

# НА ШАГ ВПЕРЕДИ: ГОД МОБИЛИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Какие тенденции могут повлиять на Ваш бизнес в 2012 году

На первый план в 2012 году выйдут такие факторы, как скорость, мобильность, информированность. Что поможет компаниям быть на шаг впереди конкурентов? **Ксения Рясова**, президент компании Finn Flare, считает, что сегодня надо стараться удивить клиента: «Уже недостаточно просто предоставить покупателю хороший сервис – нужно поразить его. Только тогда клиент останется с Вами и даже порекомендует Вашу компанию друзьям и знакомым. Если говорить о тенденциях 2012 года, думаю, что их можно охарактеризовать одним словом – коммуникация. Необходимо постоянно общаться с покупателем, выбирая способы, наиболее удобные для него».

**Игорь Манн**, совладелец издательства «Манн, Иванов и Фербер», отмечает, что в ближайшем будущем успехов смогут добиться компании, которые не пожалеют денег и оснастят сотрудников мобильными устройствами. Это поможет не только завоевать клиента, но и продавать ему больше. На семинаре, который прошел 2 декабря под эгидой журнала «Генеральный Директор», Игорь Манн рассказал такую историю. В Белоруссии он зашел в ресторан, где планировал выпить всего лишь чашку кофе. Однако официантка вместо

обычного меню принесла iPad. Там можно было увидеть название и стоимость блюд, а также подробно узнать, из чего они приготовлены, прочитать отзывы клиентов, посмотреть фотографии. В итоге Игорь Манн, кроме кофе, заказал и салат, и первое, и второе (см. также тенденцию на стр. 19). **Анна Серегина**, начальник отдела закупок компании «Торговля и сервис», также считает, что главный фактор, обеспечивающий конкурентоспособность в наступающей эпохе, – максимальное информирование клиентов: «Спрос на информацию будет увеличиваться, поэтому Вы должны быть готовы ответить на любой вопрос клиента относительно Вашего продукта». Усиливаются тенденции, которые были отмечены нами в предыдущие годы. Во-первых, растет спрос на экологичную продукцию. Во-вторых, компании продолжают бороться с излишними затратами. Один из способов – снижение отходов производства. По мнению **Эгора Херляйна**, директора производства компании «Декёнинк Рус», «сегодня соотношение количества образующихся и перерабатываемых отходов производства показывает не только потенциал бизнеса, но и уровень технологического развития предприятия». В-треть-

их, в 2012 году более бурными темпами станут развиваться интернет-технологии. Перед компаниями, которые перестроят бизнес с учетом появляющихся возможностей, открываются хорошие перспективы.

**1**  
**Руководители если и будут поднимать зарплаты, то не выше уровня инфляции**  
Эксперты рынка труда считают, что 2012 год не принесет особых изменений. «Существенного роста зарплат, скорее всего, не произойдет, в среднем он будет не выше официального уровня инфляции (5–8%). Умеренность сохранится и в политике найма персонала», – говорит **Сергей Саликов**, Генеральный Директор кадрового холдинга «Анкор». Подтверждает это и исследование, проведенное компанией «Грант Торнтон Интернешнл». По ее данным, 61% компаний готовы поднять зарплаты сотрудникам в течение 12 месяцев, однако рост планируется также на уровне инфляции. Отметим, что в III квартале 2011 года ситуация была иной. Количество предприятий, которые хотели изменить зарплаты на размер выше уровня инфляции, составляло 14%. К концу IV квартала их число

снизилось до 11%. Кстати, ситуация в мире такая же: 52% работодателей увеличат зарплаты на показатель инфляции, 10% – выше него, а почти четверть (23%) зарплаты менять не намерены. Очевидно, что компании замерли в предчувствии новой волны кризиса. «В I квартале все будут находиться в ожидании. Если кризис начнется, на рынке труда все будет похоже на 2008 год: сокращение административных и проектных функций, замораживание фонда оплаты труда и т. п. Если же ситуация будет стабильна, то со II квартала большинство предприятий начнут реализовывать стратегии

развития бизнеса и привлекать новых сотрудников. Но даже в этом случае рост числа вакансий не превысит 10–15%», – прогнозирует **Екатерина Горохова**, Генеральный Директор компании Kelly Services CIS. По данным Сергея Саликова, «почти половина респондентов (45%) принимают меры, готовясь к возможному ухудшению ситуации: 23% откладывают деньги, 17% ведут мониторинг рынка труда, заранее подыскивая варианты на случай увольнения, 13% вкладывают средства в недвижимость и образование (приведены варианты ответа, набравшие наибольшее число голосов)». Ту же тен-

денцию отмечает компания Kelly Services CIS: два из трех работающих сотрудников согласны рассмотреть предложения о смене места работы. Чтобы Ваша компания была готова к любому развитию событий, поручите директору по персоналу разработать план действий для обоих сценариев.

