



**К ПРОЧТЕНИЮ:
СОБСТВЕННИКАМ
БИЗНЕСА,
МАРКЕТОЛОГАМ,
ДИРЕКТОРАМ
ПО РАЗВИТИЮ,
РУКОВОДИТЕЛЯМ
ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ**

Тенденции и тренды ювелирного рынка-2022

Какие ремни пристегивать ювелирной рознице, когда рынок попал в зону турбулентности



Алексей ВЕРТУНЦОВ,
вице-президент
Союза маркетологов
России, автор проекта
«Стратегия развития
региональной
ювелирной розницы»

Ювелирный рынок в состоянии повышенной турбулентности.

И не только ювелирный...

Нас, держателей активов – денег, технологий, знаний, связей в ювелирной отрасли, сегодня волнуют главные вопросы:

Что будет дальше?

Что мне делать?

Как мне это делать?

На что мне опираться в решениях?

Куда перекладывать ресурсы и в каком размере?

Над чем сейчас работать, чтобы безопасно заработать в будущем?



НОВАЯ РУБРИКА «СТРАТЕГИЯ»

СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЮВЕЛИРНОЙ РОЗНИЦЫ В «НАВИГАТОРЕ ЮВЕЛИРНОЙ ТОРГОВЛИ»

Текущая ситуация такова, что приемчики и инструментики больше не спасают. Что тактика без стратегии в нынешних обстоятельствах не поможет.

Если бизнес хочет остаться на рынке и развиваться – нужны комплексные решения.

КАКИЕ?

ЧИТАЙТЕ РУБРИКУ «СТРАТЕГИЯ»

Автор рубрики: Алексей ВЕРТУНЦОВ, «тот самый маркетолог»

- эксперт по концептуальному брендингу и стратегическим технологиям управления бизнесом
- вице-президент Союза маркетологов России
- автор технологий KNSD и Brand Propeller
- член Комитета по региональному развитию Гильдии маркетологов России
- создатель проекта «Стратегия развития региональной ювелирной розницы»

Темы:

- ▶ Тенденции и тренды ювелирного рынка-2022.
- ▶ Конъюнктура ювелирного рынка: четыре болевые точки региональной розницы.
- ▶ Рост или развитие региональной розницы: на что сделать упор?
- ▶ Парадигма ювелирной розницы нового поколения.
- ▶ Культура успеха региональной ювелирной розницы.
- ▶ Реванш региональной розницы: интеллект, воля, творчество.
- ▶ Бизнес-растишка для ювелирной розницы.
- ▶ Единственная «живая» бизнес-модель ювелирной розницы.

«Моя специализация – стратегические технологии управления развитием бизнеса. Моя цель – дать возможность максимальному количеству региональных компаний стать успешными на региональном, федеральном и глобальном рынках.

15-летний опыт работы в различных отраслях с разными компаниями – от производителей мороженого до комплектующих для производственных мощностей.

В ювелирной отрасли – с 2014 года. Всё началось с региональной ювелирной розницы. Первый результат внедрения технологии управления развитием бизнеса был получен в виде рекордных бизнес-показателей через полгода.

Далее – внедрение стратегических технологий в оптовое направление ювелирной компании по нескольким брендам. Каждый бренд создавался практически с нуля. Сегодня украшения этих брендов уверенно покоряют не только российский рынок, но и экспортируются за границу.

Создатель проекта «Стратегия развития региональной ювелирной розницы».

Алексей ВЕРТУНЦОВ



Безопасность, на мой взгляд, ключевое условие при принятии любого решения сегодня. И чувство уверенности от контроля над ситуацией.

Посмотрим назад, чтобы увидеть, что все происходящее можно было предсказать. Не сами события, а вероятность определенных событий, которые в этот раз ударят сильнее, чем тогда.

Предвидеть – это компетенция, которой обязан владеть директор по развитию компании или маркетолог, и даже сам бизнесмен, если у него нет в штате таких специалистов.

