



# ПОД ТРОЙНЫМ ПРЕССОМ

Официальные СМИ склонны объяснять беспрецедентные темпы провала российского ВВП полной непредсказуемостью ипотечного кризиса, разразившегося в США. Однако же многие авторитетные отечественные специалисты, от академика Делягина до экс-президентского советника Илларионова, указывают на совсем другие, отнюдь не заокеанские причины «обескровливания» нашей экономики. Вот, например, каково мнение главы российской Торгово-промышленной палаты Примакова: *«Наши компании умудрились назанимать за последние годы в западных банках 450 миллиардов долларов – их кредиты были дешевле. Денег-то и у нас вне неприкосновенного Стабфонда много было, да Кудрин изо всех сил вкладывал их в западные ценные бумаги вместо того, чтобы пускать “в работу” у себя дома. Теперь и те ценные бумаги почти ничего не стоят, и одолженные денежки надо отдавать. Правительство России выделило 50 миллиардов на покрытие внешнего корпоративного долга. Только радости от этого мало: часть должников гарантированно “не доживёт” до конца кризиса, и – плакали наши денежки, придётся государству их списывать, как убытки. А в 2009 году надо будет вернуть зарубежным ростовщикам уже 160 миллиардов долларов! И вряд ли там согласятся на рассрочки-отсрочки».*

О какой «непредсказуемости» провала можно говорить, если даже наш скромный «Мебельщик», не располагающий ни полнотой информации Торговой палаты, ни аналитическими возможностями Академии наук, ещё год тому назад констатировал: *«Обольщаться тем, что долги теперь не государственные, а корпоративные, не стоит: нам всё равно придётся наступать на те же грабли, расплачиваясь за чужой пир целым российским миром – ведь корпорации у нас нынче все, как на подбор, государственные».*

Среди тех, кому теперь предстоит за свой счёт оплачивать очередную чужую прогулку по граблям, находятся и производственные отрасли, которые без всяких западных долгов занимались выпуском необходимой россиянам продукции. В том числе и мебельной. Сегодня наша отрасль очутилась под гнётом тройного груза. Во-первых, это груз резкого удорожания дефицитных банковских кредитов. Во-вторых, груз роста себестоимости мебели из-за непрерывного взлёта курсов западной валюты, необходимой для закупок импортных комплектующих и оборудования (создать условия для возрождения собственного машиностроения государство так и не удосужилось). И, наконец, груз инфляции, темпы которой неуклонно ведут к фактическому разрушению сложившейся структуры потребления: люди вынуждены уже почти целиком вкладывать свои тающие зарплаты в питание, медикаменты, жилищные расходы.

Существуют ли технологии выживания под подобным тройным прессом? К каким последствиям может привести дальнейшее развитие кризисных

процессов? Есть ли для подобных условий какие-то критерии оптимального поведения? Пытаясь выяснить это, редакция обратилась к ряду отраслевых специалистов и руководителей с просьбой прокомментировать текущую ситуацию.

А.Д. Шнабель, консультант по вопросам развития мебельной и деревообрабатывающей промышленности России, АПМДПР:



*«Мебельная промышленность – одна из немногих высокотехнологичных отраслей (по количеству используемых материалов сопоставимая с автомобильной), которая после 1998 года развивалась очень динамично. Ежегодный прирост объёмов производства в этот период достигал 20–25%. Всё это время шло активное перевооружение отрасли: внедрялись новейшие технологии, создавались новые предприятия, основная масса производств перешла на самое современное импортное оборудование. На внутреннем рынке наша продукция стала конкурентоспособна по сравнению с западными образцами и по ассортименту используемых материалов, и по дизайну, и по качеству исполнения. Вырос авторитет отрасли, её готовность к дальнейшему развитию».*

Однако к тому, что произошло сейчас, готов не был никто, – проблемы этого лежат за отраслевыми рамками. Тут важно отметить, что мебельная отрасль обладает определённой инерцией: мебель – товар длительного пользования, один из традиционных вариантов вложения накоплений. Поэтому очевидно, что какой-то прирост будет некоторое время сохраняться. Но реальный спад уже начался.

Реакция на кризис достаточно спокойна – подавляющее большинство нынешних менеджеров, к счастью, неплохо образованы и знают основные инструменты антикризисного управления. Сейчас все пересматривают штатные расписания, издержки и т.п. Конечно, будет замедлено техническое перевооружение, а главное, не будет приобретаться новое оборудование. Можно сказать, что на уровне конкретных предприятий будут предприниматься все необходимые в подобной ситуации меры, и делаться это будет, что называется, в рабочем порядке.

