

УРОКИ 1998 ГОДА: КАК ВЫЙТИ ИЗ КРИЗИСА ПОБЕДИТЕЛЕМ

ЗА ПОСЛЕДНИЕ СЕМНАДЦАТЬ ЛЕТ НАША СТРАНА ПЕРЕЖИЛА КАК МИНИМУМ ТРИ КРУПНЫХ ФИНАНСОВЫХ КРИЗИСА – В 91–92 ГОДАХ, КОГДА ЗАМОРОЗИЛИ ДЕНЕЖНЫЕ ВКЛАДЫ НАСЕЛЕНИЯ, В 1998 ГОДУ – КОГДА ДОЛЛАР РЕЗКО ПОДСКОЧИЛ ПО ОТНОШЕНИЮ К РУБЛЮ, И НЫНЕШНИЙ. И ЕСЛИ ПЕРВЫЙ ОПЫТ БЫЛ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА СКОРЕЕ ОТРИЦАТЕЛЬНЫМ, ТО ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ 1998 ГОД СТАЛ ПРОВЕРКОЙ НА ВЫЖИВАЕМОСТЬ. УРОКИ, ПОЛУЧЕННЫЕ В ТЕ ВРЕМЕНА, МОГУТ ПРИГОДИТЬСЯ И СЕГОДНЯ.



Финансовый кризис образца 1998 года стал серьезным испытанием для ювелирной отрасли России.

В первые дни, когда в августе правительство объявило дефолт, ситуация безысходности заставила население обратиться к драгоценностям, как к единственной и последней возможности не потерять все свои сбережения. Всего через несколько недель после начала кризиса по прилавкам ювелирных магазинов пронесся ураган, который смел все, даже то, что лежало там годами. Продажа изделий из драгоценных металлов выросла почти на 300%, при том что цены на ювелирные изделия выросли в два раза. Такая реакция населения была спровоцирована плохими воспоминаниями о начале 90-х. Тогда основным средством сохранить нажитое были ювелирные изделия: народ затемно занимал очереди в ювелирные магазины и буквально сметал все, что «выбрасывали» на прилавок.

Как вспоминает генеральный директор ювелирной сети «Рубин» Наталья ОНИЩЕНКО, в магазины стояла очередь, и такого спроса на ювелирные изделия больше никогда не было. «Очень многие магазины в нашем городе закрылись, а мы продолжали работать,

и обслуживать тех покупателей, от которых отказались другие. Это сейчас люди избалованы широким ассортиментом, а тогда клиентов было очень много – народ не знал, куда вкладывать деньги, и инвестировал в золото. Мы от кризиса выиграли, поскольку покупателей было много, а выручка – большой».

Елена РАХМАНЕНКО, директор ювелирной группы «Роскошь» (г. Владивосток), вспоми-

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Вадим ЧУРКИН, директор компании «Ювелирный дом» (г. Екатеринбург):

Кризисы, которые случались в нашей стране, очень много дали моей компании. В 1998 году в компании сложилась тяжелая ситуация, весь товар был отдан на реализацию по стране, столкнулись с тем, что магазины не платили деньги, в то время как рубль обесценивался. Только в один из дней из-за падения курса рубля мы потеряли 800 тысяч долларов.

Чтобы справиться с ситуацией, я пересмотрел ценовую политику – посчитал, во сколько мне обходится золото, работа, и сделал минимальную наценку на свой товар, даже на старый, который был произведен еще до кризиса. В то время конкуренты пытались реализовать свои изделия по ценам, которые компенсировали потери от кризиса и колебаний валютного курса, мы продавали свой товар по минимальной стоимости и от этого только выиграли. К 2000 году мы восстановили активы компании до докризисного уровня. Очередной кризис компания почувствовала в 2004 году: прекратился рост продаж, что косвенно стало отражением банковского кризиса. Я просто сменил директора по сбыту, и уже в следующем году продажи удвоились.

