

Как доминировать на локальном рынке мебели, не имея собственного производства

Лагунцов Иван Николаевич

директор по цифровой трансформации компании MrDoors, Москва, Россия, ivanlagun@gmail.com

Аннотация. Статья посвящена анализу и прогнозированию институциональной структуры мебельного рынка в России с учетом теории экономического доминирования в многоуровневой экономике. Показано, что несмотря на консервативные изменения рынка, на нем довольно быстро сложилась устойчивая иерархия компаний, определяющая архитектуру и логику его развития в среднесрочной перспективе. В статье подробно рассматривается ситуация на мебельном рынке России в 2020 г., возникшая под влиянием сложившейся эпидемиологической и экономической ситуаций. В разрезе групп, описанных в данной теории, показаны факторы, с которыми пришлось столкнуться мебельным компаниям в зависимости от их размера, положения на рынке и организационного устройства, оценены перспективы их развития и даны общие рекомендации для каждой группы. Выделение ключевых игроков рынка и сопоставление институциональной силы его участников, относящихся к разным уровням иерархии, позволяет формировать сценарии его развития и строить соответствующие прогнозы развития данного сектора экономики. Особое внимание уделяется взаимосвязи структуры и ключевых игроков мебельного рынка и рынка жилищного строительства. Показано, что потенциал взаимного усиления институциональной силы ключевых игроков обоих рынков есть, но пока реализован в слабой степени. Прогнозируется усиление таких взаимосвязей в ближайшие годы.

Ключевые слова: *мебельный рынок, экономическое доминирование, институциональная сила, кризис, сценарии прогноза, архитектура рынка, альфа-бизнес, бета-бизнес, гамма-бизнес*

Для цитирования: *Лагунцов И.Н. Как доминировать на локальном рынке мебели, не имея собственного производства // Микроэкономика. 2022. №1. С. 55–65. <https://doi.org/10.33917/mic-1.102.2022.55–65>*

MARKETING

Original article

HOW TO DOMINATE THE LOCAL FURNITURE MARKET WITHOUT HAVING YOUR OWN PRODUCTION**Ivan N. Laguntsov***Director of Digital Transformation at MrDoors, Moscow, Russia,*

Abstract. The article is devoted to the analysis and forecasting of the institutional structure of the furniture market in Russia, taking into account the theory of economic dominance in a multilevel economy. It is shown that despite the conservative changes in the market, a stable hierarchy of companies has quickly developed on it, which determines the architecture and logic of its development in the medium term. The article examines in detail the situation in the Russian furniture market in 2020, which arose under the influence of the current epidemiological and economic situation. In the context of the groups described in this theory, the factors that furniture companies had to face depending on their size, market position and organizational structure are shown, the prospects for their development are assessed and general recommendations are given for each group. Identification of the key market players and comparison of the institutional strength of its participants belonging to different levels of the hierarchy makes it possible to form scenarios for its development and build appropriate forecasts for the development of this sector of the economy. Particular attention is paid to the relationship between the structure and key players in the furniture market and the housing construction market. It is shown that there is a potential for mutual strengthening of the institutional strength of the key players in both markets, but so far it has been implemented to a weak degree. These relationships are expected to strengthen in the coming years.

Keywords: *furniture market, economic dominance, institutional strength, crisis, forecast scenarios, market architecture, alpha business, beta business, gamma business*

For citation: *Laguntsov I.N. How to dominate the local furniture market without own production // Microeconomics. 2022;1:55–65 (In Russ.). [https://doi.org/10.33917/mic-1.102.2022.55–65](https://doi.org/10.33917/mic-1.102.2022.55-65)*

**РОССИЙСКИЙ МЕБЕЛЬНЫЙ
РЫНОК – ПРИМЕРНО
ПОЛТРИЛЛИОНА РУБЛЕЙ В ГОД**

Объем мебельного рынка России составляет немногим больше 500 млрд руб. в год [6]. Это относительно небольшой и консервативный рынок. Люди меняют мебель регулярно, но эта регулярность имеет период от 10 до 15 лет. Она часто бывает связана с такими причинами как смена жилья, изменение семейного положения, существенно зависит от доходов и других инерционных факторов. Все это делает рынок мебели не сильно динамичным. Естественно, что здесь тоже существует мода на стили и направления, проводятся выставки мирового уровня для определения, а зачастую для создания новых трендов. Есть текущая мода на определенные цвета, решения, элементы, которые приходят

на срок от полугода до года и уходят, но в целом отрасль совсем не «быстрая».

При этом отрасль очень стабильная. Мебель люди покупали и будут покупать всегда. Человек хочет жить и работать в уюте и его достаточно сильно беспокоит обустройство того места, где он проводит значительную часть своей жизни. Спрос практически всегда постоянный, без значительных колебаний, с понятной сезонностью и с некоторой поправкой на макроэкономические события вроде колебаний курса рубля, кризисов, миграционных потоков, региональной экономической активности.

