



«АБОНЕМЕНТ» В ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР: ПЯТЬ ШАГОВ К УСПЕХУ

Для многих ювелирных компаний «вход в ТРЦ» был и остается весьма актуальным вопросом. Наш сегодняшний эксперт, исполнительный директор компании «Адамас» Максим ВАЙНБЕРГ, совместно с которым подготовлена эта статья, предлагает посмотреть на проблему шире и ставить перед собой цель «стать равноправным партнером» на рынке торговой недвижимости. Как этого можно добиться и как этого добилась компания «Адамас»?



Максим ВАЙНБЕРГ,
исполнительный
директор компании
«Адамас»

«Хотел бы сразу сделать акцент на том, что единого решения и ответа на поставленные вопросы нет. Путь, который прошел «Адамас», – это не универсальный рецепт. Его невозможно, да и не нужно копировать. Но мне хотелось бы верить, что опубликованный нами кейс поможет кому-то создать свой алгоритм к успеху. А потенциал, уверен, есть у каждой компании», – отмечает Максим ВАЙНБЕРГ. И рассказывает о секретах успеха «Адамас».



Немного истории

До 2010 года «Адамас», как и большинство российских ювелирных брендов, развивал свою сеть преимущественно в формате street retail. К тому времени рынок уже отошел от криза, девелоперы возобновили реализацию замороженных проектов, на рынке лавинообразно стали появляться новые профессиональные ТРЦ. Можно было наблюдать стремительный рост их популярности у населения, формирование новой культуры шоппинга, появление конкурентов с принципиально иным концептом. Необходимость меняться стала очевидной. Пришло понимание, что развитие лежит в сегменте ТРЦ. Но на тот момент девелоперы и брокеры, которые на заре рынка приходили «с протянутой рукой», уже откровенно говорили, что «Адамас» им не интересен. Как следствие – компания попадала в ротацию в последнюю очередь. Площадки, которые ей предлагали, не соответствовали критериям ювелирного ретейла в принципе, а космические ставки, как правило, поднимали вопрос об экономической целесообразности.

Анализ ситуации

Анализ рынка и спроса показал, что молодежь в основной своей массе не ходит в ювелирные салоны и, если все останется как раньше, никогда в них не придет. Исследования, которые компания «Адамас» провела совместно с агентством Watcom Shop Mechanics, показали, что молодежная аудитория предъявляет принципиально иные требования при выборе ювелирных изделий: для них это fashion-аксессуары, которые можно легко комбинировать, необходимо часто менять и ценность которых заключена не столько в содержании драгоценных металлов и камней, сколько в дизайне и соответствии модным трендам. Одновременно с этим в компании осознали, что ядро спроса и сильная сторона их бренда – это золотая классика. Поэтому принципиально менять концепт «Адамас», идя на поводу нелояльной аудитории, было бы неоправданным риском. Ведь покупатель бренда принадлежит к поколению консервативных людей и любые эксперименты с кардинальными изменениями формата могут привести к тому, что основной пул клиентов отвернется от компании.

Алгоритм действий

Исходя из анализа ситуации, в «Адамасе» предприняли следующие шаги

Шаг № 1. Визуальный реконцепт бренда

В 2012 году был проведен визуальный реконцепт бренда «Адамас». В соответствии с актуальными тенденциями фирменная «малыхитовая шкатулка» заметно посветлела, в цветовой палитре к зеленому прибавили бежевые и охристые оттенки. Были выделены зоны комфорта и отдыха, разработано удобное, стильное

торговое и демонстрационное оборудование. Это принесло довольно ощутимые результаты – сразу же появился аргумент для диалога с брокерами и девелоперами.

Шаг № 2. Региональная экспансия

«Адамас» продолжал развиваться не только качественно, но и наращивал объемы розничной сети. При этом ключевой задачей в компании ставили увеличение доли в ТРЦ и тиражирование нового формата «Адамас».

Шаг № 3. Поиск принципиально иного решения

Несмотря на значительные успехи при движении в данном направлении, в компании увидели, что и в торговых центрах ее аудитория – все те же 40+. Молодежь в силу бюджетных ограничений и своих взглядов на формирование гардероба никогда не была целевой аудиторией «Адамас» и стала бы ей в лучшем случае в среднесрочной перспективе. Логичным казалось вывести новый бренд, независимый от «Адамас», с принципиально иным, молодежным концептом.

Решение о создании собственного бренда с нуля в компании посчитали высоко рискованным и неоправданно дорогим – это колоссальные инвестиции в производство, технологии, мерчандайзинг и при этом – отсутствие гарантий. По скромным подсчетам, на это потребуются не менее двух лет. При этом пойдет новый бренд или нет – покажет только практика.

