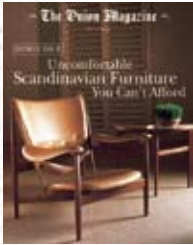




# ОХОТА ЗА РЫНКАМИ



«Неудобная скандинавская мебель, которую вы не можете себе позволить» – юмор, как реакция на экспансию ИКЕА в США

«Темы разговоров в среде мебельщиков совершенно изменились, – утверждает редактор отдела кожаной мебели журнала Furniture Today Джоан Ганин. – Ещё года два назад бизнес интересовало производство и ничего кроме производства. Сегодня, где бы я ни очутилась, – на европейской выставке, американской конференции, в бразильском чартерном авиарейсе – все говорят только о рынках. Производство, конечно, никуда не исчезло, но оно подразумевается как бы само собой. Если о нём и упоминают, то лишь в контексте освоения рынков. Жизнь большинства топ-менеджеров мировой мебельной индустрии превратилась в непрерывную рыночную карусель. Из Шанхая в Милан, из Милана в Сингапур, из Сингапура в Кёльн – как они только успевают? Но теперь иначе нельзя. Охота за рынками не знает ни отпусков, ни выходных».

Джоан Ганин верно определила время «смены тематики». Как раз два года тому назад, выступая на собрании крупнейшей в Штатах мебельной ассоциации ANFA, глава компании Sligh Furniture Роб Слай предупредил своих коллег о наступлении иной эры – эры интенсивного освоения новых рынков: «Сущность нашего бизнеса не изменится: нам по-прежнему предстоит делать всё возможное для обеспечения конечного покупателя максимумом отдачи от его денег при сохранении разумного уровня прибыли для себя. Но добиться этого вы сможете только путём поиска новых рынков сбыта и новых рынков поставок. Исключений не будет ни для кого. Искать предстоит всем, кто намерен остаться в бизнесе, будь они американцы, турки, французы или китайцы».

Два года – срок для стратегических отраслевых преобразований, в общем-то, ничтожный, и тем не менее его оказалось достаточно, чтобы мировая мебельная индустрия сумела доказать, что с за-

дачами рыночной охоты она способна справляться не хуже, чем раньше – с задачами модернизации производства.

## ОХОТНИКИ ВСЕЙ ЕВРОПЫ, РАЗЪЕДИНЯЙТЕСЬ!

Относительно того, что общая конъюнктура мирового мебельного рынка к лету 2006 года складывается вполне благоприятно, разногласий среди аналитиков нет. Тем с большим рвением все продолжают отыскивать и осваивать новые рынки. Единственным континентом, где охота всё ещё идёт вразнобой, остаётся традиционно консервативная Европа. Пока одни европейские мебельщики денно и нощно рыщут по миру, отыскивая новых покупателей и поставщиков от Сибири до Гвианы, другие столь же ревностно отыскивают новые меры защиты прежнего распределения рынков – тарифы, квоты, таможенные барьеры. Чаще всего с такими призывами к собственным правительствам обращаются как раз те мебельщики, чьи шансы «остаться в бизнесе» тают на глазах. Итальянцы, например, вопреки великолепно налаженному производству и высочайшему профессионализму, вот уже несколько лет подряд теряют позиции и на внутреннем, и на важнейших зарубежных рынках – в Великобритании, США, ФРГ, Японии, Австралии и других. Правда, статистика бюллетеня Euwid констатирует, что на двух рынках итальянское присутствие продолжает динамично возрастать (в России – на 14,8%, в Румынии – на 17,2%), но в целом вектор развития национальной отрасли пребывает в состоянии затычного пике (–6,7%).