Игроков российского мебельного рынка можно разделить на две группы: тех, кто занимается только розничной продажей мебели и тех, кто одновременно занимается и продажей, и производством. К чистым продав-

цам можно отнести таких крупных игроков как Икея, Hoff, а также некоторое количество мелких экспортеров итальянской и китайской мебели. Производителей мебели, которые сами пытаются выстраивать свои продажи, значительно больше и размер их разнится от небольших мебельных мастерских с одним или двумя мастерами до градообразующей Шатуры. Это делает мебельный рынок предельно разношерстным.

Порог входа на мебельный рынок относительно небольшой, поэтому часто этот рынок используют в качестве типового примера для рынков с низкими барьерами на вход [10]. Достаточно нескольких миллионов рублей для открытия салона франчайзи или создания небольшой мебельной мастерской для продажи через Интернет. Все это делает мебельный рынок достаточно привлекательным для разного калибра игроков. Существуют около пятнадцати компаний, которые занимают примерно половину рынка, а остальное делят между собой несколько сотен мелких салонов и мастерских. При этом сказать, что российский мебельный рынок — это, по терминологии, предложенной в [7], — сплошной «красный океан», то есть крайне жестко конкурентный рынок, было бы неправильно, океан «краснеет» прямо сейчас на наших глазах. Рынок разделен на достаточное количество сегментов и подсегментов, которые практически с собой не конкурируют. Есть сегменты дорогой и дешевой стандартизированной мебели, мебели на заказ, сегмент дорогой итальянской мебели, мебели из массива, товаров для сна, кухонь, а производители мягкой мебели вообще, отдельно стоящий, обособленный сегмент. И если еще 5–10 лет назад большинство производителей работало только в одном сегменте, и они старались стать там лучшими, то в последнее время ситуация кардинально поменялась. Производители кухонь стали делать мебель на заказ, производители мебели продавать товары для сна и так далее. Все стараются расширять свои линейки и заходить в соседние сегменты. Это делает мебельный рынок очень интересным, и в ближайшее время нас ждет его развитие: обострится конкуренция, активизируются слияния и поглощения, усилятся консолидация лидеров рынка. Возможно, такие процессы будут

сопровождаться установлением предпочтений и ограничений на региональном и локальном уровнях в пользу этих лидеров. В перспективе они могут стать новыми альфа-компаниями рынка, или даже альфа-империями. Прогнозировать такие процессы пока рано, но видеть, как один из сценариев и мониторить предстоящие в нем тренды уже следует.

ТЕОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ДОМИНИРОВАНИЯ

Для описания чрезвычайно фрагментированного мебельного рынка воспользуемся теорией экономического доминирования в многоуровневой экономике, которая была предложена в конце 2019 г. А.А. Блохиным, И.В. Ломакиным-Румянцевым и С.А. Наумовым [1], [2] и позволяет разделить участников экономических рынков на три взаимодействующие группы:

- Альфа-бизнес — наиболее крупные игроки рынка, имеющие доступ к значительным и менее дорогим ресурсам, способные существенно влиять на «правила» данного рынка, обладающие ресурсами лоббирования и создания необходимой им рыночной инфраструктуры. Для мебельного рынка важным элементом является контроль каналов сбыта. Так наличие собственной сбытовой сети значительно усиливает позиции компании как в конкурентной борьбе, так и получении более выгодных условий от поставщиков (далее — Альфа, альфа-бизнес, альфа-компания, альфа-уровень).

- Бета-бизнес — крупные компании, имеющие значительную долю рынка, часто являющиеся лидерами в определенных сегментах и обладающие определенными специфическими компетенциями (далее — Бета, бета-бизнес, бета-компания, бета-уровень).

- Гамма-бизнес — мелкие компании, способные гибко заполнять оставленные им рыночные ниши в разнообразных технологических цепочках, необходимых для альфа- и бета-бизнесов, а также для удовлетворения потребительского спроса (далее — Гамма, гамма-бизнес, гамма-компания, гамма-уровень).

Дополнительно в концепции экономического доминирования выделяется термин «альфа-империи» — когда компании из всех

трех групп объединяются в интегрированные системы для получения синергетического эффекта [3]. Часто такая организационная модель помогает альфа-компаниям удерживать контроль над бетами и гаммами, многие из которых являются ее поставщиками или партнерами по сбыту либо логистике и потенциальными конкурентами, но как мы увидим дальше, на российском мебельном рынке сформировавшихся альфа-империй пока, на наш взгляд, нет, хотя похожие формы встречаются на бета-уровне. Возможно, со временем, такие бета-империи, набрав экономическую и институциональную силу, смогут стать новыми лидерами рынка и превратятся в его альфа-компания или альфа-империю.

