 декабря 2004  
прием заявок: (095) 231-16-86

спонсоры: ИНБАНК ПРОДУКТ Brunswick DEVELOP RTDSERVICE B.L.R.  
БОУЛІНГ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ партнер  
БАНКОВСКАЯ ЛІГА главный информационный партнер  
БАНКОВСКАЯ ЛІГА  
Секрет Фирмы Банковское міжнародне  
Фінімарт 300.ru міжнародне  
www.kegelbank.ru

## Алло, мы ищем хороших

ХОРОШИЙ ЧЕЛОВЕК — ЭТО НЕ ПРОФЕССИЯ. ЗАТО ПЕРСОНАЛ, СОСТОЯЩИЙ ИЗ «ХОРОШИХ ЛЮДЕЙ», — СЕРЬЕЗНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО. КОМПАНИЯ «МАКСИДОМ» СОВМЕСТИЛА РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ ПО ОТКРЫТИЮ НОВОГО МАГАЗИНА С КАМПАНИЕЙ ПО НАБОРУ ПЕРСОНАЛА. СЛОГАН «МЫ ИЩЕМ ХОРОШИХ ЛЮДЕЙ» СТАЛ ГЛАВНОЙ ИДЕЕЙ В СОЗДАНИИ ОБРАЗА МАГАЗИНА, ГДЕ ПРИЯТНО И РАБОТАТЬ, И ДЕЛАТЬ ПОКУПКИ. **Текст: Андрей Вырковский**

«Интересно, на почте специально принимают на работу людей, которые действуют вам на нервы, или их там тренируют так после трудоустройства?» — задается вопросом модный маркетинговый гурь Сет Годин в книге «Фиолетовая корова». Ведь это совсем недорого: вложить деньги в приятных людей, которые будут вас работать и сделают вашу компанию выдающейся.

Стать выдающейся, по мнению Година, довольно просто. Таковой компании делает ключевая особенность, в приобретении которой деньги, как правило, далеко не главное.

### Объемы «Максидома»

«Максидом» — первая в России сеть строительных супермаркетов. По совместительству компания является лидером петербургского рынка строительных и отделочных материалов. В ассортименте — все, что нужно для отделочных, ремонтных, интерьерных и других подобных работ. Сеть включает четыре супермаркета со средней торговой площадью около 12 тыс. кв. м. Наименований товаров — почти 50 тыс. В «Максидоме» работает около 2200 сотрудников.

Первый магазин сети открылся в 1997 году. Последний — в октябре 2004 года. Объем инвестиций в эту точку составил \$15 млн, а численность персонала — около 400 человек. Создатели сети рассчитывают, что годовой оборот нового магазина достигнет \$40 млн. Это при условии, что ежемесячно новый магазин будет посещать не менее 150 тыс. покупателей.

«Чечто выдающееся — это совсем не обязательно замена самого большого станка на вашей фабрике», — продолжает теоретик новой экономики. Выдающейся компанию может сделать то, как сотрудники отвечают по телефону, или то, какие легенды ходят о вашей компании.

Персонал, состоящий сплошь из хороших людей, — из той же серии. Это поняли в петербургской компании «Максидом» во время подготовки к открытию четвертого магазина сети, для которого надо было довольно быстро нанять 400 специалистов. В компании решили использовать слоган «Мы ищем хороших людей» не только как приманку для работников с определенными личностными характеристиками, но и для того, чтобы сделать доброжелательный персонал одним из конкурентных преимуществ «Максидома», построив на этом всю бранд-коммуникацию.

### Хорошее начало

Искать хороших людей «Максидом» начал не от хорошей жизни. Сначала это была единственная в Петербурге сеть строительных супермаркетов. Но со временем на рынке стало появляться все больше конкурентов. Причем не только профильных. Кадры переманивали продуктовый ритейл и сети, торгующие электроникой.

Так, только за последние два года сети «Metro Cash & Carry» и «Лента Cash & Carry» построили в Санкт-Петербурге по два торговых комплекса. В конце 2003 года под Петербургом открылся главный конкурент «Максидома» — «ИКЕА». Ежегодно открывается несколько новых «Пятерочек» и «Патэрсонов». В кадрах нуждаются и местные «Окей» и «Мегамарт», и московские «Перекресток», «Техносила», «М.Видео». По данным Комитета экономического развития администрации Санкт-Петербурга, только за 2003 год торговая сеть в городе увеличилась на 340 предприятий.

Всплеск ритейла вымыл с рынка труда большую часть потенциальных кандидатов на самые массовые позиции: продавцов и разнорабочих. «В борьбе за персонал магазины постоянно поднимают зарплаты, — рассказывает Яна Григорьева, руководитель службы персонала «Максидома». — Единственное спасение от ценовой гонки — это формирование имиджа компаний, в которой приятно работать».

### Два в одном

До лета 2004 года «Максидом» оригинальностью при наборе персонала не отличался: компания размеща-



## Искать хороших людей «Максидому» пришлось не от хорошей жизни



открытию нового супермаркета и по набору персонала в него. Выиграла питерская компания «Great».

«Мы хотели, чтобы будущие сотрудники представляли себе „Максидом“ как компанию с дружным, хорошим коллективом,— рассказывает Вероника Олейникова.— А если в компании есть теплота, дружба, это автоматически почтывают и клиенты. Наши дивиденды — это симпатии и лояльность покупателей. Поэтому мы решили, что две рекламные акции, посвященные открытию магазина и набору персонала, должны преследовать одну цель. А еще лучше, если они и во-все станут единой коммуникацией».

«Нам поставили задачу сформировать эмоциональную составляющую бренда,— продолжает Алексей Ключев, исполнительный директор рекламного агентства Great.— При этом исследования показывали, что потребители хотят видеть „Максидом“ семейным, „добрым“ магазином. На этом мы и построили позиционирование».

### Размытая семья

В рекламном агентстве создали два вида плакатов, построенных по общей схеме: изображены несколько персонажей, один из них в фокусе, остальные размыты. При смещении фокуса от одного героя к другому меняется адресат обращения.

На плакате, адресованном потенциальным работникам, каждая из четырех фигур представляет собой собирательный образ сотрудника, в котором нуждается компания. Первый — типичный молодой менеджер. Второй — «положительный рабочий», далее продавцы, юноша и девушка. Слоган: «Нам нужны разные специалисты, но прежде всего — хорошие люди».

В зависимости от того, какую позицию продвигает пла-

кат, меняется подпись, относящаяся к «компетенции» работника. Так, на плакате с изображением рабочего можно прочитать: «Вы знаете, чем отличается кран от вентиля? Вы сможете их заменить?»

Реклама, направленная на потребителя, построена по той же схеме: изображена семья — мама, папа и дочка. В фокусе кто-то один. Слоган «Оправдывает ожидания». Так в клиентской рекламе наступает развязка сюжета, обозначенного в рекламе «рекрутерской»: хороших людей набрали, ожидания покупателей оправдались. Уточняющая подпись на плакате фиксирует ожидания главного героя. Например, отец «рассчитывает на широкий выбор», а дочь «ждет новых игрушек».

По тому же принципу «Максидом» построил рекламу и на других носителях. На ТВ крутили ролики, посвященные открытию магазина, 1000 плакатов, посвященных набору персонала, разместили в метро. Такие же рекламные модули появились в интернете и специализированных изданиях: «Банксия», «Работа для вас», «Профессия» и «Привет, Петербург».

Несмотря на «мертвый» для рекрутеров летний сезон, в первые дни после размещения рекламы специалисты по HR сети стали получать до 70 обращений в день. «Всего за три месяца рекламной кампании по набору персонала мы получили около 2500 обращений», — резюмирует господина Григорьева.

**Центр  
Административного  
Менеджмента**

**НЕВОЗМОЖНОЕ  
СТАЛО ВОЗМОЖНЫМ**

## РЕАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ проблем управления и мотивации персонала на предприятиях России

Подтверждено 10-летней практикой

**Объявляем:**  
Проблема мотивации персонала  
полностью решена. Ваша компания  
будет работать как часы.

Уникальные семинары  
Подробности на сайте [www.new-management.ru](http://www.new-management.ru)  
тел. (095) 280-80-18, 950-55-15

c53

Используя такие плакаты, компания за три «мертвых» для рекрутеров летних месяца получила около 2500 обращений претендентов

ла рекламные объявления «Ищем грузчиков, продавцов, кассиров». Так делали все. «А потом подошло время думать об открытии нового магазина,— рассказывает Вероника Олейникова, руководитель отдела рекламы компании «Максидом».— Надо было организовать набор сотрудников. И нам пришла в голову мысль: а почему не помочь созданию имиджа компании с помощью акции по набору персонала?»

В мае «Максидом» организовал тендер на создание креативной концепции сразу двух рекламных компаний: по

## Всплеск ритейла вымыл с рынка труда большую часть потенциальных кандидатов на самые массовые позиции — продавцов и разнорабочих



Дмитрий НОВИКОВ,  
генеральный директор  
«КонсультантПлюс»

### «Важно, чтобы пришедшие люди сохранили первоначальный запал»

— Честно говоря, мне очень импонирует та креативность, которую компания продемонстрировала при наборе сотрудников. Но подбор кадров — только начало. Дальше наступают суровые будни, и компании предстоит продемонстрировать заявленный на словах прекрасный образ. Важно, чтобы пришедшие люди не разочаровались и сохранили первоначальный запал. Сделать это непросто. Удержать людей удастся в том случае, если здоровый корпоративный стиль компании — не временное явление, не игра, а перманентное состояние. А если это только удачный рекламный трюк для заманивания персонала, подсказанный сообразительными консультантами, то дальше работы с душой от людей можно не ждать. Должная отдача будет только в том случае, если в компании действительно уважительно относятся к сотрудникам. С циничным отношением «вот сейчас мы все соки из него выжмем и сменим на следующего» ничего не получится.

Я считаю, что самое трудное в работе с персоналом — поддерживать долгосрочную мотивацию и высокий настрой у сотрудников. Особенно у тех, кто стоит на ключевых направлениях. Их интерес со временем может угаснуть. Важно понять, как его сохранить. Проблема здесь, как обычно, сводится к тому, что очень трудно подобрать людей, которым действительно нравилась бы их работа и кто мог бы долгое время быть удовлетворенным тем, что делает. Если человек работает на краткосрочной мотивации — заработал и ушел, то компании сложно создать с такими людьми сильный и сплоченный коллектив.

Когда компания декларирует хорошее состояние дел в бизнесе, это зачастую расслабляет персонал. Надо все время напоминать им о том, что достичь можно большего и потому необходимо стремиться к новым высотам. Иногда мотивация людей на активное развитие порождает элементы конкуренции, нездоровой борьбы между сотрудниками. Соблюсти разумный баланс между активностью индивидов и сплоченностью коллектива — целая наука.

По большому счету атмосфера внутри компании — это отражение внутренних стандартов ее лидера. Судя по всему, удачные решения при подборе персонала являются только частью продуманной кадровой политики. Нужно помнить: за правильным подбором работников следует их грамотная состыковка. Но самое главное — проявлять к ним уважение.

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

#### Мужской шовинизм

Точно спрогнозировать отклик на рекламу не возьмется ни один рекламист. Как, впрочем, и ни один рекламист не откажется от возможности регулировать силу ее воздействия. «Образы» из рекламы «Максидома» помогли решить эту задачу.

«Понятно, что самая массовая вакансия — продавец, — говорит Вероника Олейникова. — Менеджеров всегда требуется в несколько раз меньше. Этими же пропорциями мы руководствовались, определяя количество плакатов по каждой из вакансий. Большая их часть, 50%, «фокусировалась» на продавцах, 30% — на разнорабочих, и лишь 20% — на менеджерах».

Три четверти из 2500 откликнувшихся на рекламу людей составили женщины.

«Нас это не совсем устраивало, — рассказывает Яна Григорьева. — В „Максидоме“ есть тяжелые работы, где требуется физический труд. Поэтому нам, как воздух, были нужны мужчины».

Креатив рекламной кампании позволял решить и эту проблему: «Максидом» увеличил долю плакатов, на которых главными героями были мужчины, продавец и разнорабочий. Прием оказался эффективен. Несмотря на традиционную нехватку мужчин-кандидатов на низшие позиции, уже через месяц все эти вакансии были заполнены. Всего же за время рекламной кампании «Максидом» закрыл 400 вакансий в открывшемся супермаркете.

#### Неэкономная стратегия

Фильтром, который должен был отделить хороших людей, стали менеджеры действующих магазинов.

