



СОЗИДАТЕЛИ СПРОСА

Спор о том, что является первичным – спрос или предложение, вероятно, так же древен, как спор о том, предшествовало ли яйцо курице или наоборот. Дискуссии вокруг известной истины «Спрос рождает предложение» велись чуть ли не со времён султана Саладина, объяснявшего все поражения крестоносцев именно тем, что им было решительно нечего предложить правоверному Востоку. Султана можно считать основателем теории главенства спроса, которая к нашим дням успела обзавестись миллионами сторонников (почему-то в основном среди тех, кто склонен оправдывать убожество предложения, будь то политика, торговля или телевидение, диктатом публичного спроса). Впрочем, не меньшую активность во все эпохи проявляли и противники султана, доказывавшие, что главное – это принести в массы плодотворную идею, а уж спрос на неё будет зависеть лишь от качества воплощения принесённой идеи.

Споры между «правоверными» и «крестоносцами», то затихая, то вновь разгораясь, несомненно, продолжатся до скончания веков. Однако же этой зимой они обрели несколько неожиданную поляризацию: «правоверные» сторонники безусловного приоритета спроса утвердили свои знамёна в лагере предсказателей редкостно затяжного характера кризиса: мол, когда-то ещё на сильно побитом потребительском поле появятся новые ростки? «Крестоносцы» обосновались в противоположном лагере. Они не отрицают, что выход из кризиса зависит в первую очередь от возвращения потребительскому спросу его утраченной мощи, но убеждены, что целенаправленное энергичное возрождение этой мощи позволит преодолеть спад в кратчайшие сроки. Кто прав?

Сегодняшняя рубрика посвящена преимущественно действиям «крестоносцев». Ничего несправедливого в такой односторонности нет. Во-первых, потому, что точность мрачных прогнозов о длительности кризиса сможет быть установлена лишь по его завершении, а конца кризисному туннелю пока не видно. Во-вторых, потому, что абсолютное большинство участников международного рынка мебели состоит как раз из тех, кто на протяжении всей нынешней зимы предпринимает

активные шаги ради скорейшего восстановления спроса. Что это за шаги? Чем они обусловлены? Наконец, не является ли сама идея трудов по воссозданию спроса на пике кризиса чисто пропагандистским блефом, призванным обеспечить лишь сиюминутную рекламную кампанию своего товара, и не более того?

Пожалуй, основным в этой обойме вопросов является второй: чем обусловлено воссоздание спроса в самый разгар его падения? Ясно, что усилия отдельных мебельных компаний (и даже всей отрасли в целом) будут для этого явно недостаточными, чтобы не сказать ничтожными. Ведь ни отрасль, ни любые её компании, пусть самые что ни на есть транснациональные, не располагают сейчас ресурсами для стимулирования массового возврата покупателей на рынок, – на исходе зимы такого рода ресурсами и государственная-то казна далеко не всюду похвастаться может!

«ОСТАЛЬНОЕ БЕРУ НА СЕБЯ»

Готовившийся к битве с Саладином английский король Ричард Львиное Сердце перед отплытием своего флота к берегам Египта обратился к папе римскому Григорию VIII с такими словами: «Пусть Ваше Святейшество изгонит из своего сердца всякую тревогу о торжестве нашего дела. Распорядитесь



Могут ли мебельщики крупнейшей лесной державы с её 140 миллионами потребителей «взять остальное на себя»?



лишь, чтобы генуэзцы почаще слали нам галеры с провиантом. Остальное я беру на себя». Своего обещания король не нарушил: вопреки неравенству сил он продолжал одерживать одну победу за другой. Правда, в конечном итоге, крестоносцам всё же пришлось убраться восвояси, но случилось это только после того, как средиземноморские пираты почти полностью перекрыли поток грузов, шедших из Генуи. Тем не менее пока стабильность снабжения сохранялась, Ричард не уставал изумлять друзей и врагов своими полководческими талантами.



