



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

Конъюнктура ювелирного рынка

Четыре болевые точки региональной розницы



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

Региональная розничная сеть и просто розничные магазины, чья доля рынка менее 4%, – сегодня самое уязвимым звено в цепочке поставок. К сожалению!

Прошлый кризис, связанный с пандемией, выкосил более 7000 розничных магазинов в ювелирной отрасли.

А сколько выкосят текущие обстоятельства, формирующие мировую ситуацию?

Кто виноват?

Большинство собственников испытывают чувство вины, что у их бизнеса появилась угроза. Такой вывод я сделал после бесед с собственниками ювелирного бизнеса и после наблюдения за обсуждаемыми темами в ювелирных отраслевых чатах. Но вины владельцев бизнеса здесь нет.

Кто такой собственник? Это владелец ресурсов, активов в ювелирной отрасли. Его задача – самостоятельно или с помощью специалистов выстроить процесс монетизации этих активов так, чтобы они не превратились в обанкроченные пассивы.

Для этого он регулярно принимает решения, опираясь на личный опыт и мнения специалистов разного уровня. Но практически каждый такой специалист рассказывает только о классных инструментах, которые якобы «по-

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



могают» в современных условиях вырастить бизнес-показатели.

Теперь честно ответим на следующие вопросы:

1. Сколько сотен специалистов за последние несколько лет рассказали каждому бизнесмену о том, что нужно срочно идти продавать в интернет?
2. Сколько из них реально смогли создать такой бренд, который без оплаты рекламы, теперь уже запрещенной в самых продающих сетях, продолжает осуществлять продажи по всему миру?
3. Может быть, кто-то из них смог создать известный всем региональный бренд, который сегодня лидирует на маркетплейсах и продает высокомаржинальные продукты?

Поэтому федеральные розничные сети, практически ничего не делая, сотнями увеличивают число своих торговых точек. Им достаточно нескольких тысяч региональных розничных магазинов, которые ежегодно закрываются, освобождая место федералам. И это лишь вопрос времени...

Проблема вызвана отсутствием специалистов, способных разбираться в широком спектре бизнес-процессов в ювелирной отрасли. Есть множество узкоспециализированных консультантов, которые решают только операционные, ну максимум – тактические задачи, как говорится – «от роста». Такие консультанты берут какую-то одну проблему компании и пытаются лечить симптомы.

Суть подхода «от роста» заключается в том, что специалисты делают упор лишь на наращивание показателей с помощью разных инструментов в каком-то одном направлении. При этом они всеми способами заставляют поверить собственника в то, что устранение симптома и есть лечение. Главный аргумент – нужно облегчить жизнь этого направления и



КАЖДАЯ СТОРОНА ЮВЕЛИРНОЙ ОТРАСЛИ ИМЕЕТ СВОЕ ОТНОШЕНИЕ К КАКОЙ-ТО ПРОБЛЕМЕ. ЭТИ ОТНОШЕНИЯ ПОРОЖДАЮТ ПРОТИВОРЕЧИЯ. ИСПОЛЬЗУЯ ЭТИ ПРОТИВОРЕЧИЯ, МОЖНО ЛЕГКО ВЫСТРОИТЬ БОЛЬШИНСТВО СИСТЕМНЫХ ПРОЦЕССОВ ТАК, ЧТОБЫ СОБСТВЕННИК ПОЛУЧИЛ РЕЗУЛЬТАТ ВЫШЕ, ЧЕМ ОЖИДАЛ

тогда у вас появится время, чтобы заняться чем-то другим.

Знаете, к чему это привело?

К тому, что большинство бизнесменов ключевую проблему озвучивают так: «Не могу никак выбраться из операционки!» Это и понятно – чему уделяешь внимание, там и тратишь время...

Что делать?

Существует другой подход, совершенно иного уровня. Он называется «от противоречий». Эксперты считают его высшим пилотажем, потому что он позволяет понять всю глубину проблематики и установить первопричину негативных симптомов, которые приводят к низким бизнес-показателям.



