



# ГРОЗИТ ЛИ КРИЗИС ЮВЕЛИРНЫМ МАГАЗИНАМ

Дарья ЯДЕРНАЯ

**Влияние конъюнктуры рынка на бизнес, в том числе на ювелирный, сегодня ощущается особенно остро. Однако антикризисная устойчивость ювелирных магазинов складывается из конкретных шагов, которые под силу любому предпринимателю. Благодаря им ответ на вопрос: «Станет ли кризис угрозой бизнесу или, наоборот, новой ступенью его развития?» будет только положительным.**

## Шаг 1: анализируем рынок

Ювелирные украшения не относятся к предметам первой необходимости. Это приводит к однозначному сокращению спроса на них в период кризиса. Но существуют и другие факторы.

Если посмотреть на статистику, продажи сократились за первую половину 2015 года на 40% в натуральном выражении, в стоимостном выражении – на 24%. Следует отметить, что это не новая тенденция, продажи сокращались в течение всего 2014 года (схема 1).

Основные факторы, влияющие на падение спроса на ювелирные украшения, включают экономический кризис в широком смысле, а также неблагоприятную валютную конъюнктуру.

Стоит учитывать и возрастающие издержки ретейлеров на закупку изделий, а производителей – на закупку сырья. Несмотря на то что часть золота добывается и реализуется на российском рынке, как и часть драгоценных камней, таких как алмазы, драгоценный металл

– биржевой товар и торгуется в долларах. Если говорить об алмазах, они зачастую также становятся предметом торга между российскими и зарубежными производителями, готовыми оплачивать в валюте, что делает отечественные фабрики менее конкурентоспособными в этих переговорах.

Таким образом, рост цены на ювелирные украшения неизбежен, даже если производители и ретейлеры откажутся от части маржинальности, чтобы удержать рост цен пропорционально росту курса валюты. С другой стороны, стоимость обработки драгоценных камней и металлов номинирована в рублях для отечественных производителей, и это дает им определенные преимущества при реализации изделий по сравнению с импортными. Напротив, при курсе валют 2014 года это преимущество в стоимости обработки материалов было на стороне иностранных компаний. А вот при курсе 50 рублей за доллар, который сегодня кажется нереальным и вполне справедливым по сравнению с текущим, однозначно конкурентоспособными становятся российские компании. Вопрос в том – насколько сильно сократится



спрос, чтобы повышение конкурентоспособности производителей позволило им получить реальные преимущества на рынке.

## Шаг 2: изучаем стратегию

Стоит отметить несколько сфер сбыта, которые наиболее устойчивы к кризису.

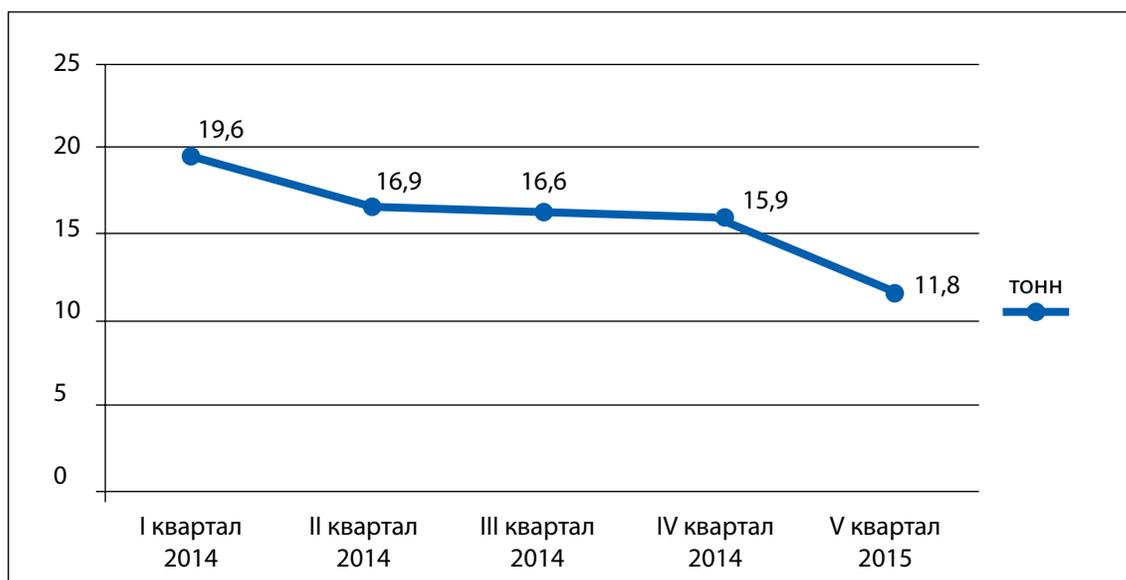
**1. Эконом-сегмент.** Следуя традиционной модели поляризации российского рынка, стоит выделить эконом-сегмент. Украшения в этой группе по стоимости за грамм превосходят более крупные изделия, тем не менее они, как правило, легче по весу, и это делает общую стоимость изделия более доступной. Кроме того, падение операционных издержек на аренду и заработные платы персонала как результат кризиса позволяют удерживать маржинальность даже при падении трафика и сокращении спроса.

