



**В современном бизнесе все совсем не так, как в художественной литературе – помните «Анну Каренину»: «Все счастливые семьи похожи друг на друга»... Здесь каждая успешная (счастливая) компания индивидуальна, у каждой – свои сильные стороны, свои источники вдохновения, свои секреты. Попытаемся определить фундамент, положенный в основу деятельности ювелирной сети «КлементИНА», в составе которой 15 магазинов в 8 городах Мурманской области, – семейного бизнеса, основанного более 20 лет назад Ольгой Михайловной КЛЕМЕНТЬЕВОЙ. Душевность, бережное отношение к людям, профессионализм и высокая требовательность к себе, результатам работы, сотрудникам, партнерам... Сегодня наш собеседник – Ирина КЛЕМЕНТЬЕВА, директор по развитию ювелирной розничной сети «КлементИНА».**

## **Ирина КЛЕМЕНТЬЕВА,**

**директор по развитию ювелирной розничной сети «КлементИНА»:**

**«Могу с гордостью сказать: мы – клан!»**



**Какое событие недавнего времени вы считаете ключевым для развития вашей компании?**

Думаю, открытие магазина в Североморске. Конечно, сейчас не самое простое время для расширения бизнеса. В основном мы акцентируем внимание на упрочении своих позиций, на работе над качеством, а не количеством магазинов. Но Североморск – отдельная тема. Среди наших постоянных клиентов – много жителей Североморска и близлежащих к нему населенных пунктов. Люди были вынуждены ездить в другие города, где расположены наши салоны, чтобы приобрести ювелирные изделия. Это, конечно, неудобно. Поэтому к нам неоднократно обращались с просьбами об открытии салона в Североморске. И вот летом 2013 года это событие свершилось!

Многие коллеги с недоумением смотрели на нас: мало того, что экономически нестабильное время, да еще и лето! Найти персонал в летний период всегда тяжело – все в отпусках, и покупателей мало. Но все получилось как нельзя лучше. В северноморском салоне работает очень сильная команда, мы получаем множество комплиментов относительно ассортимента, атмосферы, работы продавцов-консультантов...

**Что, с вашей точки зрения, самое важное в работе современного магазина? Что нужно делать, чтобы как минимум не терять, а лучше – привлекать клиентов?**

Чрезвычайно важен ассортимент. Это вопрос, который требует самой тщательной проработки и постоянного контроля. Что это значит. Изделия, представленные в салоне, должны быть исключительно высокого качества. Постоянный ассортимент – украшения, которые пользуются стабильным спросом, – необходимо иметь в достаточном количестве, и при этом желательно обновлять модельный ряд. На витринах регулярно должны появляться интересные новинки. Но их мало найти и выставить на витрине – их нужно грамотно презентовать. А отсюда следующая обязательная составляющая работы современного магазина – обучение персонала. Этому вопросу мы уделяем самое пристальное внимание.

С недавних пор в штате компании работает специалист по кадрам – он же бизнес-тренер. Ранее мы обращались к услугам специализированных обучающих и тренинговых компаний, но далеко не все их рекомендации оказались применимы к работе салонов в малых региональных городах. Все же в нашей работе есть специфика, которая не всегда хорошо известна столичным тренерам. Кроме того, магазины «КлементИНА» разбросаны по 8 городам региона. Согласитесь, собрать в одном месте в один день и час всех сотрудников – задача не из простых. Поэтому, когда у нас появилась возможность пригласить собственного HR-специалиста, настоящего профессионала, результат не заставил себя ждать. Теперь обучение продавцов у нас проводится на совершенно ином уровне и с иными результатами.

Чтобы клиентам было хорошо в магазине, необходимо создать комфортную, душевную атмосферу. Например, в Кировске, где находится наш офис и работает три салона «КлементИНА», население не достигает 30 тысяч человек, а в городе Полярные Зори нет и 15 тысяч. Удержать клиентов, не отпустить их к конкурентам, сделать так, чтобы люди захотели потратить совсем не лишние деньги на украшения – это очень серьезная работа! Насколько персонал должен ответственно, с душой подходить к своим обязанностям! Как клиентам должно быть комфортно, чтобы они захотели вернуться в магазин!

Такую удивительную обстановку удалось создать и сохранять все эти годы нашему руководителю и основателю компании – Ольге Михайловне Клементьевой.

