

## Глава 1

# ДИАГНОСТИКА КРИЗИСА

В этой книге, во многом отличающейся от аналогичных, в основном рассматриваются макроэкономические аспекты кризиса. Проанализировав сегодняшний кризис, мы предложим менеджерам и компаниям практические советы по его преодолению, сосредоточившись на конкретных вопросах бизнеса.

### **Кризис продаж, а не кризис расходов**

Последний мировой экономический кризис, начавшийся в 2007 году и обострившийся в последующие годы, – это кризис продаж и прибыли, а не кризис расходов. Объемы продаж и прибыли значительно снизились, поскольку на многих рынках товары и услуги просто перестали покупать. Почему это происходит? Причина не в утрате ими покупательной способности, в завышенных ценах или больших расходах на их производство. И даже не в конкуренции со стороны стран с дешевой рабочей силой или в неблагоприятном курсе доллара, как это было во время прошло-

го кризиса. Действительно, многие факторы (такие как падение цен на нефть и сырье) немного ослабили давление затрат и цен. Страх перед будущим заставляет клиентов экономить деньги. «Наличные решают все» – именно этого принципа придерживаются и компании, и клиенты. В отличие от прошлого экономического кризиса, сегодняшний характеризует рост темпов финансовых накоплений потребителей<sup>1</sup>, которые уже не тратят свои сбережения на компенсацию низких доходов. Один из мотивов экономии – покрыть потери от инвестиций. Чем тяжелее кризис, тем ярче проявляются эти тенденции.

Важнейшее правило при любом кризисе – всемерное сокращение расходов. За последние годы многие компании достигли значительных результатов в этой области. Как признался генеральный директор одной компании: «Мы решились нанять второго сотрудника, когда нам нужен был третий». Расходы на производство многих товаров также существенно снизились благодаря значительному прогрессу в автоматизации производства. Это видно не только по постоянному падению цен на электронику. Сегодня гораздо выгоднее покупать машину, чем десять лет назад. Даже таким отраслям, как пищевая промышленность, пришлось сократить расходы в ответ на давление розничных магазинов, торгующих по сниженным ценам (Wal-Mart в США или Aldi в Европе)<sup>2</sup>. В итоге осталось не так уж и много возможностей для сокращения расходов.

Если прибыль компании сокращается на 20, 30 и 40%, ее задача – хотя бы выжить. В такой тяжелой ситуации нельзя ограничиваться одним сокращением расходов. Ни одна компания не сможет настолько резко сократить расходы за короткий

---

1 Geoff Colvin. A Recession of Biblical Dimensions. – Fortune, February 16, 2009.

2 Billig lohnt sich, sueddeutsche.de, February 3, 2009.

срок. Кроме того, рационализация производства на начальном этапе требует дополнительных расходов, следовательно, экономить возможно только после ее осуществления. Методы сокращения расходов часто приносят результат только через несколько месяцев или даже лет. Если текущий кризис – это кризис продаж и прибыли, то с ним следует бороться именно в области продаж и прибыли, причем любыми доступными средствами. Многие компании уже поняли это. Исследование Simon-Kucher, охватившее 2600 производственных компаний, показало, что 72% респондентов планируют бороться с кризисом не только в области издержек, но и в области рынка<sup>3</sup>.

Прибыль и ликвидность стали необходимым условием для выживания компаний – даже больше, чем в благоприятное для бизнеса время. Ликвидность нужна всегда. По мнению покойного Питера Друкера, прибыль – это цена выживания. Прибыль вычисляется по формуле: (цена  $\times$  объем продаж) – расходы. Таким образом, на прибыль влияют только три фактора: цена, объем продаж и расходы. Взаимосвязь между ними очень проста и приводит к очевидному выводу: при сегодняшнем кризисе необходимо использовать все три фактора. Недостаточно, например, только сократить расходы или только изменить цену, или только увеличить продажи. Необходима комплексная программа решений, которая легко внедряется и быстро дает эффективную отдачу. Поэтому здесь вы найдете решения, охватывающие все три фактора прибыли. Поскольку необходимость сокращения расходов, которым посвящена глава 3, несомненна, мы делаем акцент на доходах. В главах 4–7 мы предложим вам 33 решения, включая советы торговому

---

3 Philip Grothe and Grigori Bokeria. Internationale Wachstumsstudie: Strategien und Herausforderungen für Industrieunternehmen – Schock oder Wachstum trotz Krise? Study by Simon-Kucher & Partners, Bonn, January, 2009.

персоналу, а также расскажем, как реагировать на изменчивые требования клиентов, как регулировать цены и предоставлять услуги. Практическое применение этих решений, иллюстрируемое конкретными примерами, рассмотрим в главе 8.

Учитывая объемы потерь, большинство компаний не в состоянии удерживать прибыль, продажи и доход на прежнем уровне. Чаще всего им приходится противостоять резкому спаду доходов и прибыли, угрожающему существованию компаний. Если рыночный спрос упадет на 40%, а компании удастся сдержать сокращение прибыли на уровне «всего лишь» 20%, то это можно считать большим успехом. Или если цены конкурентов снизятся на 20%, а компания сможет ограничиться 10%-ным сокращением, то тут есть чем гордиться.

Кроме быстрых решений, мы здесь выскажем свои предположения о последствиях кризиса в долгосрочной перспективе (глава 9), поскольку сейчас невозможно точно прогнозировать будущее. Это одна из характеристик сегодняшнего кризиса: даже министры финансов, президенты центральных банков, ведущие банкиры и экономисты мира не могут в полной мере уяснить все его особенности. Хотя это не мешает некоторым «экспертам» давать точные прогнозы, большинство из них признают, что сейчас сложно что-либо предсказывать. Нобелевский лауреат по экономике, профессор Чикагского университета Гари Беккер так прокомментировал дальнейшее развитие кризиса: «Никто не знает, что будет. По крайней мере, я уж точно не знаю». Все чаще эксперты, говоря о кризисе, называют эту ситуацию «туманной»<sup>4</sup>. К тому же этот кризис показал, насколько плохо понимают современные экономисты особенности глобальной экономики. В своей новой книге

---

4      Marcus Jauer. Welt von gestern. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, February 14, 2009, p. 40.

«Хаотичность» Филип Котлер и Джон Каслионе советуют: «Не доверяйте экономистам, которые говорят, что все знают»<sup>5</sup>.

## Причины и последствия кризиса

Началом кризиса<sup>6</sup> принято считать крах американской кредитно-финансовой системы, произошедший летом 2007 года, который, очевидно, стал для него толчком. Однако более глубокие причины этого кризиса следует искать в кредитно-финансовой политике США, начиная с отмены золотого стандарта президентом Ричардом Никсоном в 1971 году. С тех пор в США с кризисом борются с помощью низких процентных ставок и увеличения денежной массы в обращении<sup>7</sup>.

В итоге нам пришлось столкнуться с долгосрочными последствиями этой политики. Сначала кризис кредитной системы распространялся довольно медленно. Подобное «запаздывание» типично для экономических процессов. Когда 15 сентября 2008 года обанкротилась Lehmann Brothers, стало очевидно, что это будет широкомасштабный кризис, который неизвестно когда закончится. Сегодня кажется смешным, что тогда все раздумывали, затронет ли финансовый кризис промышленность и развивающиеся страны. На отраслевом и региональном уровнях экономика представляет собой систему

---

5 Philip Kotler und John A. Caslione. *Chaotics – The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. – New York: AMACOM 2009.

6 Большинство экспертов считают началом кризиса 7 августа 2007 года. В этот день межбанковские процентные ставки резко подскочили на 70 пунктов. Обычно колебания процентных ставок совершаются в рамках плюс-минус 10 пунктов и не более.

