



КРУГЛЫЙ СТОЛ

«РОССИЙСКИЕ ЮВЕЛИРНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ: СТРАТЕГИИ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ В КРИЗИС»

Эксперты-аналитики могут сколь угодно долго рассуждать о проблемах экономики в целом и давать советы об изменении бизнес-стратегии в кризис. Но если эти рекомендации оторваны от ежедневных забот данной конкретной компании – грош им цена.

Взгляд изнутри – он, как правило, самый ценный. Особенно если это взгляд профессионалов – руководителей и топ-менеджеров успешных компаний, ведущих игроков рынка. Вдвойне ценно, когда они готовы не просто обозначить проблемы, но и указать возможные пути их решения, на собственном примере продемонстрировать сильные и слабые стороны реализованных антикризисных мер.



Флун Фагимович ГУМЕРОВ,
президент ювелирной компании «Алмаз-Холдинг»:

«Если этот год компания переживет, то останется на рынке, если нет – уйдет».



Валентина БАТРАШИНА,
директор компании «Солнце мое»:

«Прибыль, безусловно, существенно уменьшится. Но если относиться к этому философски: «Богат тот, кому хватает!» – то жить можно!»



Андрей ЯНЧЕВСКИЙ,
генеральный директор компании Gold4u:

«Никто не может решить за магазин, кто его клиент и какой товар следует продавать, чтобы на него был спрос. Если магазин едет в Гонконг, чтобы купить «что-то» и «подешевле», – значит, он приобретает «недвижимость».



Максим ВАЙНБЕРГ,
исполнительный директор компании АДАМАС:

«Многочисленные опросы показывают, что ювелирные изделия по-прежнему входят в топ-3 наиболее желанных подарков. То есть покупатели не перестали «хотеть».



Андрей Александрович ПАНФЕРОВ,
первый вице-президент Ювелирного дома «Эстет»:

«Стремясь сократить производственные расходы, ни в коем случае нельзя переступить границу разумного. Понимаете, можно купить очень бюджетные одноразовые белые тапочки, но они интересны только к определенному мероприятию...»



Анастасия МШЕНСКАЯ,
PR-директор холдинга LSDF (Luxury Sales Distribution France), совладелец ювелирной марки Shine Jewels:

«Чтобы добиться успеха в нынешние времена, нужно забыть все, что мы знали раньше, и встать с ног на голову».



Инна Григорьевна ЯКУШЕВА,
начальник отдела продаж Московского завода по обработке специальных сплавов (МЗСС):

«Скачок цен на импорт, на мой взгляд, дает шанс российским производителям проявить себя. Ведь традиция изготовления высококачественных ювелирных изделий – это наша сильная сторона».



Олег Николаевич ЕФРЕМОВ,
генеральный директор ювелирной компании «ЮвелирПромБизнес»:

«По сравнению с последними годами обстановка несколько осложнилась, но безвыходной ситуацию назвать нельзя».



Галина Викторовна ГОРБАЧЕВА,
руководитель департамента маркетинга ООО «Золотые узоры», кандидат культурологии:

«Сегодняшний кризис имеет иной характер, поэтому и стратегия нашей работы иная. Если в 2009 году мы пересмотрели концепцию развития производства, то сейчас главная задача – оптимизировать ассортимент, сократить издержки, повысить узнаваемость нашей продукции среди конечных покупателей, а не только оптовиков».



Ваши впечатления о нынешнем состоянии экономики России в целом и ситуации в ювелирной отрасли в частности.

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ, первый вице-президент Ювелирного дома «Эстет»: Кризис оказал влияние на все общество – как на физических лиц, так и на бизнес. Говорить, что в сложившихся объективных обстоятельствах есть компании, которые не почувствовали на себе веяние новых реалий, невозможно. И «Эстет» здесь не исключение.

Но это вовсе не значит, что люди перестали покупать ювелирные изделия.

Исследования показывают, что в рублевом эквиваленте наша компания даже демонстрирует рост объемов продаж по отношению к прошлому году. Но в натуральном выражении рынок, конечно, существенно просел, что – понятно – связано с ростом курса доллара. На этом фоне растет стоимость металла и соответственно готового изделия. А покупатель отнюдь не богатеет и потому не торопится приобретать ювелирные изделия. Выбор становится более осознанный, возрастают требования к качеству товара, дизайну, концепции. Все это приводит к снижению спроса, поэтому идет сокращение потребности в производстве ювелирных украшений.

Флун Фагимович ГУМЕРОВ, президент ювелирной компании «Алмаз-Холдинг»: Все негативные факторы, влияющие на российскую экономику в целом, сказываются и на ювелирной промышленности. Так, в январе 2015 года объемы производства упали на 30% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. И это после довольно яркого в плане продаж предновогоднего декабря.

Максим ВАЙНБЕРГ, исполнительный директор компании АДАМАС: По нашим оценкам, ювелирный ретейл в 2014 году сократился не менее чем на 5%, трафик в ТРЦ – на 10%, и даже декабрьское «помешательство» на потребительском рынке не внесло существенных корректив в наш сегмент. Тем не менее по итогам 2014 года мы выполнили плановые показатели, которые поставили в начале года, +30% LFL (сопоставимые продажи, в сфере розничной торговли сопоставление данных о продажах за аналогичный период в прошлом без учета эффекта от расширения сети. – *Прим. ред.*). Но это результат системной работы компании по всем стратегическим направлениям. То есть фактически результат работы компании – это следствие борьбы за покупателя.

Анастасия МШЕНСКАЯ, PR-директор холдинга LSDF (Luxury Sales Distribution France), совладелец ювелирной марки Shine Jewels: Про экономику в целом говорить сложно. На мой взгляд, тут больше политики, чем экономики. В ювелирной же отрасли нынешний кризис обнажил одну из важнейших проблем – отсутствие вторичного рынка. С учетом того, как быстро меняются вкусы покупателей и как много появляется новых брендов, товар устаревает морально гораздо быстрее, чем даже каких-то пять лет назад. Избалованные китайским изобилием российские покупатели постоянно требуют новизны, а так как золотые украшения имеют низкие сроки оборачиваемости, то большинство из произведенных и ввезенных товаров оседает

на складах компаний. Денег на закупку новых украшений нет, берутся кредиты, склады растут – и все это в итоге приводит к банкротству. По своему опыту я хорошо знаю, что проблему склада не удалось пока решить ни одной ювелирной компании, и выход у всех только один – ломбард.