**2. Обручальные и помолвочные кольца.** В продолжение первого сегмента этот также остается наиболее стабильным. Он составляет значимую долю в продажах в эконом-сегменте – 46% в 2014 году, по данным Y Consulting. Кроме того, как известно, кризис – это важное эмоциональное переживание, он вызывает рост количества свадеб, а также рост рождаемости, что сопровождается покупкой ювелирных украшений. Сильнее всего психологическое воздействие кризиса проявляется именно в бюджетном ценовом сегменте, что является одним из важных факторов антикризисной устойчивости ювелирных магазинов, ассортимент которых построен вокруг обру-



чальных и помолвочных колец, а также колец, традиционно преподносимых в подарок на значимые семейные события. Логичным остается дополнение базы ассортимента изделиями «в комплект», так как традиция приобретения изделий комплексно в России сохраняется. Только около 27% покупок – это приобретение более одного изделия. Дополнение колец недорогими подвесками или серьгами позволит повысить средний чек, при этом не ориентируясь на привлечение дополнительных покупателей, которых на рынке в кризис будет немного.

**СХЕМА 1. Продажа ювелирных украшений в России**



Источник: Всемирный золотой совет



**3. Ультрароздкие украшения.** В характерной для рынка поляризации доходов и соответственно ценовых сегментов вторым наиболее устойчивым к кризису сегментом будет рынок ультрароздких украшений. Здесь можно выделить две большие группы изделий, пользующихся спросом: изделия на заказ, с индивидуальным дизайном и обработкой камней, а также ювелирные украшения брендов класса «люкс». Рост спроса на эти категории обусловлен несколькими причинами. Покупатели товаров класса «люкс» чаще всего располагают диверсифицированными доходами в плане валюты, что позволяет им быть более устойчивыми к изменению курса. Кроме того, для них характерна традиционно более низкая ценовая эластичность, зачастую даже обратный результат – так называемый эффект Веблена, согласно которому спрос на престижные товары только возрастает при росте его цены. Следует отметить и частичную переориентацию покупателей с зарубежных рынков на внутренние в результате сокращения туризма на 34% в первом полугодии 2015 года по сравнению с аналогичным периодом 2014 года, по данным Российской организации туризма. Отказавшись от зарубежного шоппинга, покупатели украшений класса «люкс» зачастую приобретают их внутри страны, пусть в меньшем количестве. Стоит учесть фактор курсовых разниц, при котором

летом 2015 года многие изделия американских брендов, например Tiffany's, стоили в России на 25–30% дешевле из-за внезапного роста курса валюты и отсутствия переоценки товаров в отечественных бутиках.

**4. Инвестиции.** Не стоит игнорировать такой фактор продаж, как инвестирование. В декабре 2014 года значительное количество покупателей вкладывали средства в покупку ювелирных украшений как в средство сохранения стоимости, и, несмотря на экономическую неадекватность такого поведения, с мая 2015 года тенденция возобновилась. Стремление стабилизировать свои вложения и избежать обесценения денежной массы в рублях приводит покупателей в том числе и в ювелирные магазины дорогих брендов. Если же говорить об ультрароздкости, покупатели обращаются к действительно уникальным, сверхдорогим изделиям как средству индивидуализации. Частично такой подход – ответ на глобализацию и массовизацию брендов, в том числе класса «люкс», а также вхождение в круг покупателей среднего класса, что отдаляет традиционных покупателей «люкса» от привычных им брендов. Кастомизация и изготовление украшений на заказ позволяет им сохранить элитарность, которую пытаются отнять у них интернет-магазины брендов, круглосуточные линии поддержки и доставка,



а также различные акции, ориентированные на средний класс. И в кризис эта тенденция только обостряется. Поэтому ювелиры, работающие на индивидуальный заказ, испытывают приток спроса, особенно те, кто имеет в наличии закупленные материалы и камни на складе.