7 Подробнее см.: Nathan Lewis. *Gold – The Once and Future Money*. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2007.

взаимосвязанных компонентов, и разрушение одного из них не может пройти незамеченным для других. Это относится к взаимозависимости финансовой и производственной отраслей, а также к рынкам B2C и B2B<sup>8</sup> и к глобальной взаимозависимости. К 2009 году кризис охватил всю мировую экономику. Он развивался настолько стремительно и мощно, что застал всех врасплох. Неожиданность краха оказала такое же сильное воздействие на бизнес-сообщество и общество, как и масштабы кризиса. На рис. 1 показаны стремительный рост и стремительный спад производства в США, что характерно и для других регионов. Стремительный спад наблюдается практически во всех отраслях, по крайней мере, тех, на которые повлиял кризис. За полгода достижения предшествующих лет были уничтожены. Менеджеры часто повторяли: «Мы никогда не сталкивались с подобным кризисом. Он обрушился на нас совершенно неожиданно, как гром среди ясного неба».

Как показано на рис. 1, одну из причин стремительного спада производства следует искать в предшествующем ему стремительном росте. После любого подъема обязательно будет спуск. Или, по словам эксперта: «К бизнес-циклам применима одна альпийская мудрость: в высоких горах бывают глубокие пропасти»<sup>9</sup>. Принимая во внимание наш теперешний опыт, не стоило ожидать, что такой стремительный рост продлится столь долго. Это применимо и к темпам роста Китая, и к ценам внутреннего рынка США, и к всемирной автомобильной промышленности. Яркий пример стремительного роста и спада производства – Cessna, мировой лидер по производству частных самолетов (г. Уичито, Канзас, США). В первой половине

---

8 B2C (Business to Consumers) – рынок взаимодействия между бизнесом и потребителями; B2B (Business to Business) – бизнес между компаниями.

9 Stefan Kooths. German Institute for Economic Research. April 18, 2009.

2008 года объем производства вырос с 12,6 до 16 млрд долл., то есть на 27%. Однако за этим последовал стремительный спад, когда за несколько недель отсутствие новых заказов и отмена старых привели к сокращению производства на 30% – с 535 до 375 самолетов<sup>10</sup>.

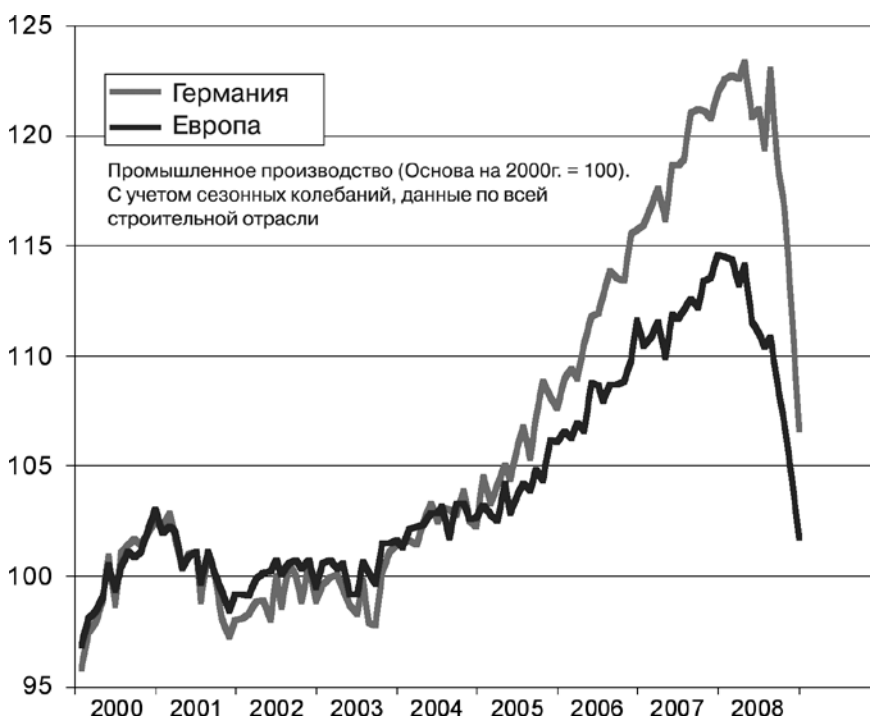


Рис. 1. Стремительный рост, стремительный спад<sup>11</sup>

10 Fliegende Symbole der Verschwendung. Frankfurter Allgemeine Zeitung. February 10, 2009, p. 12.

11 Источник: Eurostat.

Для большинства компаний и отраслей, за исключением финансового сектора, 2008 год все-таки оказался успешным. Стабильный рост, наблюдавшийся в течение первых трех кварталов, не был полностью перечеркнут негативными факторами, проявившимися к концу года. Только в 2009 году влияние кризиса на объем продаж и прибыль стало очевидным. В условиях стремительного и резкого спада возникает важнейший вопрос: сколько времени продлится кризис? Закончится ли рецессия через несколько месяцев или продлится несколько лет? Об этом мы поговорим в главе 9.

В этой книге мы не планировали проводить макроэкономический анализ причин рецессии, поэтому рассматриваем кризис с точки зрения индивидуального бизнеса. Наша задача – помочь компаниям понять ситуацию, в которой они оказались, и предложить быстрые и эффективные решения.

Перечислим основные причины и последствия кризиса на уровне отдельных компаний.

- Потребители проявляют беспокойство и стараются экономить деньги, откладывая покупку товаров и услуг не первой необходимости.
- Потребители экономят на товарах, которые «приятно было бы приобрести», но особой нужды в них нет. Либо они вообще не покупают их, либо находят более дешевый способ для удовлетворения своих потребностей. Это относится, к примеру, к предметам роскоши, дополнительным аксессуарам для машин, ужину в ресторане или путешествиям.
- Падение спроса на «конечный продукт» отражается на



всей цепочке. Если не продаются машины, то поставщики не получают заказов и, в свою очередь, приобретают меньше комплектующих, механизмов и сырья.

- Сокращение рабочих мест приводит к снижению покупательной способности.
- Потеря покупательной способности обостряется нежеланием финансовых институтов выдавать кредиты. Этот кредитный кризис ударил и по потребителям, и по компаниям. Для компаний сокращение кредита означает сокращение потенциала продаж. Без кредитной страховки многие поставки приходится отменять как слишком рискованные<sup>12</sup>. Больше всего это коснулось экспорта.

## **Влияние кризиса на отдельные отрасли производства**

Кризис по-разному отразился на отдельных отраслях и компаниях, поэтому менеджеры должны анализировать его не с общей точки зрения, а со своей конкретной позиции. Продажи товаров и услуг первой необходимости пострадали намного меньше, чем прочих товаров или предметов роскоши. В этом контексте очень показательно исследование изменения потребительских расходов в период рецессии 2001–2002 гг. по сравнению с рецессией 1990–1991 гг., результаты которого представлены в табл. 1.

---

12 Кредитная страховка нужна на тот случай, если клиенты не оплатят доставленные товары.

**Таблица 1. Изменение расходов по отдельным отраслям в периоды предыдущих кризисов<sup>13</sup>**

Отрасль	Снижение потребительских расходов, %	Рост потребительских расходов, %
	←	→
Образование (например, плата за обучение, учебники)		90
Печатная продукция (например, газеты, журналы)		53
Страхование (частное и пенсионное)		43
Здравоохранение (например, медицинское страхование, услуги)		29
Домашнее питание		28
Развлечения (например, кино, театры, путешествия и т. д.)	-6	
Коммунальные платежи	-10	
Табачная продукция	-13	
Отчисления наличными (пожертвования и т. д.)	-28	
Одежда и услуги	-45	
Транспорт	-70	
Товары и услуги личной гигиены и ухода	-78	
Затраты на питание вне дома	-110	
В целом по всем отраслям	-10	

13 Industry Trends in a Downturn. The McKinsey Quarterly. December, 2008. Сравнение средних показателей роста потребительских расходов в периоды рецессии 1990–1991 гг. и 2001–2002 гг. со средними показателями 1984–2006 гг. Индекс среднего роста за весь период равен нулю.