«У нас есть такой критерий — оценка количества увольнений из-за конфликтов личного характера, а также не сложившихся отношений в коллективе, — говорят в от-

деле управления персоналом „Максидома“. — Наша задача состоит в том, чтобы поддерживать этот показатель на возможно низком уровне». Напротив, людей коммуникальных, неконфликтных вполне можно считать агентами влияния, способными сформировать сплоченный и доброжелательный коллектив и на новом месте работы.

Отдел по работе с персоналом вел первичный отсев кандидатов с помощью блиц-интервью и анализа анкет. Решающее собеседование с отобранными претендентами проводили менеджеры. «Доброжелательность, открытое отношение к людям и готовность помочь — вот на что мы обращали внимание в первую очередь», — говорит один из руководителей нового «Максидома».

По оценке петербургских специалистов, рекламная кампания стоила «Максидому» около \$100 тыс., из них, по словам Вероники Олейниковой, затраты на акцию по набору персонала составили около 20% от всего рекламного бюджета. Традиционная кампания по набору персонала, когда реклама размещается в изданиях по трудуустройству, обходится в несколько раз дешевле.

Тем не менее, менеджеры «Максидома» уверены, что если в будущем им снова придется решать задачу массового набора, они справятся с ней уже проверенным способом. «Возможно, будут выбраны другие инструменты, но останется фокусирование на том, что «Максидом» — магазин для хороших людей», — уверяет Вероника Олейникова.

«Знаете, мы считаем самым большим недостатком нашего метода то, что он привлекает слишком много людей, — говорят в „Максидоме“. — Значит, многим приходится отказываться. А отказывать тяжело. Ведь люди же огорчаются». **СФ**

Конференция

# Захват новых рынков: территориальная экспансия брэнда

(как выйти в регионы и на рынки стран ближнего зарубежья)

## 14 декабря 2004 года

Москва, гостиница «Марриотт-Тверская»  
ул. 1-я Тверская-Ямская, д.34

Конференция адресована руководителям компаний, коммерческим директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным в получении информации об эффективных технологиях вывода продуктов на новые рынки (регионы, страны ближнего зарубежья).

Консультанты и представители ведущих российских компаний расскажут:

- как выделить новые перспективные рынки
- что продвигать на новом рынке: существующий брэнд или разработать новый
- как адаптировать товарное предложение для новых рынков
- что выбрать: развитие собственной сети или поиск партнеров на местах
- как эффективно конкурировать с локальными брэндами
- какими качествами должна обладать компания для успешного выхода на новые рынки
- на что обратить внимание при выработке стратегии продвижения
- как минимизировать риски и оценить эффективность территориальной экспансии

Стоимость участия — \$280 (без учета НДС)

Специальное предложение:

Каждый третий участник от одной компании  
посещает конференцию бесплатно

Регистрация по телефонам: (095) 771-6180/81  
по факсу (095) 771-6185  
в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)  
по e-mail: conference@sf-online.ru

Организаторы

Секрет Фирмы



Партнер

Ваш персональный аэропорт



(095) 203 1326

## Производственный прогресс

КОГДА-ТО РОССИЯ СЛАВИЛАСЬ ИНЖЕНЕРНЫМИ ТРАДИЦИЯМИ. СЕЙЧАС О НИХ ВСПОМИНАЮТ ЛИШЬ ВЕТЕРАНЫ. ПРОФЕССИЯ, СЧИТАВШАЯСЯ ДИНАСТИЧЕСКОЙ, ПРЕВРАЩАЕТСЯ В СФЕРУ ИНТЕРЕСОВ НОВИЧКОВ. А КАДРОВЫЙ ГОЛОД В ОТРАСЛИ ЗАКОНЧИТСЯ НЕ РАНЕЕ ЧЕРЕЗ ПЯТЬ ЛЕТ.

Текст: Андрей Вырковский Фото: Евгений Дудин



Для Сергея РУМЯНЦЕВА  
путь к карьерным вершинам  
был недолгим

### На выдумки хитры

У входа в рабочий зал по распоряжению **Андрея Озolina**, главного инженера компании Rover Computers, стоит обычный торговый холодильник с прозрачными дверцами, из тех, в которых в магазинах хранят кола-кулу. Вместо напитка там мерзнет ноутбук.

— Зачем компьютеры замораживаете?

— Тестируем на работоспособность при разных температурах. А зачем покупать дорогие термокамеры? Холодильник и проще, и дешевле. Я сам предложил его купить.

Настоящий технолог, говорят специалисты, прежде всего должен уметь оптимизировать. Его задача — не только создать более качественный продукт, но и сделать это наиболее эффективным способом. А значит — с меньшими затратами. И, конечно, быстро. Без творчества в такой ситуации не обойтись.

В компании «Большевичка» все технологические вопросы находятся в ведении **Владимира Гурова**. На визитке написано «советник генерального директора», но его фактическим полномочиям позавидует любой директор. Когда спрашивают, какой историей из своего обширного профессионального прошлого он особенно гордится, господин Гуров вспоминает о пылесосе.

— Как-то у нас сломалась вакуумная станция. Все огромное производство остановилось — не работал раскройный цех. Что-то надо было срочно делать. Я побежал в аптеку, купил самую обыкновенную соуску, взял пылесос и подсоединил его к станции. Через два дня он, конечно, сгорел, но все это время фабрика работала.

Найденное решение Владимир Гуров считает очевидным — любой бы догадался. Не удивительно, что одним из главных профессиональных качеств для позиции технолога он считает изобретательность.

### Неизвестные технологии

Культивирование изобретательности, как дань непредсказуемости производственного процесса, скорее характерно для постсоветской технологической школы. Какими качествами должен обладать технолог «предприятия будущего», затрудняются сказать даже эксперты. «Инженер-технолог должен разбираться в производстве, — уверена **Екатерина Якимович**, консультант рекрутинговой компании «Анкор». «Технолог должен понимать процессы как на производственном, так и на технологическом уровне, — уточняет **Сергей Румянцев**, главный пивовар компании „Очаково“». — Первый касается прежде всего вопросов модернизации и рационализации производ-

ственных процессов. А технологическая часть подразумевает разработку новых видов, сортов продукта, корректировку уже существующих.

Чтобы упростить задачу формулирования исчерпывающего списка служебных обязанностей, рекрутеры прибегают к тактике описания архетипов. Наиболее распространенные из них следующие: «шеф», «производственник» и «специалист по продукту».

Под «шефом» рекрутеры понимают главных технологов, отвечающих за производственные процессы целого предприятия. «Я знаю предприятие как свои пять пальцев», — говорит Владимир Гуров. — Все молодые специалисты перед трудоустройством должны пройти беседу со мной». Статус «шефов» в компании весьма высок — они в совершенстве знают особенности изготовления всей линейки продуктов. Как правило, это люди с огромным опытом и знанием рынка.

Любой «шеф» когда-то был «производственником». Суть работы у них та же. Разница — во фронте деятельности: «производственники» отвечают за соблюдение технологии при изготовлении одного продукта или на одном из этапов.

Но если «производственник» больше отвечает за контроль технологического цикла, то для «специалиста по продукту» главное — создание и развитие продуктов. Их функции находятся на стыке производства, маркетинга и контроля качества — это требует соответствующей подготовки, эрудиции и широты мышления. «Табачный мастер на фабрике „БАТ-Ява“», — говорит **Валерий Афанасьев**, менеджер по развитию продукта компании BAT, — отвечает за закупки сырья, подбор необходимых сортов табака, соблюдение рецептуры на протяжении максимально долгого периода, а также за разработку новых сортов».

## Технологическая родословная

Еще один родовой признак профессии технолога — она одна из немногих, где принято говорить о династиях.

«Сам я из крестьян Московской области, — рассказывает о себе Владимир Гуров. — И мама, и бабушка занимались швейным делом». Поэтому когда в конце 1960-х Владимир, оканчивая десятый класс, задумался о будущей профессии, родные без колебаний сказали: шить. Так будущий директор крупнейшей швейной фабрики России стал студентом Московского технологического института легкой промышленности.

Сергей Румянцев из «Очаково» тоже пошел по семейному пути.

— Многие из моих родных работают в пищевой промышленности, — рассказывает он. — Мама всю жизнь занималась биотехнологиями, сестра закончила Пищевой институт по специальности «пивоварение». В результате и я «пошел по стопам».

Считается, что «династические» технологии — самые ценные работники — с пietetом относятся к профессии, скажется память поколений. Но кроме метафизического есть у ценности «династических» инженеров и вполне прозаическое объяснение. Это — специфика развития технической мысли в СССР и России, которая «консервировала» знания и организаторское отношение в узком профессиональном слое. Кстати, именно эту особенность сами технологии называют одной из главных бед, поразившей сегодня «инженерный» рынок труда.

— Человеческий материал постепенно становился хуже, — говорит Владимир Гуров. — И это не результат рыночных пертурбаций. Все началось еще в шестидесятые. Уровень профессионализма падал — появлялось больше бумажной работы, развива-



# V НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ «МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

**Главное медиа-событие  
2005 года**

1 ОКТЯБРЯ ОБЪЯВЛЕН ПРИЕМ  
АНКЕТ НА СОИСКАНИЕ ПРЕМИИ  
«МЕДИА-МЕНЕДЖЕР РОССИИ – 2005»

**ЦЕЛИ ПРЕМИИ:**  
развитие отрасли  
продвижение медиа-бизнеса  
и лучших управленческих  
решений



Оргкомитет Премии начинает прием анкет на соискание Премии «Медиа-Менеджер России – 2005» по номинациям:

**ПЕЧАТНЫЕ СМИ** —  
газеты, журналы,  
распространение изданий

**ЭЛЕКТРОННЫЕ СМИ** —  
ТВ, радио, new media

**РЕКЛАМА** — агентства,  
компании-рекламодатели

**PR** — агентства, службы  
компаний

ОРГАНИЗATOR:

**НОВОСТИ СМИ** ИД «МедиаХаус»

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ:

**газета** **Секрет фирмы**

**Радио ХОХО**  
УКВ 73.82 FM 91.2

**РОСБАЛТ**

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА:

**РОССИЙСКАЯ ГАЗЕТА**

ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА:

**VITRINA A**  
АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ БЮРОУ

c57



**Валерий АФАНАСЬЕВ**  
знает о табаке практически все

лась бюрократия. В старые времена уровень подготовки технологов был значительно выше. Инженер мог сесть за машину и показать, как надо работать. Ведь любая работа начинается с кустаря — в хорошем смысле этого слова. А в семидесятые-восьмидесятые прервалась связь поколений. Ушли старые профессионалы, которые знали все от и до. Потом пришли новые, но их уже некому было учить.

Для сохранения этого опыта многие предприятия пытаются использовать «цеховые» инструменты обучения. Главная идея та же, что и у династий — преемственность.

«С главным табачным мастером фабрики „Ява“ я подружился, сидя за одной партой во Всесоюзном заочном институте пищевой промышленности», — рассказывает Валерий Афанасьев. — Он и пригласил меня на фабрику. У мастера всегда должен быть ученик, которому тот передает опыт. Правда, как такого курса обучения нет. Поэтому процесс этот длится долго и заканчивается, когда мастер решит, что ученик вырос».

### Большие ожидания FMCG

При всей привлекательности династической традиции ни один руководитель предприятия сегодня, наверное, не рискнет делать на нее ставку. Профессионалов должно быть много, особенно в условиях растущей российской промышленности. Поэтому ничего удивительного, что большинство ее отраслей испытывает серьезный дефицит

специалистов по технологиям. Странно другое: слабее всего эта потребность заметна на предприятиях FMCG (особенно пищевого сектора) — в одном из самых динамичных рыночных сегментов. Приток людей туда хоть и был неравномерным, но в последние двадцать лет практически не прекращался.

— Я год отучился в авиационно-техническом институте, попал на практику в конструкторское бюро Туполева и по-

нял, что это тупиковая ветвь в моей жизни, — рассказывает Сергей Румянцев. — В то же время у моей сестры было много знакомых, которые работали в «пищевке». Наверное, им единственным и пластили в начале девяностых, и притом неплохо. Как и многие другие, я рассудил так: специалисты пищевой промышленности будут нужны всегда. А пить пиво в России уж точно не перестанут.

Через три года работы Сергей Румянцев достиг вершины профессиональной карьерной лестницы — стал на «Очаково» главным пивоваром.

**Анна Клепикова, технолог**

**Андрей ОЗОЛИН: «Чем ходильник хуже термокамеры?»**



компании «Дарья», выбрала свое призвание также по рациональным, но менее драматичным соображениям:

— У меня всегда были технические способности. И Университет низкотемпературных и пищевых технологий, который я оканчивала, показался мне подходящим местом.