**Обстановку формирует основатель компании, это понятно. Но чтобы атмосферу сохранить, нужны усилия и желание всего коллектива. Это десятки совершенно разных людей. Разве такое возможно?**

Безусловно. Отношение руководителя к людям, к делу, к профессии формирует и наше отношение. Мудрость Ольги Михайловны, ее спокойствие, доброжелательность чувствуется в работе всего персонала. Здесь все



взаимосвязано: когда к людям относятся по-доброму, с уважением, когда душевность проходит красной нитью через всю работу, всю политику компании, сотрудники начинают относиться и к окружающим, и к работе с такой же теплотой и уважением.

**Как вы решаете кадровые проблемы? Наверное, ищите каких-то особенных людей.**

У нас нет кадровых проблем, поскольку текучесть нулевая. От нас уходят только в декрет. Мы объявляем о наборе сотрудников в связи с расширением или открытием новых салонов. Что касается людей – да, вы правы. У нас работают люди особого душевного склада. Все трудятся на одно дело по принципу: развиваясь сам – развиваю компанию. Могу с гордостью сказать: мы – клан!

**Где вы находите таких сотрудников?**

Как я уже говорила, ситуация на градообразующих предприятиях сегодня не самая благоприятная. Идут сокращения. Мы, в свою очередь, расширяемся. И к нам с удовольствием переходят специалисты высочайшей квалификации и образованности.

Признаюсь, изначально у меня даже были сомнения и вопрос к соискателям – оправданно ли это? Но ответом была фраза: «В «КлементИНЕ» работать престижно».

От себя могу добавить: не только престижно, но и выгодно. У нас обширный соцпакет. Мы оплачиваем сотрудникам питание и санаторный отдых. Отпуск составляет 52 рабочих дня, как на госпредприятиях региона. Помимо ежемесячных и ежеквартальных премий регулярно начисляются бонусы... И, конечно, важна возможность обучаться, расти профессионально, строить карьеру, получать достойную зарплату, которая высока даже по столичным меркам, и это предмет нашей гордости.

**Чему и с какой периодичностью обучаете персонал?**

Образование идет постоянно и во всех направлениях. Это ежедневные беседы, где обсуждаются сложные случаи из практики. Например, покупатель пришел в дурном настроении и бросил мимоходом: «Ничего интересного у вас нет...» Объясняем продавцам, как реагировать на подобные высказывания, оказываем психологическую поддержку. Проводим семинары по психологии продаж, по камням, по современным трендам в ювелирной отрасли. Большое внимание уделяем беседам о поставщиках, это тоже важно.

Очень любим такой формат работы, как тайный покупатель, – чрезвычайно показательные рейды. По окончании разбираем и прорабатываем возникшие ситуации.

Не так давно мы пришли к выводу: исключительно эффективны стажировки заведующих магазинами и продавцов в других салонах сети. Сотрудники (один день – заведующие, другой – продавцы) обмениваются торговыми точками, перенимают опыт коллег, делятся своими наработками. Руководство компании тоже постоянно учится.

Движение, развитие, совершенствование – это проявляется везде и во всем. «Постоянно двигаться вперед, стремиться к вершине, но не достигать ее, а ставить перед собой новые цели и добиваться их – поскольку с вершины начинается падение» – это жизненная позиция Ольги Михайловны. И это принцип работы всей компании.

Такое непрерывное движение, развитие проявляется во всем. Я, например, не помню такого времени, чтобы у нас не обсуждались вопросы реконструкции салонов, совершенствования интерьеров. Идет постоянный диалог с архитекторами, мы вводим новые отделочные материалы, обновляем оборудование. Впечатление о салоне складывается в тот момент, когда посетитель переступает его порог, как впечатление о человеке формируется за первые четыре секунды общения. Во всех магазинах мы установили

светодиодное освещение – и не только внутри витрин, но и над ними, чтобы свет не бил в глаза покупателю, и в то же время изделие играло, как на солнце. Сейчас работаем над новым дизайном магазина – хотим использовать в оформлении интерьера региональный северный мотив.

**Наверняка не меньшие требования вы предъявляете к партнерам. Что для вас принципиально важно при выборе поставщика и заключении договора о сотрудничестве?**

Качество, дизайн, цена. И качество – на первом месте! Никакой дизайн не спасет украшение, если оно ненадлежащего качества. Если изделие рассыпается в руках клиента при примерке, если через неделю ношения из кольца выпадает вставка – это удар по имиджу магазина. Понятно, что бесплатный ремонт и тысяча извинений – за нами. Но это не наш стиль работы.

Для нашей ювелирной сети репутация – это все! Запятнать имя надежного магазина, гарантирующего качество изделий, – значит, потерять клиентов. Для нас такой вариант неприемлем. Поэтому качество каждого изделия проверяется неоднократно. Сначала при отборке, при приемке в офисе, потом – в магазине, перед тем как представить клиентам. Проверяем замки, полировку, закрепку, соответствие реальных характеристик и вставок заявленным.