С резкой критикой попыток вытеснения конкурентов посредством административных мер выступила в канун мая ассоциация европейских мебельщиков UEA. По мнению генерального секретаря UEA Барта де Турка, рост азиатского и восточно-европейского импорта вовсе не является следствием демпинга. Большинство членов ассоциации поддержало это мнение – хотя на принятии антидемпинговых законов настаивают, среди прочих, такие влиятельные отраслевые объединения, как итальянское Assaredo Federlegno-Arredo и немецкое VDM. Полемизируя со сторонниками таможенных барьеров, датский журнал Danske Mobler отмечает, что наделение бюрократии правом ограничивать выбор покупателей несовместимо со свободой мировой торговли. Навязывая покупателю свою мебель при помощи искусственных ценовых надбавок на товары конкурентов, защитники антидемпинговых мер обрекают себя на тупиковый путь. Никакие индивидуальные или коллективные петиции не заменят эффективного развития бизнеса, не сохранят рабочие места, не повысят доверие потребителей.

Позиция датчан весомо подкрепляется их собственным опытом. Свой внутренний рынок они защищают не петициями, а неутомимым совершенствованием национального стиля в дизайне



Книги по дизайну гостиничной и ресторанной мебели стали самыми популярными «охотничьими пособиями» при освоении новых рынков



не – и защищают очень даже неплохо, сохранив в апреле 53 % продаж за своими производителями. К тому же они нередко имеют солидную долю и в оставшихся 47 %. Например, хотя импорт таиландской мебели в Данию возрос за первый квартал года на 17 %, произошло это только благодаря кооперации тайских мебельщиков с датскими дизайнерами. Что до освоения зарубежных рынков, то здесь предприимчивость «колумбов» из Дании в буквальном смысле не знает границ. Опровергая сложившееся мнение о датской мебели, как о «товаре для богатей», они уверенно наращивают динамику продаж в Китае (+37 %), Венесуэле (+66 %), Украине (+201 %), Венгрии (+20 %), Малайзии (+30 %) и прочих странах с пока ещё скромной покупательной способностью населения.

Ещё одним образцом европейской предприимчивости могут служить мебельщики Испании, которые неустанно изыскивают новые формы сотрудничества с самыми сложными рынками. Sensацией мая стала договорённость, достигнутая испанцами с властями центральной китайской провинции Хунань: под её столицей Чангша на площади в 100 гектаров будет построен ультрасовременный технопарк, в создании которого, наряду с машиностроителями и электронщиками, активное участие примет испанская мебельная индустрия. Постоянно возрастает присутствие испанцев и на таких перспективных рынках, как Северная Африка и Арабские эмираты. В полной мере используя тамошний строительный бум, мебельщики из Испании сумели отвоевать в странах Персидского залива почти 10 % гостиничных заказов. Их финансируемый правительством павильон с обширной экспозицией возможностей испанских технологий, дизайна и сервиса вот уже третий год подряд относится на июньской выставке Hotel Show в Дубаи к числу самых посещаемых.

Плодами очередного (40-процентного!) скачка арабских заказов на мебель, естественно, пользуются в 2006 году не одни только испанцы. Среди 500 мебельных компаний, действующих на этом рынке, есть немало других европейских, а также американских, китайских, малайзийских компаний. Многие из них регистрируются на краткий срок в качестве филиалов арабских фирм (особенно часто этим занимаются китайские и польские мебельщики, обслуживающие конкретный заказ), поэтому истинную национальную принадлежность бурно растущей «мебельной индустрии ОАЭ» удаётся распознать, только попав непосредственно на производство. Работают ли там поляки, турки или подданные КНР – местная статистика всё равно считает их арабскими специалистами. Охотники за рынками на это ничуть не обижаются. Вместе они арабы, а порознь – увеличивают обороты отрасли в своих собственных странах.

**ВЫБОР ОРУЖИЯ**

Любая удачная охота немислима без правильного выбора оружия. Судя по отраслевой статистике, самым распространённым оружием 2006 года для охотников за мебельными рынками становится опережающий темп роста производительности труда



по отношению к зарплате. Разумеется, никто не снимает с вооружения и профессионализм всестороннего рыночного анализа – но нередко он выявляет лишь одну грустную истину: оказывается, что даже самый дешёвый ваш диван доступен только 5 % очень профессионально проанализированного населения.

