



**Ювелирная сеть «Рубин» – одна из самых стабильных компаний российского рынка. За 16 лет она приобрела репутацию надежного партнера (среди поставщиков), социально ответственного работодателя (среди сотрудников и соискателей), грамотного современного продавца (среди клиентов). Но это не все! «Рубин» давно ассоциируется у участников рынка с такими понятиями, как «прогресс», «мировой ювелирный опыт», «грамотная стратегия»... Курс на обучение – не самообразование, а получение системных знаний в области бизнес-управления, маркетинга, рекламы – взяло руководство компании и... «заразило» своих сотрудников. Сейчас в «Рубине» учатся все – от генерального директора до продавца. И не просто учатся, а сразу применяют полученные знания на практике. Что это дает, какие знания особенно необходимы сегодня – об этом сегодняшний разговор с генеральным директором ювелирной сети «Рубин» Натальей Александровной ОНИЩЕНКО.**

## **НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА ОНИЩЕНКО,**

**генеральный директор сети магазинов «Рубин»:**

**«Учиться, учиться и еще раз учиться» – ЭТОТ ТЕЗИС СЕГОДНЯ АКТУАЛЕН КАК НИКОГДА»**

Приятно начинать беседу с поздравления. Открытие двух магазинов в то время, когда многие салоны сокращают свое присутствие на рынке, – событие значимое и, надо сказать, рискованное.

За поздравление благодарю. Действительно, в прошлом году мы расширили свое присутствие на рынке – под брендом «Рубин» открыли магазины в городах Михайловск и Пятигорск. Что касается рисков, то они, конечно, были



просчитаны и сведены к минимуму – по-другому мы не работаем. В данном конкретном случае наши магазины создавались не на пустом месте – ранее здесь уже работали ювелирные салоны с хорошей репутацией, традициями, клиентской базой.

**Вам удалось удержать «чужих» клиентов?**

Конечно, покупатели сегодня искушенные, опытные и отлично понимают, что им выгодно, а что – нет. От нашего прихода они только выиграли: получили новый интересный ассортимент, новые услуги, акции.

**Новые салоны выдержаны в «рубиновских» традициях или это абсолютно новый проект?**

Все магазины сети «Рубин» решены в едином стиле – это касается и интерьеров, и правил общения с покупателем, и выкладки, и продвижения. Он известен, узнаваем и давно «работает» на укрепление и развитие компании.

**А что с ассортиментом – тоже единый во всех магазинах?**

Вот ассортимент различен – формируется в зависимости от географического расположения, целевой аудитории, ее финансовой состоятельности, вкусовых предпочтений. Например, в центральном магазине «Рубин» в Ставрополе значительную долю ассортимента составляют

дорогие и эксклюзивные изделия. В то время как в Невинномысске на украшения премиум-класса приходится лишь одна витрина, здесь больше так называемого массового сегмента.

**Как себя чувствует ваша компания в целом? Большинство ювелиров сетуют на сложный 2013 год.**

Соглашусь, год был непростым (хотя для нас – стабильным, без особых потрясений). В первую очередь потому, что изменился сам рынок – изменились покупатели, их финансовое благосостояние, психология, в том числе отношение к деньгам. Но это и интересно! Такое положение вещей требует от нас постоянной динамики, развития, анализа. Не сидеть, сложа руки, а изучать спрос, средний чек, тенденции. И уже в соответствии с этим корректировать ассортиментную и маркетинговую политику. Сегодня только при грамотном подходе к управлению бизнес будет конкурентоспособен.

**Для анализа рынка, проведения исследований вы привлекаете агентства или обходитесь своими силами?**

Все зависит от задач и масштабов исследования. Для объемных проектов, конечно, привлекаем агентства. Текущие вопросы, связанные с изучением спроса-предложения,



динамики продаж, лояльности покупателей, как правило, решаем сами. Это задача штатных маркетологов, товароведов. У нас есть офисная команда – 15 человек, они и проводят опросы, изучают статистику.

**И что показывают опросы? Какие изделия востребованы сейчас и будут пользоваться спросом в ближайшее время?**

Если говорить о дне сегодняшнем, то в последнее время (а именно год назад) наметилась интересная тенденция – возвращение к старой доброй классике. Это касается и украшений, и ювелирных часов. Основные продажи приходится на недорогие изделия из золота. Обращаю ваше внимание: не полудраги – знаю, что в ряде российских регионов востребованы украшения со вставками из полудрагоценных камней, – а именно золото. Недорогие, но интересные. Снова востребованы украшения с алмазной гранью – еще пару лет назад они переживали упадок. Необычные, неизбитые изделия из серебра также приобретаются активно и с удовольствием.