От этой же проблемы страдают розничные магазины, затоваренные старым, никому не нужным ювелирным хламом. Поэтому главная проблема – это не курс доллара и цены на ресурсы, не Пробирная палата и новые законы, главная проблема – что делать с непроданным товаром?

Инна Григорьевна ЯКУШЕВА, начальник отдела продаж Московского завода по обработке специальных сплавов (МЗСС): На сегодняшний день экономика России, конечно, испытывает трудные времена и ювелирная отрасль в том числе. Ювелирное производство напрямую зависит от покупательского спроса, который, к сожалению, снизился в связи с общей ситуацией в стране. Но наше предприятие, несмотря на вышесказанное, продолжает работать в полном объеме. Мы смотрим в будущее с большой долей оптимизма. Производство на нашем заводе не стоит на месте. Используя временное затишье на рынке, руководство занимается закупкой оборудования, которое позволит расширить ассортимент. Кризисные времена – это прежде всего возможность для развития.

Валентина БАТРАШИНА, директор компании «Солнце мое»: Признаюсь, за все время работы – с 2006 года – я ни разу не слышала положительных отзывов о состоянии нашей экономики. Российские предприниматели всегда сталкиваются с трудностями: то с одними, то с другими. Мы занимаемся оптовыми поставками ювелирных изделий и оборудования для ювелирных магазинов Дальневосточного региона. Поэтому можем реально оценить нынешнюю ситуацию и в розничном, и в оптовом сегментах рынка. Итак: у оптовых и розничных компаний продажи значительно упали. По нашим оценкам, спрос сократился на 50%, если брать количественный показатель.

Покупателей в магазинах все меньше, деньгами они не сорят. Наиболее активный покупатель сегодня – молодежь (люди среднего и старшего возраста более экономны – хотят сохранить деньги на черный день, на товары первой необходимости).

Олег Николаевич ЕФРЕМОВ, генеральный директор компании «ЮвелирПромБизнес»: По сравнению с последними годами обстановка несколько осложнилась, но безвыходную ситуацию назвать нельзя. Некоторые предприниматели приостанавливают производство, корректируют направления деятельности в сторону менее рискованных. Но это не выход. Таким образом теряется лицо бренда и клиентская база.

На наш взгляд, очень показательной была февральская выставка, на которой золотой продукции было представлено в несколько раз меньше, чем серебряной.

Сейчас российскому ювелирному рынку необходима качественная отечественная продукция по приемлемым ценам. К сожалению, не все производители могут ее предложить. Розничная торговля еще не до конца адаптировалась к новым реалиям и новым ценам. Именно в эти дни решается будущее российского ювелирного рынка.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ, генеральный директор компании Gold4u: В целом экономическая ситуация тяжелая. Рост курса доллара серьезно подкосил всю экономику страны. Если же говорить непосредственно о ювелирной отрасли, то, по нашим оценкам, наибольшее падение продемонстрировал бриллиантовый сегмент. Слишком велика разница в цене на ювелирные изделия «до» и «после» скачка валют. Люди, которые ранее могли себе позволить приобрести кольцо с камнем 0,3–0,4 карата, теперь за эти же деньги могут рассчитывать только на 0,2. С этим трудно смириться сразу.

Можете ли вы провести аналогии между сегодняшним днем и ситуацией 2008–2009 годов? Какие уроки для себя вы вынесли из кризиса прошлых лет?

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: В 2008 году глубина кризиса была совершенно другой. Сегодня сильно влияют внешние факторы. И пока риски, не связанные с самочувствием экономики, будут большими, кризис будет иметь место в нашей с вами жизни.

Галина Викторовна ГОРБАЧЕВА, руководитель департамента маркетинга ООО «Золотые узоры», кандидат культурологии: Сегодняшний кризис имеет иной характер в сравнении с ситуацией 2009 года. Поэтому и стратегия работы нашего предприятия в разные периоды иная. Так, в 2009 году мы пересмотрели концепцию развития производства: закупили новое оборудование, внедрили новые технологии как в производстве изделий, так и энергосберегающие – усилили контроль над энергопотреблением на производстве и в офисных помещениях. Благодаря модернизации стало возможно расширение модельного ряда в производстве: если раньше мы производили изделия только из золота, то в тот момент запустили линейку серебряных изделий и украшений из золота с драгоценными камнями. Обновление производственной базы потребовало проведения серии обучающих занятий для рабочих и для руководящего состава – мы их успешно провели. Со своей новой продукцией мы вышли на зарубежные рынки – Белоруссии и Казахстана. Но при этом мы делали акцент только на работе с оптовиками.

Сегодня нам не требуется технического или технологического обновления. Главная задача – оптимизировать ассортимент с учетом меняющихся потребительских предпочтений, сократить издержки, производственные затраты. Что же касается стратегических изменений в нашей работе, мы считаем приоритетным повышение узнаваемости продукции «Золотых узоров» среди украшений других производителей для конечных потребителей, а не только оптовых покупателей (наши изделия успешно продаются по всей территории России и в странах ближнего зарубежья). Кадровая политика тоже сегодня иная. Не так давно мы провели ряд обучающих занятий для менеджеров по продажам – не только лекции, но и психологические тренинги. Сотрудники обучались деловым коммуникациям, технологиям продаж в новых условиях. Мы делали акцент на том, что взаимодействие с клиентом не должно носить разовый характер, а также на умении

слушать и слышать своего собеседника, на повышении стрессоустойчивости и конфликтоустойчивости наших сотрудников.

