



**Одним из базовых законов физики вполне можно описать и тенденции рынка ювелирных изделий в России: если где-то что-то убыло, значит, что-то где-то прибыло. Возможно ли управлять этим процессом и как просчитывать перспективу, разговариваем с руководителем ювелирного дивизиона Красцветмета Виктором МАМУКИНЫМ.**

## Закон сохранения вещества

*Все встречающиеся в природе изменения происходят так, что если к чему-либо нечто прибавилось, то это отнимается у чего-то другого. Так, сколько материи прибавляется к какому-либо телу, столько же теряется у другого.*

*М.В. Ломоносов*

Прошлый год был для ювелирного дивизиона достаточно успешным, Красцветмет увеличил долю на рынке цепей. Какие значимые успехи вы бы еще отметили?

2017-й оказался не слишком успешным для ювелирной отрасли в целом, но был благоприятным для нашей компании. В золоте мы увеличили выпуск продукции, перешагнув порог в 2,5 тонны и, таким образом, по-видимому, займем первое место в стране по производству золотых цепей. При этом ряд наших конкурентов в 2017 году по различным причинам сократили свои объемы производства. Хочу отметить еще один факт – Красцветмет остался единственным в

России предприятием по производству цепей машинного плетения из платины. На конец 2017 года в нашей стране кроме нас их не делает никто.

Получается, вы всех выдавили с рынка и остались единственными?

Нет, говорить о том, что мы кого-то выдавили, будет неправильно. Мы, конечно, конкурируем, но без фанатизма. Целая совокупность факторов привела к тому, что наши дела в 2017 году шли существенно лучше, чем у других. Клиенты это увидели и соответственно перевели и продолжают переводить долю своих заказов к нам.



**В отчетах о российской ювелирной отрасли за предыдущие годы отмечалось сокращение рынка, связанное с падением доходов населения. И назывался такой любопытный фактор, как перераспределение производства – предприятия уменьшают объемы золотых изделий и переориентируются на серебро. А вы, наоборот, бьете рекорды по золоту. Это противоречит или соответствует рыночной логике?**

Из-за снижения доходов населения и финансового кризиса в ювелирной отрасли многие производители как цепей, так и ювелирных изделий в целом переориентируются на работу в серебре. У компаний просто не хватает финансовых средств на поддержание оборотного металла в золоте. Поэтому начиная с 2014 года рынок ювелирных изделий в России существенно сужался. Часть наших конкурентов переориентировалась на работу в серебре, а мы при этом получили больше заказов на рынке золота.

Значительная часть клиентов при заказе ювелирных изделий сегодня используют договоры подряда. Поэтому при выборе производителя большинство заказчиков смотрят даже не на коммерческие условия, а на его финансовую устойчивость и способность гарантировать сохранность оборотного металла, который заказчик ему передает. В этих условиях наше предприятие действительно выгодно отличалось в 2017 году от конкурентов, с чем и связаны рекордные объемы заказов по золоту.

Что касается серебра, предварительные цифры по 2017 году это подтверждают – наши конкуренты были более активны на этом рынке. У него есть своя специфика: в основном заказы размещаются по договорам купли-продажи. То есть фактор оборотного металла присутствует в значительно меньшей степени. Мы достаточно трезво оцениваем итоги года и понимаем, что в 2017-м немного недоработали

в привлечении новых заказов на цепи из серебра. Теперь для нас это важная цель на 2018 год.

**Вы производите цепи из разных металлов, разной длины, разного плетения. Наверняка среди них есть более популярные, менее популярные изделия. С чем связан выбор покупателей? Это какая-то ювелирная мода или что-то другое? Особенности развития технологий, например?**

Если анализировать статистику, какие цепи были популярны в 2017 году, а какие в 2016-м и 2015-м, можно увидеть, что набор плетений от года к году различается. Поэтому говорить о факторе ювелирной моды можно.

Чтобы производить любое новое плетение, даже любой новый диаметр, необходимо дополнительное оборудование. Так устроены все ювелирные производства в мире. Поэтому важна и интуиция производителя – предугадать, какая мода будет в ближайшей среднесрочной перспективе, приобрести нужные станки и иметь возможность обеспечить спрос на эту продукцию. Нам есть куда расти в этой области. Цифры говорят сами за себя: из 160 плетений, которые мы сегодня делаем, популярными являются около 30, значит, мы еще не очень хорошо угадываем. Но по некоторым плетениям, например, полновесному «снейку», мы – единственный производитель в стране. В этом году мы освоили производство двух новых плетений, которые называются «царь» и «гарибальди». Только в октябре объявив рынку, что мы стали производить эти цепи, к ноябрю уже получили заказов столько, что они полностью закрыли наши производственные мощности до конца 2017 года.