Весной 2008 года я почувствовал, что наступает стагнация, поэтому решил уволить 60 сотрудников, в основном офисных работников. Благодаря этому радикальному шагу удалось снизить наценку, пересмотреть цены, привлечь нового покупателя. При этом на самой компании сокращение персонала никоим образом не сказалось: объемы производства не упали, ассортимент остался таким же широким. Предпринятые заранее меры позволили подготовиться к нынешнему кризису, а все остальные проблемы я буду решать по мере их поступления. Например, сейчас, столкнувшись с задержками платежей, мы пересмотрели схему работы со своими клиентами: просим их оплачивать товар частями, по 5–10 тысяч рублей в день. Поэтому в целом серьезных задержек по оплате товара не имеем».

нает, что основным проявлением кризиса 1998 года стал резкий рост курса доллара, который сопровождался следующими событиями.

«Спрос со стороны населения постоянно сохранялся и только усиливался. Причем покупатели отдавали предпочтение более дорогим изделиям.

Рост цен на продукцию вызывал страх того, что, продав сегодня украшение по этой стоимости, уже завтра будет невозможно купить у производителя аналогичное изделие по приемлемой цене. Вот почему ювелирные магазины пытались сохранить активы в виде долларовой наличности или выставлять в торговом зале цены на изделия в долларах, что запрещено законодательством.

Производители требовали срочной оплаты изделий, находящихся на прилавке по отсрочке платежа и на реализации. В результате приходилось вынужденно возвращать товар, в то время как спрос усиливался, а прилавков пустел.

Начались проблемы с банками. После отказа в получении денег по оплате покупок посредством пластиковых карт, от этой услуги пришлось отказаться. Расчеты с поставщиками перешли в нал, а деньги пришлось возить мешками. Вес сумки с деньгами, как правило, был равен весу покупаемых изделий», – рассказала **Елена РАХМАНЕНКО**.

В то время у производителей...

Как и в других отраслях российской экономики, финансовые неурядицы спровоцировали на ювелирном рынке жесткий «кризис недоверия». Ювелирные фабрики, перед кризисом раздав на реализацию свой товар, столкнулись с тем, что курс национальной валюты начал резко обесцениваться, а контрагенты не спешили с оплатой. Часть крупных банков не справились с наплывом вкладчиков и обанкротились, текущие счета многих компаний были заморожены.

С такой непростой ситуацией могли справиться лишь те компании, которые не поддались панике и продолжили работать. По словам представителя отрасли, первые негативные проявления кризиса стали ощущаться в сентябре 1998 года: партнеры стали задерживать расчеты, спрос на продукцию сократился. Небольшой подъем производства в отрасли, начавшийся в 1997 году, сменился естественным спадом после августовского кризиса. В последнем квартале 1998 года по сравнению с первым объемом производства ювелирных изделий уменьшился на 1,1 млн штук, то есть на 46 процентов.

Большинство ювелирных компаний в целях экономии снизили расходы. Среди популярных тогда мер было не только сокращение персонала и урезание зарплат, но и внедрение

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Петр СОЛОМАТИН, начальник Центральной государственной инспекции пробирного надзора: «Кризисом нас уже не напугаешь!»:

Кризис 1998 года и ситуация сегодняшняя – абсолютно разные явления, поэтому сравнивать их невозможно. Дефолт 1998 года был сугубо российским: обесценивание национальной валюты, кризис на всех рынках и во всех сегментах нашей экономики. А сейчас мы имеем дело со спадом международным, который затронул многие страны мира, в том числе – и Россию. Но хотя сравнивать нельзя, делать выводы и извлекать уроки, конечно же, нужно. В том числе – и на примере ювелирной отрасли.

В 1998 году многие розничные предприятия, торгующие ювелирными изделиями, не просто выжили, а даже «вышли в плюс». Это объяснялось тем, что люди начали инвестировать в золото и драгоценности, считая их надежным средством вложения денег. Покупали все без разбора, во многих магазинах товары с прилав-

ков практически «сметали». А вот российские производители тогда оказались в очень сложной ситуации. Они работали на металле, стоимость которого была привязана к лондонским котировкам, и соответственно, возросла в разы. В результате выжили только те, кто смог привлечь большие финансовые ресурсы и найти средства на развитие производства. Эти компании не только пережили кризис, но и укрепились после него, заняли прочные позиции на ювелирном рынке. Справедливости ради стоит отметить, что таких предприятий в России можно было насчитать не более пяти. Остальные еле-еле «очухались» (если вообще не закрылись!) и начали нормально работать только в 2000-2001 годах.