Говоря языком бизнеса, анализ и прогнозирование – отправная точка стратегического подхода к ведению бизнеса. Именно стратегическое мышление позволяет не просто выживать бизнесу в условиях турбулентности рынка, но и развиваться, расти по ключевым бизнес-показателям:

- максимальность возможного дохода;
- максимальность сокращения всех издержек во всех процессах в будущем;
- контролируемая и не зависящая ни от кого безопасность;
- ну и возможность для тех, кто этого хочет, – не зря прожить жизнь.

Большинство специалистов ювелирной отрасли говорят именно о тактических инструментах и их полезности – и это тоже прекрасно.

Прекрасно, когда эти специалисты в спокойной обстановке, где-то в клубах, на мероприятиях, на тренингах рассказывают про тактические инструменты, подкрепляя их красочными историями компаний, у которых всегда все хорошо.

Прекрасно, когда вы уверены в завтрашнем дне и у вас еще полно времени, чтобы заниматься украшательством своего бизнеса.

Всем известный отраслевой специалист на протяжении нескольких лет тщательно промывал мозги владельцам компаний «важностью» изменений в прикассовой зоне, подсчетом конверсии в Instagram или Facebook,

В ПРОТИВОВЕС ТЫСЯЧАМ НЕДАЛЬНОВИДНЫХ ИГРОКОВ, ПОКИДАЮЩИХ СО СВИСТОМ ЮВЕЛИРНУЮ ОТРАСЛЬ, СЕГОДНЯ ПОЯВИЛИСЬ ПРЕДСТАВИТЕЛИ РЕГИОНАЛЬНОЙ РОЗНИЦЫ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЮТ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ НАРЯДУ С ТАКТИКОЙ

убеждал переходить на онлайн-торговлю. И у него неплохо получилось.

Однако что теперь делать региональной рознице со всей этой болтовней, когда закрылся доступ к Instagram и Facebook, когда маркетплейсы требуют «авторство торговой марки», которого у них нет?

Почему не помогло украшательство прикассовой зоны тем 7000 магазинов по всей России, которые закрылись за один лишь прошлый год?





Куда теперь им приложить всю эту «тактику»?

Я не устану повторять слова великого мыслителя и стратега Сунь Цзы: «Стратегия без тактики – долгий путь к победе. Тактика без стратегии – лишь суета перед поражением».

Мне часто возражали, мол: «Он был полководец, да и мы живем в другое время...» В разрезе последних событий могу лишь почувствовать всем возражающим русской мудростью: сани готовить нужно летом!

С позиции эксперта по стратегическим технологиям, которые позволяют прогнозировать тенденции и просчитывать тренды, могу однозначно заявить: сегодня у региональной розницы целый пул проблем, которые нельзя больше игнорировать.

Результаты анализа тенденций ставят под вопрос ее дальнейшее существование в том виде, как она есть сейчас.



СЕГОДНЯ У РЕГИОНАЛЬНОЙ РОЗНИЦЫ ЦЕЛЫЙ ПУЛ ПРОБЛЕМ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ БОЛЬШЕ ИГНОРИРОВАТЬ. РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА ТЕНДЕНЦИЙ СТАВЯТ ПОД ВОПРОС ЕЕ ДАЛЬНЕЙШЕЕ СУЩЕСТВОВАНИЕ В ТОМ ВИДЕ, КАК ОНА ЕСТЬ СЕЙЧАС

Ювелирный ритейл. Тенденции

1. В региональной рознице сейчас вопросов больше, чем ответов

Рынок лихорадит! Что делать? Непонятно. Большинство владельцев розничных магазинов используют в управлении бизнесом лишь тактические приемчики и инструментики, с помощью которых они не смогут оценить текущую ситуацию. А в наше время не понимать, что тебя ждет, – опасно.

В противовес тысячам недалековидных игроков, покидающих со свистом юве-





лирную отрасль, сегодня появились представители региональной розницы, которые использует стратегические технологии управления бизнесом наряду с тактикой. Отличительная черта этих розничных компаний – рекордный прирост по всем бизнес-показателям в самые трудные для отрасли времена.