Тревогу вызывает другое. Падение объёмов производства мебели неизбежно повлечёт за собой падение производства древесных плит. А эта отрасль гораздо более уязвима. В девяностые годы в связи с низкой активностью мебельной



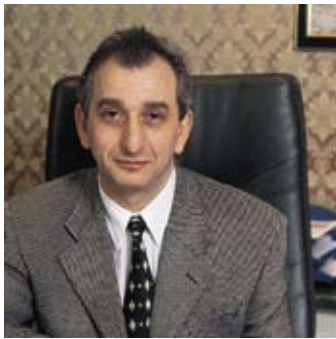
промышленности разорились и были закрыты более 50% предприятий по производству плит. Можно предположить, что если спад на этот раз будет значительным и затянется, то для плитной промышленности это окажется критическим фактором, потянув вниз и некоторые химические предприятия, производство клеевых материалов и т.п.

Также есть серьёзный риск разрушения сбытовой сети. По крайней мере, можно предположить, что начавшая формироваться в последние годы прогрессивная система сетевой торговли в складывающейся ситуации эффективно развиваться не сможет.

Но наиболее тревожной является угроза потери квалифицированных кадров. Сами предприятия останутся на ходу, но произведут большие сокращения. А люди, как известно, без работы не смогут, и будут трудоустраиваться куда-то ещё.

Таким образом, главные вопросы относятся к периоду завершения кризиса. Будет ли достаточно производителей плит? Насколько жизнеспособной окажется сохранившаяся к тому моменту сбытовая сеть? Удастся ли предприятиям вновь набрать сотрудников для выхода на прежние объёмы производства?

И ещё об одном необходимо сказать. На мой взгляд, ахиллесовой пятой нашей мебельной отрасли является её локализация на внутреннем рынке. Те немногие предприятия, которые сейчас работают или начнут работать с другими рынками, получают очень серьёзное конкурентное преимущество».



Ю.А. Саркисян, вице-президент АПМДПР, председатель Совета директоров ОАО МКО «Севзапмебель»:

«Сейчас очень сложно прогнозировать что-либо. Очевидно, что ситуация на валютном рынке, если она продержится, может сильно повлиять на объём спроса – люди будут попросту переводить все деньги в валюту. Однако сейчас у нас всё в порядке. На первый квартал придерживаемся текущих планов, а в марте посмотрим. Пока планируем сконцентрироваться на решении организационных вопросов и улучшении качества менеджмента.

В частности, мы заказываем комплекс консультационных услуг, а затем планируем найм иностранного менеджера. Мы в целом довольны уровнем качества и дизайна своей продукции – наша мебель конкурентоспособна по сравнению с лучшими западными образцами. Но мы хотим поработать над повышением производительности труда и изменить подходы к стандартизации. В принципе, за этим могут последовать и сокращения, но об этом говорить рано.

А на среднесрочную перспективу главная наша цель – обучение молодых менеджеров с помощью опытных иностранных специалистов, и внедрение лучших мировых практик».



А.И. Носко, вице-президент АПМДПР, генеральный директор ЗАО «Энгельсская мебельная фабрика»:

«Первым обратил на себя внимание ажиотажный спрос. При этом изменилась его структура. Было особенно необычно, что дорогую мебель стали покупать люди, которые вообще-то её себе позволить не могут. Стало очевидно, что такие покупки рассматриваются как вложение денег в товар длительного пользования. Второе: раньше около 30% наших клиентов покупали мебель в кредит, а сейчас эта категория клиентов практически исчезла, и это не может не вызывать у нас тревогу.

Наше предприятие в некотором роде уникально. Дело в том, что у нас нет складской программы и склада готовой продукции, мы работаем только на заказ. И успех нашего предприятия на 100% зависит от квалификации менеджеров в регионах, где мы представлены. От полноты информации. Ещё от того, как мы все эту информацию интерпретируем. Ведь каждый человек по-своему смотрит на ситуацию, воспринимает её, делает свои собственные выводы. Поэтому я считаю своим долгом всё время говорить со своими сотрудниками и партнёрами о том, что происходит, что лучше всего делать в складывающейся ситуации.

А делать нам пока остаётся только одно: учиться. Вводить комплексные программы обучения операторов, руководителей среднего и нижнего звена, менеджеров по продажам. Провести аттестацию личного состава. И ещё очень важно быстрее реагировать, давать клиентам больше новых опций. Новые цвета, новые модели, новые конструкторские решения. Сейчас мы запускаем сразу семь новых коллекций. Конечно, мы планировали их выпуск заранее, но в нынешней ситуации ставим задачу интенсифицировать этот процесс.

Ещё для нас очень важно свести к минимуму человеческий фактор. В идеале качество производимой продукции не должно зависеть ни от настроения, ни от квалификации сотрудника. Надо минимизировать долю ручного труда, механизировать процессы, совершенствовать технологии и развивать управленческую команду и продажи.