Общий рост спроса в предыдущие два кризиса был на 10% ниже роста спроса в 1984–2006 гг. Однако, с учетом колебаний по отраслям, было бы неправильно рассматривать средние показатели в данном случае. Из таблицы видно, что больше всего пострадал сектор общественного питания – рестораны, то есть «предмет роскоши». В то же время расходы на приготовление пищи дома значительно выросли. В периоды предыдущих кризисов спрос на продукты питания вырос. Удивляет рост расходов на образование. Когда на рынке труда возникают трудности, молодые люди стремятся продлить профессиональное обучение, повысить квалификацию или пройти программу MBA.

Даже в рамках отрасли кризис по-разному влияет на отдельные ее секторы. Считается, что машиностроение очень сильно пострадало от текущего кризиса. Но, как показывает табл. 2, даже в этой области не стоит делать обобщения из-за значительных отличий в ее отдельных секторах.

**Таблица 2. Отклонения от средних показателей роста в отдельных секторах машиностроения<sup>14</sup>**

Сектор отрасли «Машиностроение»	Сокращение доходов в 2008 году, %	Рост доходов в 2008 году, %
	←	→
Технологии машиностроения		35
Сельскохозяйственная техника		32
Грузоподъемники и эскалаторы		13

14 Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA). – Frankfurt, 2009.

**Продолжение табл. 2**

Энергетические установки	13
Робототехника и автоматика	11
Двигатели	11
Компрессоры и вакуумные технологии	10
Подъемно-транспортные технологии	8
Гидронасосы	8
Машинное оборудование	7
Высокоточные инструменты	7
Деревообрабатывающее оборудование	6
Плавильное оборудование	6
Строительная техника	4
Гидрооборудование	3
Оборудование для резиновой и пластмассовой промышленности	3
Вентиляционное оборудование	1
Горнодобывающие технологии	-3
Литейное оборудование	-7
Полиграфическая и бумажная промышленность	-14
Текстильное оборудование	-32
В целом по отрасли	7

Разница между 35%-ным ростом доходов в организации производства и 32%-ным спадом в секторе текстильного оборудования показывает, что бессмысленно анализировать средние

показатели. Схожие отклонения можно наблюдать в секторах автомобильной и банковской отраслей, а также в розничной торговле. Таким образом, необходимы глубокий анализ и понимание причин и последствий кризиса.

Последствия кризиса для отдельных компаний разнятся еще больше, поскольку в конечном итоге они зависят только от их руководителей. Нередко у компаний, работающих на сужающемся рынке, прибыль растет, а у обслуживающих развивающиеся отрасли она сокращается. Особенно часто меняется положение компаний на рынке в период кризиса. Перераспределение рыночной доли происходит в тяжелые, а не в благоприятные времена. Когда бизнес приносит прибыль, все легко уживаются друг с другом, и доля рынка практически не меняется. Однако при сужении рынка слабым конкурентам приходится его покидать, что позволяет сильным компаниям упрочить свое положение на нем. Этот пример отсылает нас к гипотезе биолога, сторонника теории эволюции, Стивена Джея Гоулда, считавшего эволюцию не равномерным и непрерывным, а скачкообразным процессом (теория прерывистого равновесия)<sup>15</sup>, при котором длительные фазы практически полного «покоя» чередуются с краткими периодами радикальных изменений. Эта гипотеза применима и к рынкам<sup>16</sup>.

Элитарная группа компаний, так называемые «тайные чемпионы», подтверждают эту теорию<sup>17</sup>. Руководители большинства из них признаются, что развитие их компаний происходило скачкообразно. Многие пережили серьезные кризисы,

---

15 Stephen Jay Gould. *The Structure of Evolutionary Theory*. – New York: Belknap Press, 2002.

16 Интервью с автором в журнале *Impulse*, February 27, 2008.

17 Hermann Simon. *Hidden Champions of the 21st Century*. – New York: Springer, 2009. Тайные чемпионы – это малоизвестные компании, лидеры мирового рынка, чей годовой доход превышает 4 миллиарда долларов.

треть из которых можно назвать тяжелейшими. Именно поэтому скрытые лидеры реагируют на сегодняшний кризис достаточно спокойно и не паникуют. Так как коэффициент обеспечения собственными средствами этих компаний составляет 42%, можно сказать, что они получают стабильное финансирование<sup>18</sup>. К завершению кризиса многие скрытые лидеры станут еще сильнее, чем раньше, но для этого им придется действовать разумно и, прежде всего, избегать серьезных ошибок.

## **Влияние кризиса на товары некоторых категорий**

Итак, кризис коснулся, прежде всего, товаров не первой необходимости, покупку которых можно отложить, и товаров категории «люкс» (предметов роскоши). Но это общее правило, а каждой конкретной компании следует тщательно проанализировать причины спада продаж, чтобы понять ситуацию, в которой она оказалась. Это поможет прогнозировать дальнейшее развитие и главное – найти эффективные решения возникших проблем. С какими трудностями столкнулись те или иные отрасли и как они преодолевают кризис?

### *Товары длительного пользования*

Большинство товаров длительного пользования, покупку которых можно отложить, сильно пострадали от кризиса. Автомобили, бытовая техника, бытовая электроника, компьютеры и мебель – типичные примеры. Но даже здесь ситуация склады-

---

18 Коэффициент обеспечения собственными средствами – это отношение собственного капитала к сумме активов.

вается по-разному. Например, рост экологического сознания населения, отрицательное отношение к автомобилям (особенно большим), высокие цены на топливо и повсеместное сокращение бюджета привели к тому, что многие люди стали больше пользоваться общественным транспортом или велосипедом, что подтверждают результаты специального исследования. То же самое касается товаров для обустройства дома и ремонта. Рост безработицы и сокращение бюджета повышают спрос на них. Поскольку люди стали реже покупать новые стиральные машины, им приходится чаще ремонтировать старые. Таким образом, экономический кризис способствует процветанию дешевых ремонтных мастерских.

### *Автомобили*

Автомобильная отрасль наиболее пострадала от кризиса. Это широко обсуждалось СМИ, так что не будем повторяться. Продажи некоторых компаний сократились более чем на треть. Под натиском кризиса многие автопроизводители отреагировали разумно и быстро, сократив объемы производства и расходы. Но падение продаж на 40% или больше очень сложно компенсировать сокращением расходов. Для выживания необходимо немедленно увеличить продажи и повысить маркетинговую активность, а не вводить скидки, которые сокращают прибыль. Но до сих пор что-то никто таких мер не принимал. Кстати, мне, автору этой книги, самому пришлось «выйти на рынок», когда весной 2009 года закончился срок аренды моего автомобиля. Вы думаете, я получил новые предложения от дилеров? Или от автопроизводителей? Или мне предложили пробные поездки (тест-драйв)? Или кто-то из многочисленных знакомых менеджеров попытался продать мне машину? Или мне посоветовали приобрести машину той же

марки, какую купила моя жена несколько месяцев назад, либо предложили заключить договор на бесплатную аренду машины в течение трех месяцев (как было в случае с арендой офиса)? Или продавцы машин захотели со мной встретиться? Или, может быть, какая-нибудь автомобильная компания предоставила моим коллегам машины для тест-драйва? На все эти вопросы придется ответить отрицательно. Хотя все эти решения были бы вполне законными и эффективными. При этом тысячи высококвалифицированных сотрудников автомобильных компаний сидели без дела в своих офисах – или были уволены.