**БУДУЩЕЕ ЗА ТЕМИ, КТО
СМОЖЕТ В ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ
ПРОЦЕССОВ ОСТАВИТЬ
ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ –
УДОВЛЕТВОРИТЬ КУЛЬТУРНЫЕ
ПОТРЕБНОСТИ СВОЕГО
КЛИЕНТА
В САМОУТВЕРЖДЕНИИ,
САМОРАЗВИТИИ
И САМОВЫРАЖЕНИИ**

2. Частота и мощность кризисов идет по нарастающей

Не знаю, стоит ли верить словам Илона Маска, который ухитрился запустить ракеты в космос, что «всё идет к технологической сингулярности». Значит, будущее – за технологичностью бизнеса, и профессии будущего – это гуманитарии (от слова *humanus* – человеческий). Будущее за теми, кто сможет в технологичности процессов оставить человечность и удовлетворить культурные потребности своего клиента в самоутверждении и саморазвитии.

Об этих же проблемах с точки зрения работы сознания человека – конечного клиента говорит Татьяна Черниговская, советский и российский ученый в области нейронауки и психолингвистики, а также теории сознания, доктор биологических наук, доктор филологических наук, член-корреспондент РАН.

Поэтому, если собственники не начнут внедрять стратегические технологии управления бизнесом в условиях турбулентности рынка сейчас, в обозримом будущем никто



не сможет гарантировать даже их существование. Уже несколько лет мы наблюдаем, как исчезают те, с кем, казалось бы, никогда такого не могло случиться.

Возможно, кто-то считает, что внедрять стратегические технологии управления бизнесом в условиях турбулентности рынка сложно и дорого. Это не так. Подтверждение – мои кейсы, где я использовал эти технологии и таким образом помог небольшой пермской компании создать несколько брендов, которые продаются по всему миру.

Сегодня это доступно каждому. Остается лишь принять волевое решение – начать внедрение, чтобы не уйти с рынка раньше, чем планировал.



ЕСЛИ СОБСТВЕННИКИ НЕ НАЧНУТ ВНЕДРЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ РЫНКА СЕЙЧАС, В ОБОЗРИМОМ БУДУЩЕМ НИКТО НЕ СМОЖЕТ ГАРАНТИРОВАТЬ ДАЖЕ ИХ СУЩЕСТВОВАНИЕ

3. Упоение тактическими приемчиками в рознице привело к тому, что на потребителя в лучшем случае наплевали, а в худшем – «начали разводить на бабки»

Всем знакомо понятие «средний чек»? «Втюхай побольше да подороже. Расскажи, как оно блестит и смотрится». Я понаблюдал за результатом таких втюхиваний в долгосрочной перспективе и могу однозначно утверждать: это работает, пока каждый твой клиент не посетит хотя бы один раз магазин, где твои продавцы «повышают средний чек».



Исследование показало, когда продавец пытается увеличить средний чек, а не донести ценность продукта до клиента, клиент выходит из магазина с чувством, что «все круто, но дорого». Простыми словами: «Улыбались хорошо, но платить там НЕ ЗА ЧТО!» На языке бизнеса это значит, что повторной покупки не будет и хорошо, если он сейчас покупку совершил.

Я думаю, среди тех, кто читает эту статью, нет людей, которые не согласны с утверждением, что помимо одной продажи с хорошей (подчеркиваю!) маржинальностью важна еще и повторная продажа, а лучше – лояльность клиента. При этом лояльность нашего клиента должна выражаться в регулярности покупок с нарастающей динамикой и невниманием к рекламе конкурентов.

Этим определением пользуются те, кто преуспел на ювелирном рынке. Не думаю, что нужно с ними спорить.

КОГДА ПРОДАВЕЦ ПЫТАЕТСЯ УВЕЛИЧИТЬ СРЕДНИЙ ЧЕК, А НЕ ДОНЕСТИ ЦЕННОСТЬ ПРОДУКТА ДО КЛИЕНТА, КЛИЕНТ ВЫХОДИТ ИЗ МАГАЗИНА С ЧУВСТВОМ, ЧТО «ВСЕ КРУТО, НО ДОРОГО!»