## 2

**Налоги расти не будут, однако количество проверок увеличится**  
На форуме «Цели развития тысячелетия», прошедшем в октябре 2011 года, помощник

## Благодарность

Редакция журнала «Генеральный Директор» выражает благодарность Генеральным Директорам, сотрудникам и организациям, которые участвовали в подготовке этого номера журнала: подводили итоги 2011 года и делились прогнозами на 2012-й, отвечали на вопросы, давали советы, как действовать в нынешних условиях.

### Мы признательны:

**Виктору Адамову**, исполнительному директору компании «Петрович», Санкт-Петербург  
**Константину Акимову**, Генеральному Директору компании «Баркли», Москва  
**Борису Бобровникову**, Генеральному Директору компании «Крок», Москва  
**Ричарду ван Вагенингену**, Генеральному Директору компании Linxdatacenter в России, Москва  
**Юрию Вировцу**, президенту группы компаний HeadHunter, Москва  
**Дарье Гордеевой**, Генеральному Директору компании Leaf Label, Москва

**Андрею Грачеву**, юристу группы разрешения налоговых споров компании «КПМГ в России и СНГ», Москва

**Арману Гукасяну**, Генеральному Директору компании Vizerra, Москва

**Давиду Гуссе**, финансовому директору компании RosLogistics, Москва

**Ларисе Кирюшенко**, начальнику отдела договорной работы и нормотворчества Первой грузовой компании, Москва

**Алексю Ковальчуку**, заместителю Генерального Директора компании Shopping Live, Москва

**Александрю Ларичеву**, ведущему консультанту департамента налоговых и юридических услуг компании «Грант Торнтон», Москва

**Николаю Леману**, партнеру компании Financial Consulting Group (FCG), Москва

**Агвану Микаеляну**, Генеральному Директору компании «Финэкспертиза», Москва

**Татьяне Модеевой**, Генеральному Директору компании Ascour, Москва

**Леониду Никитину**, партнеру компании «Бейкер Тилли Русаудит», Москва

**Егору Носкову**, партнеру компании «Дювернуа лигал», Санкт-Петербург

**Александрю Осину**, главному экономисту управляющей компании «Финам Менеджмент», Москва

**Дмитрию Рябых**, Генеральному Директору компании «Альт-Инвест», Санкт-Петербург

**Елене Токарской**, заместителю Генерального Директора компании «Деловой профиль», Москва

**Владимиру Тяну**, Генеральному Директору компании «Совтрансавто», Москва

**Алексю Шарапанюку**, директору по оперативному маркетингу и развитию бизнеса компании «Рено Тракс Восток», Москва

**Павлу Ярошенко**, Генеральному Директору компании «Бета продакшн», Москва

президента **Аркадий Дворкович** заявил, что знает хорошее средство пополнить бюджет на сотни миллиардов рублей без повышения налогов. Сделать это можно за счет увеличения собираемости НДС, налога на прибыль, НДФЛ и страховых взносов. Сейчас налоговые сборы в России составляют всего 70%, в то время как в развитых странах – 90%.

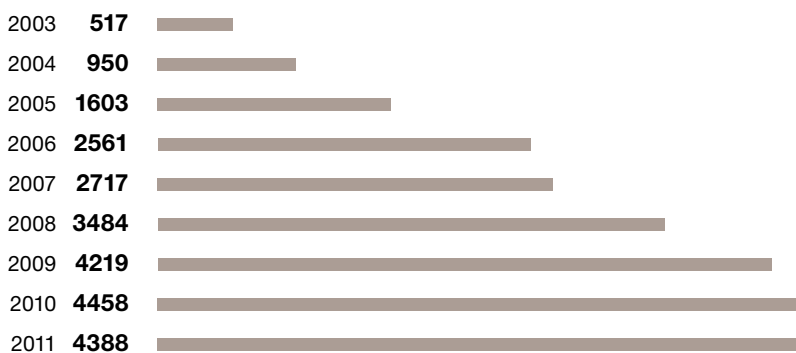
**Дмитрий Малышев**, директор департамента налоговой безопасности компании «КСК групп», отмечает, что разницу в 20% налоговика будут собирать, используя проверки. «Кроме того, – добавляет он, – с января 2012 года будут проверять контролируемые сделки, чтобы проследить за ценообразованием в компаниях. Налоговики займутся этим в рамках отдельных проверок». **Александр Михеев**, директор компании «АсстрА Рус», также считает, что увеличение налогового пресса на компании маловероятно: «Это может стать причиной ухода бизнеса