### *Товары повседневного спроса*

Эти товары, например, продукты питания, напитки или стиральный порошок, меньше пострадали от кризиса, так же как фармацевтика, коммунально-бытовое обслуживание и телекоммуникации. Чем больше товар удовлетворяет повседневные потребности людей, тем сложнее обойтись без него. Если человек заболел, ему все равно придется пойти к врачу, несмотря на кризис. Даже парикмахера нужно «навещать» время от времени. А вот путешествие на райский остров легко можно отложить или заменить более дешевым отпуском недалеко от дома. Скорее всего, увеличится спрос на кондитерские изделия, шоколад и соленья, потому что у людей теперь появится больше свободного времени и больше стресса, который нужно «заедать». Сектор услуг требует более тщательного анализа. Генеральный директор европейской сети кинотеатров признается, что его компания получает прибыль благодаря кризису. Как ни странно, он аргументировал это не тем, что у людей появилось больше времени на походы в кино, а тем, что «теперь дешевле сводить девушку в кино, чем в ресторан».



## *Финансовые услуги*

Кризис повышает спрос на личную безопасность. Как видно из табл. 1, сектор медицинского страхования и других видов страхования (включая обеспечение престарелых) активно рос в периоды предыдущих кризисов. Однако потребность в безопасности сталкивается с ограниченными финансовыми возможностями. После краха кредитной системы резко сократился спрос на комплексные финансовые предложения (сертификаты и доверительные фонды). Помимо нежелания рисковать, потребители не решаются приобретать многие товары и услуги, потому что они слишком сложные и непонятные. Пока трудно предсказать, насколько подобная продукция пострадает от кризиса, но быстрого выхода из сложившейся ситуации не стоит ожидать. При этом простые и безопасные инвестиции, например, облигации федерального займа, продолжают оставаться достаточно популярными. Банки и страховые компании должны приложить особые усилия для того, чтобы оживить бизнес.

## *Промышленные товары*

Как и потребительские товары, одни промышленные товары обязательно приобретаются в конкретных обстоятельствах, а покупку других можно отложить. Запчасти и ремонт нужны, когда машина ломается. А замену старой, но работающей машины можно отложить. Соответственно, спрос на оборудование для промышленных и заводских установок снизился. Caterpillar, лидер отрасли, сообщает о падении дохода на 22% за первый квартал 2009 года<sup>19</sup>. Доход Intel сократился на 26% за тот же пе-

---

19 Caterpillar Posts Loss, Cuts Outlook. WSJ.com, April 22, 2009.

риод времени. Важнейший параметр в данном случае – «производный спрос»<sup>20</sup>. Например, у автомобиля должны быть два наружных зеркала заднего вида. Заказы на них зависят от уровня продаж автомобилей – и ни от чего другого. Таким образом, речь идет не о первичном спросе, а о вторичном, производном. Этот простой факт заслуживает особого внимания, так как он может существенно влиять на продажи. Ровно два зеркала нужны для каждой машины – ни больше, ни меньше. Напротив, по шинам и тормозным колодкам в общей доле именно производный спрос не такой значительный. Спрос на наружные зеркала заднего вида напрямую связан с количеством проданных машин. Если заказы на них сокращаются, то у производителя зеркал нет возможности увеличить продажи. Он может попытаться найти новых клиентов или увеличить свою долю рынка с существующими клиентами, но эти меры, как правило, не приносят быстрых результатов. То же самое касается многих других товаров (например, одна отопительная система на дом, один жесткий диск на компьютер) и услуг (например, транспортировка новых машин с завода к дилеру). Товары производного спроса пострадали от кризиса так же сильно, как и конечная продукция. Снижение спроса на конечную продукцию или на товары, покупку которых можно отложить, отражается на всей цепочке ценностей. И производители товаров производного спроса практически никак не могут повлиять на резкое падение продаж.

### *Услуги здравоохранения*

Здравоохранение – огромный сектор, на который приходится 12–15% ВВП развитых стран. Хотя больным людям всегда не-

---

20 Спрос на средства производства.

обходима медицинская помощь, сектор здравоохранения тоже ощутил на себе последствия кризиса. Рост безработицы, снижение или стагнация зарплаты сокращают ресурсы компаний медицинского страхования и бюджет на госпитализацию и осмотры врача. Больницы и медицинские работники отсрочивают новые инвестиции. Страховые компании применяют новые методы сокращения расходов (льготные контракты, приглашения на тендеры). Пациенты оказывают давление также и на производителей. Цены на товары, которые не входят в медицинскую страховку, растут, а спрос на них падает. Это зубные имплантанты, протезы, очки и косметические услуги, поэтому и здесь необходимо активизировать маркетинговую и торговую деятельность, чтобы справиться с кризисом. Из-за различий в системе здравоохранения кризис по-разному повлиял на него в тех или иных странах.

### *Телекоммуникации и ИТ*

В развитых странах на долю телекоммуникационного и ИТ-рынка, как правило, приходится 5–10% ВВП<sup>21</sup>. Меньше половины приходится на телекоммуникационные услуги и товары, остальное – ИТ-услуги, оборудование и программное обеспечение. Бытовая электроника занимает менее 10% этого рынка. Кризис по-разному отразился на отдельных секторах этой отрасли. Телекоммуникационные услуги пострадали меньше всего. На начальных этапах кризис практически никак не отразился на телефонии и интернет-обслуживании<sup>22</sup>. Трафик данных даже продолжал увеличиваться на 20% ежегодно.

---

21 ВІТКОМ, ІТК market data, December 2008.

22 Ekkehard Stadie, Hanna Jesse 'Lipstick Effect' auch in der Mobilfunkindustrie. Simon-Kucher & Partners. – Bonn, January 2009.

Однако со временем телефония и Интернет тоже ощутили на себе давление кризиса. В B2B бизнесе растет ценовое давление, так как сказывается сокращение бюджета клиентов. Гораздо больше пострадали производители оборудования (например, мобильных телефонов, ПК), чьи продажи упали на 20%, а также поставщики коммерческого программного обеспечения. Покупку этих товаров можно отложить. Сегодняшняя рецессия отличается от взрыва интернет-пузыря в 2001–2002 гг., когда телекоммуникации и ИТ оказались в центре кризиса и полностью ощутили на себе его последствия. Сегодня эти секторы находятся на периферии и пострадали намного меньше.

### *Химические товары*

Будучи поставщиком автомобильной и электронной отраслей, химическая промышленность сильно пострадала от кризиса. Однако фармацевтический сектор производит стабилизирующий эффект. В целом ожидается сравнительно незначительное падение производства – менее 5%, но из-за одновременного снижения цен прогнозируются более значительные потери дохода – намного более 5%<sup>23</sup>. Многие компании быстро приспособились к сокращению спроса. BASF, Dupont, Dow, Bayer, Merck, Lanxess, Clariant и другие сократили объемы производства. Lyondell была первой крупной корпорацией, объявившей о банкротстве. Расширение производства, особенно в Китае, приводит к снижению цен на основные химические вещества. Некоторая продукция продается практически по себестоимости. Цены на особые химические вещества более стабильные, но тоже снижаются из-за сокращения бюджетов автомобильной и электронной отраслей.