В условиях недостатка специалистов карьера молодых технологов FMCG делается быстро. Так, Анне Клепиковой всего через два года после прихода на «Дарью» доверили стратегическое для компании направление — разработку и тестирование новых продуктов.

Но если в относительно благополучных с точки зрения кадрового резерва отраслях рост рынка приводит лишь к ускорению карьеры, в других любое ускорение роста грозит серьезным кадровым голодом.

### Что делать?

— Поверьте, мы готовы платить людям большие деньги, — говорит Владимир Гуров. — Но первый вопрос, который мы задаем на интервью — «А что вы на самом деле умеете делать?» Как правило, на этом переговоры и заканчиваются.

«Возможно, говорить о больших зарплатах на пред-

### ДИНАМИКА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ ПТО ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЙ\*

ПОЗИЦИЯ	ЛЕТО	ЛЕТО	ЛЕТО	РОСТ	РОСТ
	2002 Г., \$*	2003 Г., \$*	2004 Г., \$*	ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД, %	ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА, %
МЕНЕДЖЕР ПО ПРОИЗВОДСТВУ	1737	1731	2807	62	62
ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР	1544	2540	2100	-17	36
ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР-ЭНЕРГЕТИК	736	1008	1501	49	104
ИНЖЕНЕР-ЭЛЕКТРИК	386	500	940	88	144
ИНЖЕНЕР-МЕХАНИК	481	775	800	3	66
МЕНЕДЖЕР ПО КОНТРОЛЮ КАЧЕСТВА	1332	1386	1380	0	4
ГЛАВНЫЙ ТЕХНОЛОГ	—	—	1583	—	—
ЛИНЕЙНЫЙ СУПЕРВАЙЗЕР	604	1052	1008	-4	67
МЕХАНИК	400	553	595	8	49
НАЧАЛЬНИК СМЕНЫ	400	544	752	38	88
РАБОЧИЙ (ВСПОМОГАТЕЛЬНОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ)	250	370	370	0	48
ОПЕРАТОР	289	300	429	43	48
<b>В СРЕДНЕМ</b>				<b>22</b>	<b>60</b>

\*ДО ВЫЧЕТА НАЛОГОВ; УСРЕДНЕННЫЕ ЗНАЧЕНИЯ. ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ.

ИСТОЧНИК: ОБЗОР ПО ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ КАДРОВОЙ КОМПАНИИ «АНКОР».



## Новое поколение технологов придет на предприятия не раньше чем через пять лет. А до тех пор российскому производству придется потерпеть

приятиях текстильной промышленности несколько преждевременно, — говорит Екатерина Якимович. — Но то, что профессионалам готовы идти навстречу — точно».

Если не заниматься переманиванием людей с других предприятий, остается единственный выход — учить. «Позиции технологов и конструкторов мы можем закрыть сами, потому что сами их готовим», — рассказывает Владимир Гуров. — Мы поняли, что с улицы никого с соответствующей квалификацией взять не получится. Поэтому даем объявления, отбираем людей, готовых окунуться в эту сферу. На год-два сажаем их работать портными в цех. Присматриваемся, определяем, какая позиция им больше подходит: мастера, конструктора, технолога, консультанта. Дальше — дело желания и таланта».

Специфика промышленного производства такова, что доучивать приходится даже вчерашних студентов. Этим многие предприятия и занимаются. «А вообще ситуация с предложением критическая, — уверена Екатерина Якимович. — Последнее десятилетие почти не дало достойных специалистов. Правда, за минувшие двадцать четыре года появилась молодая генерация выпускников вузов. Но, естественно, пока они могут работать только на низких позициях». Еще хуже иностранным работодателям. «Обязательное знание английского языка и требование наличия опыта работы на западном производстве сводят предложение буквально до единицы», — уверена директор отделения Kelly Engineering Resources Евгения Дельнова. А обычная для технологов специализация на одной отрасли промышленности окончательно «останавливает» рынок.

### На предприятие требуются

Отраслевая структура спроса на инженеров-технологов

очевидна: самым быстрорастущим сегментам нужно больше всего специалистов.

«Пищевая, нефтегазовая, химическая, строительная отрасли — вот безусловные лидеры», — утверждают эксперты. После массового открытия иностранных автомобильных заводов оживилось машиностроение. «В одной Москве ежегодно открывается не менее 500 вакансий инженеров-технологов», — считает Григорий Зайцев, специалист компании «Империя кадров». Правда, намного труднее оценить «латентный спрос»: менеджеры предприятий сами организуют обучающие центры, закрывают вакансии знакомыми или потихоньку переманивают специалистов. Или вообще обходятся уже имеющимися сотрудниками, нагружая их все больше и больше.

Из-за масштабности «латентного спроса» эксперты расходятся в оценках роста рынка: для «активных» отраслей некоторые говорят и о 100% ежегодно. Другие более осторожны: «Не более 10–20%». В любом случае, поскольку на «свободном рынке» специалистов практически нет, излюбленным занятием рекрутеров становится масштабный хедхантинг.

### Деньги решают все

Рынок труда полон парадоксов: в условиях практически нулевого предложения и искреннего желания многих компаний платить профессиональным технологам любые деньги, рост среднего уровня зарплат отстает от роста спроса. Несмотря на усилия рекрутеров, чаще всего технологии работают на одном месте очень подолгу. «Межфирменная ротация технологов минимальна», — подтверждает Григорий Зайцев.

Значит, премия «за переход» исключается. Остается только планомерный рост ок-

лада, зависящий от продвижения по карьерной лестнице. А она у технологов очень недлинная.

Правда, существенна премия за «иностранные предприятия» — разброс заработных плат, предлагаемых иностранными и отечественными компаниями, весьма велик. «Так, главному технологу в крупной иностранной компании FMCG могут платить и \$10 000 в месяц, — уверяет Екатерина Якимович. — А главному технологу в среднестатистической отечественной компании (пусть и в растущем секторе) вряд ли

дадут больше \$3000 в месяц». Рядовой технолог-производственник получает в среднем от \$800 до \$2500.

— Чего ожидают рекрутеры и работодатели от рынка в ближайшем будущем? — неоднократно спрашивал я специалистов.

Ответы самых разных людей были похожи: «Сегодня технологическим процессам уделяется все большее внимание. Но новое поколение технологов придет на предприятия не раньше чем через пять лет. А до тех пор российскому производству придется потерпеть». **СФ**

### ПО ВОПРОСАМ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ В РУБРИКЕ CLASSIFIED

обращайтесь к Майе Иванниковой по тел.: (095) 799-0592, 771-6184

### ОБРАЗОВАНИЕ

Тренинги К.Харского т. (+7 812) 935-0300

### БИЗНЕС

Брэндинг для женских сердец. [www.SokolovSky.ru](http://www.SokolovSky.ru)

ООО с годовой историей без долгов т. 778-03-84

Торговые центры «КИТ» в г. Н. Тагил, Курган, Каменск-Уральский приглашают арендаторов. (343) 372-31-78

## ЛЕКАС

Почему стоит работать именно с нами?

730-65-57  
920-96-65  
[leader@lekas.ru](mailto:leader@lekas.ru)  
[www.lekas.ru](http://www.lekas.ru)

- \* Срок закрытия вакансий от 1 дня
- \* Самая большая гарантия замены специалистов
- \* Наши консультанты — проффбухгалтеры и топ-менеджеры ведущих компаний

## ВНИМАНИЮ МЕНЕДЖЕРОВ ПО РЕКЛАМЕ

Издательский дом «Секрет фирмы» в связи с запуском новых проектов объявляет набор сотрудников в отдел рекламы.



Приглашаем высококвалифицированных специалистов по продаже рекламных площадей.

Требования к кандидатам:  
 ■ опыт работы на аналогичной позиции от трех лет (предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы в деловых и стилеобразующих изданиях)  
 ■ образование – высшее

оклад+проценты  
соцпакет  
карьерный рост

контактный телефон (095) 771 61 84, факс (095) 771 61 85  
e-mail: [reklama@sf-online.ru](mailto:reklama@sf-online.ru)

classified

## Смешать и не мешать



САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ КОМАНДА УПРАВЛЕНЦЕВ — СМЕШАННАЯ. И КАЖДЫЙ УЧАСТНИК ЭТОЙ КОМАНДЫ ДОЛЖЕН ИГРАТЬ В НЕЙ СВОЮ РОЛЬ. НЕСМОТРЯ НА ПРОСТОТУ СХЕМЫ, СОЗДАТЬ ТАКУЮ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ НЕ ТАК ЛЕГКО. МЕШАЕТ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ — ОТ НЕДОВЕРИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ К ТАКОМУ МЕХАНИСТИЧНОМУ ПОДХОДУ ДО СОЗНАТЕЛЬНОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ. **Текст: Андрей Вырковский**



Авторитетами в командостроительстве становятся так: посвящают девять лет экспериментам в учебных заведениях, вовлекают в процесс несколько сотен людей и еще несколько лет обрабатывают полученные материалы. Затем пишут книги.

Работа Мередита Белбина является воплощением научного подхода к менеджменту — предмету, никогда не отличавшемуся строгостью методов и четкостью дефиниций. Обычно специалисты по управлению описывают процессы постфактум — Мередит Белбин идет от обратного, строя свою теорию на эмпирике. «Эта книга основывается на научных исследованиях, но она адресована не столько ученым, сколько менеджерам-практикам».

Конечно, слушатели Колледжа административного персонала в Хенли — пока еще не менеджеры, а тренинги топ-менеджеров (TTM) и деловая игра «Тимополия», во время которых Белбин получал большую часть фактической информации, — не точная модель происходящего в корпорациях. Но при большом количестве экспериментов, считает господин Белбин, разница не столь существенна. Главное — принцип.

А принцип такой: чтобы создать хорошую команду, нужно знать правила. Ради которых, собственно, эксперименты и затевались.

В хорошей команде, по Белбину, должны присутствовать исполнители восьми основных ролей — Рабочей пчелки, Генератора идей, Руководителя, Мотиватора, Снабженца, Аналитика, Вдохновителя, Контролера. «Хотя „неполные“ команды и могут добиться успеха за счет использования общекомандного потенциала, но какой-то недостаток в действиях такой команды обязательно проявится и выяснит ошибку, заложенную в схеме построения команды», — пишет Белбин. Идеальная команда не должна состоять из

высокоинтеллектуальных звезд — такие коллективы трудноуправляемы и малопродуктивны.

Способ нахождения потенциальных исполнителей ролей тоже элементарен: Белбин предлагает пропускать всех кандидатов через батарею психометрических тестов. Любимый его инструмент — это 16-факторный личностный опросник Кеттела. По мнению автора, полученной информации вполне хватит, чтобы понять, кто есть кто.

Предложенная схема настолько проста и красива, что сразу хочется признать ее универсальной. Поневоле удивляешься, почему она не стала эталоном.

На это у автора есть свой ответ: не использующие данную схему, но тем не менее успешные компании пришли, по его мнению, к другой модели — созданию группы хорошо взаимодействующих и эмоционально устойчивых экстравертов (ЭУЭ). «Команды этого типа выигрывают редко», — пишет Белбин. — Но почти никогда не показывают худших результатов. Члены команды ЭУЭ не отличаются разнообразием командных типов. Все, чего таким командам не хватает в профессиональном отношении, они восполняют за счет своей гибкости».

Этим возможные типы успешных команд, по Белбину, не исчерпываются. Но все равно «наиболее успешная команда — смешанная». И все же «такие команды до сих пор, кажется, не фигурировали среди эффективных команд в деловом мире». Почему? Автор видит три препятствия: сложность подбора оптимального состава, недоверие менеджеров к методике «искусственного» составления команд, противодействие специалистов по управлению персоналом. Достичь идеала трудно. Но чтобы выживать, надо искать. И книга Мередита Белбина — не самый плохой путеводитель. **СФ**

# Эксклюзивный подарок редакционным подписчикам

Оформите или продлите до 15 ноября 2004 года редакционную подписку  
и выберите лучшие деловые книги из серии «Выбор журнала "Секрет фирмы"»



- в подарок: **1 книга** — всем увеличившим срок подписки с полугода до года  
**2 книги** — всем продлившим первую годовую подписку на 2005 год  
**3 книги** — всем подписавшимся на третий полный год



крупнейшие  
ошибки  
брэндинга



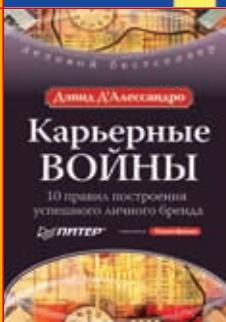
Чарльз Хэнди  
*Слон и слоха*



Как вырастить  
руководителей  
Как  
CEO



Секрет Фирмы  
Ошибки  
топ-менеджеров  
ведущих корпораций

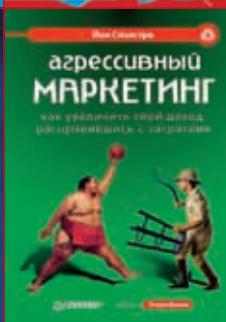


Карьераные  
ВОЙНЫ

10 правил построения  
успешного личного бренда



ЛИДЕРСТВО  
МАЦУСИТИ



агрессивный  
МАРКЕТИНГ



БИЗНЕС-ПЕРСПЕКТИВЫ  
ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ:  
по телефону: (095) 267 3768  
по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)  
**Внимание:** изменены банковские  
реквизиты, актуальные – на сайте  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»)

## "Rambler ТелеСеть" - телевидение завтрашнего дня

"Rambler ТелеСеть" - первый познавательный телеканал в России.