Все эти четыре стратегии – две для эконом-сегмента и две для товаров класса «люкс» – будут значимым элементом политики ювелирных компаний и розницы в ближайшие 6–12 месяцев в связи с коррекцией маркетинговой стратегии, особенностей ассортиментной и ценовой политики.

### Шаг 3: выбираем тактику

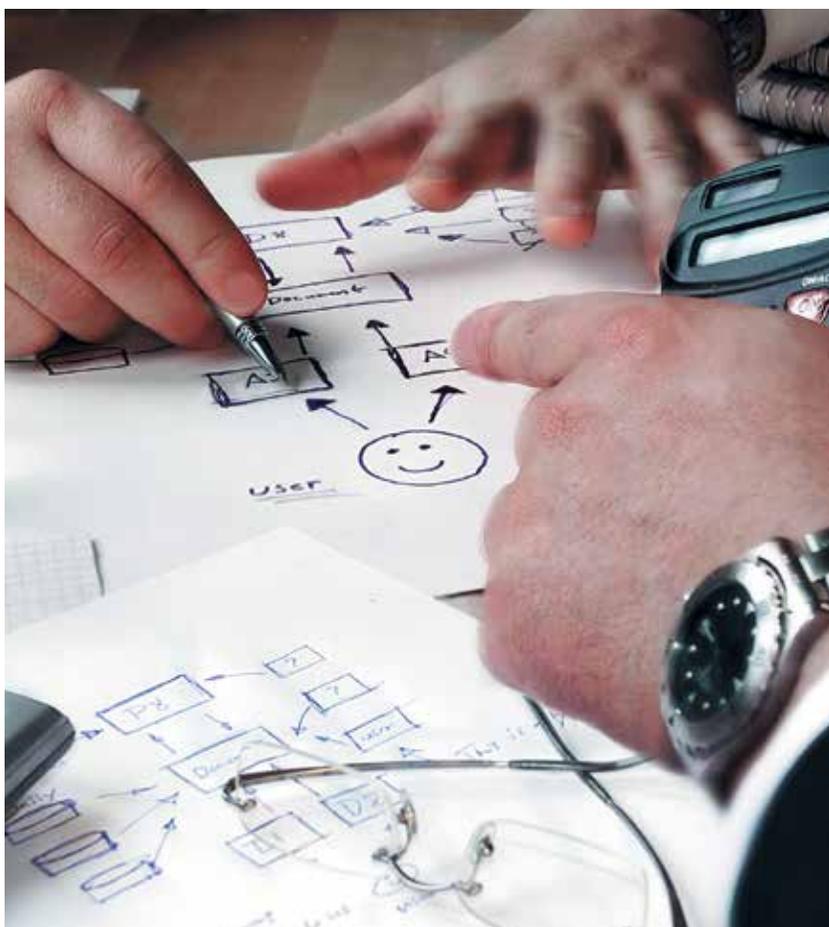
**1. Коррекция ассортиментной политики в пользу стабилизации.** В рамках ABC-матрицы стоит опираться на менее рискованные группы продаж, выбирать проверенные драйверы (volume sales), чтобы сохранять короткий срок жизни товара на полке. Сезонные товары, такие как помолвочные и обручальные кольца, должны стать заметной частью ассортимента. Ставку стоит делать на оборачиваемые недорогие товары, если вы работаете в сегменте масс-маркета. Чтобы удерживать цены, не нужно сокращать рас-

ходы на персонал, поскольку это приведет к ухудшению сервиса и оттолкнет покупателя. Не стоит также использовать слишком много количественных мер по стимулированию сбыта, проще говоря – скидок. Это приведет к сокращению маржинальности, и без того низкой при таком росте стоимости закупки, но не даст дополнительного прироста продаж, так как трафик в целом невысокий. Для оптимизации издержек стоит поработать с расходами на аренду. В настоящий момент многие торговые центры испытывают серьезное падение трафика и закрытие множества магазинов, а значит, есть поле для переговоров. По аналогии с многими брендами одежды компании в ювелирном сегменте переходят на фиксацию аренды в рублях или оплату только процента от оборота – это серьезно способствует минимизации издержек. В части закупки, если вы работаете в массовом сегменте, можно обратить внимание на остатки компаний, а также отслеживать закрытия и банкротство ваших конкурентов. При закрытии их заказы не выкупаются компаниями, что дает вам возможность получить их у поставщика с огромным дисконтом как невостребованный товар, тем более за него уже была внесена предоплата. На опыте наших клиентов могу заметить, что это позволяет приобрести товар по цене 30% от заявленной.