**Кто придумывает эти плетения, как они появляются – «царь», «гарибальди» и остальные?**

Основным центром производства цепевязального оборудования в мире является Италия. Итальянские компании



еще в 70-х годах прошлого века поняли, что нужно регулярно придумывать новые плетения и на каждый диаметр нового плетения разрабатывать новый станок.

Эта модель бизнеса за прошедшие десятилетия ратифицирована ими по всему миру. Мы, как и остальные производители в России, – заложники сложившейся ситуации. Регулярно следим за новинками, которые предлагают итальянцы. Но чем мы выгодно отличаемся от наших конкурентов в России, это тем, что у нас есть возможность покупать новые станки у итальянских производителей напрямую.

С 2014 года, когда началось резкое падение спроса на рынке ювелирных изделий, многие производители были вынуждены или вообще остановить программу покупки новых станков, или приобретать их на вторичном рынке уже использованными. Так что по этой части у нас очень серьезное конкурентное преимущество.

#### **То есть получается, моду вам диктуют итальянцы?**

И нам, и, наверное, всему ювелирному миру. Но нельзя сказать, что мы просто следуем этой моде, ничего не принося. Опыт и любовь к работе стимулируют наших сотрудников проявлять творчество в, казалось бы, автоматизированной деятельности. Комбинирование способов финишной обработки, разнообразие форм алмазного гранения представляют покупателю излюбленную классику в «новом прочтении».

#### **Ваши изделия продаются только в России или за ее пределами тоже?**

Большая часть наших клиентов находится в Московском регионе. Но правильнее будет сказать, что цепи Красцветмета широко известны на всей территории нашей страны благодаря своему высокому качеству. Наши ювелирные изделия продаются от Калининграда до Камчатки, а также в странах ближнего зарубежья. Периодически осуществляем продажи в страны дальнего зарубежья.

#### **Вы продвигаете их под брендом «Красцветмет»?**

Вся наша продукция, выпускаемая ювелирным дивизионом, выпускается с клеймом «Красцветмет». И на бирках, которые прикрепляются к изделиям, указывается, что это продукция нашей компании. Другое дело, что часто розничные сети прикрепляют дополнительную бирку со своей ценой и обозначениями себя как магазина. Но наша бирка как производителя присутствует везде. Такая практика сохранится и в 2018 году.

**Есть, например, сеть магазинов «Золотая Кострома», где представлен весь ассортимент изделий, произведенных ювелирами Костромской области – ювелирной столицы России. В этом смысле какова политика «Красцветмета»? Вы заходите в уже существующие сети или все-таки планируете развивать собственный бренд?**

Что касается политики в розничных продажах, наша позиция такова: мы сотрудничаем с оптовыми и розничными покупателями как производитель. Развивать свою собственную розничную сеть мы не планируем, хотя у нас есть один фирменный магазин в Красноярске – «Златая цепь». При этом в 2017 году мы запустили собственный монолайновый интернет-магазин по продаже наших цепей и браслетов, в ближайшие годы будем его развивать.

Присутствие в розничных сетях и поддержка собственного бренда дополняют друг друга. Так, в рамках сотрудничества с розничной сетью Sunlight мы интегрируем наш бренд в оформление витринного оборудования и интерьерные рекламные носители. Это является одним из шагов по поддержке бренда, так как выделяет наши изделия из общего ассортимента.

**Известно, как организовано взаимодействие производителей и ретейла в продуктах питания, об этом много пишут и говорят, особенно о проблемах: входной билет, плата за полку и так далее. А каковы принципы сотрудничества производителя и продавца в ювелирном бизнесе?**

До резких изменений на ювелирном рынке, которые начались в 2014 году, производители крайне редко взаимодействовали с розницей. Важную роль играли оптовые покупатели. Производители часто попадали в условия, когда они были вынуждены давать продукцию с отсрочкой платежа, чтобы иметь хоть какой-то рынок сбыта.

Более 10 лет назад нашей компанией был создан институт дилерства. И мы по географическому признаку условно разбили территорию России на несколько регионов. В каждом регионе определили себе дилера, которого с отсрочкой платежа старались снабжать наиболее полным ассортиментом нашей продукции для того, чтобы он развивал сбыт в своем регионе.

Вынужден констатировать, что на сегодняшний день данная схема реализации продукции претерпела значительные изменения. Мы одно из немногих предприятий, у кого институт дилерства еще остался, хотя географический принцип нарушился. Сейчас ситуация кардинальным образом меняется. Существенно снижается роль оптового покупателя. Розничные сети хотят напрямую взаимодействовать с производителями. И они обладают достаточным финансовым ресурсом, оборотным металлом для того, чтобы работать без помощи оптовиков. Практически уходит в про-

шное термин «реализация продукции с отсрочкой платежа» на рынке золотых изделий.