- Мы выбрали "нишевый" формат, - объясняет генеральный директор телеканала Сергей Савушкин, - так как считаем его очень перспективным для России. В скором времени на телевидении будет происходить все более узкая специализация, так что можно сказать, что мы сделали первый шаг к этому.

"Нишевое" телевидение - это специализированные каналы с узкой тематикой, имеющие четкую целевую группу и рассчитанные на определенный сегмент рекламодателя.

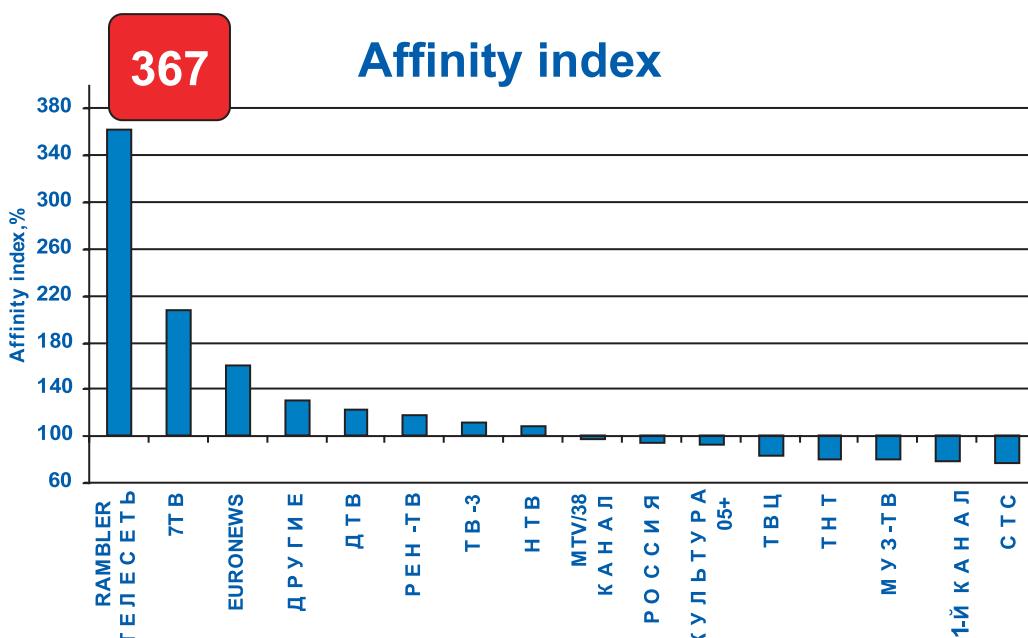
- Тенденции роста "ниши" налицо, - рассказал директор по телевизионным измерениям компании "TNS Gallup Media" Александр Костюк, - "Массовое" телевидение характеризуется широким охватом, и поэтому у него неизбежно широкая тематика. "Нишевое" же, имеет возможность концентрироваться как на жанре, так и на тематике. В отличие от массового телевидения, "нишевое", безусловно, не может похвастаться таким большим охватом, но при этом оно позволяет себе быть узко направленным на определенную социальную



демографическую группу. Это дает возможность фактически формировать целевую аудиторию. Таким образом, в отличие от массового телевидения, "нишевое" работает на совершенно другой сегмент рекламодателей. Естественно, что эти продукты имеют отношение к премиальному классу, к премиальной целевой группе. Ведь чаще всего "нишевые" каналы распространяются по кабелям, спутникам. И они, однозначно, получают доступ именно к высокодоходной части населения, к верхушке социальной и имущественной пирамиды. То есть "нишевые" каналы выгодно использовать для рекламы премиальных товаров и

услуг, что не очень эффективно на "массовых" каналах, поскольку охватывая там 3-5%, потребителей, приходится платить за 97% балласта, который никогда в жизни не купит твою услугу. Таким образом, основное преимущество "нишевых" каналов - их содержательная сторона, высокая концентрированная аудитория в каком-то одном сегменте. Как показывает практика западных рынков, две самые доходные тематики - это спорт и эротика. Плюс все пакеты, связанные с просветительской, научно-популярной тематикой, и кинопакеты. Познавательный формат один из явных лидеров.

"Rambler ТелеСеть" освещает такие важные аспекты современной жизни, как наука и техника, экология, интернет, медицина, история и культура. "Rambler ТелеСеть" сотрудничает с ведущими зарубежными компаниями: Discovery Channel, Tech TV, World Wide Entertainment, Open University и другими. Но, в отличие от европейских и американских аналогов, бесплатный для массового зрителя. Ядро аудитории телеканала составляют социально активные, образованные слои населения с высокой покупательной способностью в возрасте 25-45 лет, с группой дохода "С", вносящие основной вклад в семейный бюджет (см. рис.). И именно 2 фактора: премиальная аудитория и возможность не платить за "97% балласта" определили появление среди рекламодателей телеканала таких высокотехнологичных компаний как Intel, IBM и многих других. "Rambler ТелеСеть" могут видеть более 39 млн человек в 400 городах России среди которых: Санкт-Петербург, Н. Новгород, Новосибирск, Пермь, Самара, Красноярск, Иркутск, Ярославль и многие другие. В Москве же смотрите на НТВ Плюс, Divo TV и Комкор-ТВ.



Rambler занимает 1-е место среди всех каналов по аудитории male 25-45 с группой доходов С. Это говорит о том, что по сравнению со всеми другими каналами мужчины этой целевой группы предпочитают смотреть Rambler больше, чем вся аудитория в целом.



## ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ // Инвестиции

**64\_РИСКОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ** // Кто из управляющих компаний останется на рынке / тенденции

**70\_ВТОРЫМ СОСТАВОМ** // Какие риски несут инвестору корпоративные облигации / витрина

**73\_ОШИБКА ПЕНСИОННОГО МАСШТАБА** // Что происходит с пенсионной реформой / детали

## РИСКОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ

**За 2003–2004 годы количество пайщиков инвестиционных фондов выросло с 20 тыс. до 100 тыс., в полтора раза стало обслуживающих управляющих компаний. Число пайщиков и объем средств, доверяемых ими управляющим компаниям, будет увеличиваться и далее. А самих компаний станет в разы меньше. Останутся те, кто сумеет правильно диверсифицировать риски и таким образом завоюет клиентов.**

—Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК



В 2004 году рынок коллективных инвестиций претерпел значительные изменения. «Существенно возросло количество управляющих компаний (УК): если еще совсем недавно на рынке присутствовали в основном „дедушки“ рынка и

компании, обслуживающие кэптивных клиентов, то за последний год появилось много новых игроков, ориентированных на розничный рынок», — считает начальник отдела по работе с институциональными инвесторами банка «Союз»

(партнер УК «Пифагор»)  
**Валентин Морозов.**

Популяризации индустрии управляющих компаний среди частных инвесторов в значительной степени способствовала пенсионная реформа. «Благодаря широким рекламным кампаниям о существовании такого вида финансовых услуг, как ПИФы, узнало много потенциальных клиентов УК», — рассказывает ведущий специалист рейтингового агентства НАУФОР **Мария Семенова.** — И хотя само по себе участие в реформе не многим компаниям принесло положительные плоды, часть финансового рынка, так или иначе связанная с коллективными инвестициями и доверительным управлением, в целом получила ощущимую информационную поддержку. Особенно ценно было то, что компании рекламировали не просто свои услуги, а выступали в качестве партнеров государства в рамках социальной реформы».

С тем, что «пенсионка» явилась локомотивом роста рынка коллективных инвестиций, согласны все его участники. «В прошлом году мы

наблюдали ажиотаж по поводу пенсионной реформы: до самых отдаленных уголков нашей страны дошла информация о существовании в России рынка ценных бумаг. — говорит генеральный директор УК «Капитал» **Алексей Шкрапкин.** — Благодаря рекламе у российских граждан появился интерес к компаниям, помогающим им вложить сбережения в инструменты фондового рынка».

Вероятно, в ближайшее время управляющие компании в сознании рядовых граждан встанут в один ряд с уже привычными финансовыми институтами: банками и страховыми компаниями.

«Для частного клиента управляющие компании стали реально существовать как продукт именно в этом году, — считает директор отдела маркетинга и дистрибуции УК „ПИОГЛОБАЛ Эссет Менеджмент“ **Алексей Ощенков.** — Раньше для большинства компаний это была игра, а теперь — бизнес. Например, некоторые серьезные компании наконец-то пересекли точку окупаемости: еще недавно по паевым инве-

стационным фондам УК не окупали своих расходов».

Особый интерес граждане проявили в этом году к паевым инвестиционным фондам. По данным Национальной лиги управляющих, за первое полугодие 2004 года чистые активы российских ПИФов выросли в 1,5 раза — с 77,9 млрд руб. до 93,7 млрд руб., а за весь 2003 год чистые активы ПИФов возросли в шесть раз. По словам Алексея Ощепкова, в этом году продажи открытых паевых инвестиционных фондов выросли вдвое по сравнению с прошлым годом. «Раньше более 80% денег находилось в интервальных фондах, которые предназначались для крупных институциональных инвесторов и зачастую открывались под конкретные инвестиции», — рассказывает господин Ощепков. — Теперь рынок „рулит“ частный клиент с инвестициями порядка \$5—6 тыс. Он заменил собой институционального инвестора с сотнями тысяч долларов».

По данным Национальной лиги управляющих, за первое полугодие 2004 года продажи интервальных фондов составили 20% от всего объема продаж индустрии ПИФов, продажи открытых фондов облигаций — 28%, открытых смешанных фондов — 19%, открытых фон-

дов акций — 33%. Таким образом, 80% всех продаж ПИФов сейчас приходится на открытые фонды. По прогнозам, средний размер инвестиции розничного клиента будет расти и дальше.

### Диверсификационные сооружения

Массовый выход в этом году управляющих компаний в розницу постепенно начинает менять расстановку сил на рынке.

«Учитывая достаточно низкие барьеры к входу на рынок и все еще низкое притяжение инвесторами финансовых продуктов, конкуренция на рынке значительно обострилась», — считает Валентин Морозов. — Сейчас управляющих компаний слишком много, и лишь некоторые из них смогут выстроить по-настоящему рыночные бизнесы. Остальные будут или обслуживать схемы акционеров и клиентов, или станут (а некоторые — останутся) придатками к дружественным банкам».

То, что на рынке управления коллективными инвестициями стало значительно теснее, чем в прошлом году, заметили все опрошенные СФ управляющие компании.

«Рынок становится более жестким: у населения, у институциональных инвесторов неплохой доступ к ин-

формации. Они постоянно следят за деятельностью той или иной управляющей компании, у них есть возможность выбора. И точно так же, как на Западе, в России народ начинает мигрировать из одной компании в другую, соблазняясь либо на более низкие тарифы, либо на более высокую доходность, либо покупаясь на рейтинги», — рассказывает Алексей Шкрапкин. — Поэтому в последнее время конкуренция между компаниями сильно выросла. Помимо увеличения количества управляющих компаний, появились управляющие компании закрытых паевых фондов, инвестирующих, например, в недвижимость».

Созданию управляющими компаниями новых продуктов способствует необходимость диверсифицировать риски. Стоит отметить, что диверсификация рисков происходит на двух уровнях — диверсификация инвестиционных рисков и бизнес-рисков. «Что касается инвестиционных рисков — тут ничего нового пока не придумано. По мере появления новых ценных бумаг, преимущественно с фиксированной доходностью, портфели становятся все более диверсифицированными и менее рискованными», — высказывает мнение Валентина Морозова. — Что касается акций, ситуация похуже. Я очень надеюсь на проведение в будущем IPO компаний из относительно плохо представленных на бирже секторов экономики. При грамотном размещении им практически гарантирован спрос со стороны как российских, так и западных портфельных инвесторов, стремящихся диверсифицировать свои портфели акций».