**А если обнаруживается производственный брак?**

Если брак единичный – ничего страшного. Когда это обнаруживается неоднократно – обсуждаем проблему с поставщиком. И если работа над ошибками не проведена и некачественная продукция продолжает поступать – шансы на дальнейшее сотрудничество стремятся к нулю. Мы и наши клиенты не лабораторные кролики, на нас не нужно экспериментировать. Если компания занимается производством – она должна выполнить обязательства перед клиентом от и до. Сейчас мы работаем с лучшими производителями, для которых понятия «репутация», «имидж», «обязательства» – не пустой звук, как и для нас.

**Какие изделия сегодня пользуются спросом у ваших клиентов?**

Некоторый отпечаток на вкусовые пристрастия наших покупателей накладывает география – на территории региона



**Ольга Михайловна КЛЕМЕНТЬЕВА,**  
директор и основатель ЮС «Клементина»

находится Хибинский горный массив. У нас край геологов, кстати, одно из образований Ольги Михайловны – геологическое. Поэтому отношение к камням – самое трепетное и внимательное. Новинки, появляющиеся на рынке, мы тут же презентуем в своих салонах. Среди последних новинок – султанит – удивительный камень, способный менять цвет от зеленовато-желтого до пурпурно-розового. Стоит ли говорить, какой неподдельный интерес и высокий спрос вызвал этот камень у наших клиентов.

Как и везде, наверное, сегодня востребована массовка: классические кольца, серьги, цепи, браслеты. Пользуются неизменным спросом нательные крестики и именные иконы. Последние годы активно стали продаваться часы – у нас с компанией «НИКА» заключен эксклюзивный договор: в Мурманской области ее продукцию представляем только мы. Могу сказать, что и производитель динамично развивается, предлагая рынку интересные модели часов, и наш покупатель обратил пристальное внимание на продукцию часовой компании.

Было время, когда все – и покупатели, и производители – перешли на максимально облегченные изделия. Но сейчас





этот «лайт-период» позади. Поэтому очень приятно, что все больше российских ювелирных заводов предлагают средние и полновесные изделия, экспериментируя с дизайном и вставками. Могу сказать: из наших партнеров первыми взяли на себя смелость по возвращению к полновесу заводы «Александра» и «Санис». Они создают очень грамотные по соотношению цена-качество украшения – от массовки, полудрагоценных до бриллиантовых коллекций.

Обсуждая с клиентами предстоящую покупку, мы всегда обращаем внимание на то, что золото во все времена было объектом надежных инвестиций. Кроме того, сильна русская традиция – передавать украшения по наследству, а для таких целей пустотел вряд ли подходит. И покупатели с нами согласны.

С большим воодушевлением мы сотрудничаем с компанией «Золотов» – на последней февральской выставке производитель представил новую коллекцию с бриллиантами, сапфирами, изумрудами, турмалинами. Это просто восторг! Высочайшее качество, изысканный дизайн – и все это по цене, доступной каждому покупателю. Коллекция ориентирована на тех, кто хочет приобретать бриллианты, но недорого. Мы закупили большую партию товара на выставке. После появления коллекции на витринах наших салонов результаты продаж были ошеломляющими.

«Бриллианты Костромы» – наш надежный партнер – представляет изделия потрясающего дизайна, находит невероятной красоты камни! Причем такое равнодушное творческое отношение к созданию изделий не зависит от их ценовой категории – распространяется как на недорогие изделия, так и на эксклюзивные гарнитуры. Наши клиенты очень любят и выделяют украшения этого производителя.

**Возможно, вы чувствуете, что при всем многообразии выбора покупателям недостает каких-то моделей, может быть, дизайнерских решений.**

Было бы хорошо немного разнообразить цепевязальную продукцию – расширить перечень фантазийных плетений.

Большинство заводов делают акцент на классику, между тем клиенты в основном интересуются оригинальными, дизайнерскими плетениями.

**Подавляющее большинство изделий, с которыми вы работаете, – российского производства. С чем это связано? От вас недалеко за граница, значит, вкусы должны быть близки европейским.**

Действительно, мы активно работаем именно с отечественными производителями. Во-первых, нас устраивают высокие стандарты качества, которых придерживаются наши партнеры. Во-вторых, российские компании предлагают очень интересные дизайнерские решения – современные и вместе с тем адаптированные под нашего покупателя. Например, для российского покупателя неприемлемы пуссетные замки – даже на недорогих гвоздиках они должны быть винтовыми. Что же касается северных регионов, пожелания покупателей обусловлены еще и климатом – у нас полгода зима: шапочки, шарфы, объемные воротники... Значит, замки на сережках должны быть особенно прочными, полировка – безупречной, закрепка – идеальной!