О том, что кризис наступает, все знали ещё год назад. Конечно, мы сделали определённые запасы комплектующих, чтобы сгладить возможные колебания, но это не главное. Главное – понимать, что



мы работаем в сфере услуг. Надо много внимания уделять нуждам клиентов, изучать их, учиться предлагать именно то, что им нужно».

Д.И. Ямщиков,  
член Президентского  
Совета АПМДПР,  
руководитель  
рабочей группы по  
проведению 3-го  
Всемирного мебель-  
ного конгресса:



«Последние полтора года мне пришлось заниматься подготовкой Всемирного мебельного конгресса и много общаться со своими зарубежными коллегами. Я был в курсе того, как меняется ситуация на мировом мебельном рынке. В развитых странах первые признаки кризиса были заметны уже летом 2007 года, а к началу 2008-го кризис уже не вызывал ни у кого сомнений. На сегодняшний день от кризиса в нашей отрасли больше всего пострадали наиболее развитые европейские страны. В России и в странах восточной Европы кризисные явления отчётливо проявились в конце прошлого года.

В нашей компании мы специально не готовились к кризису. На мой взгляд, если на предприятиях постоянно уделяется внимание общему менеджменту, то в специальных мерах большой нужды нет. Достаточно было оперативно отслеживать изменение ситуации.

Наиболее важный фактор для нашей компании, как и для многих других, – стоимость привлечения денежных средств. Об этом нет смысла говорить подробно, потому что, во-первых, у каждого предприятия индивидуальная ситуация, а во-вторых, это внешний фактор, на который мы сильно влиять не можем.

Приходится констатировать, что практически все аналитики, которые делали прогнозы, ошиблись и прогнозы не оправдались. В такой ситуации сложно говорить о долгосрочном планировании. Мы стараемся быть гибкими, быстро реагируя на ситуацию. Если раньше планировали свою работу на год вперед, то сейчас – не более, чем на квартал-другой. Решили, что пока не закончится первый квартал, мы не станем предпринимать во взаимоотношениях с партнёрами никаких кардинальных мер.

Мы придерживаемся рекомендации, общих для любой компании: сокращение непроизводительных расходов, пересмотр структуры издержек, повышение эффективности. Сложившаяся ситуация привела к смене приоритетов. Если раньше мы думали о том, как расширяться, то теперь всё наше внимание сосредоточено на оптимизации расходов и вопросах внутренней эффективности.

Говоря об общих вопросах отрасли, касающихся каждого предприятия, я выделил бы, прежде всего, необходимость доступа к объективной информации. Сейчас очень много информационного шума. Когда

пытаешься разобраться, то зачастую неясен даже сам источник информации. Крупные предприятия, у которых есть своя сбытовая сеть, могут вести собственный мониторинг, а что делать предприятиям, у которых такой возможности нет? К сожалению, пока я не вижу ни одного профессионального маркетингового агентства, которое бы вело мониторинг мебельного рынка из года в год, давая полную и актуальную картину отрасли. Например, по данным АПМДПР, у нас работает более 6000 производственных предприятий, а в исследованиях, как правило, участвуют «Шатура», «Дятьково», «8 марта» и ещё с десятком фабрик. А что происходит на остальных предприятиях? Как они закупают комплектующие, сырьё, какой у них сбыт? И готовы ли они давать информацию о себе? Это мало кому известно. Рынок остаётся в значительной мере непрозрачным.

Поэтому мы стараемся больше общаться, задавая много вопросов при непосредственных контактах с нашими коллегами. Благодаря такому общению снижается неопределённость, улучшается взаимопонимание. Становится легче быть гибким, принимая взвешенные решения».

В.В. Веселовский,  
генеральный дирек-  
тор ООО «МДМ-  
Комплект»:



«Я исхожу из трёх принципов: цель всегда достижима, вариантов достижения несколько, ресурсов всегда достаточно. Эти принципы универсальны и работают всегда, в том числе и в кризисной ситуации.

Что такое кризис? Это быстро изменяющаяся среда, которую невозможно анализировать быстро. Поэтому важно придерживаться стратегии. И у каждого она своя. Одни считают правильным сократить бизнес, сохранив только костяк, и постараться пережить сложный период за счёт доходов от ажиотажного спроса, который наблюдается в начале кризиса, – ведь не секрет, что в краткосрочной перспективе мебельщики выиграли от кризиса. Кто-то может вообще закрыть бизнес и сохранить активы в какой-либо другой форме, а сам тем временем, например, съездит в Европу или на Тибет, поучится, отдохнёт, наберётся сил и наметит новый план. Другой будет действовать, как я: сохранять и приумножать бизнес, укреплять команду. А кто-то может попытаться использовать ситуацию для более агрессивных действий – захвата высвобождающихся долей рынка. Наверное, есть и другие варианты. И, конечно, никто не отменял эволюцию – в рамках любой стратегии выживет сильнейший». ■