Польза кризиса 1998 года для ювелирной отрасли была в том, что многие люди, потерявшие тогда практически все, начали бизнес с нуля уже с новым подходом. Они пересмотрели стратегию производства и продаж, повысили свою конкурентоспособность и эффективность работы, переориентировались на международные стандарты, использо-

вали мировой опыт... Для рынка в целом такой подход стал большим плюсом.

Что касается сегодняшнего кризиса, то в нем выживут те ювелирные компании, у которых собственные средства существенно превышают заемные. Они смогут финансировать бизнес и развиваться. Те же, кто существовал в основном на кредитные деньги, проиграют. Но даже тем, у кого есть собственные средства, необходимо идти по пути сокращения расходов, снижения себестоимости, повышения эффективности производства. Тогда именно они после нынешнего кризиса займут пустующие ниши и заполнят «просевший» за время спада рынок.

Сейчас какие-то прогнозы делать сложно. Я думаю, что только к концу 2009 года будет понятно, какова ситуация в отрасли. Если ювелирка начнет хоть немного «подниматься», то в 2010 и последующих годах ситуация выровняется и начнется рост. А вообще, наших людей уже никаким кризисом не напугаешь! Мы понимаем, что это явление временное. Главное – работать, не опуская руки. И тогда любые трудности можно успешно преодолеть».

**МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА**

Арменак УРУМЯНЦ, директор компании «Алмаз-Холдинг» (г. Южно-Сахалинск):

«На мой взгляд, сравнение кризиса 1998 года в России с нынешним положением дел в мировой экономике не вполне верно. Все предыдущие кризисы, включая великую депрессию в США 30-х годов, были национальными, в худшем случае региональными. Нынешний спад в мировой экономике – побочный продукт мировой глобализации – не затронул только те страны, в которых еще в ходу натуральное хозяйство.

Рецептов выхода из сложившейся ситуации не знает никто: ни одно национальное правительство, ни мировое сообщество вне зависимости от политических заявлений, делающихся на эту тему. Кроме того, серьезным препятствием нормализации экономической ситуации является взаимное недоверие экономических и политических субъектов друг к другу: государств к государствам, банков к банкам, компаний к компаниям. Пострадавшие, вероятно, будут и в нашей отрасли. Прежде всего, это будут компании, которые не стремились наращивать фундаментальный потенциал бизнеса, а довольствовались кредитами как товарными, так и денежными, тратились на аренду помещений, излишний PR и агрессивную рекламу.

Как лучше пережить эти времена? Да конечно же, с надежными партнерами, годами и десятилетиями совместной работы доказавшими состоятельность своего бизнеса и товарищеские отношения. Противопоставлять кризису нужно нашу многолетнюю дружбу и уверенность друг в друге: «... в бурю лишь крепче руки», – как поет в своей знаменитой песне Андрей Макаревич.

Нашей компании было очень приятно получить письмо от **президента ювелирной компании «Алмаз-Холдинг» Ф. Ф. ГУМЕРОВА** с предложением о том, что кризис нужно переживать совместно и сообща выходить из сложившихся экономических проблем. Это и есть залог выживания и будущих успехов.»

В следующем «Аскаре» ушел в сегмент эксклюзивных ювелирных украшений.

Уже через год после дефолта 1998 года отечественная ювелирная промышленность продемонстрировала опережающий по сравнению с другими отраслями рост (ежегодно в среднем на 15%)

Жизнь после кризиса

По воспоминаниям старожилов рынка, до кризиса 1998 года средняя цена изделия составляла \$500-1000. После 1998 года произошел резкий спад в реализации, и ювелирным магазинам пришлось пересмотреть свой ассортимент. Многим не хватало оборотных средств, чтобы покупать золото. Покупатели стали охотнее приобретать серебро. Средняя цена изделия снизилась до \$100.

Крупные ювелирные предприятия с трудом пережили кризис: в следующем году их мощности были загружены на 20-30%, розницу завоевывали дешевые турецкие изделия. Стоимость импортных изделий из золота 585-й пробы на тот момент составляла

6–7 долларов за 1 грамм, а российских – уже 12–14 долларов за 1 грамм.

