

# МИХАИЛ ДЯГИЛЕВ, генеральный директор ОАО «Красцветмет»: «На рынке останутся только самые эффективные и способные изменяться»

**ОАО «Красцветмет» – одна из тех редких компаний, которые не нуждаются в представлении. Являясь крупнейшим в России заводом по аффинажу драгоценных металлов, также занимает ведущее место в ряду российских производителей ювелирных изделий. Сегодня ассортимент практически любого ювелирного магазина от Калининграда до Владивостока сложно представить без цепей производства Красцветмета, а ювелирная продукция красноярских ювелиров радует своим качеством и разнообразием выбора. В 2014 году ювелирное производство завода празднует юбилей – 20-летие с момента основания. О том, каких успехов удалось достичь в ювелирном бизнесе за два десятилетия работы, о стратегически важных изменениях в производстве и сбытовой политике, а также дальнейших планах компании «Навигатору ювелирной торговли» рассказал генеральный директор ОАО «Красцветмет» Михаил Владимирович ДЯГИЛЕВ.**



Михаил Владимирович, каким создавалось ювелирное производство Красцветмета и каким стало сегодня? Какие наиболее значимые, на ваш взгляд, этапы развития оно прошло за эти годы?

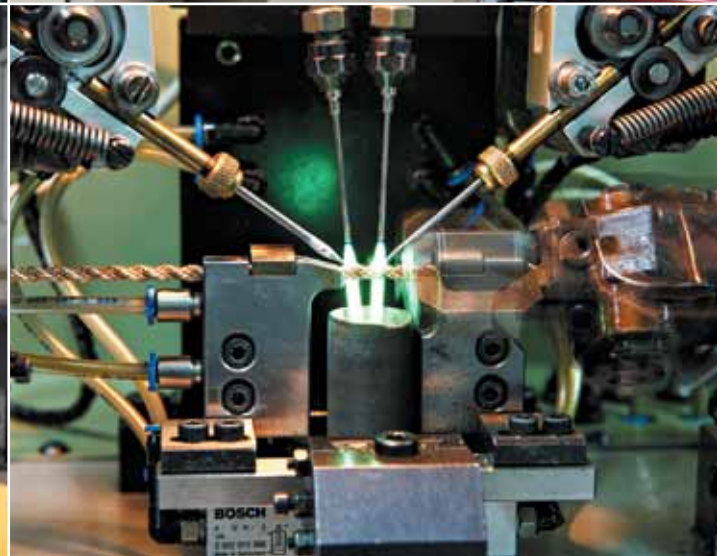
Ювелирное производство Красцветмета является комплексом с полным технологическим циклом. Здесь изделие

проходит все этапы изготовления: от создания эскизов и литья сплавов до алмазной огранки и финишной обработки готовых изделий.

Ювелирный комплекс был сдан «под ключ» итальянскими специалистами в 1994 году. Первая продукция Красцветмета представляла собой 441 изделие из серебра 925-й пробы. Это были самые известные виды плетений: «гурмет» простой и с алмазной огранкой. Всего за первый год работы было выпущено 74 килограмма ювелирных изделий из серебра. В 1995 году начался выпуск изделий из золота, в 1996-м – из платины. В 2001 году Красцветмет представил на рынок ювелирные украшения из палладия. Знаковым событием 2009 года для ювелирного производства стал выпуск сувенирных слитков «Золотой запас». Затем выпустили необычную коллекцию серебряных слитков «Ваш запас», посвященную самым ярким представителям фауны Красноярского края.

В настоящее время Красцветмет специализируется на реализации цепной продукции машинного плетения из золота, серебра, платины и палладия. Номенклатура разнообразна и составляет более 115 видов плетения полновесных и пустотелых цепей. Ассортимент регулярно обновляется.

Если говорить о цифрах, то по сравнению с 1995 годом объем выпуска изделий увеличился более чем в 30 раз: с 272 килограммов до 8,5 тонны (ожидаемый выпуск в 2013 году). За 9 месяцев 2013 года ювелирный дивизион реализовал 5 тонн изделий из золота и 1,1 тонны изделий из



серебра. Доля Красцветмета на российском рынке цепной продукции составляет 35%.

**Какие стратегически важные для ювелирного бизнеса вашего предприятия решения были приняты в последние год-два? Чем они обусловлены?**

В 2012 году с целью интеграции сбытовых и производственных функций по направлениям деятельности Красцветмет перешел на дивизиональную структуру управления. На базе ювелирного производства и оптово-розничного центра был образован ювелирный дивизион, которому выделили собственный операционный бюджет и поставили задачи по повышению эффективности.

С целью повышения эффективности дивизиона решили сосредоточить производство на цепевязании, отказавшись от микролитья и штамповки, а также пересмотреть сбытовую политику. Дело в том, что ювелирный комплекс изначально создавался как цепевязальное производство. Со временем для расширения ассортимента выпускаемой продукции приобретались и другие технологии. Однако мы не смогли выйти на существенные объемы продаж в данных сегментах, что негативно отразилось на экономике подразделения.

Решение пересмотреть сбытовую политику дивизиона основывалось на требованиях рынка. Мы сократили количество оптовых покупателей и дилеров, изменили условия работы с ними. Сегодня реализация продукции осуществляется через 11 дилеров и несколько крупных розничных

сетей, хотя раньше количество контрагентов доходило до 500. При этом наша продукция по-прежнему представлена в ритейле от Калининграда до Владивостока. Изменение сбытовой политики позволило Красцветмету провести оптимизацию оборотного капитала за счет снижения объема незавершенного производства и нереализованной готовой продукции, использования в расчетах факторинга.