---

23      Wenig Hoffnung für die Chemie. Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 11, 2009, p.13.

## Туризм

Туризм считался крупнейшей индустрией в мире. За последние десятилетия он стал одним из растущих рынков. Кризис весьма негативно сказался на турпоездках, от которых можно безболезненно отказаться. Люди стали реже бронировать билеты. Теперь они, предпочитая короткие поездки, заказывают билеты в последнюю минуту, что настораживает туроператоров. Хотя это не новые тенденции, во время кризиса они стали намного заметнее. «У нас еще никогда не было таких низких показателей по бронированию, даже после 11 сентября», – типичный комментарий турфирм. Учитывая склонность клиентов к бронированию билетов в последний момент, туроператоры должны сочетать нехватку клиентов с ценой, чтобы иметь явное преимущество. До сих пор им удавалось компенсировать небольшое количество клиентов с помощью свертывания «мощностей» и стабилизации цен<sup>24</sup>. Это вполне разумно. Эта отрасль должна избегать дальнейшего снижения цен, которое отрицательно повлияет на прибыль компаний.

## СМИ

СМИ сильно пострадали от кризиса из-за сочетания негативных структурных и циклических тенденций. С точки зрения структуры, классические СМИ (пресса и телевидение) уступают позиции Интернету, особенно Google. Читаемость классических печатных изданий падает. В 1964 году 81% взрослого населения США читали, по крайней мере, одну ежедневную газету; сейчас менее 50% американцев остались верны своей

---

24 См., например: Air Berlin: Mehr Passagiere und höhere Auslastung in 2008. Press release by Air Berlin. January 7, 2009.

привычке<sup>25</sup>. Кроме того, второй источник доходов прессы – реклама – тоже иссякает. Покупку рекламы можно отложить. Журналы и газеты сообщают о резком снижении дохода от продажи рекламных площадей. Доход от рекламы в США за первый квартал 2009 года оказался на 28,2% ниже, чем год назад, а в Великобритании – на 38,7% ниже. Количество рекламных объявлений из раздела «Требуется» сократилось на 62%<sup>26</sup>. За этот период (первый квартал 2009 года) количество платных рекламных страниц в *USA Today* сократилось с 826 до 527, на 36%. Многие рекламные объявления в прессе не оплачиваются полностью. Сокращение объемов сопровождается снижением цен. Несколько газет и многие журналы уже закрылись. Многих ждет та же участь. Медийные компании, которые хотят выжить, должны сражаться за увеличение прибыли. Сокращение расходов само по себе не спасет их.

### *Товары категории «люкс»*

Ситуация с этими товарами неоднозначна. С одной стороны, состоятельные клиенты, чья покупательная способность практически не пострадала, продолжают приобретать предметы роскоши. С другой стороны, даже некоторые богатые могут позволить себе их покупку только тогда, когда дела идут хорошо. Кризис снизил акционерный капитал предприятий, выпускающих товары категории «люкс». Состояние этой отрасли оценивают по-разному: «Отрасль переживает не лучшие времена» – так комментировала пресса заявление Richemont, второй крупнейшей компании отрасли, о значительном снижении

---

25 Nicholas Carr. *The Big Switch – Rewiring the World*. – New York: Norton, 2008.

26 *Financial Times*, April 17, 2009, p. 8.

прибыли без какой-либо надежды на улучшение ситуации. А крупнейший производитель товаров категории «люкс», LVMH, напротив, настроен оптимистично.

Отдельные секторы отрасли пострадали в разной степени. Кожаные товары, такие как обувь или сумки, оказались устойчивее ювелирных изделий и часов. A. Lange & Soehne, производители очень дорогих часов, сократили рабочую неделю в ожидании улучшения ситуации в будущем<sup>27</sup>. Традиционные бренды пострадали намного меньше, чем бренды, утратившие эксклюзивность из-за выхода на широкий рынок. Сейчас все чаще покупают признанные бренды и товары высокого качества. Несмотря на кризис, 2009 год ожидается рекордным для Ferrari. Есть заказы вплоть до 2011 года.

Другой пример влияния кризиса на «коммерческие предметы роскоши» – частные самолеты. За последние годы продажи этих самолетов, которые приобретали, прежде всего, компании, росли стремительно. Но в условиях кризиса эта отрасль переживает тяжелые времена. Если еще недавно у компании Cessna, лидера мирового рынка, было 535 заказов на самолеты, то буквально за несколько недель многие из них были отменены, а новые практически не поступали. Поставки компании ограничиваются 375 самолетами (сокращение составило 30%). Никаких улучшений в ближайшем будущем не ожидается, в то же время количество самолетов «бывших в употреблении», которые предлагаются на рынке, резко возросло до 2788 (на 65%); 16% всех частных самолетов, эксплуатируемых в настоящее время, выставлены на продажу. В итоге цены падают. Подержанный самолет Citation X компании Cessna сейчас про-

---

27 Kurzarbeit bei Lange & Söhne. Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 5, 2009, p.16.

дается на 28% дешевле, чем три года назад<sup>28</sup>. Это снижение цен препятствует продаже новых самолетов по разумным ценам. Клиенты требуют более значительных скидок.

### *Товары со скидкой*

Принято считать, что магазины, торгующие по сниженным ценам, «получают огромную выгоду во время кризиса»<sup>29</sup>. Однако и в этом секторе есть разные тенденции, хотя в целом ему действительно выгоден кризис – по двум причинам. Во-первых, из-за снижения покупательной способности потребители этих товаров вынуждены приобретать еще больше дешевой продукции, чем раньше. Во-вторых, многие потребители, которые раньше не покупали дешевые товары, теперь вынуждены это делать. Несмотря на эти многообещающие тенденции, в этом секторе наблюдается очень активная конкуренция. В главе 9 мы рассмотрим возможность возникновения нового сверхдешевого сектора товаров. Вполне возможно, что лидеры рынка уже борются за него.

Тот факт, что сектор дешевой продукции оказался в выгодном положении благодаря кризису, не означает, что компаниям легко выжить. Скорее, наоборот. В этом секторе (например, дешевые самолеты, туроператоры, дилеры) существует огромное количество мелких игроков, не способных конкурировать в условиях роста цен с компаниями, которые максимально рационализировали и оптимизировали свою деятельность. Самая известная «жертва» в данной ситуации – розничная сеть Woolworth, которая весной 2009 года объявила себя банкротом

---

28 Fliegende Symbole der Verschwendung. Frankfurter Allgemeine Zeitung. February 10, 2009, p. 12.

29 Billig lohnt sich, sueddeutsche.de. February 3, 2009.



и в Великобритании, и в Германии. Несмотря на увеличение доли рынка, в этом секторе происходит жесткий отбор.

## Влияние государственных программ

В период кризиса были мобилизованы значительные государственные субсидии (табл. 3). Долгосрочные результаты в области государственного долга и инфляции мы обсудим в главе 9.

**Таблица 3. Государственные программы субсидирования**

Германия	США	Франция	Япония	Китай
105,3 млрд долл. (81 млрд евро)	789,5 млрд долл. (примерно 612 млрд евро)	33,8 млрд долл. (26 млрд евро)	81,6 млрд иен (примерно 806 млрд долл. и 620 млрд евро)	4 млрд иен (примерно 611 млрд долл. и 470 млрд евро), планируется второй пакет программ
- Инвестиции в инфраструктуру и строительство; - налоговые льготы; - снижение страховой премии в области медицинского страхования; - краткосрочные субсидии; - покровительство для компаний	- Инвестиции в инфраструктуру и строительство; - налоговые льготы; - создание рабочих мест; - субсидии для медицинского страхования	- Инвестиции в инфраструктуру и строительство; - разовые выплаты малообеспеченным семьям; - бонус за утилизацию машин;	- Налоговые льготы; - разовые выплаты; - план трудоустройства; - инвестиции в инфраструктуру и строительство; - помощь банкам	- Инвестиции в инфраструктуру и строительство; - инвестиции в программы социального развития; - инвестиции в охрану окружающей среды и ликвидацию последствий стихийных бедствий; - налоговые льготы

Согласно данным Bloomberg<sup>30</sup>, финансирование социальных программ, финансовая поддержка и кредитные поручительства доходят до 10 трлн долл. – и это только в США<sup>31</sup>. Крупнейшая программа, относительно ВВП, была запущена в Китае<sup>32</sup> – примерно 650 млрд долл., то есть 15% ВВП страны<sup>33</sup>.