Мы, как и другие участники рынка, вынуждены реагировать на происходящие изменения, корректировать свою сбытовую политику. Сегодня мы не отказываемся от сотрудничества с теми сетями, которые хотят работать с нами напрямую.

Поэтому в перспективе мы видим, что в ближайшие годы, так же как в свое время это происходило и на рынке продуктов, роль оптовых покупателей, дилеров будет снижаться, а прямое взаимодействие розничных сетей и производителей – расти.

**Какие условия вы сейчас готовы предложить рознице, чтобы она к вам пришла?**

По сути, любой крупный заказчик сегодня оценивает производителя цепей по трем критериям. Поскольку большая часть заказов размещается на основании договоров подряда, важно следующее: цена работы, уровень потерь металла при изготовлении и скорость выполнения заказа.

В этом году мы выдерживаем максимально короткие сроки изготовления заказа. Даже в горячий сезон у нас срок изготовления цепей не превышал 30 календарных дней. И в наших планах в следующем году существенно этот срок сократить. А также поддерживать уровень цен на конкурентном уровне.

**А каким образом можно сократить срок изготовления цепей? Какие-то новые станки, новые технологические решения или логистика?**

Опыт работы Красцветмета в 2017 году показал, что можно существенно сократить срок изготовления цепей, даже не внося значительных изменений в технологию и не приобретая нового оборудования.

Ключевой элемент – это ИТ-платформа, обеспечивающая прогнозирование исполнения заказа на всех этапах: от его размещения в личном кабинете клиента до отправки посылки с изделиями. Несколько взаимосвязанных информационных систем планируют материальные потоки с использованием средств математического моделирования и оптимизации, прослеживают движение изделий на всех стадиях внутрипроизводственной логистики.

Не менее важная составляющая – взаимодействие людей и организационные изменения. Мы продолжаем реализацию программ повышения эффективности управления и формирования более совершенной корпоративной культуры.

В 2017 году нам удалось снизить срок выполнения заказов на треть – с 45 календарных дней до 30. Рассчитываем, что к середине 2018-го года сможем объявить рынку более сжатые сроки – ориентируемся на 20 календарных дней.

**Интересен ваш прогноз: какие направления производства будут востребованы? Каковы перспективы ювелирного производства Красцветмета на российском рынке и на глобальном?**

Думаю, не только мы, но и все производители в России очень ждем, что в следующем году – впервые за несколько последних лет – рынок ювелирных изделий в целом и ювелирных цепей в частности начнет, наконец, расти. Определенные предпосылки к этому в 2017 году мы увидели. Если говорить о месте компании «Красцветмет», надеемся, что



благодаря нашим конкурентным преимуществам мы в следующем году продолжим увеличивать долю на рынке золотых цепей и займем первое место по реализации серебряных цепей.

Рынок платиновых изделий по-прежнему очень небольшой. Это несколько десятков килограммов в год. В сегменте цепей мы будем удовлетворять спрос покупателей на платиновую продукцию.

**За счет чего рынок платины так стабилен? Вы бы хотели что-то изменить?**

Среди покупателей устоялось мнение о том, что платина – неоправданно дорогой металл. А престижный цвет можно обеспечить покупкой изделия из белого золота или даже серебра. Визуальные различия практически незаметны.

В прошлом году мы запустили производство цепей и браслетов 585-й пробы. Наши ученые потратили не один год, чтобы создать сплав с физико-механическими свойствами, заданными для цепевязания. Теперь, снизив содержание основного компонента в платиновых изделиях до уровня золотых, мы можем предложить на них конкурентные цены. Традиционные изделия 950-й пробы будут по-прежнему предлагаться рынку.

Покупатели пока не обратили внимания еще на один примечательный факт: химически чистая платина уже несколько лет дешевле золота. К сегодняшнему дню отклонение достигло 30%. На мой взгляд, это очень весомый аргумент отревидировать свои потребительские предпочтения.

**Может ли вообще рынок ювелирных изделий быть индикатором благополучия, роста дохода граждан?**

Ювелирные изделия относятся к предметам роскоши. Поэтому объем рынка ювелирных изделий не просто может быть индикатором благосостояния людей, но фактически им и является. Если мы ожидаем в России в 2018 году роста рынка ювелирных изделий, то, естественно, надеемся на то, что и благосостояние людей будет расти по сравнению с 2017-м. **Н**