Если говорить о перспективах, прогнозировать клиентский спрос практически невозможно – это процесс неконтролируемый. Например, накануне 2014 года большим спросом в нашем регионе пользовались крупные серьги

антик, их еще называют «Восток» или «люстры». Ожидать такой всплеск интереса было просто невозможно: два года назад глянцевые журналы активно писали про них, но никакого внимания публики эти серьги так и не получили. В прошлом году (опять же при массивной рекламе в СМИ) они лежали невостребованными на прилавках, а в этом году вдруг оказались на пике моды.

Подобная ситуация сложилась и с символом года – лошастью. Никогда в нашем регионе не было ажиотажа вокруг изделий с новогодней символикой, а в этом покупатели активно интересовались ими.

**Но бюджетные изделия, на которые приходятся сегодня основные продажи, не всегда бывают должного качества.**

Не могу с вами согласиться. Все зависит от уровня производителя и требовательности магазина. Например, к нам на витрины не допускаются малоинтересные по дизайну и недостаточно высокого качества украшения. Каждое изделие проходит тщательный отбор независимо от того, к какой ценовой категории оно относится. Вопросы качества, гарантийные обязательства – для нас не пустой звук. Даже если на бюджетное изделие закончилась гарантия, а оно вышло из строя (как правило, из-за





нарушений правил ношения или неправильного ухода), мы решаем эту проблему.

**Насколько долго, по вашим оценкам, отрасли придется работать в условиях кризиса?**

Ювелирный рынок – часть российской экономики. По мнению ряда маркетологов, Россия выйдет из состояния кризиса только к 2020 году. И пока наша страна переживает кризис, ожидать позитивных перемен в отдельно взятой отрасли было бы странным.

**Прогноз нельзя назвать оптимистичным. И что же делать ювелирному ритейлу?**

В первую очередь усвоить, что жизнь не стоит на месте. Чтобы идти в ногу со временем, нужно постоянно совершенствоваться, развиваться, осваивать новые технологии, новые подходы к ведению бизнеса. Сейчас издается множество бизнес-литературы, правда, в основном с учетом западного опыта. Создается много интересных программ для ювелирной отрасли – если их освоить и грамотно применить, можно не только оптимизировать работу, но сократить риски. Я учусь в Высшей школе экономики, каждый месяц приезжаю в Москву на лекции. Слушаю курсы бизнес-стратегии, мерчандайзинга, построения рекламной по-

литики. Это очень интересно! Нам преподают профессора с большим стажем работы, колоссальным багажом знаний. Информация, которую я получаю, исключительно полезна, ценна с практической точки зрения. Поэтому вслед за мной учиться и повышать квалификацию пошли наши товароведы, маркетологи, специалисты по развитию интернет-проектов.

**Что конкретно вы готовы позаимствовать у западных коллег?**

Самое первое, что лежит на поверхности, – это система управления. У нас принято держать весь бизнес в одних руках. На Западе – распределять обязанности между сотрудниками, чтобы инициатива людей не подавлялась, а, напротив, поощрялась, чтобы каждый человек мог предлагать свое решение возникающих вопросов, генерировать идеи и внедрять их... Этот подход мне кажется более оптимальным, и я стараюсь перестроиться. Но пока, признаюсь, не очень хорошо получается.

**Подобный подход предполагает наличие грамотных, высокообразованных сотрудников.**

Других у нас нет. Мы сами готовим специалистов для своей сети. Новый сотрудник



**Арт-показ «Вечные ценности».**  
Презентация современных ювелирных изделий, представляющих разные исторические эпохи. Декабрь 2013

сначала принимается на работу учеником – к нему прикрепляется наставник, который на месте учит своего подопечного. По истечении месяца он сдает экзамен на знание ювелирного производства, технологий, используемых в нем материалов, а также техник продаж и правил общения с покупателями. Экзамен проводится в том числе и за прилавком – новый сотрудник должен грамотно прочесть бирку на изделии, презентовать его покупателю и завершить покупку.

Обучению сотрудников мы уделяем очень большое внимание. Раз в полгода весь персонал повышает квалификацию и по итогам сдает аттестационные экзамены.

Сейчас на повестке дня самый актуальный вопрос – мерчандайзинг. Очевидно, что для повышения продаж нужно использовать инсталляцию витрин, грамотно располагать товар – необходимо учитывать, какие камни следует разместить на переднем плане, какие – напротив, сместить чуть вглубь. Этому нам предстоит учиться.

**Строго у вас относятся к кадрам.**

Строго, но справедливо. У нас разработана уникальная система мотивации, каждый

сотрудник имеет соцпакет, зарплата выплачивается не просто в определенные дни, но и в определенные часы – люди чувствуют защищенность, уверенность в завтрашнем дне. Поэтому текучести кадров у нас нет в принципе. Если мы и расстаемся с кем-то из сотрудников, то на время декретного отпуска.