Инна Григорьевна ЯКУШЕВА: Если вспомнить ситуацию 2008–2009 годов, тогда импортная продукция занимала приличный объем на рынке, оставаясь востребованной у конечного потребителя. Чего нельзя сказать о сегодняшнем дне из-за существенного повышения ее стоимости. Скачок цен на импорт, на мой взгляд, дает шанс российским производителям проявить себя. Ведь традиция изготовления высококачественных ювелирных изделий – это наша сильная сторона. И мы должны ее поддерживать. Сегодня для нас очевидно, что нужно предлагать только качественную продукцию, соответствующую высоким стандартам. В этом мы видим, в частности, конкурентное преимущество и нашего завода.

Анастасия МШЕНСКАЯ: В 2008–2009 годах я руководила федеральной ювелирной сетью, работающей в сегменте «премиум». Ситуация, как я помню, была крайне сложной: из 14 работающих на тот момент магазинов пришлось закрыть половину, многие неплохие салоны мгновенно стали убыточны... Вместо того чтобы перейти в нишу массовки, как это сделали наши ближайшие конкуренты, мы решили остаться в прежнем формате, сохранив только прибыльные магазины. Результат оказался неожиданным: за 2009 год дорогих украшений, особенно с крупными бриллиантами, было продано так много, как ни в один последующий год. А декабрь был настолько удачным, что годовой результат при стабильном ежемесячном убытке в итоге остался нулевым, что было большим успехом для второго года существования компании.

Для меня этот пример очень показателен: в кризис покупатели начинают больше тяготеть к «вечным ценностям», покупки становятся более дорогими и обдуманными, людей начинает остро волновать вопрос «цена–качество». Сегодня я вижу повторение этого сценария. Чем добротнее сделана «классика», чем лучше и крупнее камни – тем больше шансов у украшения найти своего покупателя.

Максим ВАЙНБЕРГ: Главный урок – умение оперативно распознать предстоящий кризис и вовремя подготовиться к нему. Мы начали комплекс оптимизационных мероприятий весной 2014 года, и благодаря оперативной реакции чувствуем себя сегодня относительно неплохо. Заранее вышли из «пограничных» объектов и проектов, которые балансировали на грани доходности, избавились от накопленного «жирка», отказались от ряда имиджевых проектов. В частности, приняли непростое для нас решение отказаться от участия в ювелирных выставках, которое многими было воспринято как «уход с рынка». Могу заверить, что слухи о «смерти» АДАМАС, которые я слышу все пять лет работы в компании, не имеют под собой никаких практических оснований.

Наша компания даже в текущих экономических условиях имеет финансовую поддержку двух ведущих банков, гарантии еще нескольких о готовности ее оказать. Мы принимаем участие в международных тендерах на поставку наградного фонда и каждый раз подтверждаем надежность компании, предоставляя финансовую отчетность в соответствии с международными стандартами.



Наша экономика соответствует самым строгим критериям, в частности, недавно мы выиграли очередной олимпийский тендер: медали Первых европейских игр ВАКУ 2015 будут созданы по нашему дизайну, скоро анонсируем еще одно событие государственного значения. На мой взгляд, это хорошие и, главное, реальные показатели того, что мы умеем эффективно работать и на стабильном рынке, и в сложных экономических условиях.

Какими вы видите ближайшие перспективы ювелирного рынка?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: К сожалению, сегодняшние негативные тенденции будут продолжаться весь год. По нашим прогнозам, в апреле-мае сокращение производства составит 40–50% к уровню 2014 года. Это связано с тем набором отрицательных факторов, которые мы в настоящее время наблюдаем в экономике: подорожание доллара и девальвация рубля, снижение покупательского спроса во всех товарных группах, и в ювелирке в том числе. Так как мы выпускаем товары не первой необходимости, в сегодняшней экономической ситуации на фоне роста стоимости кредитов, увеличения коммунальных платежей и тому подобного сложно ожидать быстрых позитивных изменений.

Анастасия МШЕНСКАЯ: Как ни странно, прогнозы у меня самые что ни на есть радужные. Многие компании не выживут и уйдут с рынка, освободив место новым, сильным и хорошо организованным маркам, которые смогут сделать рынок цивилизованным и пролоббируют законы, важные для развития отрасли.

Главная наша цель – научить покупателей делать осознанный выбор, и кризис нам в этом помогает: в условиях ограниченных ресурсов делать ошибки при выборе коллекции не можем ни мы сами, ни наши покупатели – владельцы розничных магазинов.

Валентина БАТРАШИНА: Несмотря на то что прогнозирование – дело неблагодарное, могу с высокой долей вероятности предположить, что 2015 год будет хуже 2014-го, но лучше, чем 2016-й!

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Думаю, рынок перейдет на работу с коллекциями, которые меняются с определенной периодичностью, и под заказ – так, как работает весь цивилизованный мир. Конечно, это приведет к сокращению ассортимента в магазинах – ни один магазин не сможет поддерживать ассортимент в таком количестве, который имеет сейчас. Но это более жизненный вариант. Он заставляет ретейл лучше узнавать своего клиента, его предпочтения, следить за ассортиментом и его оборачиваемостью. Сети уже давно работают таким образом. У единичных магазинов нет шансов выжить в новых условиях, если они не начнут работать с конкретным клиентом. Нередко, общаясь с представителями розницы, которые прилетают к нам на отборки в Гонконг, прихожу к выводу, что магазины совершенно не знают, для кого они отбирают и покупают товар. Как же они могут привлечь клиента, если они даже не знают, кого привлекать? Мне очень нравится тезис: если вы хотите иметь одну продажу в день, имейте 365 клиентов, которых вы знаете в лицо и четко понимаете, что хочет каждый из них.