**Многие крупнейшие производители ювелирных изделий активно развивают свою розничную сеть. Какие планы у вас в этом направлении?**

Несколько лет назад мы всерьез рассматривали вопрос создания собственной розничной сети. Красцветмет, являясь промышленной компанией, производит цепи на высоком технологическом уровне и создает в данном процессе добавленную стоимость. Ритейл представляет собой другой бизнес со своей логикой и набором необходимых компетенций. Поэтому мы решили сосредоточиться на производстве, оставив розничные продажи профессионалам.

**Производственные возможности вашей компании в цепевязании уникальны и высоко оценены другими участниками рынка. Какой приоритетный путь развития ювелирного производства вашего предприятия: выпуск цепей под собственным брендом или расширение взаимодействия с другими компаниями?**

Цепи Красцветмета широко известны на рынке благодаря их качеству. Это привлекает не только наших





покупателей в ювелирных магазинах, но и отраслевых участников рынка, развивающих собственные бренды и нуждающихся в контрактном производстве. Сегодня у нас три таких партнера.

Работа по обеим моделям позволяет нам увеличивать совокупный объем производства и повышать эффективность.

#### **Ваша оценка состояния российского ювелирного рынка и перспективы его развития на ближайшие годы.**

Общемировая тенденция заключается в снижении объема производства и потребления ювелирных изделий в развитых странах. Характерным примером является Италия, в прошлом – отраслевой лидер. За 10 лет объем производства в этой стране снизился в 5 раз: со 100 до 20 тонн в год. Российский рынок продолжает восстановление после провала 2009 года и, по некоторым оценкам, уже превосходит докризисный уровень. При этом он остается в значительной степени защищенным от импорта, несмотря на слабое таможенное администрирование.

Ювелирные украшения не являются предметом первой необходимости и все меньше рассматриваются как средство накопления. По мере создания в России условий для свободного обращения мерных слитков среди физических лиц золотые изделия окончательно исчерпают свою инвестиционную привлекательность. Борьба за покупателей среди производителей и продавцов ювелирных изделий будет нарастать, на рынке останутся только самые эффективные и способные изменяться.

**Красцветмет – крупнейшее в России аффинажное производство. Какое место Красцветмет занимает сегодня на рынке аффинажа? Каковы ваши планы – ближайшие и среднесрочные – по дальнейшему развитию этого направления? Каким видится рынок аффинажа в перспективе?**

За 9 месяцев 2013 года Красцветмет произвел 89 тонн золота, 611 тонн серебра и 90 тонн металлов платиновой группы. Доля компании на российском рынке аффинажа золота составляет 53%, серебра – 57%, МПГ – 94%. Рентабельность аффинажа стремится к нулю у большинства ведущих компаний мира. Мы ожидаем, что рынок аффинажных услуг в России последует данной тенденции. Это связано как с усилением конкуренции между переработчиками, так и со снижением содержания драгоценных металлов в поставляемом на переработку сырье. Дальнейшая работа с положительной маржинальностью требует предоставления заказчику комплекса услуг по переработке сырья и производству техноло-

гичной продукции из драгоценных металлов, предоставления финансового сервиса, участия в товарообороте сырья и промпродуктов.

**Какое направление – аффинажное или ювелирное – можно назвать на сегодняшний день приоритетным и почему?**

Аффинажный дивизион является основой бизнеса Красцветмета. Доля аффинажного дивизиона в выручке предприятия составляет 74%, ювелирного – 17%, дивизиона технических изделий – 8%, прочая деятельность не превышает 1%. Ни один из трех основных дивизионов Красцветмета не обладает преференциями по отношению к остальным: каждый несет ответственность за достижение доведенных показателей и имеет право на развитие при наличии экономически обоснованных проектов.

**Какие основные цели и задачи в настоящее время стоят перед вами как перед руководителем компании?**

Советом директоров Красцветмета утверждена Стратегия развития компании до 2025 года. Передо мной стоит задача реализации мероприятий Стратегии и достижения утвержденных показателей. Целью Стратегии является повышение уровня конкурентоспособности и эффективности, снижение рисков компании в среднесрочном и долгосрочном периодах. Бизнес Красцветмета будет по-прежнему ориентирован на драгоценные металлы и сосредоточен в трех основных дивизионах: аффинажном, ювелирном и технических изделий.

Реализация мероприятий Стратегии позволит Красцветмету к 2025 году увеличить выручку до 51 миллиарда рублей, чистую прибыль – до 3,1 миллиарда рублей. Стратегией предусмотрено ряд инвестиционных мероприятий. Они оцениваются на сумму более 13 миллиардов рублей. Все дивизионы будут развиваться, при этом основные инвестиции будут направлены в аффинажный дивизион. Произойдет коренная модернизация, возможно, самая крупная за всю историю завода. В этом году началось строительство лабораторно-исследовательского корпуса, в котором будут функционировать научно-технологический центр и аналитическая лаборатория. Завершается разработка технического задания на строительство нового аффинажного корпуса, где разместятся несколько существующих цехов. Будет реконструирован обогатительный комплекс предприятия и реализована программа перехода к условно-безотходному производству. Все это позволит существенно улучшить экономику предприятия и расширить номенклатуру продукции и услуг.