Заботимся о детях сотрудников – проводим праздники, в том числе семейные, дарим подарки, объявляем конкурсы с обязательным вручением призов. Любим семейные выезды на природу, корпоративный отдых в выходные. У нас сложилась очень теплая семейная атмосфера.

В компании не так давно была введена новая должность – менеджер по персоналу. Это квалифицированный психолог, который курирует вопросы подготовки, обучения персонала, занимается решением конфликтных ситуаций. Он составляет график работы, учитывая личные симпатии сотрудников – кто с кем хотел бы работать вместе. Это позволяет минимизировать конфликты в коллективе.

**Позвольте задать вам вопрос, который интересует сегодня всех: как и чем вы привлекаете клиентов? Бонусы? Скидки?**

Обращусь к опыту своих преподавателей. Доктор экономических наук, профессор

Высшей школы экономики Игорь Владимирович Липсиц на вопрос аудитории, какие способы привлечения клиентов сейчас актуальны и нравится ли ему система бонусов, ответил: «Бонусы? Вы знаете, а мне СЕЙЧАС хочется получить свои привилегии. Почему я должен ждать? Бонус – это то, что используется потом, а не сейчас». Российская публика не очень доверяет тому, что будет потом.

Что же касается скидок, то они у нас есть: реальные – от реальных цен. Каждый сантиметр наших витрин должен приносить прибыль. И мы четко знаем, какую именно – для этого у нас существует специальная программа, которая в том числе указывает, сколько времени товар лежит на витрине и в какой момент ассортимент нужно корректировать.

**У вас широкий ассортимент – есть все и для всех. Но, может быть, существует такое предложение (я имею в виду предложение от поставщика), от которого вы не сможете отказаться?**

Если говорить об ассортименте, на рынке сегодня скудно представлены концептуальные изделия, рассчитанные на молодежь, на подростков. То, что предлагают зарубежные поставщики, – для молодежной аудитории дорого. Подобные изделия должны быть обязательно в бюджетном исполнении – иначе они просто не будут востребованы.

Кроме того, мы никогда не отказываемся от организации совместных с производителем показов (при условии, конечно, что товар интересный и качественный).

**В каком направлении вы предполагаете развивать бизнес дальше? Какие цели ставите перед собой?**

Планов и мыслей много. Но направлены они в основном не в сторону коммерции. Ювелирный бизнес – дело непростое, уже сегодня сеть насчитывает 14 магазинов. И дальнейшее расширение мне кажется пока нецелесообразным – нужно развивать и совершенствовать уже имеющиеся салоны.

В ближайшее время я планирую больше внимания уделить благотворительности. Мы всегда много помогали нуждающимся, но сейчас настало время конкретных дел, адресной помощи. В первую очередь детям, поскольку в России по сравнению со странами Европы очень мало внимания уделяется теме детства.

Мне бы хотелось построить в Ставрополе современную площадку для игр, открыть «Дом экспериментов», где ребята могли бы проводить время с пользой, удовлетворяя свой естественнонаучный интерес – выращивать кри-

сталлы, наблюдать процесс рождения ребенка, полета человека в космос...

**Вы давно и успешно работаете на рынке. Наверняка база поставщиков у «Рубина» более чем обширная, но при этом вряд ли вы готовы сотрудничать со всеми.**

На сегодняшний день среди наших партнеров – более 300 поставщиков. Среди них не только российские, но и зарубежные производители. Со многими работаем все 16 лет. При выборе партнера для нас принципиально важно, чтобы компания понимала, что она работает для клиента, и, следовательно, была готова оперативно реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

**На каких условиях вы готовы работать с производителями?**

Мы используем все возможные схемы взаимодействия – и предоплата, и отсрочка, и договор комиссии. Как и все, любим брать товар на реализацию.

**Существует весьма распространенное мнение: хороший товар на реализацию не отдают...**

Это, наверное, смотря кому. Мы, например, плохие изделия на реализацию не возьмем. Как я уже говорила, у нас каждый сантиметр витрины должен приносить доход. И этот доход просчитан!

**В вашем ассортименте присутствуют ювелирные часы, а стальных нет.**

Стальные часы – это, скорее, вопрос площади. Чтобы заниматься ими, нужно открывать полноценный часовой салон – предлагать покупателям достойный выбор, иначе проект просто не имеет перспектив.

**Вы с оптимизмом смотрите в будущее? Какими вам представляются ближайшие перспективы?**

Очень хотелось бы стабильности, но, к сожалению, нет никакой уверенности, что она будет. С другой стороны, за 16 лет я пережила несколько кризисов, передел рынка, взлеты, падения. Думаю, остальное тоже переживаемо – при условии, как я уже говорила, грамотного управления бизнесом.

**Беседовала Ольга ЗАРЖЕЦКАЯ**

**Сеть ювелирных магазинов**

**«Рубин»**

**Ставрополь**

**[www.magazin-rubin.ru](http://www.magazin-rubin.ru)**