И, наконец, с российскими компаниями значительно легче найти общий язык, понять друг друга. Мы работаем в очень тесном контакте. Нередко обсуждаем художественные нюансы, просим обратить внимание на определенные детали дизайна – возможно, что-то изменить, учитывая видение и желание покупателей. Производители всегда идут нам навстречу.

Ремонты, возвраты – с этим проблем также нет. Все решается оперативно и конструктивно. Если ремонт требуется незначительный (например, выпал камень из кольца) – мы устраняем поломку сами, не усложняя жизнь отправкой украшения на завод. У нас есть свой ювелир – он профессионал. Но если требуется более серьезная работа – конечно, привлекаем поставщика. При сотрудничестве с компаниями-



посредниками, торгующими изделиями, произведенными, например, в Гонконге, Индии, такое невозможно. Кто будет заниматься кольцом стоимостью 3 тысячи рублей? Для поставщика это нерентабельно. А клиент полюбил свое украшение, носит с удовольствием. Для него поломка – трагедия. Безусловно, мы должны помочь, даже если поломка произошла по вине клиента.

**Вы часто говорите об удобстве, комфорте, атмосфере, отношениях...**

Потому что это ключевые понятия в нашем бизнесе. Как я уже говорила, работа в небольших городах имеет свою специфику: наши клиенты – это наши друзья или друзья наших друзей. У нас дружеские теплые отношения с клиентами. Люди не боятся, не стесняются приходить к нам со своими проблемами, сложностями, с плохим настроением. Нет ничего дороже человеческих отношений – душевности, теплоты.

Клиенты знают: если случайно потерялась сережка – мы ее из-под земли достанем. Заберем на время вторую – целевшую, отправим на завод. Там ее почистят, обновят, изготовят вторую. Клиент оплачивает только стоимость восстановленной сережки. Если выпала и потерялась вставка – тоже не беда. Наши партнеры – даже заводы-миллионники – всегда идут навстречу нам и нашим покупателям.

Особое внимание уделяем мелочам. Как вы думаете, куда должна поставить свою сумочку дама во время примерки ювелирного изделия? На пол? На витрину? Неудобно! Во всех салонах «Клементина» на витринах предусмотрены крючки для сумок. Зона отдыха есть в любом нашем салоне. Пока женщины выбирают украшение, ее спутник может отдохнуть, полистать журнал...

Создание комфортной обстановки для сотрудников – еще одна важная задача. В магазинах компании, в офисе уютно, тепло, красиво – приятно находиться и работать. Чувствуется хозяйская рука. Всегда есть возможность пообедать, если

голоден, в некоторых салонах даже оборудованы кухни, есть с кем поговорить, обсудить что-то важное, немножко отдохнуть.

**Какие принципы руководства вы считаете наиболее эффективными? В вашей компании демократия или...**

В нашей компании все очень демократично. Мы любим собираться вместе офисом, обсуждать текущие вопросы, планы. У нас очень ценят инициативу сотрудников, с большим вниманием относятся к мнению каждого. Нет ничего лучше, когда в компании работают профессиональные, энергичные люди, когда живо обсуждаются проблемы, предлагаются решения, когда нет места рутине и равнодушию.

У нас поощряется любое проявление творчества. Даже в такой, казалось бы, мелочи, как форма продавцов. Руководство выделяет средства на форму и декларирует определенные каноны. А дальше – каждый магазин выбирает себе форму, конечно, в соответствии с корпоративными правилами. В результате каждый салон в составе сети имеет свое лицо, свою индивидуальность.

Ольга Михайловна очень мудрый руководитель. Мы никогда не слышали от нее грубого слова. Безграничное уважение и доверие к людям – вот основа ее кадровой политики. И, как показывает практика, это беспроблемный вариант. «Нет таких проблем, которые нельзя решить», – говорит Ольга Михайловна. И мы с ней согласны.

**Несмотря на непростую экономическую ситуацию в стране и отрасли, сеть ювелирных салонов «Клементина» демонстрирует стабильное увеличение объемов продаж. Для этого компания предприняла ряд эффективных антикризисных мер. Каких именно? Читайте об этом в следующем номере журнала. **

*Беседовала Ольга ЗАРЖЕЦКАЯ*

**Ювелирная сеть «Клементина»  
www.CLEMEN.ru**