Экономические эксперты ЕС склонны видеть причину успехов охотников за рынками в благоприятных для импортёров изменениях валютных курсов и в размахе азиатского аутсорсинга. Применительно к экспансии американской мебели на европейском континенте такая версия приемлема, но она не объясняет причин взлёта популярности, например, польской мебели в тех же Штатах – ведь курс злотого к доллару укрепляется, а про азиатский аутсорсинг в Польше знают только понаслышке. То же самое можно сказать и про множество других удачливых охотников за рынками. Более правильной представляется точка зрения департамента труда США, усматривающего главный источник повышения конкурентоспособности мебельной индустрии в снижении себестоимости продукции за счёт роста производительности труда.

В 2006 году мебельщики ФРГ впервые «вышли из минусов», но торговля мебелью по-прежнему обгоняет производство

Любят американскую мебель предлагают всем рынкам планеты. Высокая производительность помогает сделать эту любовь взаимной





Тем, кому сегодня удаётся производить свои диваны (столы, кухни, офисную мебель и т. д.) таким образом, чтобы прибыль – пусть и скромная – образовывалась даже при поставках на латиноамериканские или африканские рынки, пришлось приложить огромные усилия к реорганизации всего процесса производства. Это, очевидно, и имела в виду Джоан Ганин, говоря, что «если о производстве и упоминают, то лишь в контексте освоения рынков». Осваивать новые рынки стало невозможно без резкого уменьшения производственных затрат. Лучше всего это пока что удаётся скандинавам, американцам, мебельщикам из Юго-Восточной Азии и «новичкам ЕС» – в первую очередь полякам, чехам и прибалтам. Китайцы в перечне лидеров продуктивности тоже присутствуют, но о них – чуть позже. В США, например, результатом повышения продуктивности на 3,2% в первом квартале года стало уменьшение дисбаланса между внешней и внутренней мебельной торговлей на целых 11%. За среднестатистическим «3,2%» подчас скрываются целые комплексные революции – подобные той, что осуществила на своём производстве мичиганская компания Steelcase.

В 2000 году эта компания продала элитной офисной мебели на 4 млрд долларов, но под натиском конкурентов уже к 2003 году продажи упали вчетверо. Взяв за образец структурные преобразования в японской корпорации «Тойота», мичиганские управленцы приступили к срочной модернизации своего производства – и за первый же год сэкономили свыше 60% от прежней площади. Ещё более солидной оказалась экономия рабочих мест: после модернизации цехов и организационных перемен тот же объём работ выполняли уже не 24.000, а 13.000 сотрудников. Впрочем, был и



Одним из самых успешных инструментов освоения новых рынков стали инновации – в дизайне, в технологиях, в цене

отдел, в котором численность сотрудников возросла почти вдвое: дизайнерский. Значительную часть фабричных мощностей переключили с выпуска элитных изделий на производство оригинальной мебели для малых офисов, сразу же завоевавшей популярность на азиатских и южноамериканских рынках. Частью преобразований стало создание нескольких филиалов, занимавшихся созданием наборов мебели для нужд специализированных офисов (для врачей, детских садов и т. п.). Численность сотрудников в таком филиале не превышала 25 человек, но спрос на их продукцию в США, Великобритании, Китае, странах Северной Африки превзошёл самые оптимистические прогнозы. В 2005 году продажи возросли на 11%, достигнув 2,6 млрд долларов, а первый квартал 2006 года принёс ещё 8% роста – курс на повышение производительности оказался верным.

Правильность этого курса подтверждается практикой сотен самых различных компаний – возьмём ли мы мощную тайскую группу DEESAWAT, энергично «штурмующую» скандинавских потребителей, небольшую бразильскую Estobel, чья изящная кожаная мебель охотно раскупается оптовиками из арабских стран, или датскую ACTONA, с равным успехом продвигающую свои дизайнерские шедевры на североамериканский и китайский рынок. Сами китайцы, кстати сказать, по части упорной работы над производительностью сегодня тоже мало кому уступят, но для их национального стиля рыночной охоты характерна одна любопытная черта, которая заслуживает того, чтобы быть упомянутой особо. Тем более, что она свойственна не одним только китайцам. Эта черта – опора на землячества.

#### ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ПО-СЕМЕЙНОМУ

Феномен динамично развивающейся мебельной промышленности КНР продолжает приковывать к себе внимание обозревателей, которые находят у этого феномена всё более неожиданные стороны. Так, например, считалось, что со временем достойную конкуренцию Китаю смогут составить Малайзия, Таиланд, Вьетнам и ряд стран южноамериканского региона. Если судить по результатам первого



Университеты и колледжи возникают сегодня повсюду, поэтому спрос на мебель для студенческих общежитий растёт на всех рынках



квартала года, то подобная точка зрения полностью подтверждается официальной статистикой. Но вот какое открытие сделала для себя на последней шанхайской выставке редактор австралийского журнала *Supplier* Дженнифер Лонг:

«Оживление на стендах малайзийских, вьетнамских, тайландских мебельщиков было ничуть не меньшим, чем на китайских. Радуюсь столь явным успехам их индустрии, я в какой-то момент внезапно осознала, что рядом со мной постоянно звучит только китайская речь. Она была одинаково родной не только для большинства продавцов из Бангкока, Хо-Ши-Мина, Куала-Лумпура, но и для многих оптовых покупателей из Канады, США, Великобритании, стран арабского востока. Тем же вечером я внимательно просмотрела у себя в номере диск с каталогами мебельных фирм и обнаружила, что больше половины имён их владельцев тоже имели несомненно китайское происхождение. Страна изготовления могла называться как угодно – Индонезия, Лаос, Филиппины, – но в любом случае мир азиатской мебели населяли сплошные китайцы! Минимум две трети ключевых постов в её производстве и продаже принадлежали им».

Это верное наблюдение. Хотя в качестве президента малайзийской мебельной компании или хозяина американской оптовой сети почти всегда выступают полноправные граждане указанных стран, – но шанс на то, что эти граждане происходят из китайских семей, точно соответствует указанной Дженнифер Лонг пропорции. Здесь нет ничего удивительного: на протяжении многих веков трудолюбивая, талантливая и предприимчивая китайская нация неизменно являлась доминирующим фактором в мировой миграции. Благодаря традиционной приверженности семейным и нравственным ценностям, китайские землячества отличались редкостной сплочённостью повсюду, где бы они ни возникали, от Барбадоса до Новой Зеландии. Фактически, все они были одним «маленьким Китаем» (маленьким только потому, что его население, в отличие от «большого Китая», измерялось не миллиардами, а миллионами), с общей готовностью помогать способным земля-



Польская мебель покоряет новые рынки с динамикой, остающейся недостижимой для других стран ЕС



Сектор сборной мебели завоёвывает всё большую популярность за счёт предоставления клиентам максимальной свободы творчества

кам средствами и связями. Немало «семейных выдвигенцев» возглавляют сегодня по всему миру различные министерства, банки, предприятия, торговые сети, выставки. Страны, где китайские землячества отсутствуют, можно пересчитать по пальцам, зато несть числа тем странам, где количество выходцев из Китая непрерывно растёт. В Италии, например, оно увеличилось за последний год вдвое, в Испании – шестеро, в Канаду за 2004 год прибыло 60.000 новых китайских иммигрантов.

Глобализация превратила разбросанные по всему миру китайские землячества в превосходный трамплин для ускоренного освоения новых мебельных рынков – что и отметила в своих наблюдениях австралийская журналистка. Как уже говорилось, ту же добрую службу «глобализация по-семейному» сослужила и другим этническим диаспорам – турецким, тайским, японским, армянским, корейским (т. е. прежде всего тем, которые были наиболее прочно сцементированы той же ориентацией на семью, религию, общность культуры). Одно только знание местных условий делает любое отдельное землячество неоценимым проводником интересов единого этнического сообщества – «большого Китая», «большой Армении», «большой Кореи». А вот в западноевропейской практике охоты за рынками фактор землячеств почти неощутим: со времён Рима свобода личности всегда ставилась там выше любых проявлений коллективизма. Поэтому «индивидуалисты» из Старого света предпочитают завоёвывать признание новых покупателей, полагаясь только на самих себя. Международная статистика истекших месяцев года свидетельствует, что большинству из них это вполне удаётся.

Р. Горчаков