«Если говорить совсем просто, риски падения акций в своем портфеле нужно уравновешивать облигациями и другими бумагами с фиксированным доходом», — объясняет Алексей Шкрапкин. — Прибыль по бумагам с фиксированным доходом перекроет убытки по акциям, возможные из-за каких-либо неблагоприятных обстоятельств на рынке. Плюс к этому, конечно, нужно диверсифицировать портфель акций по эмитентам: чем шире их круг, тем ближе совокупный портфель к индексу, тем меньше влияние конкретной компании на портфель. Что касается ценных бумаг с фиксированным доходом, УК, претендующие на долгую и счастливую жизнь, очень внимательно относятся к понятию кредитных рисков. То есть внимательно смотрят на эмитентов ценных бумаг и на вероятность

## ДОВЕРЬТЕ ДЕНЬГИ ПРОФЕССИОНАЛАМ

В последнее время многие вкладчики ищут альтернативные привычным банковским вкладам способы вложения денежных средств. И на первый план выходят различные виды доверительного управления, поскольку, несмотря на более высокую степень риска, доходность от такихложений в два-три раза выше, чем по депозитным вкладам.

Одним из наиболее привлекательных продуктов, предлагаемых банками на сегодняшний день, является такая форма коллективного доверительного управления, как общие фонды банковского управления (ОФБУ).

О преимуществах и достоинствах ОФБУ мы попросили рассказать начальника казначейства СДМ-БАНКА Эдуарда Лушина.

— На сегодняшний момент ОФБУ достаточно популярен среди российских вкладчиков, что объясняется несколькими факторами. В первую очередь, это более низкие транзакционные издержки (из-за меньшего числа финансовых посредников), большая гибкость управления активами. К тому же Банк России контролирует состояние баланса банка на ежедневной осно-

ве, что, конечно, снижает риски. Как правило, услуги по ОФБУ предлагаются банки с долгой и успешной историей работы.

Доходность ОФБУ зависит от рискованности инвестиционных стратегий. Чем выше рискованность инвестиций, тем больше потенциальная доходность. Основными объектами инвестирования денежных средств клиентов являются корпоративные облигации и акции. Допустимый уровень риска, как правило, определяет сам инвестор. Он может выбирать инвестиционные инструменты с самым высоким риском, такие как акции или почти безрисковые государственные облигации. Текущая доходность консервативных фондов составляет около 10% годовых. Фонды с более рискованной стратегией управления активами могут обеспечивать доходность свыше 30% годовых.

Обычно инвестиционные портфели сочетают в себе рискованные и безрисковые инструменты. Например, СДМ-БАНК предлагает своим клиентам присоединиться к ОФБУ «Универсальный», достоинством которого является оптимальная по соотношению риск/доходность стратегия размещения средств вкладчиков.

их дефолта, после чего выделяют и устанавливают лимиты на заемщиков и — исключительно в рамках этих лимитов — включают ту или иную бумагу в портфель. Большую часть ценных бумаг УК не включают в портфель вообще, так как они не соответствуют элементарным требованиям раскрытия

информации, прозрачности. Поэтому нет гарантии даже на ближайший год, что они не объявят дефолта».

Диверсифицировать бизнес-риски, связанные с функционированием УК и рынка коллективных инвестиций, сложнее, чем инвестиционные. «Основным путем диверсификации являет-

ся создание продуктовой линейки, способной показывать привлекательную доходность при разном поведении рынка,— говорит Валентин Морозов из банка «Союз». — При наличии правильно структурированной линейки инвесторы, в случае падения рынка, могут перевести свои инвестиции из од-

ного фонда в другой, таким образом обеспечивая устойчивость доходной базы УК».

«Если компания управляет только активами, скажем, негосударственных пенсионных фондов, в случае изменений в законодательстве по НПФ, вынуждивших клиентов уйти в другие инвестиционные инструменты, она

#### ТОП-15 УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ НА РЫНКЕ ПАЕВЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ФОНДОВ

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	СОВОКУПНЫЕ ЧИСТЫЕ АКТИВЫ, РУБ.	ДОЛЯ, %	ФОНДЫ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ
«МЕНЕДЖМЕНТ-ЦЕНТР»	33 221 691 153,48	31,30	ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «НЕФТЬЯНОЙ ФОНД ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНВЕСТИЦИИ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «МЕДИАИНВЕСТ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ».
«МЕНЕДЖМЕНТ-КОНСАЛТИНГ»	17 395 084 505,63	16,39	ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «РЕСУРС». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО».
«УРАЛСИБ»	13 804 721 850,81	13,01	ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ЛУКОЙЛ ФОНД ПЕРВЫЙ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ЛУКОЙЛ ФОНД ОТРАСЛЕВЫХ ИНВЕСТИЦИЙ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ЛУКОЙЛ ФОНД ПЕРСПЕКТИВНЫХ ВЛОЖЕНИЙ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ЛУКОЙЛ ФОНД ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ЛУКОЙЛ ФОНД КОНСЕРВАТИВНЫЙ».
«НИКОЙЛ-СБЕРЕЖЕНИЯ»	10 617 550 611,40	10,00	ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТ ПЕРВЫЙ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТ ВТОРОЙ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТ ТРЕТИЙ».
«ИНТЕРФИН КАПИТАЛ»	5 670 339 322,91	5,34	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ПАРТНЕРСТВО». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «ЭНЕРГИЯ КАПИТАЛ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «ТЕЛЕКОМ КАПИТАЛ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «МЕТАЛЛУРГИЯ КАПИТАЛ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «ИНВЕСТИЦИОННЫЙ».
«ТРОЙКА ДИАЛОГ»	2 802 679 638,70	2,64	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ИЛЬЯ МУРОМЕЦ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ДОБРЫНЯ НИКИТИЧ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ДРУЖИНА». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОБЛИГАЦИЙ «САДКО». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ».
АЛЬФА-КАПИТАЛ	2 351 370 871,74	2,22	ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «АЛЬФА-КАПИТАЛ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «АЛЬФА-КАПИТАЛ КОРПОРАТИВНЫЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «АЛЬФА-КАПИТАЛ РЕЗЕРВ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «АЛЬФА-КАПИТАЛ АКЦИИ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «АЛЬФА-КАПИТАЛ ОБЛИГАЦИИ ПЛЮС».
«ПИОГЛОБАЛ ЭССЕТ МЕНЕДЖМЕНТ»	1 854 359 676,42	1,75	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ФОНД ОБЛИГАЦИЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ФОНД СБАЛАНСИРОВАННЫЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ФОНД АКЦИЙ». ИНДЕКСНЫЙ ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «СВОДНЫЙ ФОНДОВЫЙ ИНДЕКС ММВБ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КОРПОРАТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ».
«КРЕАТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»	1 767 603 332,21	1,67	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КИТ — ФОНД СБАЛАНСИРОВАННЫЙ». ОТКРЫТЫЙ ФОНД ОБЛИГАЦИЙ «КИТ — ФОНД ОБЛИГАЦИЙ». ОТКРЫТЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КИТ — РОССИЙСКАЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА». ОТКРЫТЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КИТ — РОССИЙСКАЯ НЕФТЬ». ОТКРЫТЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «КИТ — РОССИЙСКИЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ФОНД АКЦИЙ «КИТ — ФОНД АКЦИЙ». ЗАКРЫТЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ». ЗАКРЫТЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «КИТ — РОССИЙСКАЯ ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «КИТ — ФОНД АКЦИЙ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОСОБО РИСКОВЫХ (ВЕНЧУРНЫХ) ИНВЕСТИЦИЙ «НЕВСКИЙ КЭПИТАЛ ПАРТНЕРС». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «ФОНД СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ».
«ЯМАЛ»	1 704 519 423,85	1,61	ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «ТЕРРА». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «МЕРКУРИЙ».
«ПИФАГОР»	1 568 911 840,86	1,48	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «КАПИТАЛЬНЫЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОБЛИГАЦИЙ «СОВЕРШЕННЫЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД АКЦИЙ «ПИФАГОР — ФОНД АКЦИЙ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОБЛИГАЦИЙ «ПИФАГОР — ФОНД ОБЛИГАЦИЙ.. ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «ПИФАГОР — ФОНД СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ».
«СОЦИНВЕСТГАРАНТ»	1 374 003 768,51	1,29	ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОСОБО РИСКОВЫХ (ВЕНЧУРНЫХ) ИНВЕСТИЦИЙ «ДОЛГОСРОЧНЫЕ СБЕРЕЖЕНИЯ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОСОБО РИСКОВЫХ (ВЕНЧУРНЫХ) ИНВЕСТИЦИЙ «ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ».
«ОФГ ИНВЕСТ»	896 807 517,13	0,84	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ПЕТР СТОЛЫПИН». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД ОБЛИГАЦИЙ «РУССКИЕ ОБЛИГАЦИИ».
«РЕГИОНГАЗФИНАНС*»	827 395 469,49	0,78	ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «ТАКТИКА». ИНТЕРВАЛЬНЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «СТРАТЕГИЯ». ОТКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «РЕГИОНГАЗФИНАНС — ФОНД СБАЛАНСИРОВАННЫЙ». ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «РЕГИОНГАЗФИНАНС — ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ».
«НАШЕ БУДУЩЕЕ»	753 167 346,70	0,71	ЗАКРЫТЫЙ ПАЕВОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД НЕДВИЖИМОСТИ «ПЕРВЫЙ СЕМЕЙНЫЙ ФОНД».

на 30 сентября 2004 г. по данным национальной лиги управляющих (НЛУ). \*не является членом НЛУ.

рискует потерять всю клиентскую базу,— приводит пример Алексей Шкрапкин.— Понимая это, мы стремимся присутствовать на всех сегментах рынка управления активами».

«Мы укрепляем свои позиции на рынке за счет освоения новых инструментов и рынков,— рассказывает начальник управления рыночных исследований управляющей компании „Уралсиб” Александр Головцов.— В частности, наша компания успешно привлекла 1,4 млрд руб. в принципиально новый инвестиционный продукт — закрытый паевой инвестиционный фонд, вкладывающий средства в недвижимость. В перспективе — начало биржевого обращения паев, выход на международные рынки».

### За физическим лицом

Сейчас многие управляющие компании борются за частного лайщика с помощью агрессивных рекламных кампаний и деминговой политики. «Через год-два начнется процесс консолидации на рынке управляющих компаний,— прогнозирует Алексей Ощепков.— Реальных игроков останется не больше десяти. Это будут компании, доля которых на рынке сейчас превышает 1%». На сегодняшний момент таких управляющих компаний всего 12: «Менеджмент-Центр», «Уралсиб», «Интерфин КАПИТАЛ», «Альфа-Капитал», «ПИОГЛОБАЛ Эссет Менеджмент», «Тройка Диалог» и другие (подробнее см. таблицу).

«Для победы в конкурентной борьбе и эффективного управления средствами компании необходимо иметь в штате специалистов высокого класса и обладать соответствующими технологиями. Это подразумевает очень большие расходы,— объясняет Алексей Шкрапкин.—

Их может позволить себе только компания с очень большими доходами. А они берутся на больших объемах управления. Поэтому, управляя \$1 млн, невозможно сдержать штат, пользоваться мощными информационными системами и программами, помогающими управлять портфелями. То есть, не имея технологий и специалистов, в конкурентной борьбе выиграть нельзя».

По данным опрошенных СФ управляющих компаний, минимальный объем средств, который должен находиться в управлении УК для ее выхода «в ноль» — \$50 млн. Нормальный уровень рентабельности бизнеса достигается начиная с \$500 млн в управлении. Даные Национальной лиги управляющих показали, что по итогам второго полугодия 2004 года инвесторы вложили в ПИФы \$3,2 млрд, и на каждую из существующих сегодня 167 УК в России приходится менее процента (или менее \$30 млн) от этой суммы (подробнее см. таблицу).

«Чтобы набрать максимальные объемы, некоторые управляющие компании конкурируют довольно недобросовестно, сильно снижая тарифы,— продолжает разговор Алексей Шкрапкин.— Многие пытаются захватить рынок, на первых порах осознанно работая себе в убыток. Демингует сейчас очень большое количество мелких компаний. Некоторые заявляют очень высокую доходность — от 20% годовых, что просто неадекватно. Сейчас нечем гарантировать такую высокую доходность».

По мнению опрошенных управляющих компаний, заявлять доходность нужно очень осторожно и относиться к терминам надо внимательно.