ИКЕЯ – ШВЕДСКАЯ АЛЬФА БЕЗ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Альфой мебельного рынка без тени сомнения является Икея, пришедшая на российский рынок в 1997 г. и довольно быстро занявшая на нем лидерские позиции. Шведская компания удерживает больше 20% российского мебельного рынка [4], опережая ближайших конкурентов в разы. Интересно, что данная Альфа – это чистый продавец. Икея сама почти не производит мебель. Все продажи Икеи строятся на мебели, произведенной другими компаниями под ее торговой маркой. И очень часто — это мелкие мебельные компании, которые можно причислить к гамма-бизнесу.

Кейс Икеи демонстрирует российскому рынку важный образец завоевания позиции альфа-уровня. Крупная шведская компания, являющаяся Альфой на национальном и глобальном рынках, сумела в России за сравнительно короткое время стать однозначным лидером рынка, используя стратегию проникновения на него, как и в других странах. При этом такая стратегия строилась «от продаж» готовых изделий под брендом Икеи, организации поставок от производителей и, главное, жесткого контроля качества продукции. Фактически, Икея смогла выстроить сеть поставщиков и субпоставщиков, работающих в единых стандартах и представляющих собой «конструктор» из сравнительно легко заменяемых участников.

Своего положения на рынке Икея достигла простой и понятной продуктовой линейкой, если не считать шведских названий, четким позиционированием и хорошим маркетингом. Икеи удалось создать определенный мебельный стиль и стать именем нарицательным. Квартира в стиле Икеи не означает, что мебель куплена в Икее. При этом широта ассортимента Икеи не превзойдена на мебельном рынке. Целый дом можно обставить продукцией Икеи, начиная с кровати и заканчивая принадлежностями для ванной комнаты.

И при всем при этом данная Альфа продолжает постоянно развиваться и расти. Икея пытается уйти от имиджа дешевой мебели и вводит в свой ассортимент мебель из дорогого материала, например, шпона или мебель полностью под индивидуальные размеры заказчика, но делает это достаточно сбалансированно, и ввод дорогих продуктов не означает вывод дешевых. Икея не поднимается из одного сегмента в другой, она захватывает новые, отбирая их у бет и гамм, оставаясь полноценным лидером среди игроков в своих старых сегментах. Интересно отметить, что такой же стратегии придерживаются и альфы на других рынках. Например, Студников С.С. отмечает схожие тенденции на рынке высшего образования, когда готовность рынка к онлайн-обучению открывает для альфа-игроков широкие возможности по захвату аудиторий бета- и гамма-вузов [4].

Представляется, что альфа-империи на мебельном рынке России не существует. Единственная альфа-компания не стремится взять на себя эту роль, а остальные пока не смогли достичь альфа-уровня. Скорее всего, никто пока не ставил перед собой такой цели и сам рынок еще не очень сильно консолидирован вокруг его лидеров. Если на мебельный рынок придет новый игрок с доступом к значительным финансовым ресурсам, «правильной» интеграцией с государством и задачей стать на данном рынке альфа-империей, то весь рынок ждет просто тектонические изменения и данная альфа-империя будет безусловно создана, хоть и не за один год, а ее «битва» с Икеей станет очень интересным «зрелищем». Почему Икея не стремится стать

альф-империей, интегрируя бизнес с локальными бетами и гаммами? Возможно всему виной «шведские корни», предполагающие уход от излишне высокой близости к государству, а также желание не класть все яйца в одну корзину и концентрироваться только на том, чем умеешь заниматься лучше всего. В случае Икеи — это продажи.

КАКИЕ НИШИ ЗАНИМАЮТ БЕТЫ И В ЧЕМ ИХ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПО СРАВНЕНИЮ С ИКЕЕЙ

Беты мебельного рынка — это в основном крупные производители мебели, имеющие собственные и франчайзинговые сети продаж. На российском мебельном рынке около двух десятков Бет. К ним можно отнести такие компании как Аскона, Шатура, Ангстрем, Дятьково, MrDoors, Столплит, Лазурит, Мебель Черноземья, Кухни Мария и другие. Общая доля Бет на рынке мебели составляет примерно 40%, и она достаточно стабильна. Но при этом в последнее время ряды Бет несут определенные потери. За последние годы с рынка ушло несколько компаний, например, Альдо, а некоторые значительно сократили свои обороты. Примечательно, что подавляющее большинство Бет расположено в центральной европейской части России, и практически все имеют сети продаж федерального уровня. Беты являются вертикально интегрированными компаниями. У них есть собственное мебельное производство, собственные службы сервиса по доставке, установке и обслуживанию мебели, собственная или франчайзинговая сеть продаж, а у некоторых игроков есть собственное производство материалов. В каком-то смысле их можно, по аналогии с Вертоградов В.А. [3], назвать бета-империями. Такое положение дел дает определенное преимущество, так как бета может контролировать достаточно большой кусок цепочки от производства до конечного пользователя. Это позволяет им самим определять необходимый уровень качества, предоставлять собственные линейки готовой продукции, разрабатывать собственные стандарты сервиса и продаж. Это дает определенную свободу действий при выборе стратегии работы

Бет на мебельном рынке. В выбранной нише Беты достаточно легко могут стать лучшими.