Держать цены в узде пока что лучше всего удаётся супермаркетам, отвоёвавшим в 2008 году у специализированной мебельной торговли 54% всех мировых мебельных продаж

Какой фактор стабильности способен стать аналогом генуэзских галер для полководцев современной индустрии? Может ли вообще существовать подобный обнадёживающий фактор в глобальной экономике третьего тысячелетия? Может. Имя ему – покупательная способность. Если динары, лиры и песо сохраняют эту способность на более-менее постоянном уровне, то индустрия вправе без колебаний повторить слова Ричарда «Остальное беру на себя». Она их и повторяет – вот, например, что было заявлено президенту Луишу да Сильва на его прошлогодней январской встрече с членами бразильской мебельной ассоциации «Синдмувейс»: «Правительственная гарантия удержания инфляции ниже планки в 6%, означает, что нам есть на что опереться, и у отрасли развязаны руки для противодействия спаду спроса. Мы со своей стороны готовы гарантировать, что такое противодействие будет предельно активным». Обе стороны сдержали слово. Невзирая на все трудности кризиса, бразильское правительство завершило прошлый год с инфляционным индексом 5,9%, а бразильские мебельщики – с продажами на внутреннем рынке, превывсившими результаты 2007 года почти на одну пятую (18,7%).

Столь же внушительны (14–32% прироста продаж) результаты сопротивления мебельщиков кризису в таких странах с «однозначной» инфляцией, как Дания, Тайвань, Польша, Австралия, США, Китай, Норвегия и в целом ряде других. Используя удешевление энергоносителей, транспортной

составляющей и основных видов сырья, производители «взяли остальное на себя». Они начали деятельно воссоздавать рухнувший спрос за счёт реально добавленной ценности своей инновационной продукции.

Но там, где инфляция, перебиралась к концу года в разряд двузначных показателей, все инновационные достижения мебельных «полководцев» вели в лучшем случае к сохранению итоговой ценности продукта на прежнем уровне. Ибо опереться отрасли было не на что: плюсы, добавленные инновациями, незамедлительно «съедались» минусами обесценивающихся денег. К тому же рост инфляции сопровождался неумолимым перераспределением потребительских бюджетов в пользу продуктов питания, расходов на жилище, связь, медикаменты. Мебельщики отреагировали на это попытками переориентации на рынки стран с лучшим уровнем покупательской активности. Но на внешнем направлении экспортёров сплошь и рядом ждал противник, не менее грозный, чем пираты, грабившие галеры крестоносцев.

МЕЖДУ МОЛОТОМ И НАКОВАЛЬНЕЙ

Роль средневековых грабителей этой зимой взяли на себя национальные валюты: быстрее всего они обесцениваются именно в странах с высокой инфляцией. «Прошлой весной мы сумели наладить экспорт столовых гарнитуров в Канаду, из их же сырья, – говорил в ноябрьском интервью «Уолл Стрит Джорнел» владелец индонезийской фирмы «Сингинг Три Лтд» Джемиль Сабах, – но за два последних месяца рупия так похудела по отношению к доллару, что все выгоды от нашей низкой себестоимости производства перекрылись затратами на древесину. Хотя в Канаде цены на их клён прежние. Не изменились ни на цент. Перезаключение контракта на старых условиях невыгодно нам, а удорожание поставок будет невыгодно канадцам. Приходится возвращаться на собственный рынок, но при разогнанной до 60% инфляции у такого возврата тоже плохие перспективы».

Нельзя рассчитывать на внимание покупателей там, где оно приковано к ежедневно меняющимся курсам

	ISO 4217	CURRENCY	EXCHANGE RATE (USD/Unit)	CONVERTED AMOUNT (Units/USD)
ALGERIA	DZD	Algerian Dinar	0.1134	11.4624
ARGENTINA	AR\$	Argentine Peso	0.3296	6.9756
AUSTRALIA	AUD	Australian Dollar	1.2158	0.8219
BAHAMAS	BSD	Bahama Dollar	1.0000	1.0000
BARBADOS	BB\$	Barbados Dollar	0.2025	1.9400
BERMUDA	BMD	Bermuda Dollar	1.0000	1.0000
BRAZIL	BRL	Brazilian Real	2.5021	0.3994
BULGARIA	BGL	Bulgarian Lev	0.9755	1.0251
CANADA	CAD	Canadian Dollar	0.8016	1.2475
CHILE	CLP	Chilean Peso	0.0011	508.928
CHINA	CNY	Chinese Renminbi	8.2781	0.1208
CYPRUS	CYP	Cypriot Pound	2.2366	0.4469
CZECH REPUBLIC	CZK	Czech Koruna	0.0426	2.33100
DENMARK	DKK	Danish Krone	5.4856	0.1823
EGYPT	EGP	Egyptian Pound	0.1609	6.2150
EURO	EUR	Euro	1.2062	0.1175
FIJI	FJD	Fiji Dollar	0.6195	1.6157
GREAT BRITAIN	GBP	Great British Pound	1.0496	0.5210