в тень. Но, поскольку цены на энергоносители на мировых рынках остаются невысокими, государство вынуждено искать дополнительные источники дохода. Проверки и следующие за ними штрафные санкции как раз и помогут в этом». То же самое следует из основных направлений налоговой политики РФ на 2012 год и на плановый период 2013 и 2014 годов, подготовленных Минфином РФ, и из принятого бюджета 2012 года. «Ставки меняться не будут, но борьба с незаконным возвратом НДС и с занижением налоговой базы по налогу на прибыль усилятся», – комментирует **Татьяна Костенкова**, советник по вопросам права и развития бизнеса компании Finstar Financial Group. Однако не все согласны с тем, что в 2012 году количество проверок, по крайней мере выездных, увеличится. «Каждая налоговая инспекция сейчас проводит по 20–30 выездных проверок в квартал, и повы-

сить их количество они физически не в состоянии. Другое дело, что доначисления по результатам проверок могут продолжать расти, что мы и наблюдаем на протяжении нескольких последних лет. Если в 2009 году средний размер доначислений в Москве был 500 тыс. руб., то в 2011 году он составляет 5 млн руб. (см. также рисунок). А вот количество камеральных проверок, несомненно, увеличится. Причина – автоматизация системы контроля налоговых органов, которые регулярно анализируют показатели работы налогоплательщика (уровень налоговой нагрузки, рентабельность и др.), а также соответствие этих показателей среднеотраслевым значениям. Что касается налогов, то в 2012 году они расти не будут (за исключением акцизов). В повышении налога на имущество не заинтересованы сырьевые гиганты, рост налога на недвижимость не выгоден чиновникам, вкладывающим в нее средства», – говорит **Олег Василенко**, директор компании «РЭМ Консалтинг». ©

**Эдуард Кучеров**, руководитель департамента налогов и права компании «Бейкер Тилли Рус-аудит», не согласен с тем, что налоги повышаться не будут: «Льготы, которые власти щедро раздавали перед выборами, а также Олимпиада в Сочи и чемпионат мира по футболу – все это требует больших вложений и опустошает резервы. Поэтому следует ждать увеличе-

Рисунок **Доначисления по одной проверке за последние годы, тыс. руб.**



ния налогов; в первую очередь это коснется страховых взносов, а в будущем земельного налога, а также или НДС, или налога на прибыль, или НДФЛ». Эту точку зрения поддерживает и **Павел Михайлушкин**, финансовый директор компании «Стэп». Он отмечает, что из-за внесения изменений в правила расчета страховых взносов нагрузка на многие предприятия увеличится уже в 2012 году<sup>1</sup>.

### 3 Экономить начинают даже люди с высокими доходами

Если рассматривать оптимистический сценарий, при котором в 2012 году российский ВВП вырастет на 4–4,5%, то ситуация на потребительском рынке будет складываться позитивно. Доходы населения (и, следовательно, расходы) вырастут. По прогнозам экспертов, средняя зарплата к концу 2012 года может превысить 25 тыс. руб. в месяц. Доля граждан с доходом свыше 22 тыс. руб. (около 500 евро) в месяц на человека превысит 25% населения страны. Еще 25% будут располагать доходом от 13 до 22 тыс. (300–500 евро). Рынок продуктов питания (и соответственно – продовольственной розницы) может вырасти на

10–15%, легковых автомобилей – на 15–20%. На рынках одежды, обуви, бытовой техники, мебели рост, скорее всего, будет ниже – в пределах 5–10% за год. «Однако эти цифры значительно более скромные, чем те, что были в 2010 и 2011 годах, – отмечает **Игорь Березин**, президент Гильдии маркетологов и ведущий консультант холдинга «Ромир». – В то время рост на рынке повседневных товаров составлял 15–25% в год, а на рынке автомобилей доходил и до 40–50%. Кроме того, рост будет неравномерным по отдельным сегментам. Например, спрос на некоторые бюджетные модели легковых автомобилей может расти быстро, а на другие – стагнировать». Непростая ситуация, по мнению Игоря Березина, будет складываться в среднем ценовом сегменте. «В 2001–2007 годах доходы быстро росли (в номинальном выражении) и у богатых, и у бедных, и у представителей среднего класса. В 2009 году реальные доходы сократились практически у всех больших социальных групп, кроме пенсионеров и бюджетников. Теперь же внутри каждой большой группы произошло расслоение, – отмечает эксперт. – Например, в группе хорошо обеспеченных россиян есть подгруппа, доходы которой растут с опережением инфляции. Эти люди демонстрируют высокий уровень потребления. Однако в той же группе есть подгруппа, доходы которой последние два-три года совсем не