Например, стратегия компании Артис, одной из Бет мебельного рынка России, — это доставка за 48 часов. Данная Бета имеет отлаженное производство стандартизированной мебели, которая представлена достаточно широкой линейкой. Правильная организация производства, хранения готовой продукции, внутренней логистики и сервиса позволяет описываемой Бете быть достаточно успешной. Другой пример, компания MrDoors, совсем противоположный. Бета своим основным конкурентным преимуществом считает индивидуальность. Выполняется практически любое желание клиента. Каждый заказ разрабатывается и производится как уникальный. Производство, разработка линеек продукции, сервис и логистика нацелены именно на такой подход, что делает срок изготовления заказа очень далеким от 48 часов. Но этот подход тоже очень успешен. У каждого есть свои клиенты.

Но за свободу всегда надо чем-то платить. Бетам надо фокусироваться на многих аспектах своей деятельности, а если учесть, что Беты мебельного рынка — это относительно маленькие компании по меркам российской экономики в целом, то они страдают достаточно низким качеством корпоративного управления. Большинство Бет хорошо концентрируются только на одном направлении: или на производстве, или на продаже, или на сервисе. Гармонично развивающихся Бет на мебельном рынке не так уж много. Но самой главной ценой, которую платят Беты за свою «свободу» можно назвать постоянные высокие издержки. Производство, разработка коллекций, сервис требуют постоянных достаточно высоких затрат. И в конечном счете кажущаяся свобода становится эфемерной. Однажды сделав свой выбор в развитии Бете достаточно сложно изменить его. Производство и все обсуживающие подразделения становятся «гирями на ногах». Все зависит от правильности изначального выбора. Если он был верным, то Бета «летит вперед» и как ледокол пробивается через любые препятствия, но для резкого маневра у нее слишком большая масса и инертность по сравнению с Гаммами.

РОЙ ГАММ МЕБЕЛЬНОГО РЫНКА

Гаммы мебельного рынка — это большой рой мелких мебельных производств и небольших магазинов мебели. Гаммы обычно специализируются на одном сегменте или двух узких сегментах. Если кто-то хорошо делает стулья, то он специализируется только на стульях, если кто-то производит кровати, то он делает только кровати и так далее. Качество бывает самое разное, но обычно оно компенсируется ценовой политикой. Одним из преимуществ Гамм является гибкость в отношениях с клиентом. Почти всегда можно сделать что-то необычное, использовать нестандартные материалы, построить мебель в оригинальный дизайн. Это притягивает определенную часть заказчиков, готовых закрыть глаза на размер компании.

С точки зрения клиентской базы у всех гамм мебельного рынка подход очень схожий. Основной источник новых клиентов — это «сарафанное радио», реклама в Инстаграм, повторные клиенты или присутствие на определенных территориях. Основное преимущество Гамм на рынке — это, безусловно, цены, индивидуальный подход при общении с клиентом, проектирование под заказ, широкий выбор материалов, которые Гамма может предоставить, просто купив их на открытом рынке под конкретного заказчика.

Если у Гаммы нет источника клиентов, то это прямой путь к сотрудничеству с Альфой или Бетой. А это очень часто — путь в один конец. Гамма будет иметь хоть небольшой, но постоянный и стабильный доход. Она не будет заботиться о сбыте, будет концентрироваться только на производстве и в его оптимизации Альфа (или Бета) обязательно поможет. Но Альфа (или Бета) заберет себе все, оставив Гамме реально минимальную долю прибыли. Слезть с этой иглы очень сложно. Гаммы, теряющие контракты с Альфой (или Бетой), испытывают огромные трудности с поиском клиентов и с равномерностью загрузки своих мощностей. Часто такой разрыв приводит к закрытию Гаммы.

В финансовом плане Гаммы чувствуют себя относительно стабильно, у них минимальные постоянные издержки, они могут быстро свернуться или развернуться в зависимости от на-

личия заказов и общей рыночной ситуации. Большинство Гамм не ставят перед собой цели роста и захвата доли рынка. Это просто определенный вид самозанятости для владельцев, приносящий им более-менее стабильный и достаточный доход.

Те редкие Гаммы, которые пытаются активно развиваться собственными силами и стать Бетами, к большому сожалению, как правило, терпят неудачу и прекращают свое существование. Это связано со значительным ростом постоянных издержек на магазины, маркетинг, развитие производства, создание складских запасов. И Гаммы, не имеющие серьезного источника финансирования, просто не справляются с ростом и умирают. Институциональные барьеры их превращения в Бету или Альфу оказываются практически непреодолимыми.

А ЧТО В РЕГИОНАХ?

Гаммы, как маленькие мебельные мастерские или магазинчики, есть везде. В каждом регионе, в каждом районе центра. Владельцы и сотрудники Гамм работают там, где живут, там, где они зачастую выросли, в тех местах, которые они считают своей малой Родиной. Они делают и продают мебель своим родственникам, друзьям, по рекомендациям и часто в населенном пункте мебель можно купить только у Гамм. Если коротко, то регионы — это родина Гамм.