Кто из игроков ювелирного рынка наименее болезненно переживет кризисное время?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Наиболее комфортно себя будут чувствовать маленькие предприятия, у которых нет кредитов – ранее, в благоприятное время они не были для банков выгодными заемщиками. Дело в том, что сегодня ставки по заемным средствам являются фактически заградительными, и ни одно разумное предприятие не будет брать деньги под такие проценты. А у нас в отрасли многие предприятия уже перекредитованы.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: На рынке останутся только те магазины, которые хорошо знают своего клиента, понимают, для кого они работают, и умеют управлять ассортиментом. Предвижу укрупнение рынка. С моей точки зрения, это вполне закономерно и правильно. Единичным магазинам (не сетям), чтобы выжить, нужно уходить в «свой», отличный от сетевого товар. Просчитывать каждое изделие. Бриллианты 0,29 и 0,30 карата выглядят одинаково, а стоят очень по-разному. Призываю всех, кто хочет сохранить свое присутствие на рынке, прибегнуть к опыту успешных сетей: они не просто оперативно корректируют ассортимент, но и ежедневно общаются со своими покупателями. Бонусы, подарки, скидки... Они делают все, чтобы посетители пришли к ним. И если люди готовы играть на поле сетей, в игру сетей с изделиями сетей, мелкие магазины, которые до сих пор раскочиваются, – проигрывают.

Еще один момент: чтобы работать в нынешних условиях, нельзя бояться менять правила игры. К примеру, в начале зимы, когда курсы валют резко подскочили, многие магазины побоялись провести переоценку товара – и сами были не готовы, и покупатель, по их мнению, не готов, а партнеры-производители пошли у них на поводу... Да, в тот момент ювелирная розница продала изделие, к примеру, за 70 рублей, в то время когда оно стоило уже 150. Но хватит ли теперь этому магазину маржи, чтобы приобрести новую товар за 150? Убежден: сегодня выживет тот, кто оперативно реагирует на изменение условий работы, на изменение рынка, спроса, жизни, в конце концов.

Инна Григорьевна ЯКУШЕВА: ФГУП «Московский завод по обработке специальных сплавов» – это почти 70-летняя славная история производства, которой мы очень гордимся. Одно из уникальных направлений его работы – изготовление сусального золота, а также выпуск технической продукции из драгоценных металлов. Сегодня мы чувствуем себя достаточно стабильно и не ощущаем сильного давления кризиса, наоборот, стараемся использовать это время для усиления своих позиций на рынке. К сожалению, небольшим производствам придется значительно труднее, некоторые из них будут вынуждены уйти с рынка. Но я надеюсь, что ювелирная отрасль в целом достойно переживет сложные времена.

Ваши магазины ощутили «потребительский ажиотаж» в конце 2014 года?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Определенный рост продаж был зафиксирован. Он был несколько выше, чем в прошлом году. Думаю, здесь была во многом виновата инерционная составляющая – покупатели, чтобы сохра-

нить деньги, вкладывали их в ювелирные изделия. Не могу сказать, что все сносили с прилавков. Но бриллианты и религиозная символика в драгоценном исполнении пользовались спросом.

Максим ВАЙНБЕРГ: Потребительской паники мы не видели. В целом покупатели действовали в рамках традиционного новогоднего сценария + 15% в сравнении с прошлогодними показателями. По моему мнению, в ювелирные магазины дошли отголоски всеобщего ажиотажа: люди ускорили принятие решений о покупке подарков, морально легче расставались с деньгами (об этом свидетельствует рост среднего чека), принимали во внимание историческую инвестиционную ценность золота.

Традиционно самыми востребованными были украшения в сегменте «золотая классика», и на первом месте по популярности – украшения с бриллиантами. В категории бюджетных подарков пользовалась популярностью зимняя коллекция ADAMAS Charm – нашего нового направления наборных браслетов с шармами-подвесками.

Что хотят сегодняшние покупатели?

Максим ВАЙНБЕРГ: Многочисленные опросы показывают, что ювелирные изделия по-прежнему входят в топ-3 наиболее желанных подарков. То есть покупатели не перестали «хотеть». Вопрос в том, что у них существенно сократился бюджет, а ювелирные украшения, напротив, заметно выросли в цене на фоне валютных колебаний. Поэтому мы ставим для себя задачу следующим образом: сделать все для того, чтобы покупатель, который хочет/может купить ювелирное украшение, пришел за ним в АДАМАС.

Валентина БАТРАШИНА: У нас покупают то же, что и в докризисный период: легковесное и красивое.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Пока приоритетными будут товары не класса люкс.

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ: Мне кажется, рынок соскучился по «неодноразовым» ювелирным украшениям с уникальным дизайном. На сегодняшний момент спрос на такую продукцию будет.

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Думаю, в первую очередь – недорогие украшения из серебра и биметалла, которые по качеству не уступают золоту. Такие украшения будут покупать в подарок во все времена. И, конечно, иконы. Люди продолжают получать квартиры. И, конечно, новое жилье обязательно должно освящаться. Икона в красивом окладе уберезит жилье и семью, станет Божьим благословением. Поэтому иконы и религиозная символика будут очень востребованы даже в непростых экономических условиях. Я бы даже сказал, особенно в непростых.

Как неопределенность и сложность нынешней экономической ситуации отразилась на работе вашей организации?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Основной тренд сегодня – это снижение затрат, сужение ассортимента и за счет

этого – выход в прибыль. Это очень сложный процесс, но есть понимание, что если этот год мы переживем, то останемся на рынке, если нет – уйдем. Вероятно, нам придется прибегать к сокращениям штатов на производстве и в розничной торговле, так как падение спроса сказывается и на объемах выпускаемой продукции.

Анастасия МШЕНСКАЯ: Неопределенность экономической ситуации повлияла на нас напрямую: мы стартовали в самый разгар кризиса, и так как все расчеты мы ведем в валюте, то потери, которые мы понесли из-за скачков курса, переоценить сложно. Думаю, все импортеры в одинаковой ситуации. Чтобы не зависеть от скачков курса, мы приняли решение производить свои коллекции в России. Сейчас еще рано говорить, какой результат это даст, – мы делаем пробные шаги, но всерьез рассматриваем приобретение собственного производства в России, тем более что многие заводы сейчас в упадке и близки к банкротству.