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

В электронной версии этого материала Вы найдете таблицы, в которых:

■ указана средняя сумма доначислений после камеральной и выездной проверки по каждому региону;

■ перечислены безопасные доли вычета НДС для каждого региона.

Таблицы подготовлены экспертами газеты «Учет. Налоги. Право».

растут (во всяком случае в реальном выражении). У входящих в эту подгруппу россиян уже другой тип поведения. А есть люди с достаточно высокими доходами, которые снижаются: было 200 тыс. руб. в месяц на семью, потом стало 160 тыс., а теперь – 120 тыс. Конечно, 120 тыс. – это немало, однако тип потребительского поведения у такой семьи совсем иной, чем у семьи, доходы которой за тот же период выросли с 80 тыс. до 100 тыс. руб. в месяц. Семьи со средним и даже высоким, но при этом снижающимся год от года уровнем доходов начинают вести себя экономно. Этим и объясняется феномен, когда потребитель на автомобиле за миллион рублей объезжает три-четыре магазина в поисках сока или колбасы по самой низкой цене. Такое же расслоение мы наблюдаем в средней доходной группе». Выше приведен умеренно оптимистический сценарий развития российского потребительского

#### Сноска 1

Подробнее об изменении ставок страховых взносов читайте на *стр.* 92–97. – *Здесь и далее примеч. редакции.*

рынка. Если же мировая экономика в первой половине 2012 года сползет в рецессию, цена на нефть рухнет ниже 70 долл. США за баррель и упадет спрос на металлы, то Россию не будет ожидать ничего хорошего. Инфляция подскочит до 12–15%, номинальные доходы населения, возможно, не изменятся, но его реальная покупательная способность снизится на 2–3%. «Рынок автомобилей при таком сценарии может уменьшиться на 25–35%, товаров длительного пользования – на 10–20%. А вот рынок продуктов питания и алкогольных напитков (в целом) в натуральном выражении не сократится», – прогнозирует Игорь Березин.

## 4

### Предприятия будут совершенствовать системы КРІ

Причины низкой производительности труда в России –

сырьевая модель экономики и слабое развитие технологий производства. По данным компании «Финэкспертиза», чтобы заработать 1 млн долл. США, в России нужно 57 человек (в среднем по всем отраслям), а в европейских странах – 11–14 (см. также *таблицу*). Для повышения эффективности труда многие руководители внедрили систему КРІ, однако этот шаг не всегда дает результат. Одна из причин – сопротивление персонала: «При существенном увеличении переменной части зарплаты (с уменьшением постоянной) люди теряют ощущение стабильности, поэтому сотрудники часто относятся к внедрению системы КРІ неодобрительно», – отмечает **Нина Рыжова**, консультант направления HR-консалтинга компании «Институт тренинга – АРБ Про». Другая причина – сотрудники не всегда понимают смысл показателей эффективности, а также то, какие возможности

перед ними открываются при системе КРІ. Поэтому каждый второй работодатель, по данным компании «Институт тренинга – АРБ Про», планирует в 2012 году совершенствовать систему КРІ. Кстати, эксперты именно в этом видят залог успеха. **Элина Полухина**, директор по персоналу группы компаний Block (группа работает в отрасли продажи автомобилей, где самый высокий показатель результативности систем КРІ), отмечает: «Важно постоянно анализировать, насколько КРІ объективны, точно измеримы и целесообразно ли их использовать. Например, если у нас что-то перестает давать результат – мы тут же вносим изменения». Если в Вашей компании еще нет системы КРІ, то стоит задуматься о том, чтобы ввести ее в 2012 году. По данным исследования компании Kelly Services CIS, для 33% сотрудников важна оценка результатов их труда.