Я считаю этот подход наиболее результативным, и за свою многолетнюю практику постоянно убеждаюсь в этом. К сожалению, его мало кто применяет, так как в отрасли практически нет специалистов, имеющих положительный опыт работы с разными звеньями цепочки поставок.

Я думаю, мне повезло: консультируя владельцев ювелирных компаний из разных звеньев цепочки поставок – розницы, оптовой торговли, производства, отраслевых мероприятий и даже СМИ – часто приходится слышать от них об острых проблемах и болях. Эти боли формируют противоречия.

Работая с розницей, которая сетует на поставщиков, видишь какую-то проблему с одной стороны. Работая с оптом, ты видишь эту же проблему, но абсолютно с другой стороны. А консультируя производство, та же проблема вообще раскрывается в ином аспекте. Я уже не говорю про СМИ, у которых всегда есть свое мнение, отличающееся от всех участников.

Каждая сторона имеет свое отношение к проблеме. И именно эти отношения порождают противоречия. Используя эти противоречия, можно легко выстроить большинство системных процессов так, чтобы собственник получил результат выше, чем ожидал.

Как правильно?

Сегодня подход «от противоречий» больше всего требуется при работе с региональным ювелирным ритейлом. Невозможно молча наблюдать за тем, что происходит с розницей, которую фактически загнали в нечеловеческие условия. Я призываю ее к консолидации. И напоминаю о своей готовности к регулярным онлайн-встречам по проработке стратегии. Эта стратегия не просто обеспечит долгосрочную защиту региональной розницы от внешних обстоятельств, но и поможет без лишних усилий кратно повысить бизнес-показатели.

В статье «Тенденции и тренды ювелирного рынка 2022. Какие ремни пристегивать ювелирной рознице, когда рынок попал в

зону турбулентности?» (№ 3, 2022, «Навигатор ювелирной торговли») я подробно разобрал прошлое и будущее отрасли.

Что мы видим сегодня:

1. Частота и мощьность кризисов идет по нарастающей.
2. Интерес конечного потребителя к ювелирной отрасли стабильно снижается на протяжении 15 лет.
3. В противовес тысячам неведомых игроков рынка, покидающих ювелирную отрасль, появились представители региональной розницы, которые используют стратегические технологии управления бизнесом наряду с тактикой и операционкой.
4. Бизнес на всех уровнях все больше перерождается из форм спекуляции в высокотехнологичные социальные системы.
5. Будущее за теми, кто сможет в технологичности процессов оставить человечность – удовлетворить культурные потребности своего клиента в самоутверждении, саморазвитии и самовыражении.
6. Потребитель все больше обращается к личным ценностям при выборе товара.





7. Каждый владелец бизнеса должен как можно скорее принять одно из следующих решений:

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

Высокотехнологичные системы – проверенные на практике и зарекомендовавшие себя бизнес-модели. Бизнес-модель – это определенная структура, которая состоит из конкретных элементов. Если мы рассматриваем ювелирную отрасль, соответственно такой структурой будет ювелирный рынок с его совокупностью игроков – производство (федеральное и региональное), розница (федеральная и региональная), отраслевые мероприятия (выставки и премии), отраслевые СМИ, а также государство в лице контролирующих органов и прочие участники.

Разобрав любую структуру на элементы и определив по их поведению тип отношения к другим участникам, можно легко спрогнозировать следующий шаг каждого структурного элемента. Таким образом, анализируя тенденции и создавая тренды, мы можем заглянуть в будущее ювелирной отрасли. А тренд – это

предположение о будущем, основанное на тенденциях прошлого.

Помимо тех трендов, к которым региональная розница и часть регионального производства просто не готовы, существует ряд угроз со стороны других участников рынка. Речь о конъюнктурных рыночных элементах. Анализ их поведения позволяет сделать однозначное экспертное заключение: они занимаются либо вытеснительной экспансией, либо манипуляциями сознания. Все прекрасно понимают, что грозит тем, кто решит вступить в прямую конкуренцию с игроками, которые их используют.

Болевые точки ритейла

Давайте посмотрим на конъюнктуру ювелирного рынка профессионально, чтобы понять текущую ситуацию и спрогнозировать свое будущее. Что мы видим?