Галина Викторовна ГОРБАЧЕВА: Как многие другие производители, мы стремимся сократить затраты и оптимизировать выпускаемый ассортимент. В частности, в ряде моделей отказались от дорогостоящих вставок в пользу более бюджетных, но мало отличающихся по внешнему виду (неспециалисту определить разницу невозможно), облегчили детские модели. Сосредоточились на выпуске изделий тематическими коллекциями – сегодня покупатель стремится приобрести не просто украшение, а изделие, имеющее концепцию, идею, способное поддержать или даже сформировать образ своего владельца. Единственное, от чего мы в данный момент отказались, – это от сокращения штата. Мы много вкладывались в обучение персонала, годами формировали коллектив, и сегодня намерены сделать все, чтобы сохранить его.

Валентина БАТРАШИНА: Не подумайте, что я восторженный оптимист, но сегодняшнюю ситуацию не воспринимаю как катастрофическую. Просто пришло время, когда необходимо много работать, много думать и решать сложные задачи. Повышенное внимание уделяем складу – не сокращению, а перераспределению товара: массовки больше, эксклюзива меньше. При этом совсем от роскошных дорогих изделий отказываться не собираемся. На недавней ювелирной выставке я заметила, как спокойно мы, оптовики, реагировали на массовку, которая почти не подорожала. И какой ажиотаж был на отборке крупных украшений отечественного производства, выросших в цене на 20–30%!

Олег Николаевич ЕФРЕМОВ: Мы не собираемся останавливать производство и ожидать разрешения ситуации. Остается только одно – еще интенсивнее трудиться. На данный момент мы смогли предложить рынку востребованный продукт – легковесные золотые украшения в прежнем объеме. Это укрепило нашу репутацию среди прежних партнеров и привлекло внимание новых клиентов.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Мы сократили расходы на аренду, урезали расходы на рекламу. В Гонконг мы теперь летаем не бизнес-классом, а «комфортом». Но хороший кофе для гостей у нас есть всегда! И перелет с проживанием



в Гонконге нашим партнерам оплачиваем, как и прежде. Марку надо держать!

Какие антикризисные меры, новые приемы и методы работы были введены в вашей организации? Насколько они оказались эффективны?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Мы готовились к кризису последние два года, понимая, что модель бизнеса, которая работала раньше, сегодня устарела. Основные инвестиции были направлены на открытие и развитие розничной сети «Алмаз-Холдинг», чтобы рано или поздно прийти к замкнутому циклу: от производства до реализации, оставив в партнерах только оптовиков, с которыми мы работаем десятилетиями. Розница была одним из наших самых верных стратегических решений, так как именно это сегодня позволяет нам удерживать развитие бизнеса на определенном уровне.

Аналитика показывает, что наша целевая аудитория – это покупатель в возрасте от 30 до 45 лет. И, к счастью, эта аудитория в кризис не сильно сократилась. Пока мы не ощущаем резкого падения спроса. Есть определенное снижение, но в пределах предсказуемого. Однако у меня нет никаких сомнений, что часть нерентабельных и малорентабельных розничных точек придется закрыть.

Сегодня мы делаем упор на развитии сегмента недорогих украшений из серебра и биметалла, которые по качеству не уступают золоту. Мы будем держать конкурентные цены на рынке, снижая их. Хотим мы этого или нет.

Мы запатентовали производство ювелирных изделий из биметалла, и ряд товарных групп в этом сегменте показывают хорошую динамику роста. Мне очень приятно, что на протяжении полутора лет в наших магазинах одновременно в нескольких точках проводятся выставки-продажи «Православный мир». Особым спросом пользуются иконы, выполненные по технологии гальванопластики из чистого серебра 999-й пробы. Во время проведения выставки спрос на такие иконы увеличивается в несколько раз, и, что примечательно, покупатели возвращаются в наши торговые точки и после окончания выставок.

Максим ВАЙНБЕРГ: В числе антикризисных мер я бы выделил три ключевых направления: оптимизация бизнес-процессов, усиление маркетинга и наши стратегические улучшения по развитию сервисности. В частности, мы пересмотрели концепцию салонов, принципиально повысив уровень комфорта для посетителей, они стали более просторными, в них появилась зона отдыха и детская. Мы расширили спектр сервисных услуг, доступных во всех салонах сети, сделали ставку на HR-технологии и сегодня наши продавцы – профессиональные консультанты, эксперты в своей области, реализовали много других «докруток».

Галина Викторовна ГОРБАЧЕВА: Мы пересмотрели маркетинговую и сбытовую концепции предприятия. Если раньше упор делался на расширение работы с оптовыми клиентами, то теперь сформирован пакет предложений по популяризации изделий марки «Золотые узоры» у конечного потребителя. Разработаны рекламные буклеты, которые будут распространяться не только на выставках, но и в ювелирных магазинах, которые представляют наши кол-

лекции. Расширяем свое присутствие и свою активность в интернет-пространстве, в соцсетях. Готовимся запустить несколько конкурсов для конечных потребителей. Мы внесли коррективы в рекламную политику – отказались от затратных проектов в глянце в пользу BTL и интернет-рекламы.

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ: Компания «Эстет» совершает вполне понятные действия, связанные с сокращением издержек, закрытием различных непрофильных программ, которые в ближайшей перспективе не могут принести соответствующие дивиденды.

Приходится идти на такие непопулярные меры, как сокращение штата, вынужденное снижение объемов производства и сокращение дополнительных расходов. Сокращение производства, разумеется, в основном затрагивает изделия, рассчитанные на массового потребителя. Премиальный сегмент и так был не сильно велик и, прямо скажем, не демонстрировал какого-либо заметного роста в прошедшие годы. Поэтому изделий премиум-класса текущая рыночная ситуация коснулась пока меньше всего.

Таким образом, сегодняшнее положение дел требует от производителей скрупулезной работы в двух направлениях. С одной стороны, уменьшения стоимости изделия, с другой – обязательного сохранения их достойного качества и эстетичного дизайна.