Со времени ноябрьского интервью индонезийская рупия успела к концу года потерять в весе ещё 19%, а инфляция умчалась и вовсе за 75%, поэтому насчёт сохранения тамошних плохих перспектив сомнений нет. Битва за сохранение спроса проиграна, хотя нет причин винить в этом индонезийских мебельщиков. В том же положении сейчас оказались отрасли десятков стран, очутившихся между молотом инфляции и наковальной обесценивающейся валюты. Так происходит почти на всех континентах: в азиатской Мьянме инфляция превысила 40-процентный рубеж, в южноамериканской Венесуэле – достигла 30%, а уникально богатое на разнообразные природные ресурсы африканское Зимбабве поразило мир уникальной же январской инфляцией в 2,2 миллиона процентов (иначе говоря, деньги просто перестали там существовать). Когда Зимбабве звалось Родезией, изделия родезийских деревообрабатывающих фабрик и ремесленных мебельных мастерских пользовались высоким спросом. Сегодня спрос в стране только один: на продовольственную помощь ООН.

Было бы ошибкой думать, что такова уж горькая участь всех бывших колоний. Правильнее сказать, что такова уж неизбежная участь любых стран, где к управлению экономикой допускают непрофессионалов. Там, где избиратели предпочитают иметь дело со специалистами, мебельная отрасль всегда находит опору для самостоятельных действий по восстановлению спроса: и валютный курс, и инфляция удерживаются профессиональными правительствами в намеченных рамках вне зависимости от «колониального» либо «неколониального» наследия. Вряд ли кто-то удивится тому, что за эту зиму курсы норвежской кроны, австралийского доллара или, скажем, японской иены изменились лишь на процент-другой. Зато можно по праву гордиться тем, что под ударами кризиса почти не дрогнули валюты таких развивающихся стран, как Индия, Малайзия, Папуа-Новая Гвинея, Бразилия – нужный запас



«Сдачу увезите себе!» – популярная шутка в Зимбабве, где сдачу с иностранных банкнот разрешено давать только в местных купюрах

прочности был там обеспечен настойчиво диверсифицируемым индустриальным производством, в том числе и лесопромышленным комплексом.

Солидно звучащее слово «индустриальный» не должно наводить читателя на мысль о гигантских комбинатах с бесчисленными цехами, складами, уходящими за горизонт, и километрами заводских путей. Это неверный, давно устаревший образ. Сегодня мебельная и деревообрабатывающая отрасли всех успешно противостоящих кризису стран – взять хоть Норвегию, хоть Китай, хоть Индию, хоть ту же Папуа-Новую Гвинею – опираются в своём развитии исключительно на кооперацию с малым и средним бизнесом, причём нельзя не заметить, что соотношение двух последних секторов никогда ещё не менялось в отраслевой кооперации столь стремительно, как за последние несколько кварталов.

«МЫ НАСТОЯТЕЛЬНО РЕКОМЕНДУЕМ ВАМ ВЫЖИТЬ!»

«До сих пор наши рекомендации касались способов заработать на технологиях либо на энергопотреблении, методики освоения новых либо традиционных рынков, экономии на сырье либо на транспортировке. Выбор всегда оставался за вами. Но рекомендации, которые будут даны на сегодняшней встрече, никакого выбора на ближайшее время не оставляют. Потому что тему нашей встречи ассоциация могла бы обозначить и как «Мы настоятельно рекомендуем вам выжить»».