Во многих регионах вырастают свои Беты. Они занимают заметную нишу в своем регионе, становятся там безусловными лидерами и через какое время начинают экспансию в соседние регионы. У себя дома они становятся очень заметными игроками. Они дают людям работу в существенных для региона объемах, платят региональные налоги, так или иначе участвуют в общественной региональной жизни. Местные Беты в своих регионах имеют вес, который сложно переоценить.

Политика Альфы в регионах проста и понятна. Альфа заходит в крупные города миллионники, открывает свои торговые центры, продает и рекламируется себя в полном соответствии со своими корпоративными стандартами и отлично отлаженными процессами. Альфа, со временем, при определенных обстоятельствах, может превращать местных Гамм

в своих поставщиков, но четкой связи региона присутствия Альфы и Гаммами-поставщиками из данного региона не существует. Отлично отлаженные логистические процессы Альфы позволяют обеспечивать продажи в одном регионе, товарами, произведенными в других регионах. К тому же Альфа поддерживает федеральный ассортимент и очень редко использует местных региональных производителей для продаж только на местном региональном рынке.

Появление Альфы в регионе поначалу сильно смешивает карты на местном мебельном рынке. Альфа сразу занимает определенный сегмент и очень быстро становится там лидером, отбирая кусок хлеба у местных Гамм. Но достаточно быстро ситуация приходит в равновесие. Большинство Гамм меняются и выходят из сегмента, где теперь царствует Альфа. Это происходит или путем изменения ценовой политики Гамм, или путем изменения ассортимента и услуг. Острой конкуренции между Гаммами и Альфой в регионах нет.

Гораздо интересней ситуация, когда Бета выходит в соседние регионы или на федеральный уровень. Зачастую конкуренция местных Гамм с Бетой чуть более заметна и каждая сторона принимает меры конкурентной борьбы, но рано или поздно ситуация стабилизируется и здесь. Бета выигрывает всегда и остается в выбранном регионе, но возможно с немного откорректированным ассортиментом и ценами. А Гаммы, как обычно, приспосабливаются к новой ситуации, и на мебельном региональном рынке наступает новое равновесие.

Отдельно стоит отметить способы захода Бет в новые регионы. Тут возможны два пути: собственной сетью продаж или через франчайзи. Собственная сеть — это некий вход на пролом, со своими сотрудниками, своими стандартами и уровнем сервиса. Франчайзи — более гибкий подход. Обычно франчайзинговые магазины открывает местная Гамма, которая обеспечивает относительную легкость входа. С одной стороны, франчайзи представляет стандарты, ассортимент и цены Беты, с другой стороны, понимает местную специфику, которая позволяет ей договариваться с Бетой на определенные условия, характерные только для данного региона.

В настоящее время основные Беты уже имеют сети продаж в большом количестве регионов, но появление новых Бет и расширение сетей существующих Бет еще долго будет вносить кратковременную сумятицу в местные региональные рынки, которая быстро будет сменяться новым равновесием.

МЕБЕЛЬНЫЙ РЫНОК И ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО — ЖЕСТКАЯ СЦЕПКА?

Влияние темпов жилищного строительства на мебельный рынок безусловно есть, но не все так однозначно как кажется на первый взгляд. Вполне логично, что после покупки новой квартиры радостные хозяева сразу же побегут заказывать новую мебель, но это не всегда так. Длительные квартирные ремонты, инвестиционные квартиры и другие факторы делают взаимосвязь мебельного и жилищного рынков не такой очевидной. Тем более не очевидны связки между процессами консолидации лидеров строительного рынка [9] и мебельного.

Ремонты в новых квартирах могут занимать долгие месяцы, а иногда и годы. Не редки случаи, когда у новых владельцев квартиры просто не осталось денег на ремонт и им нужно время для восстановления резервов. И известная фраза «ремонт нельзя закончить, его можно только остановить» вовсе не оторвана от жизни. А инвестиционные квартиры могут стоять без ремонта целыми годами. Все это приводит к тому, что между покупкой квартиры и покупкой мебели возникает достаточно большой, и к тому же не стабильный временной лаг, что мешает делать точные прогнозы колебаний мебельного рынка на основании колебаний жилищного, хотя общие тренды прослеживаются безусловно. Но эта ситуация начинает меняться. В России сейчас набирает силу рынок продажи новых квартир с отделкой. Это очень быстро растущий сегмент, который приобретает все большую популярность особенно в сегментах бизнес-класса. В данном случае уже никакого временного лага нет и взаимосвязи можно строить достаточно точно в рамках определенных сегментов. Но жизнь не стоит на месте и за рынком квартир с отделкой начинает подниматься ры-

нок квартир с готовой меблировкой. В этом случае сцепка мебельного и жилищного рынков — что ни на есть жесткая.