Второй возможный путь, который в итоге и выбрали в компании, – приобретение франшизы известного европейского бренда с готовой технологией (от ежемесячных поставок новой коллекции до технологий мерчандайзинга, продажи, обеспечения POS-материалами и видеоконтентом). Так, летом 2013-го в портфеле компании появился APM Monaco.

Рассказывает **Максим ВАЙНБЕРГ**: «Это дало нам возможность выйти на новую целевую

АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

АУДИТОРИЯ	ОСОБЕННОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ	ФОРМАТ	СРЕДНИЙ ЧЕК
16–27 лет молодежный	- Легкая покупка, смена аксессуаров, импульсное потребление. - Приоритеты: цена, дизайн	Бижутерия, ювелирная бижутерия, ТМ	2,5–3 тыс. рублей
27–35 лет fashion	- Аксессуар как продолжение образа, динамичное потребление. - Приоритеты: качество, стиль, бренд	ТМ (торговая марка), fast fashion, недорогие ювелирные украшения, серебро	4–5 тыс. рублей
35–40+ лет традиционный	- Событийная покупка, наследство, вложение средств. - Приоритеты: статус, ценность, редкость	Традиционные ювелирные украшения, золото, бриллианты	7–8 тыс. рублей



аудиторию. При этом была отмечена высокая конверсия посещаемости и показатели, принципиально отличные от классического формата: увеличение количества изделий в чеке, времени присутствия в салоне и другие. Таким образом, у нас появился fashion-бренд, привлекательный для ТРЦ, который вывел переговоры с девелоперами в принципиально иную плоскость».

Шаг 4. Мультибрендовый салон как стратегия

В декабре 2013 года был открыт первый мультибрендовый салон – «Адамас»/APM Мопасо. Этот опыт показал, что синергия брендов работает и в ювелирном ритейле: покупатель в одном месте видит всю ассортиментную линейку и может легко выбрать украшение в зависимости от бюджета, потребности, предпочтений. Кроме того что это интересное предложение для аудитории (и как следствие ТРЦ), мультибрендовый салон – возможность легкого входа в ТРЦ для ключевого бренда «Адамас» и оптимизации издержек за счет выгодного баланса площади/ставок.

AGATHA – еще один молодежный бренд, права на развитие которого в России теперь принадлежат «Адамас». Концептуально AGATHA отличается и от «золотой классики» «Адамас» и от французского шика APM Мопасо. Целевая аудитория нового бренда – самая молодая – 16–25 лет. Опыт вывода бренда APM Мопасо подтвердил ожидания, поэтому в компании уверены и в перспективах ритейл-проекта AGATHA.

В настоящее время в компании вплотную подошли к реализации идеи мультибрендового салона, в котором можно легко купить украшение для каждой женщины, куда можно прийти всей семьей, где в едином месте представлены аксессуары разных стилей и ценового диапазона (от демократичных до статусных). Такой формат открывает новые перспективы и с точки зрения развития в ТРЦ. Это возможность оптимизировать инвестмодель и выйти за рамки ранее обязательных критериев прикассовой зоны гипермаркетов или центральной галереи с «золотыми» ставками. Так, например, сегодня

с рядом партнеров ведутся переговоры о размещении салонов на втором этаже ТРЦ, о чем ранее даже не думали.

«При этом мы не говорим о том, что все вновь открываемые салоны обязательно должны быть мультибрендовыми. Главным козырем партнерских отношений становится наша вариативность: у нас есть решение на любой случай. Это может быть и ювелирный универмаг, и остров, и бутиковый салон, что обеспечивает практически 100% интеграцию в любой торговый проект. И, несмотря на то что рынок ТРЦ пока еще остается рынком продавца, мы обсуждаем условия сотрудничества на равных», – отмечает **Максим ВАЙНБЕРГ**.

Шаг № 5. Презентация бренда в профессиональном сообществе

Это важный блок работы, который ретейлеры часто недооценивают. Ключевые выставки, конференции, премии, профессиональные СМИ – надо стать «своими» на значимых для девелоперов и брокеров мероприятиях.

Задействуя все каналы информационных и маркетинговых коммуникаций, компания поэтапно демонстрировала результаты своей работы потенциальным партнерам, менялась и росла у них на глазах. Хороший имиджевый вклад обеспечили Игры в Сочи и тот факт, что «Адамас» выиграл колоссальный тендер на изготовление главных наград – Олимпийских и Паралимпийских медалей.

Итоги

Каковы итоги реализации данной стратегии? Лучше всего об успехах говорят цифры. Рассказывает **Максим ВАЙНБЕРГ**: «На диаграмме виден довольно ощутимый прорыв: доля наших салонов в сегменте ТРЦ за три с небольшим года выросла более чем в 6 раз и к концу года соотношение изменится в пользу ТРЦ. Тем не менее говорить о достижении цели пока рано. Достичь определенных успехов за несколько шагов возможно, но чтобы удержать высокую планку, нужно продолжать идти в ногу со временем».

ДИАГРАММА