Это императивное утверждение прозвучало на прошлогоднем семинаре выставки деревообрабатывающего оборудования в Атланте. Его сделал вице-президент станкостроительной ассоциации WMIA Уильям Миллер. А настоятельные рекомендации по выживанию определялись темой «С кем кооперироваться?». Обычно на такой вопрос отвечают: «С кем выгоднее». На сей раз рекомендация WMIA вариантов не предполагала: «С малым, и только с малым бизнесом». По мнению Миллера, кризисные процессы особенно болезненно сказываются

Основной европейской стабильности сырьевых поставок стала тесная кооперация с малым лесоторговым бизнесом





ся на деятельности среднего бизнеса: «Чем больше у вашего партнёра персонал, чем внушительнее используемые кредиты, чем обширнее складские запасы, тем больше его риск оказаться за бортом в случае дальнейшего усугубления кризисных процессов. Взгляните на итальянцев, на немцев, турок, китайцев: по американским масштабам, их производственные партнёры просто микроскопичны, зато удар они держат просто великолепно. Вывод: нам следует менять масштаб! Тайваньское станкостроение – это, на мой взгляд, вообще куча семейных мастерских. В хорошие времена у подобного партнёрства можно отыскать немало недостатков. Но в такие периоды, как сейчас, нам следует обратить внимание на его главное достоинство: за весь истекший год ни одна семейная мастерская не обанкротилась! Они работают, они не сдаются, они тоже умеют блестяще держать удар».

Показательно, что настоятельные рекомендации «менять масштаб» раздаются сейчас отнюдь не только в Соединённых Штатах, и касаются они отнюдь не одной лишь производственной кооперации. В странах, для мебельных отраслей которых типично патерналистское взаимодействие с властями (арабский Восток, Африка, Китай, Индия, Вьетнам, Лаос) ассоциации, начиная с прошлой осени, интенсивно «перенастраивают» своих членов с правительственного на региональный, городской, даже муниципальный уровень контактов. «Учтите, что



нии жизнедеятельности предприятий гарантиями кредитов – с конкретными локальными властями, координируя конкретные локальные проблемы через конкретные локальные филиалы AFMI».

Примерно те же ориентировки на интенсификацию работы с местными властями даются сегодня отраслевыми ассоциациями и там, где такого рода взаимодействие ранее, как правило, было минимальным: в Великобритании, Канаде, США, Испании. Настоятельный совет «менять масштаб» нельзя не признать вполне оправданным и в данном случае, поскольку высокий авторитет городских и земельных правительств неизменно считался у банкиров лучшей гарантией предоставления нужных отрасли кредитов. Предприятия следуют совету тем более охотно, что в период голодного зимнего «бескредитья» шанс использовать этот высокий авторитет через программы ассоциаций становится для всё большего числа предприятий одним из насущных условий выживания.

Характерная для кризисного периода активность ассоциаций на основных направлениях скорейшего воссоздания спроса (взаимодействие с местными властями, смежными отраслями, финансистами, потребительскими организациями и т.п.) приносит свои плоды даже там, где за пределами ассоциаций всегда оставалась значительная часть всех мебельных компаний страны – в Китае. К январю эта значительная часть практически исчезла: бывшие «отщепенцы» вошли либо в CNFA, либо в списки банкротов, навсегда покинув рынок. Китайские мебельщики назвали процесс такой консолидации «прививкой от рака». Почему?

ОЗДОРОВЛЕНИЕ СРЕДИ КРИЗИСА

Наступление осенних бурь китайская мебельная индустрия встретила выходом на такие колоссальные объёмы продаж, каких ранее никогда не знала. Начиная с июня, её экспортные операции стали приносить по два миллиарда долларов ежемесячно – скачок на 21% по сравнению с теми же месяцами

Мэрия ангольского города Лобиту и местный альянс деревообработчиков разработали условия получения гарантий консолидированного кредита на модернизацию оборудования



В канадской провинции Онтарио для мебельной торговли учреждён специальный диплом «Безупречное сотрудничество», совместно присуждаемый представителями муниципальных властей и представителями потребительских организаций

шутливая старая истина «бизнес развивается, когда правительство спит» вдвое актуальна сейчас, когда правительство окончательно потеряло сон, – советует бюллетень индийской мебельной ассоциации AFMI. – Нет смысла отвлекать его от напряжённой работы с общенациональными проблемами, гораздо более перспективными будут деловые контакты малого масштаба прежде всего с теми, кто кровно заинтересован в сокращении уровня безработицы, в проведении экономических тендеров, в обеспече-