«Стоит задуматься, если компания пишет: „минимальная гарантированная

доходность — 20% годовых”, — предупреждает Алексей Шкрапкин.— То есть указывает доходность, по меньшей мере на несколько процентов превышающую доходность по ценным бумагам с фиксированным доходом. Логичный вопрос: если облигация со среднем уровнем кредитного риска дает в настоящий момент 12% годовых, куда будет вкладывать компания, гарантирующая 15% годовых? А вкладывать она может только в высокорисковые бумаги, по которым вполне возможны дефолты».

По мнению экспертов, доверять можно компаниям, у которых в течение последних нескольких лет в управлении находился хотя бы 1 млрд руб. (более \$30 млн). Такая компания диверсифицирует риски, и в управлении у нее находятся ПИФы, пенсионные фонды и страховье компании. Значит, она держит клиентов, предоставляет им нормальный сервис и доходность.

### На линейку становись

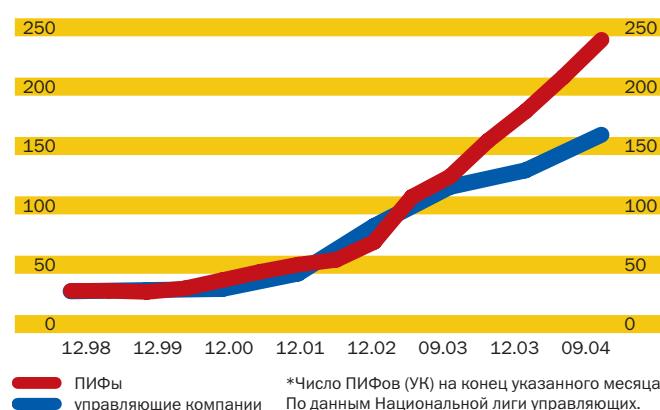
Серьезные опытные компании пытаются увеличить свои доли рынка за счет привлечения массового клиента сервисным обслуживанием и длиной продуктовой ли-

нейки. «В ближайшем будущем УК начнут вводить системный подход к управлению активами, развивать розничную сеть и предлагать новые продукты. Кроме того, компании начнут делать все больший акцент на другие атрибуты своих инвестиционных продуктов, нежели на доходность. В то время как доходность является одним из ключевых атрибутов, клиентам также важны и удобство работы с УК, и информационная прозрачность, и понятность продукта,— уверен Валентин Морозов.— Учитывая, что большая часть роста рынка придется на инвесторов, до сих пор не являющихся клиентами УК, компаниям следует сфокусироваться на более детальном понимании процесса принятия инвестиционного решения своими потенциальными клиентами. То есть в ближайшие два-три года маркетинговая политика управляющих компаний должна быть направлена на преодоление ощущения низкозны продукта у потенциальных клиентов».

Понимая, как трудно завоевывать доверие розничного клиента «с нуля», и не имея опыта работы с ним, многие управляющие компании предпочитают действовать

### КАК РОСЛО ЧИСЛО ПИФов И УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ\*

КОЛ-ВО



через партнерские банки. «У банков уже наложен широкий доступ к клиенту, и у банковских специалистов больше опыта в консультировании частных лиц», — считает Алексей Ощепков из УК «ПИОГЛОБАЛ Эссет Менеджмент» (компания является партнером Ситибанка). — С другой стороны, населению привычнее работать с банками, чем с управляющими компаниями, которым оно еще не научилось доверять. Учитывая это, многие управляющие компании сейчас начали завоевывать рынок, действуя через банки. Но при этом часто делают ошибку, выбирая приближенный банк, с которым просто удобно, вместо мощного ритейлового банка, ориентированного на розничного клиента». Банки, в свою очередь, не теряют возможности участвовать в рынке коллективных инвестиций. Они понимают, что в связи с пенсионной реформой информированность населения о ПИФах возросла и в будущем, вкупе со снижением депозитных ставок, это заставит большее количество россиян обратиться к паевым фондам как к альтернативному способу инвестирования.

Когда основные инвестиционные инструменты, предлагаемые управляющими компаниями, станут понятны и привычны для клиентов, конкурентная борьба среди УК пойдет по сценарию, который сейчас разыгрывают розничные банки, то есть с помощью создания новых привлекательных продуктов. «Учитывая насыщенность рынка традиционными фондами (акции, облигации, смешанные), я прогнозирую появление инновационных продуктов», — рассказывает Валентин Морозов. — В частности, надо отметить недавнее создание первого фонда фондов «Максвелл Капитал» под управлением УК «Макс-

велл Эссет Менеджмент» (пока единственного в России фонда, вкладывающего средства в паи других ПИФов. — СФ), а также ряда фондов недвижимости, которые начали появляться только в прошлом году. В дальнейшем я ожидаю создания большего количества фондов акций второго эшелона и фондов, ориентированных на торговую стратегию. Хотя, по-моему, розничных клиентов, готовых к инвестициям в эти фонды, пока недостаточно. Создавать эти фонды надо именно сейчас, чтобы быть готовым показать track record (более или менее длительная статистика результатов инвестирования. — СФ) к моменту формирования рынка. Так же ПИФы служат хорошей «наживкой» для привлечения клиентов в доверительное управление. Этот рынок более прибылен для УК, так как суммы инвестиций значительно больше и возможности для формирования инвестиционного портфеля гораздо шире».

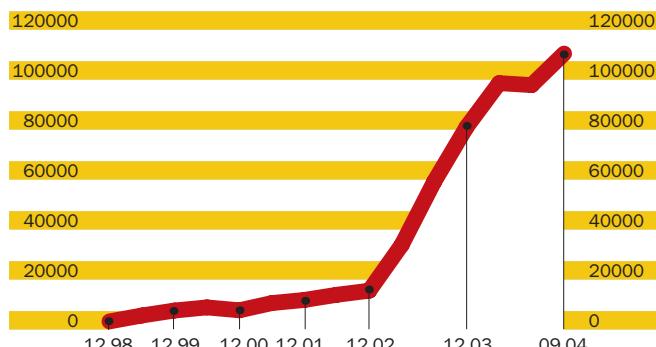
### Конец игры

У участников рынка не вызывает сомнения, что большинство созданных на пике ажиотажа вокруг пенсионной реформы управляющих компаний прекратят свое существование, когда рынок будет более четко поделен между лидирующими компаниями. «Можно сказать, что за последние два года произошла девальвация индустрии. Она кажется менее профессиональной из-за появления большого количества мелких компаний», — полагает Алексей Ощепков. — Но сейчас среди этих участников происходит выделение лидеров, так как определенный круг управляющих компаний продолжает заниматься управлением активами очень серьезно».

«Естественный конку-

### КАК МЕНЯЛИСЬ СОВОКУПНЫЕ ОБЩИЕ АКТИВЫ ПИФОВ\*

млн руб.



\* На конец указанного месяца. По данным Национальной лиги управляющих.

рентный отбор ускоряется, — соглашается Александр Головцов. — Крупные и наиболее профессиональные компании все больше отрываются от массы мелких, многие из которых работают себе в убыток и рискуют со временем прекратить существование. Есть еще примерно три-четыре средних по размерам компаний, приближающиеся к категории крупных. На рынке постоянно поступают новые деньги, но их подавляющая часть как раз и достается ограниченному кругу крупных компаний, из-за чего и увеличивается разрыв между ними и остальными».

Основная тенденция, наблюдалась в сегменте крупных компаний, заключается в том, что серьезные игроки рынка начали задумываться о долгосрочных стратегических вопросах. «Крупные компании постепенно начинают делиться на два типа. Первый — это широко диверсифицированные национальные брэнды, предлагающие клиентам широкий спектр услуг: от классических паевых фондов до управления активами корпоративных клиентов и пенсионных фондов, а также доверительного управления средствами крупных частных вкладчи-

ков. Второй — узкоспециализированные УК, например, управляющие крупными закрытыми фондами недвижимости», — говорит генеральный директор управляющей компании «Альфа-Капитал» Александр Пчелинцев.

Стоит отметить, что управляющим компаниям есть за что бороться. «Объемы коллективных инвестиций в течение ближайших двух лет будут удваиваться ежегодно. В какой-то момент они вырастут в пять раз, после чего произойдет насыщение, и рынок успокоится», — прогнозирует Алексей Ощепков. — Весь этот процесс займет максимум семь лет».

Аналитики считают, что быстрому расширению рынка будет способствовать рост располагаемых доходов населения и информированности наших сограждан в сфере инвестиций.

По прогнозам главы Национальной лиги управляющих Андрея Подойницина, к концу 2005 года объем активов паевых фондов составит \$10 млрд. «А потенциальный объем отечественного рынка управления активами на ближайшие десять лет можно оценить на уровне \$80 – 100 млрд», — подытоживает Александр Головцов. СФ



Брокерский Дом

ОТКРЫТИЕ

Инвестиционная Оценка

ОТКРЫТИЕ

Управляющая Компания

ОТКРЫТИЕ

Ханты-Мансийская  
Лизинговая Компания

[www.open.ru](http://www.open.ru)

(095) 232-9966

## ВТОРЫМ СОСТАВОМ

**Обилие свободных средств в российской экономике привело к росту рынка корпоративных облигаций: с начала года он увеличился вдвое. Один из главных локомотивов роста — облигации второго эшелона. Однако чтобы не попасть впросак с «неголубыми фишками» инвестору надо соблюдать особую осторожность.** — Текст: Ирина КУЗЬМЕНКО

Избыток рублевой денежной массы (возникший, в частности, за счет огромных доходов от экспорта нефти) привел к взрывному росту рынка корпоративных облигаций. По оценкам экспертов, объем этого рынка составляет сегодня около 180 млрд руб. Причем впервые повышенным спросом пользуются не только традиционно надежные «голубые фишки», но и облигации второго эшелона.

Дело в том, что существующих рублевых инструментов инвесторам явно не хватает. В результате они готовы вкладываться и в менее надежные бумаги.

И эмитенты этим пользуются. Все большее количество компаний, ранее не задумывавшихся о таком источнике привлечения финансирования, приходят к пониманию того, что выпуск облигаций — это неплохой способ найти сразу много недорогих денег (в условиях избыточной рублевой ставки доходность рублевых инструментов начинает снижаться. С начала года доходность рублевых облигаций в среднем упала на 15-20% годовых) на сравнительно длительный срок, от года до полутора.

Примерно половина рынка сегодня приходится на

обязательства первого эшелона — «голубые фишки», к которым традиционно относят бумаги крупных сырьевых и финансовых корпораций с государственным участием: «Газпрома», Внешторгбанка, «Алроса», РАО «ЕЭС России» и некоторых других.

Вторая половина как раз приходится на облигации второго эшелона. К ним относятся обязательства достаточно успешных и крупных промышленных предприятий, которые не дотягивают до уровня общенациональных, зато имеют большое значение для своего региона

или занимают лидирующие позиции в своей области.

Второй эшелон, пусть и робко, но «отъедает» долю рынка у первого. Еще в конце минувшего года на обязательства второго эшелона приходилось около 40% всех корпоративных обязательств, а сегодня, по разным оценкам, 45-50%.

Объем выпуска облигаций эмитента второго эшелона, как правило, не ниже нескольких сотен миллионов руб. При этом «проценты» по таким облигациям могут даже не покрывать инфляцию. «Доходность облигаций первого эшелона с го-

## ЗНАКИ ОТЛИЧИЯ

Разделение облигаций по эшелонам все еще в известной степени условно. Формальных критериев для этого не существует, и многие инвестиционные компании классифицируют выпуски корпоративных бумаг, исходя из собственных принципов. «В основе разделения облигаций по эшелонам часто лежит кредитный рейтинг эмитента, масштаб деятельности компании, известность, прозрачность, отраслевая принадлежность либо сочетание этих факторов, — объясняет президент компании Parex Assets Management Роберт Иделсон. — Кроме того, уже в ходе вторичного обращения на статус облигации влияет ее ликвидность и уровень доходности».