Анастасия МШЕНСКАЯ: Пытаясь найти ответ на вопрос: как избежать затоваривания, мы пришли к единственно верному решению – работе под заказ. Мы знаем, что это сложный путь. Многие наши коллеги даже в кошмарном сне не хотят представлять, что весь мир работает по образцам и под заказ, и мы – часть этого мира. Мы также понимаем, что имея возможность купить здесь и сейчас, клиенты не сразу пойдут к нам размещать заказы. Если бы мы ставили краткосрочные цели заработать как можно больше, тогда да, мы бы испугались и продолжали работать по принципу «здесь и сейчас». Но мы ставим своей целью – и это очень актуально именно сейчас, в кризис – приучить наших заказчиков к ответственному и осознанному выбору украшений, которые они собираются продавать в своем магазине.

Валентина БАТРАШИНА: На сегодняшний день мы сделали упор на цепи. Увеличили поставки, получили максимальные скидки, тем самым предложили клиентам огромный выбор востребованного товара по осенним ценам. Можно сказать, оптимизировали не только свои затраты, но и затраты клиентов. Результат не заставил долго ждать.

Меньше количество, ниже цены, больше разнообразия – вот принцип работы современной ювелирной компании. Могу сказать, что наши клиенты – ювелирные магазины – уже оценили возможность небольших по объему и частых отборок.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Первое, что мы сделали, – пересмотрели наценку в зависимости от стоимости товара. По некоторым группам снизили ее очень серьезно – со 100 до 20%. Этот шаг позволил нам получить примерно такой же доход в рублевом эквиваленте, который был до роста курса валют, при этом цена для конечного клиента не выросла в 2 раза.

Использование более бюджетных вставок – традиционный способ сократить производственные расходы. Вы готовы на такой шаг?

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ: Не исключаю, что компания «Эстет» пойдет по этому пути. С одной только поправкой: ни в коем случае не переступая границ разумного. Понимаете, можно купить очень бюджетные одноразовые белые тапочки, но они интересны только к определенному мероприятию...

Сегодня производители во всех отраслях стремятся максимально снизить себестоимость производства, продукции. Но всегда существует предел экономии. Конечно, наш покупатель в большинстве своем не великий специалист в геммологии, но все же может отличить качественную вещь от дешевки. У «Эстета» есть определенные критерии качества, которых мы придерживаемся вот уже 24 года. И конкурировать в сегменте одноразовой продукции мы не будем. Да, мы можем максимально облегчить изделие, но выпускать фольгу – не наш стиль. Мы готовы подкорректировать вставки, но алмазную крошку за бриллианты выдавать не будем.

Работаете ли вы с изделиями зарубежных производителей? Будете ли вы переориентироваться на российскую продукцию в связи с ростом курсов валют? Считаете ли вы, что с нынешним курсом доллара ювелирный импорт останется актуальным?

Максим ВАЙНБЕРГ: В ассортименте АДАМАС доля российской продукции всегда преобладала. Что касается французских брендов, представителями которых мы являемся, их развитие мы связываем с форматированием бизнес-модели. Недавно мы открыли shop-in-shop APM Мопасо в DEBENHAMS и видим хорошие перспективы в сотрудничестве с fashion-операторами. В этом случае мы фактически «садимся» на целевой трафик и при меньшей площади и принципиальном сокращении капитальных затрат получаем приемлемые показатели эффективности.

Валентина БАТРАШИНА: Мы работаем как с российскими изделиями, так и с импортом. Отечественной продукции сейчас больше, но импортеры активно ищут новые возможности привлечь аудиторию. Думаю, что найдут: или предложат что-то совершенно новое, или удивительно красивое.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Предлагаю прибегнуть к элементарной арифметике и логике. Золото, где бы оно ни покупалось – в России или за рубежом, номинировано в долларах, значит, цена золота для всех производителей едина и разница в цене золота только в сумме таможенных платежей. Камни, которые используют в производстве российские ювелиры, приобретаются за рубежом и их приходится растаможивать. Значит, стоимость вставок в России ниже быть не может. Что же касается работы, то в том же Китае, Гонконге, Индии, где изготавливается львиная доля мирового объема ювелирных изделий, она всегда была дешевле. Даже с учетом курсовой разницы стоимость работы в среднем ценовом сегменте ниже. В итоге соотношение цена-внешний вид-качество останется на стороне производителей из Юго-Восточной Азии. И сегодня, когда во-

прос правильного выбора изделий стоит очень остро, актуальность импорта если не возрастет, то по крайней мере не уменьшится. Я часто слышу, что клиенты предпочитают российское золото и не хотят импорт. Не очень понимаю, о ком идет речь. Посмотрите на ассортимент крупных сетей, в некоторых импорт составляет не менее 70%, и их доля на рынке только растет.

Поймите меня правильно, это не означает, что в России нет хороших производителей и собственного востребованного товара, правильнее сказать, что в некоторых сегментах покупать импортный товар на данный момент интереснее.

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ: Учитывая рост курса доллара и темпы девальвации, думаю, стоимость работы иностранных мастеров существенно поднялась в рублевом эквиваленте и, не исключено, стала даже выше по сравнению с российскими производителями. Увеличилась в рублевом эквиваленте стоимость таможенных пошлин. Но даже если опустить все эти нюансы, нельзя забывать, что заключение контракта на производство и поставку импортной продукции – это обязательная частичная предплата. В то время как российские производители выпускают ювелирные изделия за свой счет, не привлекая материальную базу покупателей. К тому же достаточно высокими остаются валютные риски. Никто не знает, сколько будет стоить через три месяца контракт, заключенный по сегодняшнему курсу доллара. Поэтому привлекательность ювелирной продукции зарубежных производителей более чем спорна.

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Все разговоры об импортозамещении – это вчерашний день. Сегодня надо ориентироваться на экспорт! Для этого необходимо изучить наши изделия через призму иностранных рынков и понять, где их слабые стороны. У нас есть возможность нанимать дизайнеров в любой точке мира. Наша задача – выходить на рынки бывших стран СНГ, работать с Германией, где на сегодняшний день проживают более 4 миллионов мигрантов из России. К слову, наша продукция пользовалась большим успехом на выставке в Мюнхене.