1. Экспансия территорий крупной и динамично-растущей федеральной розничной сетью SOKOLOV, а также непрерывный демпинг федеральной розничной сетью SUNLIGHT, которые несут угрозу вытеснения с рынка региональной ювелирной розницы, продолжают и только набирают обороты.

В чем суть угрозы? Региональная розница, торгуя однотипным товарным ассортиментом с федеральными розничными сетями и не имея своего бренда, не может конкурировать с ними на маркетплейсах. И все, что остается региональной рознице, – это надеяться на профессионализм сотрудников, то есть продавцов-консультантов своих магазинов.

При этом федеральные компании заходят в город легко, «хантят» или переманивают лучших сотрудников у регионалов, даже не придавая этому «пустяку» какого-то значения. Ну либо вынуждают регионалов платить сотрудникам столько, сколько те, возможно, и не планировали платить, чтобы только удержать персонал на рабочих местах.

Возникает первая проблема региональной ювелирной розницы, которая сегодня суще-





ствуется, а дальше будет только усиливаться, – это сложность удержания торговых точек на ювелирном рынке. Даже в привычных географических границах.

2. Экспансию территорий SOKOLOV надежно укрепил продуктом, который востребован потребителем за счет того, что SOKOLOV предлагает «самый широкий ассортимент», соответствующий мейнстримным (топовым, актуальным) желаниям потребителя.

Это классическая модель рыночного поведения. Классика маркетинга! Того самого маркетинга, незнание которого приводит, в частности, к потере ювелирной региональной розницей рыночных позиций. Поведение представителей региональной розницы указывает на недостаточность маркетинговых знаний, чтократно упрощает федеральным сетям процесс экспансии на всем ювелирном рынке за счет своего ассортимента.

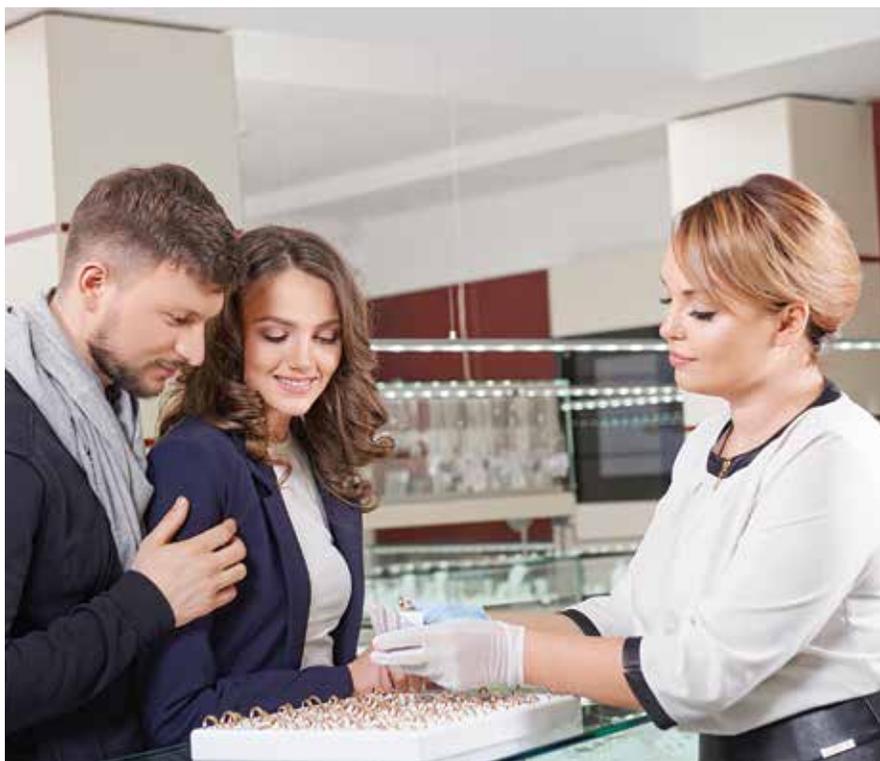
Возникает вторая проблема региональной ювелирной розницы – сложность в составлении продуктовой конкуренции компании SOKOLOV.