Ко второму эшелону корпоративных долговых обязательств, как уже было сказано, в основном относятся обязательства достаточно успешных и крупных промышленных предприятий регионального значения. «Это могут быть и компании динамично развивающихся секторов экономики, каким, например, является в настоящий момент телекоммуникационный сектор. Наличие у эмитента крупных стратегических инвесторов, иностранных партнеров, ориентированность как на внешние, так и на внутренние рынки сбыта также способствуют отнесению долговых обязательств ко второму эшелону, если их нельзя от-

нести к первому по каким-либо другим причинам», — считает аналитик инвестиционной группы «Капиталь» Владимир Харченко. Опрошенные СФ эксперты относят ко второму эшелону бумаги ряда производственных компаний (например, «Русского алюминия», «Нижнекамскнефтехима»), некоторых банков (например, банка «Русский стандарт»), а также облигации всех региональных операторов фиксированной связи — «Уралсвязинформа», «Центртелекома», «Сибирьтелеинформа», ЮТК, «Дальсвязи», «Северо-Западного Телекома» и «Волгателекома». «К типичным эмитентам второго эшелона я отношу облигации телекоммуникационных компаний, входящих в „Связьинвест“, „Мечел“, АвтоВАЗ, МГТС, ОМЗ, „Евразхолдинг“, „Иркут“, „Вымпелком“, „Ленэнерго“, ТМК, „Вимм-Билль-Данн“, НКНХ и другие», — говорит начальник отдела по работе с институциональными инвесторами банка «Союз» Валентин Морозов.

К третьему эшелону корпоративных обязательств эксперты, как правило, относят высокорисковые (с доходностью не менее 15% годовых) бумаги компаний, сфера деятельности которых лежит в таких областях, как пищевая промышленность, строительство, сфера услуг, розничные сетевые продажи.

довым сроком погашения сейчас варьируется на уровне 6-7,5%, а во втором эшелоне средняя доходность достигает 8,5-9,5%», — рассказал управляющий облигационными портфелями УК «Альфа-Капитал» Александр Крапивко.

Однако в силу неоднородности сегмента корпоративных облигаций обслуживание долгов может обходиться компаниям в сумму 5-22% годовых от объема эмиссии.

«Благоприятная общекономическая ситуация в стране стимулировала высокий спрос на рублевые облигации с начала этого года», — рассказывает генеральный директор компании Cbonds Сергей Лялин. — Правда, летом в результате кризиса доверия на межбанковском

рынке ситуация ухудшилась. Например, в сентябре не состоялось ни одного публичного биржевого размещения. На рынок вышло только три эмитента: «Центральный телеграф» разместил по закрытой подписке второй выпуск облигаций объемом 200 млн руб., ООО «Спред» разместил по закрытой подписке облигации на сумму 240 млн руб. и АИЖК Кемеровской области на внебиржевом рынке начало размещение облигационного выпуска объемом 200 млн. руб. Но сейчас по следствию кризиса преодолены рынком, и компании снова начали активно размещать выпуски рублевых долговых обязательств».

В октябре официально были объявлены даты раз-

мещений облигаций четырех компаний второго эшелона: «Сальмон Интернейшнл», СМАРТС, «Уралвагонзавод-Финанс» и «Южной телекоммуникационной компании» (ЮТК). «О том, что рынок восстанавливается, говорит и тот факт, что компании после некоторого перерыва вновь ввели в свой „арсенал“ по размещению облигаций проведение интернет-конференций и road show. Это показывает, что новые выпуски направлены на широкую публику», — считает Сергей Лялин.

На ноябрь назначены даты уже семи выпусков. В этом месяце облигации размещают «Росхлебопродукт», «Уралсвязьинформ-4», Промсвязьбанк, «Евро-

сервис Финанс» «Салаватнефтеоргсинтез», банк «Спурт» и «Балтика». «Но вряд ли дело этим ограничится, — говорит Сергей Лялин. — Есть еще ряд компаний, по меньшей мере, шесть, которые заявили, что выпустят облигации в ноябре-декабре».

### Рынок продавца

Уникальность нынешней ситуации состоит еще и в том, что ввиду избытка свободных средств потребность «покупателей» (то есть инвесторов) в «неголубых фишках» даже выше, чем у эмитентов — в выпуске долговых обязательств. Это обусловлено тем, что облигации второго эшелона имеют потенциал сокращения спреда по доходности к об-

## КАКИМ ВЫ ВИДИТЕ ВАШ БИЗНЕС?


**Айт**
**IBM Lotus software**
**IBM Business Partner**

Группа компаний Айт  
117485, Москва, ул. Профсоюзная, 84/32  
Тел: (095) 974 7979 • 748 1345  
Факс: (095) 129 1275 • 333 6412  
E-mail: boss-referent@it.ru  
www.it.ru www.boss.ru

Представительства:

Волгоград: (8442) 34 1060

Екатеринбург: (343) 378 3340

Иркутск: (3952) 25 8302

Казань: (8432) 11 4940

Краснодар: (8612) 64 0631

Красноярск: (3912) 59 1195

Н. Новгород: (8312) 61 9184

Новосибирск: (3832) 35 6703

Омск: (3812) 23 3786

Документационное обеспечение управления

### Каким вы видите ваш бизнес?

управление эффективно, действия согласованы



затраты времени максимально продуктивны



личная ответственность каждого — корпоративная истина



история любого вопроса доступна в считанные секунды

ни одна гениальная идея не остается без внимания

знания и опыт сотрудников — собственность компании

быстрая реакция на перемены — преимущество в конкурентной борьбе













**Ваш выбор**

**БОСС референт**

Система электронного документооборота и автоматизации работы офиса

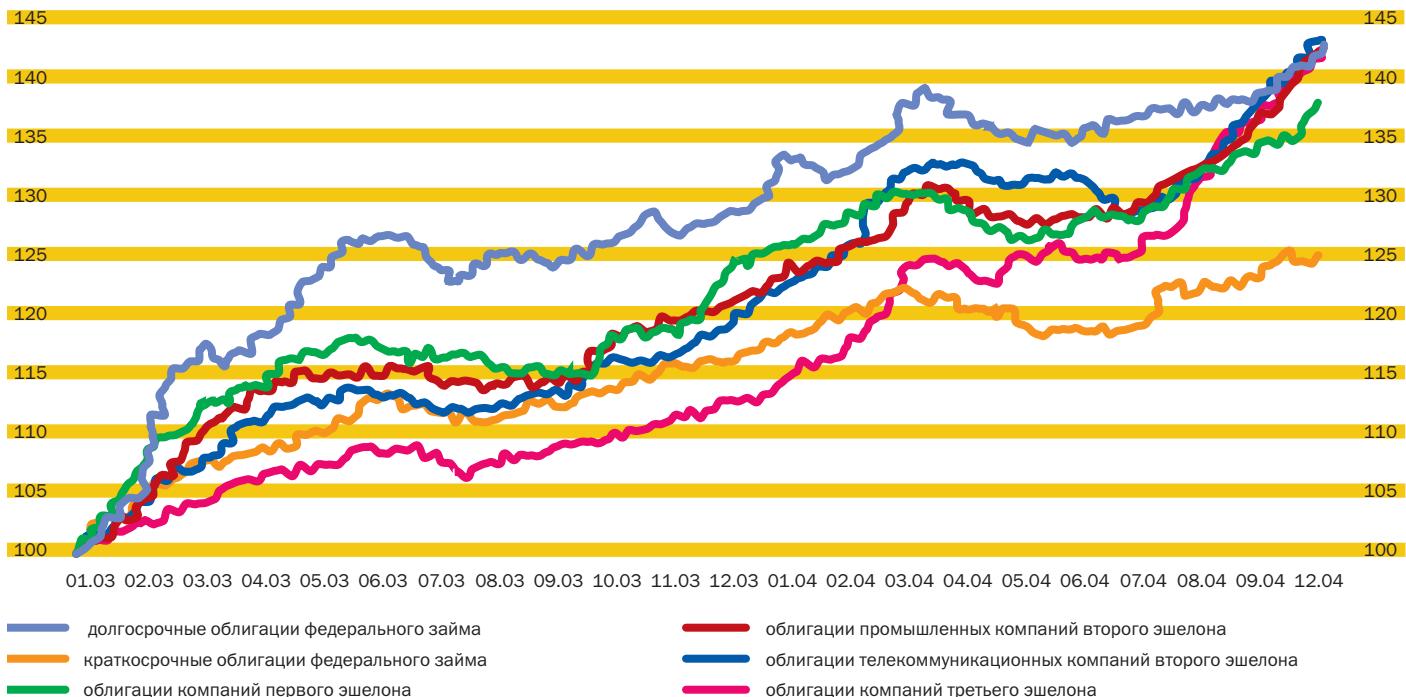
OK



## ИНДЕКС ДИНАМИКИ СОВОКУПНОЙ ДОХОДНОСТИ РУБЛЕВЫХ ОБЛИГАЦИЙ (2003–2004 гг.)

пункты

Источник: банк «Траст»



Банк «Траст» рассчитывает свой индекс по большинству котируемых на российском фондовом рынке облигаций. Для каждой бумаги производится расчет по следующей формуле: **цена бумаги × купонный доход / количество выплат купонов / количество дней между выплатами**. Например, по облигации номиналом 1000 руб. ставка купона равна 20%, выплаты производятся дважды в год. Тогда **1000 руб. × 20% / 2 / 180 = 0,55 руб. в день**.

лигациям первого эшелона, и, обладая более коротким сроком погашения, они слабее подвержены негативным изменениям на рынке», — считает Александр Крапивко. Разумеется, при этом у облигаций второго эшелона выше риски. «Лето ознаменовалось нескользкими околодефолтными ситуациями, в частности, по облигациям Содбизнесбанка и МКХ. Собственно дефолтов не состоялось, но по мере развития рынка и увеличения числа эмитентов такие ситуации неизбежны», — считает управляющий УК «Пифагор» **Александр Степанов**.

О недостаточной надежности этих бумаг свидетельствует также фактическое отсутствие интереса к кор-

поративным обязательствам второго эшелона со стороны иностранных инвесторов. «Рублевые корпоративные облигации поддерживаются главным образом внутренней ликвидностью и не пользуются большой популярностью среди иностранных инвесторов, в отличие от еврооблигаций российских эмитентов. На данный момент лишь небольшое количество рублевых корпоративных облигаций торгуется с доходностью ниже 9%, а относительно высокие ставки доходности по облигациям второго эшелона включают в себя и премию за неликвидность. Активными участниками вторичного рынка этих бумаг являются средние и мелкие банки», — говорит

президент Parex Asset Management **Роберт Идельсон**.

Чтобы не попасть впросак с облигациями, необходимо соблюдать известную осторожность. «Действовать нужно по классической схеме: сначала выбираете срок, на который вы готовы вложить средства, затем доходность и уровень риска, которые прямо пропорциональны, и, если это для вас важно, возможность досрочного погашения», — рассказывает начальник аналитического отдела Росбанка **Павел Супрунов**. — Возможно, будет правильным включить в портфель не только те облигации, которые растут в цене, но и низкодоходные и низкорискованные облигации, чтобы

не спекулировать на изменениях в цене, а держать их до погашения».

Примерно таким образом поступают профессиональные игроки на рынке — паевые инвестиционные фонды облигаций, которые умеют поддерживать среднюю доходность выше уровня средней доходности «голубых фишек» именно за счет привлечения в портфель бумаг второго эшелона. «Сейчас ПИФы облигаций гарантируют, как правило, доходность от 10% годовых, но при умелом выборе инструментов доходность может быть гораздо выше. В нашем фонде на начало года составляла 18% годовых, а к настоящему моменту она достигла 18,5%», — пояснил Александр Крапивко из УК «Альфа-Капитал». **Ф**



## ОШИБКА ПЕНСИОННОГО МАСШТАБА

**Возможностями, предоставляемыми по инвестированию накопительной части пенсии, в этом году воспользовалось менее 1% тех, кто мог бы это сделать. Это вдвое хуже результатов прошлого года. Однако с уверенностью говорить о провале пенсионной реформы можно будет только через пару десятков лет.**

—Текст: Варвара ИНОЗЕМЦЕВА

В этом году в России накопительной частью пенсии могли распорядиться 42 млн человек. Из них менее 1% граждан (376 тыс. человек) решили не передавать свои деньги государству в Пенсионный фонд России (ПФР). И это несмотря на то, что в прошлом году в гонке за пенсионными средствами участвовали лишь управляющие компании (УК), а в этом к ним присоединились и негосударственные пенсионные фонды (НПФ).

Впрочем, НПФ, допущенные до управления деньгами пенсионеров только в этом году, показали просто чудеса расторопности и рвения. Только за сентябрь — последний месяц, когда можно было принимать деньги у населения, — НПФы привлекли более 250 тыс. граждан. При этом, по данным на 1 сентября, заявления подали только 4 тыс. россиян. «Если в конце августа мы обрабатывали по 50–60 заявлений в день, то к концу сентября уже до 1000», — уверен вице-президент НПФ электроэнергетики **Андрей Железнов**.