Еще до кризиса мы пришли к решению осваивать новые рынки и взяли курс на Китай. В апреле откроем первую точку в этой стране. Уверен, что со временем у нас будет несколько таких торговых точек. В прошлом году поставили партию товара в США и в этом году собираемся выставить свою продукцию в Лас-Вегасе. Мое мнение – нам необходимо увеличивать экспортоориентированность нашей продукции. Единственное, что нам сегодня для этого нужно, – обязательная поддержка со стороны властей, создание условий для честной конкуренции и честных условий для ведения бизнеса за рубежом и в России.

Какова стратегия работы вашей организации в текущем году? Какие цели будут для вашей компании приоритетными?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Этот год для нас – год увеличения торговых площадей. В некоторых городах мы продлили рабочее время наших магазинов с 19.00 до 21.00, так как выяснилось, что основная масса покупателей приходят



в магазин именно в этот период. Мы кардинально изменили нашу рекламную кампанию: рекламная акция имеет свои серии и обязательно тестируется на результативность.

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ: Прежде всего мы намерены сосредоточиться на разработке новых моделей, коллекций, которые были бы сегодня реально интересны покупателю, – изделий, которые они могли бы с удовольствием носить на протяжении многих лет. Собственно, это всегда был фирменный стиль Ювелирного дома «Эстет», и любая продукция, вышедшая из стен нашей компании, обязательно несет авторский неповторимый стиль. Мне кажется, что рынок сегодня соскучился по «неодноразовым» ювелирным украшениям, с уникальным дизайном. На сегодняшний момент спрос на такую продукцию будет.

Инна Григорьевна ЯКУШЕВА: Серьезный акцент мы делаем на собственную розничную сеть ювелирных магазинов. Развитие фирменной ювелирной сети стало стратегически правильным решением для нас как для производителей – это и реклама продукции для покупателей, и поддержка собственного производства. Данное направление для МЗСС на современном этапе является очень перспективным. В настоящий момент открыто уже десять торговых точек. В планах до конца 2015 года – увеличение их числа как в Москве, так и в регионах.

Не могу не отметить активную выставочную деятельность завода. Мы принимаем участие во всех ведущих отраслевых выставках. Это дает возможность изучить потребительский спрос и продемонстрировать свои новинки наряду с полюбившейся классикой.

Олег Николаевич ЕФРЕМОВ: Планируем создавать самый продаваемый трендовый ассортимент в кратчайшие сроки по приемлемой для конечного покупателя цене. Таким образом, мы переживем кризис сами и поможем нашим партнерам не только выстоять, но и стать еще более развитыми.

Валентина БАТРАШИНА: Мы по-прежнему будем стремиться к взаимовыгодному сотрудничеству, не спекулируя трудными временами и тем, что «мы покупатели – и поэтому вы все нам должны!». Будем работать, чтобы сохранить статус надежности. А в приоритете у нас, как обычно, – потребитель. Причем я думаю о конечных покупателях. О тех, кто по ту сторону прилавка. Чтобы они подошли, увидели, полюбили и... купили! Не за этим ли мы все ходим на работу?

Анастасия МШЕНСКАЯ: Помимо решения производственных вопросов – как я уже говорила, мы рассматриваем вопрос приобретения производства в России – планируем вывести на российский рынок несколько французских ювелирных марок, близких нам по духу, с хорошей историей и качественным товаром, за который не стыдно.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Приоритет нашей оптовой компании на ближайший год – продвижение собственного ювелирного бренда. Привлечение как можно большего количества партнеров, которые могут адекватно продавать наш товар. Что касается розницы, здесь хотим на 90% уйти

в собственный товар. В бриллиантовой группе – на 100%. Это позволит избежать дополнительных расходов и полностью уйти в коллекции, у которых мало конкурентов.

Расскажите о ваших уникальных антикризисных предложениях для розничной торговли. Почему магазинам и сетям выгодно работать именно с вами?

Флун Фагимович ГУМЕРОВ: Мы будем предлагать рознице наши самые популярные товарные группы и рекомендовать переориентироваться на работу по ним. Будем предлагать услуги по проведению выставок-продаж православных икон, изделий из биметалла. Мы понимаем, если картошку не посадить – она не вырастет. То же самое касается наших коллег в рознице: если не выставить у себя иконы, их никто не купит. И продаж по иконам у них не будет.

Сегодня каждый выбирает свою тактику и стратегию работы. Конечно, всем хочется взять товар на реализацию или на комиссию и оплачивать по факту, но в текущих реалиях это невозможно, так как у производителей нет оборотных средств. Мы переходим на схему работы по предоплате – оплатите товарную группу, которая у вас будет продаваться, продавайте, зарабатывайте и приходите еще. Другие схемы ушли в прошлое. Выживут те, кто сделает правильные выводы из этой ситуации. Партнер, который приобретает товар за живые деньги, в кризис более предпочтителен.

Что касается нас, то в товарной матрице мы оставим только те товарные группы, которые дадут максимальную прибыль, – то есть те самые 20% из принципа Парето (в самом общем виде принцип, названный в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, звучит так: «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата»). В частности, 20% товарного ассортимента дают 80% объема продаж, 20% покупателей дают 80% прибыли. – *Прим. ред.*)

Мы делаем Дело!

Андрей Александрович ПАНФЕРОВ: Самое главное в нынешних условиях – гибкий подход к каждому нашему партнеру исходя из его потребностей, того ассортимента, который наиболее востребован его клиентами – конечными покупателями. Обо всех нюансах взаимодействия договариваемся персонально с каждым. Что же касается ассортимента, то здесь мы уже давно придерживаемся принципа выпуска изделий коллекциями – под идеологию, преобладающую в данный конкретный момент, под историю... Сегодняшний покупатель хочет приобрести не просто кусочек металла, но и смысл, в него вложенный. Эта идея, эта мысль повышает уровень ювелирного изделия, его ценность в глазах покупателей.

Инна Григорьевна ЯКУШЕВА: Изделия, которые выпускает МЗСС, можно назвать золотой серединой. Сегодня на рынке есть предложения по суперлегким и по полновесным, тяжелым украшениям. И те, и другие находят своих покупателей и пользуются спросом. Наше производство пошло по другому пути, предлагая, на наш взгляд, самое оптимальное решение. Мы взяли среднюю весовую категорию украшений: подвески и кольца от 1,5 до 3 грамм, цепи от 2 до 5–6 грамм. При этом наши ювелиры-дизайнеры раз-

рабатывают такие модели, которые отвечают основным современным тенденциям ювелирного рынка. Именно совокупность востребованной весовой категории и интересного дизайна является антикризисным и демократичным предложением для наших потребителей.