А как рынок жилищного строительства влияет на Альф, Бет и Гамм мебельного рынка? Так как Гаммы занимают абсолютно все сегменты мебельного рынка от самой дешевой до самой дорогой, то объем рынка мебели у Гамм в общих объемах полностью коррелирует с рынком жилья вне зависимости от класса квартир. На любую квартиру найдется своя Гамма, и на самую дешевую, и на самую дорогую. Это будут совсем разные Гаммы, в общем по рынку связь практически прямая.

У Альфы своя роль. Чем больше сдается эконо жилья, тем больше продает Альфа. В дорогую квартиру Икею новые хозяева не особо хотят ставить, зато в относительно недорогую с превеликим удовольствием. Альфа тут берет ценой, проработкой ассортимента и единством стиля. Любую квартиру можно абсолютно полностью обставить Икеей и это будет относительно красиво, стильно и при этом на разный кошелек.

Беты же больше всего в выигрыше от строительства относительно дорогих квартир. Покупатель квартиры сегмента средний плюс и выше ищет стиль, индивидуальность, качество и сервис. И находит все это у Бет. При этом рост сегмента квартир с отделкой «льет воду» именно на мельницу Бет. Ни одна Гамма не может договориться с застройщиками о поставке мебели для сотен или тысяч квартир, у них просто нет таких возможностей. Альфа на данный момент в подобном сотрудничестве не особо заинтересована, в первую очередь по финансовым соображениям, да и сами застройщики пока не особо видят Альфу как основного контрагента на этом рынке. А вот для Бет тут полное «раздолье». Гибкие цены, производственные мощности, богатство ассортимента и материалов. Все говорит о том, что рост рынка квартир с готовой меблировкой будет благотворно влиять на рост Бет.

Связь между мебельным рынком и жилищным строительством безусловно есть, но длительный и рваный временной лаг вносит в эту связь неопределенность. Гаммы растут при росте строительства жилья любого клас-

са, Альфе интересен рост строительства недорого жилья, а Беты больше всего рады строительству среднего и дорого жилья. Не устоялись пока еще и связи между альфами или бетами строительного рынка, производящими массовое жилье и бетами мебельного рынка, хотя подобная связка может оказаться очень продуктивной и для тех, и для других, и поэтому можно прогнозировать ее усиление в ближайшие годы. Более того организационная связка Бет мебельного рынка с крупными застройщиками массового сегмента строящегося жилья может привести к довольно быстрому формированию новых Альф мебельного рынка.

МЕБЕЛЬНЫЙ КОРОНАВИРУС — ВСЕ «ПЕРЕБОЛЕЛИ» ПО-РАЗНОМУ И С РАЗНЫМИ ПОСЛЕДСТВИЯМИ

Кризис 2020–2021 гг. заметно отразился на мебельном рынке и проявил очень разнотипные реакции. Участники рынка прошли этот «тест» по-разному. С одной стороны, произошел безусловный рост спроса. Это объясняется тем, что люди, вынужденные сидеть дома по объективным причинам, стали больше внимания уделять обстановке, в которой они находятся. Многие организовывали дома рабочую или учебную зону, или даже перебирались за город, обустрояясь там. А если учесть, что люди перестали тратить деньги на путешествия, то внимание к уюту, комфорту и красоте имело определенное финансовое подкрепление.

При этом данный кризис, в силу своей специфики, серьезно изменил каналы коммуникации клиента и продавца мебели. Если раньше люди в подавляющем большинстве случаев, близком к 100%, покупали мебель только после визита в салон, где все можно потрогать и пощупать, то сейчас ситуация кардинально изменилась. Покупатели не хотят посещать салоны, они предпочитали коммуницировать удаленно. Не взрывным образом, но значительно вырос рост интернет-продаж мебели. Подавляющее большинство коммуникаций продавец-клиент перешли в онлайн. И часто клиент не приезжает в салон вовсе, а все вопросы решает по телефону или видеосвязи. Проблему необходимости тактично-

го ощущения для клиента решается через доставку образцов материалов или клиент удовлетворяется видео-трансляциями.

С другой стороны, на рынке мебели произошёл достаточно серьёзный кризис с поставкой материалов. Кризис производства ДСП имел общероссийское значение и обсуждался на уровне Министерства промышленности и торговли РФ [5]. Рост спроса, нарушение цепочек и графиков поставок негативно сказались на всем мебельном рынке, приводя к срыву сроков для конечных клиентов.