Вал «вкладчиков» был связан с тем, что до сентября им просто некуда было вложить свою накопительную часть пенсии. Это случилось,

поскольку прежние «распорядители», управляющие компании, просто отказывались принимать новые «пенсионные деньги» — практика показала, что работать с ними невыгодно. В прошлом году УК потратили огромные суммы на рекламу пенсионной реформы, но деньги эти не «отбились». Самые работоспособные граждане, родившиеся ранее 1967 года и всерьез задумывающиеся о своем будущем, были исключены из реформы. А среди 704 тыс. вкладчиков, передавших деньги в УК в 2003 году, тех, кто достиг указанного возраста, было более 60%.

Впрочем, сами НПФы, многие из которых были зарегистрированы в качестве агентов пенсионной реформы только к августу, отговаривали вкладчиков от вложения денег. «Человек переводит свои деньги в фонд, а по налоговому законодательству с этой суммы сразу снимут 24% налога на прибыль. Многие фонды предупреждали о возможной потере, а наш фонд и вовсе отказался в этом году от участия в реформе», — рассказала исполнительный директор НПФ Сбербанка и глава Национальной ассоциации пенсионных фондов (НАПФ) **Галина Морозова**. Поправка к на-

логовому законодательству, гласящая, что налог с пенсии надо снимать «на выходе» и по ставке 13%, существует. Но уже два года она не может вступить в силу, так как под нее попадут сразу все государственные пенсии. А это вызовет взрыв негодования со стороны нынешних пенсионеров, получающих в среднем 2 тыс. руб.

Но некоторые НПФ пытались найти выход из создавшегося положения. «Мы за время работы привлекли почти 13 тыс. заявлений. Если налог в 24% будет взиматься, мы выплатим его из своих средств, а это порядка \$500 тыс.», — рассказал **Андрей Железнов** из НПФ электроэнергетики. Такой подход и означал бы провал реформы, поскольку закладывал бы почву для будущих кризисов. Критерием успеха является развитие добровольного пенсионного обеспечения, особенно рост индивидуальных пенсионных счетов. Сегодня простому человеку выгодно держать накопительную часть государственной пенсии у государства, а дополнительную — в НПФ. На одну государственную пенсию не проживешь, но подстраховаться и сохранить госгарантии на часть денег неплохо. Мой прогноз: мы будем наблюдать постепенный перевод накопительной части пенсии в НПФ и быстрый рост добровольных пенсионных программ», — считает господин Никитченко.

Не все участники рынка так оптимистичны. Как считает президент НПФ «Стальфонд» **Андрей Никитченко**, разговоры о провале реформы — миф, сформированный частными институтами, которые поставили себе цель

в течение года „овладеть“ накопительной частью государственной трудовой пенсии. В корне неверно оценивать успех или провал пенсионной реформы по темпам перевода накопительной части из ПФР в НПФ или УК. Это всего лишь часть реформы. До сих пор эти деньги хранились у государства. Плавальный перевод их в частные структуры в самом начале пути означал бы, что люди делают выбор неrationально, а эмоционально. Такой подход и означал бы провал реформы, поскольку закладывал бы почву для будущих кризисов. Критерием успеха является развитие добровольного пенсионного обеспечения, особенно рост индивидуальных пенсионных счетов. Сегодня простому человеку выгодно держать накопительную часть государственной пенсии у государства, а дополнительную — в НПФ. На одну государственную пенсию не проживешь, но подстраховаться и сохранить госгарантии на часть денег неплохо. Мой прогноз: мы будем наблюдать постепенный перевод накопительной части пенсии в НПФ и быстрый рост добровольных пенсионных программ», — считает господин Никитченко. **СФ**

# дневник наблюдений цифры

## 70-е место

заняла Россия в рейтинге экономической конкурентоспособности, который составил World Economic Forum по итогам прошлого года. До этого Россия находилась на более выгодных позициях — в прошлом реестре она занимала 66-е место среди 102 стран. Доклад WEF связывает падение России в глазах экспертов с высокой инфляцией, неэффективной банковской системой и низким качеством работы государственных институтов. Сохранить конкурентоспособность России не помогло ни улучшение макроэкономических показателей, ни развитие технологий — эти факторы WEF также рассматривал.

Далекое от России третье место по-прежнему остается за Швецией, второе заняли США. Кстати, в прошлом году США были первыми, а в этом поменялись местами с Финляндией.

## \$400 млн

стоят товарные знаки Stolichnaya и Moskovskaya, согласно оценкам американских юристов. Потребность оценить водочные брэнды возникла в результате вновь вспыхнувших споров между ФКП «Союзплодоимпорт» и группой SPI, на этот раз уже на территории США (в России после долгой судебной тяжбы права на марки были переданы «Союзплодоимпорту»). По данным SPI, в развитие брэндов Stolichnaya и Moskovskaya с 1997 года было вложено до \$200 млн. Около 70% водки группа реализует в США, где в 2004 году надеется продать 2 млн дал горячительных напитков, в основном под брэндом Stolichnaya. Общий объем выручки SPI от продажи водки, по оценкам американской юридической компании Quinn

Emanuel, составляет \$600 млн. В «Союзплодоимпорте» утверждают, что SPI завладели товарными знаками, которые являются национальным достоянием, незаконно. Однако до сих пор «Союзплодоимпорту» не удалось выиграть ни одного международного суда по этому делу. Если же американский суд будет более благосклонным к «Союзплодоимпорту», продажа водок Stolichnaya и Moskovskaya на территории США запретят на время судебных разбирательств, которые, по оценкам адвокатов SPI, могут растянуться лет на десять.

## 31%

— на столько увеличилась прибыль корпорации Sony во втором квартале 2004 года. При этом основную часть прибыли Sony получила от своего подразделения Sony Pictures, которое в 2004 году по доходам в американском прокате преодолело миллиардный рубеж. Самыми кассовыми фильмами стали «Человек-паук 2» (\$371,2 млн) и «50 первых поцелуев» (\$120,8 млн), которые вместе обеспечили почти половину кассы кино-подразделения Sony.

Парадоксально, но если бы не успех непрофильных для

Sony кинопроектов, то корпорация закончила бы второй квартал 2004 года с убытками. Доходы главного бизнеса Sony — высокотехнологичных электронных продуктов — в этот период упали на 83,4%. В сфере электронных технологий Sony сдает позиции своему главному конкуренту — компании Matsushita, увеличившему полугодовую прибыль на 90% благодаря стабильному спросу на DVD-плееры, кондиционеры и плазменные дисплеи под брэндом Panasonic.

## 7,506 трлн рублей

составил, по данным Федеральной службы государственной статистики, общий объем денежных доходов населения за девять месяцев этого года. Если верить данным статистического ведомства, население страны заметно богатеет — по сравнению с показателями прошлого года совокупные доходы граждан увеличились на 21,7%. О повышении благосостояния жителей России свидетельствуют и другие данные. Так, если в январе–сентябре 2003 года свыше 7 тыс. рублей в месяц на человека получало 18,7% граждан, в этом году такой доход получило уже 26,8%

населения. А количество тех, чей доход составляет менее 1 тыс. рублей, сократился с 4,2% в прошлом году до 2,4% в нынешнем году. Вместе с тем данные ведомства свидетельствуют об усилении социального расслоения. Если доля от объема денежных доходов, полученная наиболее обеспеченными 10% населения, с прошлого года увеличилась на 0,2%, то составила 29,8%, то доля беднейших 10% с прошлого года сократилась с 2,1% до 2%.

## 6 регионов

являются в России самыми коррумпированными. Их выявило проведенное общественным фондом «Индем» исследование, в котором приняли участие 5666 граждан и 1838 предпринимателей в 40 субъектах РФ. У респондентов спрашивали, попадали ли они в ситуации, когда приходилось давать взятки. В случае положительного ответа исследователи уточняли, как много приходилось платить. Самыми коррумпированными регионами оказались (в порядке убывания) Саратовская, Волгоградская, Челябинская, Нижегородская, Тюменская и Московская области. Согласно результатам исследования, каждый житель Саратовской области дает в год в среднем 3,2 взятки, а москвич — две. Выяснилось, что средний размер взяток не зависит напрямую от благосостояния региона. В ряде регионов взятки крупнее, чем в Москве, но дают их реже и только по поводу крупных вложений денег, например покупки недвижимости. Всего за год в России дают взятки на сумму в 350 млрд рублей. При этом, по данным международной организации Transparency International, Россия занимает лишь 95-е место в мире по уровню коррумпированности. **СФ**



REUTERS



Специальное приложение

«Новый год в Москве»

Дата выхода 29 ноября 2004

Секрет фирмы

# light

**ЕЛКА В МЕГАПОЛИСЕ.** Новогодние предложения развлекательных центров

**ЕЛКА ЗА ГОРОДОМ.** Что готовят на Новый год подмосковные пансионаты

**ПЛАТЬЕ СО ШЛЕЙФОМ.** В чем встретить самый долгожданный праздник

**ЕЛКИ И ХЛОПУШКИ.** Как украсить дом к новогодним праздникам

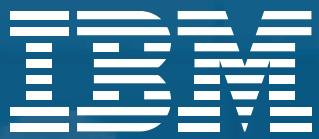
**ПОД УПАКОВКОЙ.** Подарки на любой вкус

**ВСЕ О РАСПРОДАЖАХ И СКИДКАХ**

По вопросам размещения рекламы в новогоднем приложении

обращайтесь по тел. 771-61-84

e-mail: [reklama@sf-online.ru](mailto:reklama@sf-online.ru)



НЬЮ-ЙОРК



ЛОНДОН



АМСТЕРДАМ

IBM рекомендует  
Microsoft® Windows® XP  
Professional.

ТОКИО

СИДНЕЙ

всегда  
с тобой

ТВОИ ИДЕИ

Товар сертифицирован.

### IBM ThinkPad T42

Одновременно портативный  
и производительный ноутбук высшего класса.

- Intel® Centrino™ Mobile Technology
  - Intel® Pentium® M Processor 745
  - Intel® PRO/Wireless Network Connection 802.11g
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Память 512 или 1024 /2048 МБ PC2700 DDR SDRAM
- Жесткий диск до 80 ГБ 5400 об/мин
- Дисплей 14.1" или 15" TFT SXGA/1400x1050 или XGA/1024x768
- ATI Mobility RADEON 9600 64MB
- Оптический накопитель CD-RW/DVD-ROM Combo Drive или DVD-ROM 8x Max (на некоторых моделях)
- Bluetooth
- Gigabit Ethernet
- Модем 56K V.92
- ThinkPad UltraNav
- Время работы от батареи до 7.2 часов (на некоторых моделях)
- Размеры 311x255x26мм
- Вес от 2.05 до 2.22 кг
- Гарантия 3 года (на батарею 1 год)

Отправляйтесь куда угодно с беспроводным ноутбуком IBM® ThinkPad®.  
Это самый простой в мире способ перехода от проводной к  
беспроводной связи без потери производительности.

Где бы вы ни работали с ноутбуками IBM ThinkPad, оснащенными программным обеспечением Access Connections, вас будет ограничивать только небо. Благодаря технологии Intel® Centrino™ для мобильных ПК сейчас проще чем когда-либо переходить от проводных к беспроводным сетям - находитесь ли вы в аэропорту, офисе, интернет-кафе или у себя дома. Поэтому, приобретая беспроводной ноутбук IBM ThinkPad с технологией Intel® Centrino™ для мобильных ПК, вы переходите на абсолютно новый уровень использования беспроводной связи и повышаете производительность в несколько раз. **think freedom**

CLASSICA CIS, тел.: (095) 796-9040, факс: (095) 915-8543, [www.classics.ru](http://www.classics.ru), [notebooks@classics.ru](mailto:notebooks@classics.ru).

Закажите прямо сейчас: **CLASSICA CIS, 796-9040, [www.classics.ru](http://www.classics.ru)**

На компьютеры IBM устанавливаются подлинные продукты семейства Windows®. Подтверждением подлинности приобретаемых Вами продуктов Microsoft® является наличие сертификата подлинности (Certificate of Authenticity - COA). Только приобретая подлинные продукты Microsoft®, Вы получаете гарантии качества и сервисной поддержки производителя.

Спецификации оборудования могут быть изменены, выпуск продукции может быть прекращен в любое время в одностороннем порядке без какого-либо предварительного уведомления. Указанная информация может быть использована исключительно для заказа продукции IBM у бизнес-партнеров IBM и не является офертой.

IBM, логотип IBM, ThinkPad являются товарными знаками International Business Machines Corporation в США и/или других странах.

Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside®, Intel Centrino и логотип Intel® Centrino™ являются зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation и ее дочерних компаний в США и других странах.

MOBILE  
TECHNOLOGY