Как показывает немецкая программа, предлагающая бонус владельцам за утилизацию старых машин<sup>34</sup>, подобные инициативы могут быстро дать результаты. Германия тратит 6,5 млрд долл. на эту программу: благодаря государственным субсидиям, примерно 2 млн машин будут проданы по цене 3250 долл. за каждую. Значительная часть социального финансирования идет на проекты в области строительства и инфраструктуры (авто- и железные дороги, школы и т. д.), реализация которых требует времени. Однако ожидается, что эти масштабные программы в скором времени дадут результаты.

Эффективность многих государственных программ можно подвергнуть сомнению. Субсидии на покупку машин (Германия, Италия, Франция, Япония, Китай и другие страны) касаются только автомобильного сектора. Другие отрасли, которые тоже торгуют товарами не первой необходимости, пострадали от кризиса не меньше (например, сектор бытовой техники) и так же имеют право на государственную поддержку. Один

---

30 Информационное агентство Bloomberg, один из двух (наряду с Рейтер) ведущих поставщиков финансовой информации для профессиональных участников финансовых рынков.

31 Ein ketzerischer Vorschlag. Financial Times Deutschland, February 12, 2009, p. 15.

32 China stemmt sich gegen die Krise. Zeit Online, February 2, 2009.

33 ВВП Китая в 2008 году составил 30,067 трлн юаней (примерно 3900 млрд долл.), см.: China's GDP grows 9% in 2008. Xinhua News Agency, January 22, 2009.

34 В начале 2009 года немецкое правительство инициировало программу, согласно которой каждый владелец машины, которой больше девяти лет, может сдать ее на утилизацию и получить 2500 евро на покупку новой машины, что соответствует 3250 долл.

профсоюз потребовал бонус на холодильники, а генеральный директор Bosch предложил бонус за старые отопительные системы<sup>35</sup>. Против субсидий на покупку машин выступала и отрасль розничной торговли. «Правительство поощряет потребителей тратить деньги на машины», – жаловался один из представителей отрасли розницы<sup>36</sup>. Много споров возникло и о том, стоит ли давать деньги напрямую потребителям (например, потребительские ваучеры в Японии, субсидии в США) или субсидировать компании (как делают Франция и США, помогая автомобильной промышленности), или выдавать кредитные поручительства компаниям (немецкая программа на 100 млрд долл.). Также спорным остается вопрос об эффективности прямых выплат потребителям и налоговых льгот (например, снижение налога на добавленную стоимость с 17,5 до 15% в Великобритании, что приводит к снижению цен на 2,5% на товары всех категорий; сокращение налога с продажи малолитражных автомобилей с 10 до 5% в Китае)<sup>37</sup>.

Опыт показывает, что к любому государственному вмешательству в бизнес нужно относиться критически. Возможно, намерения действительно благие. Но проблема в том, как эти намерения реализуются. Найлл Фергюсон, специалист по истории экономики Гарвардского университета, так прокомментировал социальные программы США: «Американский Конгресс умудрился превратить замечательную программу го-

---

35 Die Kurzarbeit ist ein teures Werkzeug. Interview with Franz Fehrenbach, CEO of Robert Bosch. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 14, 2009, p. 16.

36 Abwrackprämie erzürnt den Handel. – Handelsblatt, March 6, 2009.

37 В ноябре 2008 года автор и один из членов правительства ФРГ предложили отменить НДС в Германии на один месяц. Скорее всего, эта мера дала бы значительные результаты. Однако ее пришлось бы применить во всем Европейском Союзе, где минимальный НДС в размере 15% утвержден законодательно. Именно поэтому Великобритания сократила НДС «только» до 15%.

сударственной поддержки в хитроумную политическую игру. Попросить Конгресс разумно потратить 800 млрд долл. – это то же самое, что попросить группу алкоголиков управлять баром. Думаю, эти программы не дадут практически никаких макроэкономических результатов»<sup>38</sup>.

Эти дискуссии ничем не помогают компаниям. Программы реализуются так, как реализуются. Все компании должны анализировать последствия социальных программ на их рынках и думать, как извлечь из этого наибольшую выгоду. Помимо автомобильной промышленности, наибольшую выгоду получают строительная отрасль и ее поставщики из самых разных секторов. Это значительная часть национальной экономики, так как современные строительные технологии и стройматериалы охватывают многочисленные подотрасли. Например, отрасль энергосбережения, на которую планируется потратить значительную часть инвестиций (например, на ветряную и солнечную энергию). Кроме того, важнейшие подотрасли машиностроения (грузовой транспорт, строительные машины) тоже получают преимущество, когда возрастет спрос в строительстве и энергетике.

## **Объективный взгляд на кризис**

Сегодняшний кризис, бесспорно, – самая тяжелая рецессия со времен Великой депрессии. По словам одного эксперта, «кризис уничтожил годовой мировой ВВП»<sup>39</sup>. Азиатский банк раз-

---

38 Wir erleben die finanziellen Symptome eines Weltkriegs. Interview with Niall Ferguson. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, February 24, 2009.

39 Die Krise vernichtet die Wirtschaftsleistung eines Jahres. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 10, 2009, p. 11.

вятия (ADP, Asian Development Bank) ожидает снижения стоимости активов на 50000 млрд долл. (ВВП США в 2008 году составил 14265 млрд долл.)<sup>40</sup>. Всемирный банк (World Bank) ожидает снижения общемировой экономической деятельности впервые со времен Второй мировой войны. Мрачных прогнозов хватает. Найлл Фергюсон считает: «Мы переживаем финансовые симптомы мировой войны»<sup>41</sup>. Обозреватель журнала *Fortune* Джефф Клейн прогнозирует «рецессию библейских масштабов»<sup>42</sup>. Кристиан Бабб, генеральный директор строительного гиганта Implenia, говорит об «апокалиптических масштабах» кризиса<sup>43</sup>. На недавнем семинаре генеральный директор одной из крупнейших автомобильных компаний мира часто говорил о «всемирной депрессии». Эксперт по банкротству считает, что «денежная реформа станет главным последствием» кризиса<sup>44</sup>. Высокопоставленный чиновник открыто говорил о 10%-ном имущественном налоге, необходимом для сокращения государственного долга. Экспроприация больше не считается запретной мерой. Даже в Америке стали поговаривать о «национализации»<sup>45</sup>. Есть и другие решения проблемы: например, Джон Нонбай, генеральный директор компании-производителя дорожных знаков Nonbye, просто запретил упоминать слово «кризис» в своей компании<sup>46</sup>.

---

40 Там же.

41 Wir erleben die finanziellen Symptome eines Weltkriegs. Interview with Niall Ferguson. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, February 24, 2009.

42 Geoff Colvin. A Recession of Biblical Proportions. – Fortune, February 16, 2009, p. 15.

43 Kampf der Krise. – Bilanz. February 2009, p. 29.

44 Währungsreform als radikalste Folge. – General-Anzeiger Bonn, March 7, 2009, p. 9.

45 Otto Graf Lambsdorff. Enteignung: Nicht Ultima Ratio, sondern Offenbarungseid. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 4, 2009, p. 12.