В текущем кризисе сливки снимают или крупные игроки, которые имеют ресурсы для перестройки коммуникаций, технологий продаж и решения вопросов с поставками материалов, или самые гибкие и приспособляющиеся. Альфа Икея грамотно использовала свои ресурсы и перенаправила потоки клиентов с одного отработанного канала offline на другой не менее тщательно и заранее проработанный канал online. Ее магазины даже в самый пик пандемии были заняты отгрузкой товаров клиентам. Гаммам надо было уметь быстро меняться, осваивать Zoom, начать использовать внешние сервисные службы, и уметь полностью менять используемые материалы. И многим Гаммам это оказалось под силу. Трудней всего пришлось Бетам. Высокие постоянные издержки, большая неповоротливая сеть продаж, которая не особо хочет меняться, технологические цепочки производства, которые быстро не адаптируешь под новые материалы и так далее. Быстро изменившиеся Беты, которые смогли пожинать плоды, а тех, кто меняться не захотел или не сумел, ожидают трудные времена, которые пока компенсируются общим ростом спроса.

РЕКОМЕНДАЦИИ НА 2021: ЧЕМУ НАС НАУЧИЛ КОРОНА-КРИЗИС

Гибкость бизнес-модели и контроль ключевой инфраструктуры оказались основными факторами для преодоления изменений рыночных условий вследствие пандемии 2020 г. Какой опыт стоит запомнить и использовать?

Альфа оказалась максимально готова к подобным кризисам, ей стоит продолжать системно развивать каналы продаж и коммуни-

каций с клиентами, а также усиливать механизмы быстрого переключения с одного канала продаж и коммуникаций на другой в зависимости от рыночной ситуации и общей обстановки.

Гаммам стоит начать относиться к бизнесу с определенной легкостью: не бояться менять привычные процессы продажи и производства, осваивать новые технологии, новые материалы. Быть гибкими и приспособляющимися — кто может это сделать, тот выживет. Остальным будет очень тяжело и одним из вариантов выживания станет контракт с Альфой на поставку продукции, но его надо будет суметь заключить.

Бетам на мебельном рынке наиболее сложно. Им стоит наращивать финансовую подушку для компенсации резких колебаний продаж в ситуации больших постоянных расходов. Также желательно системное развитие новых каналов продаж, клиентских коммуникаций, перевод технологий изготовления продукции и продаж на более гибкие подходы. Возможно создание гамма-сателлитов для решения узких задач, таких как создание нетиповых и эксклюзивных проектов.

И, возможно, единственный метод конкуренции с мебельной Альфой — это создание (усиление) бета-империй, объединяющих несколько гамм и бет, или другие методы консолидации игроков, чтобы усилить общие институциональные возможности для общего блага.

Анализ мебельного рынка России, сложившегося в последние годы и заметно изменившегося в 2020–2021 гг., позволяет сделать ряд выводов:

1. Теория экономического доминирования оказалась удобным инструментом анализа рынка, позволяющим структурировать его участников по их роли, стратегиям, реакции на наступивший кризис, возможностям экономического роста.

2. Выделение альфа-, бета- и гамма-игроков рынка, описание их типичных стратегий, одновременно с оценкой их доли на рынке и тенденциями ее роста, позволяет обосновать относительную устойчивость структуры и архитектуры рынка (по терминологии [8]) на ближайшую перспективу, и одновременно

прогнозировать ускорение консолидации бета-игроков рынка, которая может через несколько лет привести к заметной перестройке рынка, изменению динамики его сегментов.

3. Такая консолидация может существенно зависеть в том числе от консолидации лидеров девелоперского рынка, что может привести к появлению сильных Бета-игроков мебельного рынка, работающих «в связке» с застройщиками жилья, работающими в сегменте массового жилья с отделкой.

4. Прогнозные сценарии развития рынка следует строить с учетом нарастающей конкурентной борьбы ключевых участников рынка за сферы влияния и доступ к качественным ресурсам на нем.

5. Подтверждается тезис о том, что Альфами на рынке становятся, как правило, не производители продукции, а посредники — торговые сети, банки, иные организации рыночной инфраструктуры, усиливающие институциональные позиции производителей.

6. Принципиальных изменений на мебельном рынке страны в ближайшие годы вряд ли следует ожидать, но в среднесрочной перспективе его архитектуру могут изменить растущие крупные игроки мебельного рынка или крупные участники смежных рынков — банковского, сетевой торговли, ремонтно-строительного, ИТ-рынка и некоторых других.

7. Мониторинг и прогнозирование зарождающихся на данном рынке тенденций важны как для его участников, так и для ведомств, ответственных за регулирование данной сферы деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Блохин А.А. Институциональная рента в многоуровневой экономике // Проблемы прогнозирования. 2019. №4. С. 16–26.
2. Блохин А.А., Ломакин-Румянцев И.В., Наумов С.А. Альфа-бизнес на российском продовольственном рынке // Экономические стратегии. 2019. №6. С. 68–77.
3. Вертоградов В.А. Рыночные стратегии альфы, беты, гаммы в контексте теории экономического доминирования // Экономические стратегии. 2020. №2. С. 50–53.
4. Студников С.С. Высшее образование в России: расцвет экономического домини-

рования // Мир новой экономики. 2021. №1. С. 112–120.