Причем те представители региональной розницы, которые все-таки решают вступить в конкурентную борьбу, обращаются к дизайнерам компании SOKOLOV с просьбой нарисовать им эскизы. Затем, согласовав между собой эскизы, они заказывают изготовление украшений на производстве SOKOLOV. После чего удачные коллекции SOKOLOV зачастую забирает себе.

Это называется «тестовый рынок», который компания SOKOLOV блестяще осуществляет за счет региональной розницы.

И это снова классика маркетинга. Как говорится: «Ничего личного, только бизнес».

3. Добивающий фактор – полномасштабная работа федеральных розничных сетей с созданием конечного потребителя на федеральном уровне (федеральная реклама брендов SOKOLOV, SUNLIGHT, 585 и т.д.) в рамках конкретного ценового сегмента, в котором работает большинство региональных розничных сетей.



Вы же понимаете, что сегодня товары стоимостью 1500–3000 рублей самые продаваемые на маркетплейсах. В случае с драгоценностями эта цифра может увеличиваться до 7500 рублей. И в очень редких случаях без дополнительного сервиса цифра может дойти до 15 000 рублей. Та самая «золотая жила массовки». Про доступность регионалам этой жилы на маркетплейсах я уже сказал – практически недоступно!

При этом те клиенты, которые предпочитают онлайн-покупкам покупки в офлайн, смотрят федеральную рекламу, в которой им рассказывают, что в компании SOKOLOV все лучшее, а в компании SUNLIGHT все дешево. Как думаете, куда пойдет такой клиент, если решит прикупить ту самую массовку?

Возникает третья проблема региональной ювелирной розницы – отток целевой аудитории в рамках ценовой лиги в сторону компании SOKOLOV без возможности его возврата. Просто у «регионала» никогда не будет столько ресурсов, сколько может использовать в рекламе «федерал».

Это еще не все проблемы. Анализ текущей стратегии компании SOKOLOV позволяет спро-



гнозировать дефицит поставщиков на ювелирном рынке. Поставщиков в лице региональных производителей.

«Уничтожение» региональных ювелирных торговых точек, которым поставляют товар другие, главным образом региональные ювелирные производители, и замещение их своими торговыми точками, в которые поставляет сам SOKOLOV, приведет к не востребоваемости и вымиранию значительного числа ювелирных производителей. Причем эта проблема существует уже сейчас и выражается в низких показателях скорости, качества, гибкости и сложности производства у «нетоповых» производителей. Они уже не могут конкурировать. И мы понимаем, какая участь их ждет.

Так мы подошли к четвертой проблеме региональной ювелирной розницы продиктованной конъюнктурой рынка, – «вымирание» в ближайшем будущем еще и регионального производителя.

Вы прекрасно понимаете, что профессионализм эксперта заключается не только в умении осуществлять аналитику и составлять прогнозы и тем более не в рассказах об инструментах, о которых любой может прочитать в книжках. Уровень эксперта определяется его готовностью предложить готовое решение, которое состоит из простых и понятных каждому участнику действий, направленных на устранение проблемы. Причем устранение не разово, а фактически навсегда!

Скажу больше, для выживания ювелирной региональной розницы даже одного какого-то решения будет недостаточно! Сегодня требуется комплексный подход, направленный на решение нескольких задач на разных уровнях.

Ключевые задачи розницы

Даже исходя из описанных в этой статье проблем, связанных с конъюнктурой ювелирного рынка, я сформулировал ключевые задачи для региональной розницы. Это задачи, которые подлежат немедленному решению, если у владельцев региональных магазинов

ЗА ОДИН ТОЛЬКО 2020 ГОД ЮВЕЛИРНЫЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ БОЛЕЕ 7000 РОЗНИЧНЫХ МАГАЗИНОВ. ЕСТЬ ПОВОД ЗАДУМАТЬСЯ...