## Внимание! Спецвыпуск журнала «Генеральный Директор»



### Как разработать и внедрить в компании КРІ для сотрудников всех категорий:

- ▣ рабочих, мастеров;
- ▣ начальников цехов;
- ▣ прорабов, рабочих строительных специальностей;
- ▣ продавцов;
- ▣ топ-менеджеров.

### Не пропустите №2 за 2012 год

Оформить подписку Вы можете по телефону (495) 727 00 10

## 5 Мобильные устройства для сотрудников – залог успеха работы с клиентами

По данным компании Forrester Research, 26% руководителей российских компаний планируют уделить особое внимание оснащению сотрудников мобильными устройствами для общения с клиентами. «Благодаря этому число контактов с клиентами будет расти, а цена контакта – снижаться. Кроме того, использование мобильных устройств и каналов коммуникации поможет компании создать имидж инновационного предприятия. Но, конечно, просто закупить технику – это мало. Нужна перестройка IT-систем и бизнес-процессов», – говорит **Сергей Макдонский**, региональный директор компании Forrester Research. По данным агентства «Контакт», почти 23% российских компаний уже используют при общении с клиентами айпады, причем лидируют здесь предприятия строительной отрасли, а также сферы рекламы и медиа. «Все наши ключевые менеджеры имеют смартфоны или планшеты, что позволяет сотрудникам, где бы они ни находились, в любое время обмениваться идеями и новостями. То же касается наших клиентов: они максимально быстро получают предложения, примеры работ», – до-

бавляет **Андрей Стор**, главный редактор и соучредитель издательской группы «Реформ-Пресс». Кстати, некоторые компании начали использовать мобильные приложения еще в 2008 году, и это помогло им в борьбе с кризисом: «Уже три года все топ-менеджеры нашей компании используют планшетные компьютеры и смартфоны. Конечно, это потребовало инвестиций, но скорость реагирования руководителей возросла в разы, что было очень важно», – рассказывает **Олег Болычев**, председатель совета директоров группы компаний «Вестер». А некоторые предприятия пошли еще дальше. Например, директор IT-фирмы Atos запретил сотрудникам пользоваться электронной почтой (сам он не пишет и не принимает электронные письма уже три года). Причина в том,

что полезные письма составляют всего 10% общего потока, а на переписку сотрудники тратят много времени. Руководитель компании считает, что электронная почта – устаревший и неэффективный канал коммуникации, намного проще и быстрее спросить что-то лично или использовать другие онлайн-сервисы.

## 6 Продажи ускоряются

В прошлом году мы писали, что в 2011 году будет расти рынок электронных платежей. Прогноз подтвердился: по данным компании «Маркет аналитика», этот рынок увеличился на 21%. Однако дальнейшему развитию столь мощного канала оплаты товаров и услуг мешают законодательные ограничения. По закону анонимно (без идентификации

Таблица **Сколько нужно человек, чтобы заработать в России 1 млн долл. США**

ОТРАСЛЬ	КОЛИЧЕСТВО ЧЕЛОВЕК
Добыча полезных ископаемых	0,27
Торговля, ремонт автотранспортных средств, бытовых изделий	0,63
Обрабатывающие производства	0,73
Транспорт и связь	1,29
Рыболовство, рыбоводство	1,52
Операции с недвижимостью	1,57
Строительство	2,24
Гостиницы и рестораны	5,58
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	5,99
Здравоохранение, оказание социальных услуг	49,96
Образование	102,20

Источник: аналитическая служба компании «Финэкспертиза»



личности плательщика) через терминал можно оплатить покупку стоимостью не больше 15 тыс. руб. Некоторые компании принимают меры, чтобы в этой ситуации не терять клиентов. Например, специалисты сервиса «Яндекс.Деньги» и крупнейшего бюро кредитных историй «Эквифакс кредит сервисиз» запустили совместный проект, который позволит оплачивать товары и услуги без указанного ограничения, так как предусматривает процедуру онлайн-идентификации. «Конечно, порог 15 тыс. руб. серьезно тормозит развитие расчетов за товары и услуги при помощи платежных систем, – отмечает **Гузаль Махмудова**, Генеральный Директор учебно-консультационного центра Anti-Fraud.ru. – Однако, если его отменят, платежные системы могут заинтересовать мошенников, поскольку обороты денежных средств в этих системах увеличатся. А значит, владельцам придется больше инвестировать в повышение безопасности IT-систем, что, скорее всего, приведет к удорожанию услуг для пользователей».