5. Мерцалова А., Щуренков Н., Костырев А. С мебели сняли стружку // газета «Коммерсант», №221 от 2.12.2020. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4594631>

6. РБК Исследования рынков. Розничные сети по продаже мебели, 2019. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/issue/64188>

7. Моборн Рене, Ким Чан В. Стратегия глобального океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 336 с.

8. Флигстин Н. Архитектура рынков: экономическая социология капиталистических обществ XXI века / пер. с англ. А.А. Куракина; под науч. ред. В.В. Радаева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 392 с. URL: <https://publications.hse.ru/books/94309661>

9. Блохин А.А., Стерник С.Г., Телешев Г.В. Институциональные трансформации сферы жилищного строительства в 2020 году // Проблемы прогнозирования. 2021. №2 (185). С. 43–55.

10. Щелокова С. В., Вертоградов В. А. Матрица SV: инструмент стратегического конкурентного анализа с учетом уровня доминирования // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2021. № 6. С. 137–162. <https://doi.org/10.38050/0130010520216.7>

REFERENCES

1. Blokhin A.A. Institutional rent in a multilevel economy // Problems of forecasting. 2019;4:16–26. (In Russ.).
2. Blokhin A.A., Lomakin-Rumyantsev I.V., Naumov S.A. Alfa-business in the Russian food market // Economic strategies. 2019;6:68–77. (In Russ.).
3. Vertogradov V.A. Market strategies of alpha, beta, gamma in the context of the theory of economic dominance // Economic strategies. 2020;2:50–53. (In Russ.).
4. Studnikov C.C. Higher education in Russia: the heyday of economic dominance // The world of the new economy. 2021;1:112–120. (In Russ.).
5. Mertsalova A., Shchurenkov N., Kostyrev A. The shavings were removed from the furniture //

newspaper «Kommersant», No. 221 of 2.12.2020. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4594631>

6. RBC Market Research. Furniture retail chains, 2019. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/issue/64188>

7. Mauborn Rene, Kim Chan V. The strategy of the Blue Ocean. How to find or create a market free of other players. Publisher: Mann, Ivanov and Ferber, 2020. 336 p. (In Russ.).

8. Fligstin N. Architecture of markets: economic sociology of capitalist societies of the XXI century / translated from English by A.A. Kurakin; edited by V.V. Radaev; National. research. un-t «Higher School of Economics». Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2013. 392 p. URL: <https://publications.hse.ru/books/94309661>

9. Blokhin A.A., Sternik S.G., Teleshev G. V. Institutional transformations of housing construc-

tion in 2020 // Problems of forecasting. 2021;2 (185):43–55. (In Russ.).

10. Shchelokova S. V., Vertogradov V. A. SV matrix: strategic competitive analysis tool based on the dominance level // Moscow University Economic Bulletin. 2021;6:137-162. (In Russ.). <https://doi.org/10.38050/0130010520216.7>.

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interest.*

*Статья поступила в редакцию: 11.09.2021;
одобрена после рецензирования 28.01.2022;
принята к публикации 02.02.2022.*

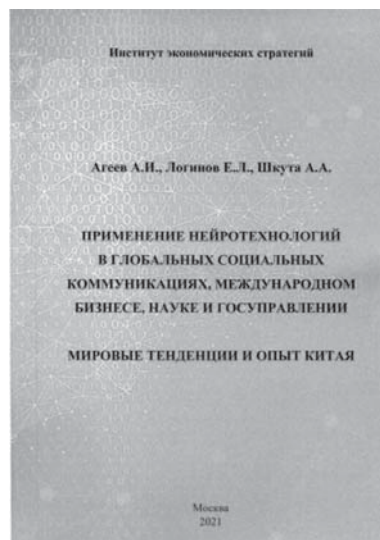
*The article was submitted 11.09.2021;
approved after reviewing 28.01.2022;
accepted for publication 02.02.2022.*

**ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОТЕХНОЛОГИЙ
В ГЛОБАЛЬНЫХ СОЦИАЛЬНЫХ
КОММУНИКАЦИЯХ, МЕЖДУНАРОДНОМ
БИЗНЕСЕ, НАУКЕ И ГОСУПРАВЛЕНИИ:
МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ОПЫТ КИТАЯ.
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Агеев А.И., Логинов Е.Л., Шкута А.А.

М.: ИНЭС, 2021 г. — 66 с.

ISBN 978-5-93618-288-4



В учебном пособии рассматриваются глобальные тенденции развития нейроуправления как стратегического тренда развития мировой экономики. Подробно описаны мировые тренды применения нейротехнологий в глобальных социальных коммуникациях, международном бизнесе, науке и госуправлении. Проанализирован опыт Китая по обеспечению социальной стабильности путем интеллектуального многопараметрического мониторинга и цифровой идентификации людей, событий, поступков. В доступной форме изложены методы формирования в сознании стандартизированного китайца образа квази-реальности, выгодного китайскому государству. Учебное пособие предназначено для руководителей и специалистов, органов госуправления и корпоративного менеджмента, а также может быть полезно для научных работников.