Многие мелкие производители отреагировали на кризис уходом в теневой бизнес – небольшим предприятиям было не по карману платить налоги в полном объеме. Кроме того, они получали возможность приобрести золото по более низкой цене, нежели официально в банках или Гохране.

Незаконный оборот ювелирной продукции в то время достигал огромных размеров. По результатам проверок магазинов, торгующих ювелирными изделиями, в 1998 г. было выявлено 16600 изделий без государственного клейма (15400 – в 1997 г.) и 3,5 тыс. изделий с фальшивым клеймом (2000 – в 1997 г.).

Тем не менее, благодаря невысокой стоимости золота послекризисный год сложился удачно для ювелирной отрасли.

Как в прошлый раз?

Каждый кризис развивается по своим законам, и все же определенные параллели между нынешним и последним кризисами провести можно. Как и тогда, в 2008 году вся тяжесть ситуации пришлось на производителей. Но, как считает директор ювелирной группы «Роскошь» (г. Владивосток) **Елена РАХМАНЕНКО**, производители снова оказались заложниками крайне неграмотной системы сбыта собственной продукции. «Лично я вообще не могу назвать сложившуюся ситуацию кризисом, розничный рынок ювелирных украшений пока реагирует падением спроса на 25–30%, что в пределах колебаний, зафиксированных в предшествующие годы», – замечает **Елена РАХМАНЕНКО**.

Как в 98-м, банки снова преподнесли ювелирам неприятный сюрприз. Как отмечают представители ювелирных компаний, привлечь заемные средства практически невозможно, а некоторые банки потребовали досрочного погашения ранее взятых кредитов. По мнению **председателя комитета по поддержке предпринимательства в сфере добычи, производства, переработки и торговли драгоценными металлами и драгоценными камнями ТПП РФ Валерия РУДАКОВА**, такая ситуация негативно отражается на отрасли. «Ювелирные предприятия покупают алмазы у добывающих компаний напрямую и платят за них сразу. В то же время при последующей реализации изготовленных изделий финансовый оборот достигает 8-9 месяцев. Торговые организации в 80% случаев оплачивают поставленную продукцию не сразу. Поэтому в условиях, когда кредиты стало привлечь труднее, а кредитные ставки по ним выросли, ювелиры сталкиваются

с нехваткой оборотных средств, что оказывает серьезное отрицательное влияние», – полагает Валерий Рудаков.

Еще одной сходной чертой двух кризисов стало то, что финансовые неурядицы более всего сказались на доходах представителей среднего класса – наиболее активной категории покупателей ювелирной продукции.

Стратегия «Антикризис»

Снижение покупательской способности населения, вызываемое кризисом, может уменьшить интерес людей со средним доходом к приобретению ювелирных изделий и предметов роскоши, считает **генеральный директор Гильдии ювелиров России Валерий РАДАШЕВИЧ**. В то же время, по его мнению, интерес состоятельных людей к ювелирной продукции на фоне недоверия к фондовым инструментам может возрасти. Производители эксклюзивных украшений также ждут роста продаж. **Ася ВЕБСТЕР, представитель дома Stephen Webster**, отметила: «Для нас кризис даже интересен: мы можем показать себя устойчивой компанией, поскольку с рынка уйдут мелкие производители. Те же, кто имеет свой стиль, индивидуальность – останутся. Среди наших клиентов – состоятельные люди, которые все равно имеют столько денег, что могут себе позволить приобретать очень дорогие украшения. Сейчас люди стали больше денег вкладывать в то, что не будет дешеветь – в ювелирные изделия в том числе».

Ювелирные компании в расчете на то, что в ближайшее время спросом будут пользоваться дешевые изделия, активизировали производство украшений из серебра. Количество серебряных изделий, предъявленных российскими изготовителями в Государственную инспекцию пробирного надзора, выросло за 11 месяцев на 31,7 процента. Но, как считает **заместитель директора по общим вопросам компании «Сибирский ювелирный завод «АТОЛЛ» Михаил НОВИКОВ**, долго это продолжаться не будет. «Часть производителей – около трети – уйдут с рынка. Некоторым на время придется законсервировать свое производство. Скорее всего, это придется на весну 2009 года, когда после 8 Марта спрос будет очень низкий. Финансовый кризис также коснется розничной торговли. Того уровня продаж, который будет в 2009 году, им не хватит, чтобы оплачивать аренду, зарплату и т. д. Особенно пострадают те, у кого источником финансирования являются только банковские кредиты. Количество розничных магазинов, возможно, также сократится на 30%», – заключает **Михаил НОВИКОВ**.