46 Schluss mit depressiv – Betrieb verbietet 'Finanzkrise. – n-tv.de, January 27, 2009.

Несмотря на все наши страхи, необходимо объективно судить о кризисе. Мы уже упомянули несколько здравых советов и комментариев. В 2009 году ожидается падение ВВП развитых стран на 2–7%<sup>47</sup>. Это будет самым серьезным спадом после Второй мировой войны. Индия и Китай все еще ожидают положительного роста 5–8%<sup>48</sup>. В первом квартале 2009 года ВВП Китая вырос на 6%.

Значительный спад также ожидается в экспорте. Всемирный банк прогнозирует снижение глобальных торговых объемов на 3%<sup>49</sup>. Для того чтобы дать кризису объективную оценку, мы рассмотрим динамику продаж трех крупнейших экспортеров с 2003 года, то есть за последние 6 лет (рис. 2). За эти годы Германия лидировала среди стран-экспортеров. В 2009 году ожидается спад немецкого экспорта на 8–15%, а это

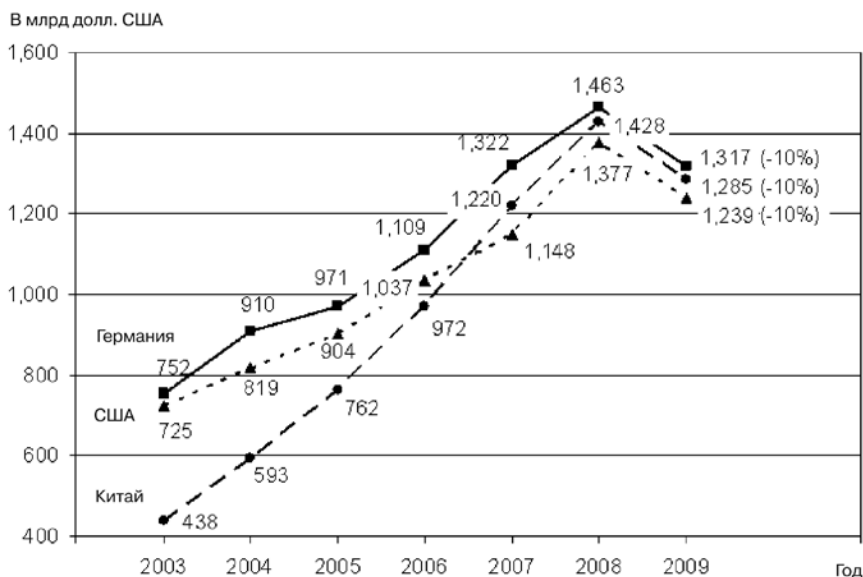
---

47 Немецкое правительство ожидает падения ВВП на 2,3%, Немецкий институт экономических исследований – на 3%. Уве Ангененд, ведущий экономист BHF-Bank, прогнозирует падение ВВП больше, чем на 4%. См.: Harter Abschwung kostet viele Jobs; Experten rechnen für 2009 mit einer stärkeren Rezession und höherer Arbeitslosigkeit. – Berliner Zeitung, February 17, 2009, p. 9; Japans Wirtschaft im freien Fall. – Financial Times Deutschland, February 17, 2009, p. 1. Профессор Норберт Уолтер ожидает падения ВВП на 5%: Der Verfolgte. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, February 24, 2009, p. 16. Дж. Крамер, ведущий экономист Commerzbank, говорит даже о 6–7%: FAZ.NET, March 23, 2009. В других странах ожидается примерно такое же падение. Во Франции, по крайней мере, на 1%, в США – на 2%, в России – на 2,2%, в Великобритании – на 3,6%, в Японии – на 3,8%.

48 Frankreichs BIP schrumpft um 1,2 Prozent. – Capital.de, February 13, 2009; Russlands Wirtschaftsministerium senkt erneut BIP- und Industriepronose. – RIA Novosti, February 17, 2009; China verkündet Wachstumsziel von 8 Prozent. – Spiegel Online, March 5, 2009; United Kingdom at a Glance: 2009–10, Country Forecast Select. – Economist Intelligence Unit, February 11, 2009; United States at a Glance: 2009–10. Country Forecast Select. – Economist Intelligence Unit, February 4, 2009; India at a Glance: 2009–10. Country Forecast Select. – Economist Intelligence Unit, February 2, 2009; Economic Data Japan. – Economist Intelligence Unit, February 17, 2009.

49 Die Krise vernichtet die Wirtschaftsleistung eines Jahres. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 10, 2009, p. 11.

значительные цифры<sup>50</sup>. Тем не менее Германия еще несколько лет останется лидером в этой области.



Источник: статистика продаж WTO.

Рис. 2. Экспорт Германии, Китая и США

Если прогнозировать 10%-ный спад продаж для этих трех ведущих экспортеров, мировой экспорт все-таки будет выше показателей 2006 года и на 70% выше показателей 2003 года. Китайский экспорт будет даже на 190% больше, чем в 2003 году. В долгосрочной перспективе кризис 2009 года выглядит достаточно скромно. Проблема в том, что мы проводим

50 Deutschlands Ausfuhr ist um 20 Prozent gefallen. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 11, 2009, p. 11; Exporteure erwarten stärksten Einbruch seit 60 Jahren. – Spiegel Online, March 24, 2009.

все сравнения на годичной основе. Рекордные показатели прошлого года автоматически завышают планку. А планка 2008 года очень высокая с исторической точки зрения.

Вот как комментирует эту ситуацию эксперт из инженерно-конструкторского сектора: «Отрицательные значения следует приписать невероятно высоким темпам развития прошедшего года»<sup>51</sup>. Это относится к экспорту, автомобильной промышленности, машиностроению и многим другим рынкам, которые добились выдающихся результатов в 2008 году.

То же самое касается и динамики цен, например на сельскохозяйственные товары. Хотя цены снизились по сравнению с 2008 годом, «Стакан наполовину полный, а не пустой, так как цены все-таки выше, чем два-три года назад», – говорит Тео Джекман из Syngenta, производителя пестицидов<sup>52</sup>. Даже цены на нефть все еще высокие по сравнению с историческими уровнями. Другая причина уменьшения количества новых заказов – сокращение складских запасов клиентов. Клиенты, чьи продажи приостановились, делают меньше закупок, и их склады постепенно пустеют<sup>53</sup>.

Эти факты и комментарии не следует воспринимать как попытку приуменьшить масштабы кризиса; наша цель – получить наиболее объективное представление о сложившейся ситуации. Проблема заключается не только в самом кризисе, но и в том, как его воспринимают и как преодолевают. Один из важнейших аспектов кризиса – его влияние на рынок труда. Без-

---

51 Deutschlands Ausfuhr ist um 20 Prozent gefallen. – Frankfurter Allgemeine Zeitung, March 11, 2009, p. 11; Exporteure erwarten stärksten Einbruch seit 60 Jahren. – Spiegel Online, March 24, 2009.

52 Das Geschäft brummt. – Die Welt, February 26, 2009.

53 Infineon startet Geschäftsjahr tief in den roten Zahlen. Associated Press Worldstream. – German, February 6, 2009.



работица резко возрастет<sup>54</sup>. Кроме того, средние показатели не имеют большого значения, как видно из табл. 1–2. Снижение ВВП на 5% может означать, что рост одних отраслей составил 20%, а спад активности других – 30%. Конечно, те компании, которые столкнулись с резким снижением продаж, находятся в очень тяжелой ситуации.