Еще одна тенденция – развитие рынка оплаты товаров и услуг при помощи мобильного телефона (с использованием денежных средств, размещенных на предоплаченных счетах мобильного оператора). Такой способ оплаты получил название m-commerce. **Ксения Рясова**, президент компании Finn Flare, отмечает: «Мы уже задумываемся о полноцен-

ной m-commerce. В силу максимальной простоты и доступности эта услуга способствует импульсивным покупкам».

## 7

### Интернет-магазины все больше напоминают обычные

В результате появления альтернативных способов оплаты товаров меняется и сама торговля. В 2012 году она все увереннее будет чувствовать себя в Интернете. «Любая альтернатива походу в магазин (особенно если товар можно купить по более низкой цене) просто обречена на успех. Надо лишь снабдить всех потенциальных потребителей каталогами», – отмечает **Юрий Зиненко**, Генеральный Директор компании «Экономика и управление». «Если раньше многие крупные сети выкладывали на своих сайтах только каталоги, то сейчас стараются сделать полноценный интернет-магазин, – подтверждает **Ксения Рясова**, президент компании Finn Flare. – При этом онлайн-магазин владельцы стремятся максимально приблизить к обычному: создают виртуальные примерочные, привозят покупателю одежду нескольких размеров, не берут плату за курьерскую доставку». Эксперты прогнозируют, что в ближайший год все больше пользователей в возрасте до 50 лет будут предпочитать реальным магазинам виртуальные.

## 8

### Рабочая сила в Китае дорожает, однако работать с местными компаниями все еще выгодно

Согласно прогнозу компании Boston Consulting Group (BCG), американские фирмы могут начать вывод мощностей из Китая. Дело в том, что услуги в этой стране сильно подорожали, и поэтому конкурентные преимущества китайского рынка снижаются. По данным Национального бюро статистики Китая, средние зарплаты в КНР за последние пять лет выросли вдвое и минимальная зарплата составляет сейчас 125 долл. США в месяц (это в два раза больше, чем в Индии, и в полтора раза больше, чем во Вьетнаме).

**Александр Савватеев**, Генеральный Директор компании «Юнико Трэйд», видит в подобных объяснениях поведения американских компаний своего рода «геополитическое лукавство». По его мнению, так говорят те, кто избалован китайскими ценами и сервисом:

«Конечно, и юань, и рабочая сила дорожают. Поэтому китайские товары уже не такие дешевые, как раньше. Однако их себестоимость все еще намного ниже, чем себестоимость товаров, произведенных в других странах. В то же время в Китае начинают делать более качественную и технологичную продукцию (развивают автомо-

бильное производство, строят военные самолеты, запускают космические корабли, вкладывают большие средства в НИОКР). Полагаю, что перенос мощностей из Китая в США связан совсем с другими причинами: американская экономика рухнет, поскольку в стране практически нет собственного производства, ВВП построен на спекулятивных финансовых манипуляциях, растет безработица». Есть и другие объяснения снижения интереса к китайским предприятиям: некоторые зарубежные эксперты полагают, что после 2016 года в Китае разразится кризис, вызванный перегревом экономики, и поэтому западные инвесторы опасаются вкладывать в нее деньги. Отечественные предприниматели более оптимистичны. «Для российских компаний торговать с Китаем по-прежнему выгодно, – добавляет Александр Савватеев. – Однако это не исключает параллельного расширения торговли с другими странами Южной и Юго-Восточной Азии. Например, сейчас очень популярно покупать мебель во Вьетнаме, электробытовую технику в Таиланде. Активно развивается торговля с Индией и Пакистаном. Но не за счет Китая! Конечно, кто-то уходит с рынка, но единственная причина – здоровая конкуренция. Не думаю, что Китай в ближайшем будущем что-то от этого потеряет».

## 9 Реклама будет сама находить целевую аудиторию

Сегодня на человека ежедневно обрушивается огромное количество рекламы, так что он уже не отличает один товар от другого. «Реклама – чрезвычайно дорогое средство информирования целевой аудитории, – отмечает **Юлия Харитоновна**, управляющий партнер компании Капо Marketing Group. – Часто реклама не срабатывает, а значит, огромные деньги тратятся впустую. Чтобы не потерять заказы, компании, продающие рекламные площади, внедряют сервисы, которые позволяют адресовать рекламу определенной группе людей». Например, холдинг Mail.ru Group разработал систему, которая поможет продавать рекламу, предназначенную для пользователей социальных сетей и других ресурсов с учетом их возраста, пола, места жительства, хобби и других параметров. Юлия Харитоновна считает, что такая услуга будет востребована: «Например, московский центр развития личности «Открытый мир» начинал с небольшого количества общих занятий йогой и с работы нескольких творческих мастерских, а сейчас предлагает разнообразные услуги, сгруппированные в 15 направлений. Руководители центра выявляли интересы клиентов с помощью анкет, а затем адресно предлагали