есть желание продолжать свой бизнес в ювелирной отрасли:

1. Отстройка торговых точек региональной ювелирной розницы от торговых точек розничной сети SOKOLOV и других влиятельных федеральных игроков.
2. Отстройка региональной ювелирной розницы от SOKOLOV по товарной массе (ассортименту).
3. Отстройка региональной ювелирной розницы от SOKOLOV и других влиятельных игроков по ценовому сегменту.

Уверен, что для каждого владельца регионального ритейла эти задачи занимают почетное место. Поэтому многие из них пытаются регулярно предпринимать какие-то действия, слушая доморощенных экспертов. А эти бездельники – по-другому я не могу их назвать, – транслирующие на мероприятиях и в своих книжках дешевую рецептурщину, которую они нашли в интернете, фактически уничтожили все доверие к маркетингу и стратегическому мышлению. Да и в целом уничтожили бизнес-мышление, результатом чего стал массовый уход с рынка региональной ювелирной розницы.

Анализ четырех вышеописанных проблем показывает, что латать дыры в бизнес-процессах с помощью каких-то инструментов не получится. Как не получится обойтись решением какой-то одной задачи. Противостоять в одиночку такой машине, как SOKOLOV, нецелесообразно.

Я знаю, что несколько представителей региональной розницы пытались объединиться и создавать совместные коллекции. Однако этот подход показал свою несостоятельность. Текущие возможности той же компании SOKOLOV по выпуску коллекций в десятки, а то и сотни раз превосходят совокупные возможности региональной розницы. Поэтому вся эта партизанщина – капля в море!

Ирония в том, что в классическом маркетинге есть «партизанская стратегия рыночного поведения». Эта стратегия позволяет тем, кто ее использует, занимать вполне достойные доли рынка. Но собственникам некогда вникать в маркетинг, а те, кто называет себя маркетологом, по какой-то причине не хотят или не могут реализовать даже классические принципы. Такое нежелание или неумение приводит к тому, что федеральные компании захватывают территории даже без малейшей видимости противостояния со стороны регионалов.

Повторюсь, необходимо комплексное решение! Для это нужно следующее: во-первых, понимать все уровни и типы конкуренции. Во-вторых, понимать ключевые нюансы различных бизнес-процессов в рознице, опте, производстве, отраслевых мероприятиях и СМИ. В-третьих, учитывать консервативность отрасли и закрытость ее участников.

О важном и полезном

Исходя из этого мы с коллегами проработали целый комплекс стратегий – то есть фактически стратегию развития для регионального ритейла. Мы получили комплексное решение. Безопасное во всех смыслах. Поэтапное. С абсолютной прозрачностью процессов и достигаемых целей. И самое главное – это решение сможет привести региональную ювелирную розницу в состояние полноценного игрока рынка, имеющего защиту, влияние, положительную динамику развития и роста бизнес-показателей.

Особенность этой стратегии в том, что собственникам региональных магазинов не придется делать непривычную для них работу. Все в рамках привычной деятельности и с учетом возможностей каждого отдельно взятого участника реализации этой стратегии.

Более того, реализация этой стратегии не предполагает прямой конкуренции с федеральными розничными сетями, а значит, опасность навлечь на себя гнев богов отсутствует!

На сегодняшний день эта стратегия доступна участникам XX премии «Лучший ювелирный магазин 2021». Но мы открыты к диалогу со всеми желающими присоединиться к проекту.

Если вы попадете в зону риска, а также у вас есть интерес и желание улучшить свое положение в ювелирной отрасли – добро пожаловать в профессиональную группу в Telegram «Ювелирный навигатор: выход есть». Вы можете стать участником реализации стратегии.

В следующей статье «Рост и развитие региональной розницы: на что сделать упор?» я расскажу о важности культурных принципов ведения бизнеса и поделюсь аналитикой ключевых ценностей, позволяющих строить глобальные успешные проекты.

Это будет третья аналитическая статья, которая в совокупности с этой и предыдущей статьей позволит любому собственнику точно понимать ситуацию в ювелирной отрасли для принятия важных решений.

До встречи в новых выпусках, а также в группе Telegram «Ювелирный навигатор: выход есть!» ●