## Как изменилось поведение потребителей

В 2000 году Интернет создал атмосферу эйфории, которую сложно понять тому, кто не видел это своими глазами. Волшебное словосочетание «новая экономика» было у всех на устах, и даже благоразумные, осторожные наблюдатели были убеждены в том, что Интернет отменил традиционные экономические законы и возвестил о начале новой экономической эры. Такие же волны коллективной эйфории или депрессии регулярно отмечались на протяжении истории, часто заставляя сомневаться в правомерности фундаментальных экономических законов и причинно-следственных связей.

«Мир изменился навсегда», – именно так чаще всего комментируют сегодняшний кризис<sup>55</sup>. К таким заявлениям следует относиться с осторожностью. Интернет не отменил традиционные экономические законы, и сегодняшний кризис тоже не

---

54 Gutgemeint, schlecht gemacht. Interview with Christoph Schmidt. – Wirtschaftswoche, February 9, 2009, p. 25; Harter Abschwung kostet viele Jobs; Experten rechnen für 2009 mit einer stärkeren Rezession und höherer Arbeitslosigkeit. – Berliner Zeitung, February 17, 2009, p. 9.

55 Например, министр финансов ФРГ, Пеер Штайнбрюк, в правительственном заявлении по поводу ситуации на финансовых рынках (выступление в немецком парламенте 25 сентября 2008 года) сказал: «Мир уже никогда не будет таким, каким он был до кризиса».

сделает этого. Хотя причин для беспокойства много, следует рассуждать трезво.

Конечно, это не значит, что поведение потребителей не изменилось. Как раз наоборот. Остается проанализировать, какие поведенческие изменения считать временными, а какие постоянными. В своих проектах и исследованиях мы анализируем изменения, о которых поговорим в следующих разделах. Они относятся и к потребительским, и к промышленным товарам, – но помните, что все надо оценивать критически.

## **Страх перед будущим**

Страх потребителей перед будущим сильно влияет на их поведение, и его сложно побороть. Из четырех рыночных инструментов – товар, цена, коммуникации и дистрибуция – ни один не является простым и эффективным способом борьбы с нежеланием потребителей тратить деньги. Цена – самый очевидный из них, однако, когда нежелание покупать слишком сильное, ее приходится снижать настолько, что производитель либо получает мизерную прибыль, либо терпит убытки.

## **Неблагоприятные изменения ценовой эластичности**

На первый взгляд, может показаться, что ценовая эластичность возрастет во время кризиса. Однако это относится только к росту цен, а не к их снижению. Как правило, ценовая эластичность развивается неблагоприятно во время кризиса. По сравнению с более стабильными временами, продажи реагируют на сни-

жение цен незначительно, а на рост цен – намного хуже. Кроме того, изменится кривая зависимости цены от спроса. Цены должны быть снижены очень значительно, чтобы можно было достичь ценовой эластичности.

### **Значимость «устойчивых» ценностей и финансовых льгот**

«Устойчивые» ценности (то есть ценности, которые можно измерить деньгами или временем) и финансовые льготы приобретают особое значение во время кризиса. В благоприятные времена потребители чаще приобретают товары, которые в принципе им не нужны. Когда же наступают тяжелые времена, такие товары попадают в трудное положение. В данной ситуации у компаний, которые могут предоставить устойчивые ценности или льготы, появляется возможность увеличить продажи, доход и долю рынка.

Известная инжиниринговая компания, например, сообщает, что некоторые клиенты, несмотря на кризис, реализуют свои проекты, если они обещают значительную экономию. При этом все инвестиции в «так называемую косметическую» модернизацию приостановлены. Компания-производитель пестицидов продвигает продукцию, не столь эффективную и благоприятную для окружающей среды, как другие новаторские товары, но при этом отвечающую своему назначению. Выгода заключается в том, что этот товар, применяемый только раз в сезон, позволяет значительно снизить трудовые затраты фермеров. Несмотря на кризис, компания увеличила не только доход, но и долю рынка.

## **Чем быстрее, тем лучше**

Временные предпочтения меняются, теперь всем нужен быстрый результат, а не выгода в долгосрочной перспективе. Мы называем эту тенденцию «чем быстрее, тем лучше». Крупный банк предложил инвестиционную программу, гарантирующую высокий «чистый» доход, но только через пять лет. Программа оказалась непопулярной, поскольку в такие времена, как сейчас, инвесторы не торопятся вкладывать деньги на длительный срок. Поэтому банк изменил программу и сократил период окупаемости капитала. Хотя прибыль стала ниже, программа продается намного лучше. То же самое касается и промышленных товаров.

Количество инвестиций стремительно падает во время кризиса, но клиенты B2B любят экономить деньги, причем не откладывая в долгий ящик. Отделы продаж должны уделять больше внимания срочным вкладам и, возможно, даже изменить бизнес-модель, чтобы краткосрочная выгода стала важнейшим приоритетом.

## **Значение финансирования**

Условия финансирования и оплаты приобретают все большее значение. Многие клиенты располагают ограниченной наличностью, поэтому отложенный платеж помогает им решать свои финансовые проблемы. Это дает конкурентное преимущество продавцам, которые могут себе позволить щедрость в этом плане. Например, производитель бытовых товаров начал предлагать более гибкую платежную систему и смог в итоге повысить цены. Компания значительно увеличила свою прибыль.

## Осторожность

Осторожность становится все важнее, особенно в финансовом секторе. Кризис сделал популярными облигации по высоким ставкам, несмотря на низкий доход с них. Компании в условиях нестабильности испытывают огромные трудности с продажей своих товаров. Никто не хочет покупать машину или бытовую технику, предполагая, что фирма-производитель может объявить себя банкротом.

В целом стремление к безопасности со временем только усилится. Это относится, в первую очередь, к финансово «безопасным» товарам, с гарантированной отдачей, а также к туристическим поездкам. Так как все больше людей отдадут предпочтение недалеким поездкам, доход этих регионов увеличится по сравнению с более удаленными местами, особенно если они считаются менее безопасными. Спрос на товары и услуги, обеспечивающие безопасность, возрастает и тогда, когда ожидается всплеск преступности и социальной напряженности. Производители сейфов, ограждений, сигнализаций и других подобных товаров сообщают о значительном росте продаж во время кризиса.

Итак, кризис по-разному воздействует на поведение потребителей. Новые условия осложняют работу компаний. Но анализ изменения потребительских предпочтений помогает принимать эффективные, срочные меры.

## Резюме

Причины и последствия сегодняшнего кризиса неоднозначны. Понять их очень важно, для того чтобы правильно на них реа-

гировать. Перечислим основные «откровения» этой главы.

- ❏ Мы переживаем кризис продаж, с которым следует бороться именно в области продаж. Конечно, не стоит забывать и о сокращении расходов.
- ❏ Потребители, обеспокоенные ситуацией, отказываются покупать товары. Это нежелание тратить деньги распространяется на всю экономику.
- ❏ Компании и отрасли в разной степени пострадали от кризиса. Больше всего пострадали товары, покупку которых можно либо отложить, либо отменить.
- ❏ Некоторые товары и услуги оказались в выгодном положении благодаря кризису. Но даже в рамках одной отрасли можно отметить совершенно разные тенденции.
- ❏ Поведение потребителей меняется. Кроме общего страха перед будущим, неблагоприятных изменений ценовой эластичности, предпочтения быстрой выгоды, большее значение приобретают устойчивые ценности, финансирование и безопасность.

Кризис по-разному отразился на поведении потребителей и конкурентов. В целом изменения осложняют деятельность компаний. Однако ориентация компаний на новые требования потребителей и эффективное реагирование на них помогут им получить немалую выгоду благодаря кризису.