Опыт показывает, что ювелирные изделия МЗСС отлично себя зарекомендовали прежде всего своей комфортностью и практичностью. Украшения нашего завода будут радовать своего владельца долгие годы, оставаясь ценностью, которая передается от поколения к поколению. Это самая лучшая реклама нашего завода для всех категорий потребителей. Самое главное для нас, чтобы покупатели были довольны нашей продукцией и становились нашими постоянными оптовыми и розничными клиентами.

Последнее время мы стали уделять большое внимание рекламе, стремясь к тому, чтобы продукция МЗСС была узнаваемой и известной покупателям. Это помогает магазинам при работе с нашими украшениями.

С оптовыми покупателями с нового года завод стал работать только по предоплате, но по очень выгодной цене, делая максимальную скидку. Все остаются очень довольны.

Анастасия МШЕНСКАЯ: Никаких уникальных предложений у нас нет – придумать что-то новое очень сложно, а проверенные схемы давно перестали работать. Тот, кто заявляет, что знает пути решения, – лукавит: чтобы добиться успеха в нынешние времена, нужно забыть все, что мы знали раньше, и встать с ног на голову.

Наше уникальное антикризисное предложение состоит в том, что мы готовы вместе с нашими покупателями работать над коллекцией и дать им то, что они хотят, а не то, что предлагает обширный китайско-индийский ювелирпром.

Пользуясь случаем, хотела бы обратиться к коллегам – оптовым компаниям и производителям – с просьбой сделать осознанный выбор в пользу сокращения складов. Прекратить давать огромные рассрочки, комиссии и обмены товара. Все эти поступки неумолимо приводят к безответственности заказчиков, которые уверены, что они всегда могут обменять, вернуть или просто не заплатить за товар и бегают из одной компании в другую с целью найти более привлекательный кусочек. Вместо этого компаниям стоит научиться заботиться о хороших клиентах, помогать им грамотно выбирать коллекции и формировать у них правильное понимание современного ювелирного рынка. Будущее только за такими компаниями.

Максим ВАЙНБЕРГ: Наши основные конкурентные преимущества – качество продукции, узнаваемый бренд, которому доверяют и который выбирают, объективная ценовая политика, сопровождение продаж на всех стадиях реализации и другие. В кризис, когда покупатель становится еще более требовательным, а количество импульсных покупок стремится к нулю, это имеет большое значение. Плюс мы сегодня активно развиваем формат сотрудничества по длинной давальческой схеме – изготовления продукции из золота заказчика, что обеспечивает клиентам высокую эффективность: фактически они оплачивают только стоимость работ, а это открывает принципиально иные возможности управления ценообразованием.

Валентина БАТРАШИНА: Так как на рекламу сегодня готов не каждый, а только крупные сети, я сама рекламирую своих клиентов. 6 марта в утренней передаче на местном канале рассказывала о красивом серебре, представленном в магазинах города, – к слову, у нас своих магазинов нет. Начали подготовку к масштабным тренингам продавцов на Дальнем Востоке.

Помимо непосредственно ювелирных изделий мы также являемся поставщиками оборудования, упаковки, ювелирной косметики и всего, что необходимо для ювелиров. У нас огромный выбор бус и сувениров, четко поставлена работа по продаже икон. Каждому клиенту предоставляем массу возможностей заинтересовать своего покупателя. В планах – дальнейшее расширение ассортимента!

Наш регион существенно удален от центра, а это время (заказ-сборка-отправка-доставка) и деньги (доставка довольно дорогая, да и объемы закупок весьма существенны, в том числе в денежном эквиваленте). Мы даем ту ложку, которая дорога к обеду! И именно такую, какая нужна!

Согласитесь: чтобы сделать заявку на товар поставщику и получить скидку, нужно посидеть над каталогом или на сайте, оплатить крупную сумму, возможно, потратиться на доставку, подождать плюс-минус недельку. У нас по тем же ценам можно сделать отборку существенно меньшего объема – ровно столько, сколько нужно в данный момент: одну ложку, две цепочки, пять крестиков, пару гарнитуров с алмазной гранью, несколько бриллиантовых изделий, несколько – с цветными вставками... Минимальных ограничений для оптовиков у нас нет, на заказ в 200 рублей мы не обидимся. При этом мы предлагаем товар сразу от нескольких десятков поставщиков. И оплатить можно через месяц.

Олег Николаевич ЕФРЕМОВ: Мы поставили себе цель – постоянное обеспечение наших партнеров свежим, новым и модным товаром. Предлагаем клиентам рекламную поддержку, консультирование и качественную аналитику. Предоставляем специальную услугу по совместной разработке эксклюзивных коллекций. Конечно, наша главная отличительная черта – предлагать легковесную востребованную продукцию.

Андрей ЯНЧЕВСКИЙ: Мы предлагаем магазинам для представления в торговом зале демонстрационные модели украшений с одним бриллиантом, выполненные из серебра с фианитами (оригиналы для продажи клиентам – золото с бриллиантами). Понятно, что ювелирный магазин не сможет приобрести такие изделия в золоте с бриллиантовыми вставками ни при каких условиях – слишком большие вложения для этого нужны. Работая с нами по демонстрационной схеме, магазин размещает на витрине муляжи бриллиантовых моделей и набор бриллиантов, которые могут быть использованы в данном изделии. Покупатель выбирает понравившуюся модель, вставку, оформляет заказ. Мы поставляем нужное изделие через один-два дня. Обычно клиент, который выбирает кольцо стоимостью от 90 тысяч до 2–3 миллионов рублей, может подождать пару дней, тем более в результате он получит качественный продукт, сертифицированный международной лабораторией. А магазин, не вкладывая деньги в товар, обеспечивает себе продажи. 