Однако ювелирные магазины и сети, ориентированные на массового покупателя, уже испытали снижение уровня продаж осенью 2008 года. Чтобы бороться с кризисом, некоторые ювелирные сети на одну-две недели раньше обычного запустили новогодние акции, различные скидки и распродажи своим покупателям предложили практически все магазины. Однако наилучший результат принесли нетривиальные методы привлечения покупателей. Так, в Братске перед Новым годом стартовала интересная акция по привлечению клиентов. По условиям акции ювелирное украшение, купленное в магазине «Братскторгхолдинг» в течение месяца, с 15 декабря по 15 января, может быть возвращено покупателем в течение года, причем к сумме возврата будет приплюсован коэффициент инфляции. В двух статьях местной газеты и телевизионном интервью **руководитель компании «Братскторгхолдинг» Александр ГОРЮНОВ** разъяснил населению, что стремление спрятать деньги под подушкой не принесет доходов, напротив, такие инвестиции быстро обесценятся из-за высокой инфляции. Золото – тот инвестиционный инструмент, который не теряет в стоимости, тем более, что компания готова компенсировать потери от роста цен. Для сравнения Александр Горюнов привел доходность вкладов местных банков, которая на текущий момент ниже уровня текущей инфляции (свыше 13%). По словам **Александра ГОРЮНОВА**, сразу после запуска рекламной кампании в магазин принесли примерно 10-ю часть напечатанных в газете купонов. Одновременно была проведена другая акция, предлагающая скидку до 50%. В сумме эти меры позволили компании увеличить продажи. ■

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Сергей СЛОТИН, владелец сети ювелирных магазинов SERGEY SLOTIN®:

Трудно сравнивать нынешний финансовый кризис и кризис 1998 года. Они имеют различную природу и последствия. Если десять лет назад наибольшим образом была парализована финансовая система России, то нынешний коллапс охватил многие страны.

Американская экономика, породив и первая вступив в кризис, навязала окружающему миру негативный сценарий. Глобальная финансовая система переживает жесточайший кризис, практически приостановилось кредитование промышленности и населения, и без того обремененных старыми долгами. Спад производства и снижение объема заказов вынуждает компании увольнять персонал и сокращать расходы, а это, в свою очередь, провоцирует еще большее падение спроса на товары различных категорий. Все это – признаки глобального экономического спада.

Ситуация в России развивается по схожему с общемировым сценарию, с незначительными отклонениями от глобального экономического тренда. Летнее обострение ситуации внутри страны помогло практически моментально сдуться пузырю на фондовом рынке. Отток инвестиций вызвал серьезные проблемы в банковском секторе, на рынке недвижимости. Осенью начались массовые увольнения в российских компаниях. Можно констатировать, что Россия болеет той же болезнью, что и окружающий мир, а поэтому и риски несет такие же. Мы уже сталкиваемся с тем, что население и компании предпочитают не инвестировать и покупать товары и услуги, а накапливать, поскольку не понятно, какие трудности нас ждут впереди.

Делать прогнозы сейчас крайне сложно, поэтому скажу лишь о своих ощущениях. 2009-й будет непростым годом, можно ожидать снижение уровня продаж. Стабильность будет возвращаться постепенно, в течение года.

Сам кризис уже предоставил определенные преимущества российским компаниям – повышение эффективности производства и рост производительности труда, сокращение издержек. Теперь предприятиям надо грамотно воспользоваться этими изменениями. При этом ювелирная отрасль за счет высокой оборачиваемости капитала и быстрой возвратности инвестиций имеет все шансы преодолеть экономические проблемы с минимальными потерями. Надежда на то, что в ближайшем будущем все изменится в лучшую сторону, есть.