2007 года. На 18% выросли продажи на необъятном внутреннем рынке страны. В США, где ипотечный обвал вот уже почти год крушил всех и вся, китайские мебельщики сумели за полугодие увеличить свои продажи на 16%, в Европе – на 32,5%, в Японии – на 43,5%, в Канаде – на 40,7%. Какие, спрашивается, прививки нужны при таком мощном «вращающем моменте» мебельного производства? Искусство воссоздания спроса явно налицо! Вот что говорит по этому поводу один из самых преуспевающих мебельщиков КНР, глава компании «Kinway» Ки Лау:

«Отрасль подошла к развилке. Фирмы, находящиеся в иностранной или смешанной собственности, обеспечивают 54,7% всего выпуска мебели. Качество этой мебели безупречно, с ней нет никаких проблем. Но основной драйв развития задаётся чисто китайскими компаниями, последовательно увеличивающими свою долю в общенациональном производстве. В ассоциацию вступила лишь малая, хотя и самая финансово стабильная часть этих компаний. Всего около тысячи. С продукцией членов CNFA никаких проблем тоже не возникает: мы чётко следуем совместно разрабатываемым рекомендациям по источникам сырья, стандартам, дизайну, ценовой политике, валютным операциям, производительности труда, абсолютной прозрачности бухгалтерской документации, контактам с импортёрами, торговыми сетями, профсоюзами и местной властью.

Зато с мебелью тысяч и тысяч слабых, плохо оборудованных маргиналов, оставшихся вне ассоциации, проблемы нарастают, как снежный ком, как метастазы. Это были проблемы самого различного плана, от имитаций чужого дизайна до вовлечения коррумпированного чиновничества в сделки с нелегальным сырьём. Кризис резко ужесточил условия общего выживания на рынке. Всем стало понятно: вне ассоциации, вне использования антикризисных рекомендаций её экспертов таких условий больше не существует».



Летняя рекомендация американского Союза ритейлеров Северо-Запада «переводить торговлю на колёса» сохранила бизнес множеству чикагских мебельщиков

В том же контексте повторяет слово «метастазы» и шеф гонконгского мебельного холдинга Royal Furniture Гэри Ма: «Только сейчас наше производство становится действительно национальным и действительно современным. Ещё год назад большинство китайских предприятий работало фактически на принципе реэкспорта: сначала масса дешёвых комплектующих заказывалась дюжине зарубежных региональных соседей победнее, затем они импортировались, наскоро прихорашивались в ходе ручной сборки и, наконец, шли на экспорт. Метастазы непрерывной погони за дешёвкой мешали развиваться здоровому партнёрству внутри самого Китая. Вряд ли стоит горевать о том, что первые же месяцы кризиса буквально выжгли эти метастазы. Не сомневаюсь: спрос на дешёвку никогда уже не восстановится. Зато теперь у нас есть все возможности для плодотворной работы по восстановлению спроса на продукцию с высокой добавленной ценностью. Это под силу только профессиональным игрокам, играющим в единой команде. Такой, как CNFA».

Сам президент CNFA Цзя Цинь Вень пока что не видит повода к розовым мечтам о скором выходе его команды из кризиса. Единственное, в чём он был уверен при январском приёме нового многотысячного пополнения рядов ассоциации, так это в обязательности следованию общим правилам игры. «Итак, нас стало ровно втрое больше. Пришли те, кто долго предпочитал нашим предупреждениям и рекомендациям собственные интуицию и здравый смысл. Верю, что раньше их вполне хватало любому из вас. Возможно, даже с избытком. Но настают другие времена. Совсем другие. Древний афоризм «Кто предупреждён, тот вооружён» имеет и своё зеркальное отражение: «Кто не предупреждён, тот безоружен». Вступать в схватку с кризисом невооружённым – занятие со стопроцентно предсказуемым концом. Думаю, теперь такой конец вам уже не грозит: ведь наша общая интуиция и наш общий здравый смысл увеличились сегодня ровно втрое!».

Р. Горчаков

Отказ следовать советам ассоциаций всё чаще завершается подготовкой обанкротившихся компаний к аукционам