новые услуги. В итоге рост посещаемости центра за последние два года увеличился на 150%, а доходы выросли более чем в два раза». К адресному подходу в рекламе стремятся не только интернет-компании. Например, фирмы – операторы платежных систем Visa и MasterCard изучают возможность передачи данных о покупках держателей пластиковых карт рекламодателям. Суть в том, чтобы человек, расплатившийся картой, к примеру, в ресторане фастфуда, получал рекламу средства для снижения веса, а рекламодатель потом мог бы узнать, заинтересована ли продукция потребителя и была ли совершена покупка.

## 10 Компании все чаще берут на себя непрофильные функции

Компании расширяют сферу деятельности ради того, чтобы привлечь новых клиентов, продавать больше имеющимся, а также чтобы удержать персонал. Так, «российские банки, следуя мировой практике, начинают предлагать, кроме банковских, инвестиционные услуги и даже занимаются непрофильными видами деятельности – страхованием жизни, страхованием от потери работы и др.», – отмечает **Альберт Звездочкин**, начальник управления банковских продуктов «Росгосстрах банка». Тем же путем идут



обычные компании – начинают, к примеру, кредитовать клиентов при помощи факторинга. **Евгений Филимонов**, вице-президент по финансам компании Qiwi, считает, что это важное конкурентное преимущество. Согласен с ним **Андрей Казинский**, директор департамента экономики и финансов компании «Брок-Инвест-Сервис»: «В нашей компании работает кредитный комитет. Это, по сути, маленький банк, оценивающий клиента и устанавливающий ему лимит по сроку и размеру долга. Факторинг – более сложная система кредитования, поэтому не все клиенты на него соглашаются. Однако некоторые пользуются только им, и их устраивает такой формат работы». **Михаил Сусов**, директор по корпоративным отношениям компании X5 Retail Group, в прошлом году также заявил в открытых источниках, что компания планирует сама оказывать поставщикам факторинговые услуги. Предприятия не забывают и о персонале. **Дмитрий Гастен**, старший менеджер, руководитель группы по оказанию консультационных услуг в области управления персоналом компании «КПМГ в России и СНГ», приводит примеры, когда на предприятиях действуют программы для сотрудников, не связанные с их работой: «Сервисное подразделение металлургического завода обеспечивает сотрудников жильем, решает вопрос с детскими садами для

их детей. Один из холдингов компенсирует затраты на няню для детей квалифицированных сотрудниц, чтобы молодые мамы как можно быстрее возвращались на работу. Сервисная компания открыла в офисе медицинский кабинет и проводит оздоровительные мероприятия; это снижает потери рабочего времени из-за проблем со здоровьем»<sup>1</sup>. Однако директор компании «Асстра Рус» **Александр Михеев** считает, что сейчас программы такого рода – редкость для отечественных компаний: «Даже там, где подобные бонусы для персонала и клиентов существовали, в кризис их сократили в первую очередь. Так как в 2012 году мировые рынки, скорее всего, будут нестабильными, компании вряд ли вернуться к подобной практике».

## 11

### Вкладывать деньги лучше в региональное жилье

Эксперты компании Penny Lane Realty составили рейтинг наиболее перспективных городов России для инвестирования в жилую недвижимость. На первом месте оказался Екатеринбург, на втором – Казань, далее – Томск, Краснодар и Ростов-на-Дону. Москва и Санкт-Петербург в пятерку не вошли, так как темпы роста цен в этих городах не самые высокие в стране. **Светлана Фонарева**, партнер группы по работе со строитель-

ными компаниями и сектором недвижимости компании «КПМГ в России и СНГ», рассказывает: «В 2011 году произошло восстановление спроса на жилую недвижимость, и в первую очередь выиграли столичные застройщики. Однако перенасыщенность московского рынка и недавно введенные ограничения на строительство в центре города в совокупности с желанием девелоперов расширять территорию деятельности своих компаний заставляют инвесторов искать применение своим средствам за пределами Москвы и Петербурга. Их внимание привлекают такие крупные региональные центры, как Екатеринбург, Казань, Краснодар, Красноярск, Нижний Новгород, Омск, Пермь, Ростов-на-Дону, Самара, Томск, Уфа. Власти этих городов делают все возможное для привлечения инвесторов, что с учетом недооцененности земельных участков и прогнозных оценок роста цен на недвижимость около 12–20% ежегодно создает все условия для расширения строительства в регионах. Но вряд ли в ближайшее время девелоперы будут вкладывать сюда большие средства, так как нет уверенности в наличии спроса из-за сложившейся демографической и политической ситуации».