**2. Коррекция ассортиментной политики в пользу более высокого сегмента.**

Если же вы перейдете, напротив, в более высокий ценовой сегмент (в результате удорожания вашей закупочной цены этот процесс достаточно логичен), самое главное – избежать соблазна сократить остальные затраты, например, на персонал и визуальный мерчандайзинг. Работать с арендой и расходами на транспорт и логистику, а также на закупку можно и нужно, однако сервис – ваше все. В условиях более высокой цены ваши лояльные покупатели, возможно, сократят покупки или откажутся от них, уйдут в поисках более доступных альтернатив. С другой стороны, скорее всего к вам придут новые покупатели, покинувшие ряды лояльных клиентов более дорогих брендов, ставших при новом курсе для них недоступными. Для того чтобы удовлетворить спрос этих взыскательных клиентов, необходимо предложить им больше, чем вы раньше предлагали своим прошлым клиентам, ведь цена значительно выше, да и привыкли они к принципиально другому уровню. Если вы сможете дать им то, к чему они привыкли до кризиса в более дорогих магазинах, получите приток новой платежеспособной аудитории, которую получится сделать лояльной к себе.

Однако в этом случае стоит понимать, что без репозиционирования и реконцепции не обойтись, поскольку «от безнадежности» юве-



лирные украшения не покупают, даже если уходят из более дорогих аналогов. Визуальный мерчандайзинг и сервис – вот на что стоит сделать ставку. Ассортиментную политику можно скорректировать в сторону чуть более дорогих позиций, которые, впрочем, при выросшем курсе сделают вас на 30–35% дороже, чем раньше. Тем не менее стоит понимать, что для ваших новых клиентов это примерно та цена, которую они раньше платили в докризисной конъюнктуре. Это, в свою очередь, позволит разнообразить ассортимент.

**3. Нарращивание онлайн-сегмента при сокращении офлайн-сегмента** – распространенная антикризисная стратегия. Очевидно, что кризис влечет за собой закрытие неэффективных магазинов, для которых, как правило, уже был заказан товар, что приводит к переполнению склада. Развитие онлайн-продаж отчасти может компенсировать это затоваривание за счет перехода продаж в онлайн. Для того чтобы перенести эти продажи в онлайн, необходимо акцентировать несколько моментов. Во-первых, лишая покупателей (особенно характерно для регионов) физической точки продаж, вы предлагаете им взамен приобретать ваши изделия онлайн, что не лишает их доступа и коммуникации с вашим брендом. Во-вторых, вы используете интернет-площадку не только как канал продаж, но и как рекламный канал, инструмент для продвижения своей продукции,

## ВАЖНО

Дополнительные инвестиции в тренинги для продавцов – тоже неизбежная составляющая такой стратегии развития. Данный вариант не рассчитан на серьезное увеличение трафика, однако опирается на высокую конверсию, характерную для магазинов более премиального сегмента, что является залогом финансовой стабильности этой модели, и в этом случае роль продавца – ключевая.

поскольку очевидно, что маркетинговые бюджеты в кризис также сокращаются. Наконец, учитывая ненасыщенность ювелирного рынка в онлайн-пространстве и постоянный рост спроса на него, у компаний-пионеров в этом направлении есть возможность получить значительную долю рынка, особенно в сегменте «подарков на расстоянии».

Таким образом, выбор стратегий достаточно разнообразен и в первую очередь зависит от ваших ресурсов и возможностей, не столько финансовых, сколько нематериальных – силы вашей переговорной позиции с поставщиками, с арендодателями, возможности грамотно подготовить персонал. Главное – помнить, что на этапе кризиса мелочей не бывает, а сокращение издержек вряд ли поможет вам стать выше, сильнее, быстрее и востребованнее. 

**12-15 ноября 2015**

КОСК «Россия», ул. Высоцкого, 14

**15-я российская выставка - ярмарка**

**Урал Ювелир** 

Конкурс современного ювелирного искусства

Приглашаем принять участие в юбилейной выставке! **(343) 345-65-35**  
[www.unexpro.ru](http://www.unexpro.ru)