4. Наплевательское отношение к клиенту породило новую тенденцию – клиенту постепенно становится не интересен ювелирный рынок

Посмотрите результаты исследований контролирующих ювелирную отрасль органов, а также всевозможных зависимых и независимых исследовательских групп за последние годы. И вы убедитесь, что рынок устойчиво стагнирует.

Средний вес изделий все эти годы стабильно становился меньше и меньше.

Если кому-то не очевидна связь между наплевательским отношением к клиенту и



стагнацией рынка со всеми вытекающими из этого последствиями, могу пояснить.

Само понятие «рынок» включает три показателя:

- число потребителей, которое обеспечивается созданием ассортимента под разные целевые группы, с разной платежеспособностью, разными требованиями к продукту;
- частоту покупок, которая обеспечивается ситуативным разнообразием ассортимента;
- маржинальность, которая обеспечивается соответствием продукта ценностям конечного потребителя.

И если по первым двум показателям производители хоть как-то пытаются работать, то про ценности забывают все. Производят то, что просто удобно производить. После чего вся продукция фильтруется розничными торговцами, которые в отборке руководствуются вкусовщиной.

В итоге конечный потребитель получает тонны однообразной безвкусицы, за которую он не только не хочет платить дорого, но и вообще ее покупать.

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЮВЕЛИРНОЙ РОЗНИЦЫ В СВЯЗИ С ПОСЛЕДНИМИ СОБЫТИЯМИ НАБИРАЕТ ДИНАМИКУ ДЕЙСТВИЙ БЛАГОДАРЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ТЕХНОЛОГИЯМ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ РЫНКА

Я обратил внимание своих партнеров из региональной ювелирной розницы на эту проблему. А за прошедшие 2 года каждый из них увидел, что это реальность с неизбежными результатами.

5. Нарастающая динамика мировых событий отразилась в такой тенденции, как усложнение процессов управления активами в ювелирной отрасли

Простыми словами – заниматься ювелирным бизнесом «по привычке» с каждым днем все труднее и опаснее. И в первую очередь меня как эксперта волнует региональная розница, которая за год пандемии – с 2020 по 2021-й – сократилась на треть.





Хочу сказать, что региональная розница – самый незащищенный элемент в цепочке поставок на сегодняшний день. Наравне с этим мы наблюдаем, как географическая экспансия одного федерального игрока резко возросла в динамике под сопровождение непрерывного демпинга другого федерального игрока. И все эти опасные для региональной розницы маневры происходят именно в том ценовом сегменте и с теми товарными категориями, которыми ей так хочется торговать.

При этом я до сих пор слышу, как региональная розница не бросает своих попыток что-то предпринять, чтобы «отстроиться от федералов и атаковать их» на том поле, где каждый из них по доле рынка не набирает даже статистической погрешности в 3,7%. Перспективность таких действий сравнима с попыткой атаковать веткой танк.

Эту ситуацию усугубляют и нормативные акты. Конечно, они защищают рынок от тех, кто до сих пор не понял, что модель «купить где-то подешевле, никому про это не сказать и подороже продать», а по сути – обмануть клиента, что, говоря юридическим языком, является мошенничеством, больше не будет работать.

Добивающим фактором стала онлайн-торговля. Для них это ядерная бомба. Теперь покупателю, чтобы найти подешевле и купить то, что он хочет, достаточно открыть приложение в телефоне, не выходя из дома.

Ну и так далее.

Как я уже сказал, нужно взять своего директора по развитию, директора по маркетингу, директора по продажам, руководителя отдела КБ, если такие есть, ну или самостоятельно сесть и начать последовательно, технологично, по заданному алгоритму создавать решение для бизнеса.

Вывод

Возвращаясь к тенденциям, хочу обратить внимание, что работа по их выявлению должна завершаться не только пониманием теку-



щей ситуации. Настоящее вмиг станет прошлым. А чтобы не прогореть в бизнесе, нужно смотреть не себе под ноги, а далеко вперед. Значит, анализ самих тенденций должен завершаться формулировкой перспектив – трендов. На их основе можно составлять план действий.

Ювелирный ритейл. Тренды

Я поделюсь несколькими трендами, экспертными предположениями о будущем, основанными на тенденциях.