#### Сноска 1

См. также статью на *стр.* 42–47.

Таблица Что прогнозировал журнал «Генеральный Директор» год назад

ПРОГНОЗ <sup>1</sup>	2011 ГОД ПОКАЗАЛ
Если не будет второй волны кризиса, строительный рынок станет медленно восстанавливаться	Прогноз подтвердился. По данным Росстата, за девять месяцев в России было введено в эксплуатацию более 30 млн кв. м жилья – на 2,8% больше, чем за тот же период 2010 года (в сентябре – 5,5 млн, что на 21,7% больше, чем в сентябре 2010-го)
Рост ставки страховых взносов до 34% вынудит компании вновь выплачивать зарплаты в конвертах	Действительно, рост ставки стал одной из важных проблем 2011 года. Ожидалось, что поступления в Пенсионный фонд России увеличатся на 30%, однако этого не произошло. По данным организации «Деловая Россия», число компаний, в которых работники получают зарплаты в конвертах, в 2011 году удвоилось
Доля интернет-торговли увеличится, и многие предприятия задумаются об открытии собственных магазинов в Сети	Прогноз подтвердился, и проблема развития интернет-торговли продолжает оставаться актуальной. Например, по данным магазина Ozon.ru ( <a href="http://www.ozon.ru">www.ozon.ru</a> ), в первой половине 2011 года его оборот увеличился на 36%; за девять месяцев минувшего года рост интернет-ритейлера «Ютинет.ру» достиг 170%
Усилится роль социального пакета, составленного по «буфетному» принципу	Прогноз не подтвердился, хотя отдельные компании применяют этот способ мотивации персонала. В начале лета руководители кадровых служб отмечали, что заработная плата возвращается на докризисный уровень. Однако осенью ситуация изменилась, и директора предприятий ряда отраслей (финансовый сектор, промышленность) начали оптимизировать численность персонала
Деловые связи между азиатскими странами и Россией расширятся	В 2011-м прогноз подтвердился, тенденция остается актуальной и в наступившем году. Так, товарооборот между Россией и Казахстаном в прошедшем году вырос на 40%, между Россией и китайской провинцией Хэйлунцзян (доля в объеме российско-китайской торговли – 23,9%) – почти на 13%, а между Якутией и Японией (за девять месяцев 2011-го) – на 42%
Товары и технологии для малого и среднего бизнеса – новый развивающийся рынок	Прогноз не подтвердился. Лакомым куском для компаний остается госзаказ. Банки, в начале 2011 года предлагавшие небольшим компаниям льготные условия кредитования, возвращаются к консервативной политике, вновь повышая ставки
Значимость образования для Генерального Директора возрастет	Предположение подтвердилось лишь отчасти. Рост сегмента бизнес-образования составил 20–30%, замедлившись по сравнению с 2010 годом. Все большую популярность приобретают дистанционные формы обучения
Ожидается рост рекламного рынка и бюджетов на маркетинг	Прогноз сбился, тенденция по-прежнему актуальна. По данным компании ZenithOptimedia Russia, наибольший прирост показала реклама в Интернете (на 42%), следом идут телевизионная (23%) и наружная (19%) реклама, затем – реклама на радио (12%) и в печатных СМИ (11%). Ожидается постепенное снижение темпов роста, потом ситуация стабилизируется и рынок будет ежегодно расти на 10–11%
Потребители предпочитают электронные способы оплаты	Разные виды электронных платежей завоевывают все больше приверженцев. Если в 2010 году покупатели оплатили таким способом покупки на 600 млрд руб., то к началу 2012 года рынок электронной коммерции достиг почти 800 млрд руб.
Увеличится государственный заказ в военном секторе	Прогноз подтвердился. В оборонку продолжают вкладывать значительные средства: в 2010 году объем оборонного заказа составил 581 млрд руб., а в 2011-м достиг 750 млрд. До 2020 года планируется освоить 20 трлн руб.

**Сноска 1**

См.: На шаг впереди (ГД. 2011. №1. С. 14–23).