1. Бизнес на всех уровнях стремительно перерождается из форм спекуляции в высокотехнологичные социальные системы

Это обусловлено ускоряющимся ростом технологий в коммуникациях. Зарабатывать за счет обмана потребителя с каждым днем становится все сложнее и опаснее. С одной стороны, технологичность контроля (камеры, слежка, маркировка, искусственный интел-



лект и т.д.), а с другой – одна девочка-блогер может мгновенно навсегда определить судьбу твоего бизнеса в сознании потребителей, опубликовав «грустный» отзыв.

2. Импульсные покупки и покупки со слабой вовлеченностью (продукты массового потребления) полностью переходят в формат онлайн-розницы

Для реализации этого тренда представителям ювелирной отрасли нужна – и это основное требование – своя торговая марка. Чего нет у большинства представителей региональной розницы, торгующей массовойкой.

В ближайшем будущем офлайн-розница останется лишь пунктом выдачи и гарантом безопасности покупок с сильной вовлеченностью либо покупок, связанных с образом жизни. Именно над созданием продуктов, соответствующих этим параметрам, мы работаем с партнерами из региональной розницы.

Конечно, много клиентов, которые далеки от онлайн-покупок. Но их расхватают те, кто своими ресурсами сможет обеспечить ключевое требование клиента в массовке – имя

этого бренда на слуху, и все мы знаем, о ком идет речь. Ну и низкая стоимость – здесь лидером является непрерывно ликвидирующаяся уже не один год всем известная компания.

3. Время организации обмена товара на деньги потребителя закончилось

Преыдушие трендовые «Twitterизация мышления» (упрощение), а затем «Uberизация бизнеса» (коллаборация) переходят на «Netflixизацию продукта» (сотворчество). Мировые эксперты открыто называют идиотами тех, кто до сих пор занимается лишь организацией обмена товара на деньги потребителя.

Потребитель может обеспечивать:

- материально-техническую базу, вплоть до готового продукта;
- информационно-коммуникационные технологии, ПО;
- социальный капитал и медиавес;
- знаниевые активы;
- репутационную составляющую, влияние;
- людей в штат и внешние связи;
- сотрудничество технологии – время, скорость.

Всё это однозначно создается вокруг четкого позиционирования компании, которое является ее безграничным ресурсом в отличие от любого другого ресурса!

4. Скрипты продаж становятся комплексными и многоуровневыми с привязкой к конкретным ситуациям

Вследствие чего всё больше внедряется технических решений в рознице, позволяющих заменить продавца с меняющимся настроением, не желающего быть попугаем, повторяя один и тот же скрипт сотням покупателей. Зачем он нужен, если мы живем в век, когда Алиса или Сири могут поболтать с тобой о жизни?

5. Увеличивающийся поток информации привел к тому, что люди все больше опираются на внутренние ценности при принятии решений

Подавляющее большинство владельцев бизнеса рекламируют свой продукт, при этом не только не пытаются дифференцироваться, а наоборот – стараются копировать того, у кого получилось, декларируя схожие выгоды.

Все это привело к тому, что теперь потребителю, чтобы найти правду, нужно при выборе альтернатив практически погружаться в науку и специфические тонкости, чего он категорически не хочет, а потому и не делает, переключаясь на внутренние ощущения – то есть выбирает то, что соответствует его ценностям.

Вывод

Основной вывод для владельцев ювелирного бизнеса, особенно для региональной

розницы, я сформулирую так: бизнес все больше превращается в высокотехнологичные системы, построенные на ценностях потребителя.

Уже сейчас при планировании какой-либо долгосрочной бизнес-деятельности важно принять для себя решение:

- либо «Я создаю эту высокотехнологичную систему»;
- либо «Я примыкаю к существующей высокотехнологичной системе»;
- либо «Я вывожу активы с этого рынка».

В следующих статьях я представлю развернутое описание текущей конъюнктуры рынка и результаты аналитики по тем принципам, которых сейчас нужно придерживаться региональной рознице, чтобы не вылететь с рынка.

Добро пожаловать в мир стратегических технологий управления бизнесом в условиях турбулентности рынка!

