



241

*Такое количество подписей было собрано
под Обращением участников ювелирной отрасли
в Министерство экономического развития Российской Федерации,
к главе Минэкономразвития РФ Решетникову М.Г.*

В течение одной недели профессиональное сообщество ювелиров России сплотилось, чтобы составить коллективное обращение в Министерство экономического развития РФ. В обращении были сформулированы основные проблемы отрасли и предложения по их решению. Документ подписал 241 человек – руководители ювелирных предприятий разного масштаба. Подписи содержат: ФИО, название компании, телефон и адрес электронной почты. Это беспрецедентный пример скорости создания документа. Это уникальное событие, которое продемонстрировало единение, неравнодушие, силу ювелирного сообщества – людей, которые чувствуют ответственность не только за свой бизнес, но и за всю отрасль.

241 голос реальных участников отрасли! Можем, когда захотим!

В течение последних двух месяцев мы много общались с представителями ювелирного рынка – и с производителями, и с ритейлом. «Навигатор ювелирной торговли» провел две видеоконференции.

Генераторами этих отраслевых мероприятий стали потребность обсудить происходящее, высказать свою точку зрения, услышать коллег.

Мнение профессионалов должно звучать. Этому мы посвятили ТЕМУ НОМЕРА. Мы собрали выступления, прозвучавшие на конференции, мы пообщались по телефону с представителями отрасли, кто-то написал на почту, кто-то озвучил свое мнение в соцсетях или мессенджерах. Мы услышали и увидели разные точки зрения.

Надо говорить о проблемах, делиться идеями, высказывать несогласие, находить консенсус, предлагать стратегию, озвучивать бизнес-кейсы, давать прогнозы, размышлять, спорить, сомневаться, утверждать...

Надо общаться, думать, принимать правильные решения, чтобы двигаться дальше, чтобы пережить кризис и изменить отрасль к лучшему.

Но главное – надо действовать! Вместе!



В ТЕМЕ НОМЕРА участвовали:

Нина ГЛУШАКОВА,
генеральный директор ювелирных салонов «Частная коллекция», Сочи

Александр ИСАЕВ,
управляющий директор ювелирного центра «Голден Гросс», Москва

Михаил КАЦ,
генеральный директор компании SADKO, Москва

Алексей ЛАГУТЕНКОВ,
независимый эксперт, дипломированный геммолог,
аккредитованный ювелирный профессионал GIA, автор книги-бестселлера
«Драгоценные камни», Москва

Наталья ПЕРФИЛОВА,
руководитель ювелирной сети «СЕНАТ», Нижний Новгород

Елена РАХМАНЕНКО,
основатель ювелирного бренда «Роскошь», Владивосток

Андрей САЛАМАТИН,
владелец компании «Сереброника», бренды «Сила природы», «Магниты
счастья», Pearl Friends, «Инстинкт», Пермь

Сергей и Марина СЛОТИНЫ,
владельцы ювелирной компании SERGEY SLOTIN, Киров

Михаил СТРЕЛЬНИКОВ,
собственник компании «САНИС», Санкт-Петербург

Сергей УШКАЛОВ,
собственник ювелирных магазинов «Изумруд», «Изумрудный рай»,
«Изумруд Царский», Брянск и Брянская область

Влада ФЕДОРОВА,
СЕО компании FRESH JEWELRY, Москва



Нина ГЛУШАКОВА

генеральный директор ювелирных салонов «Частная коллекция»,
Сочи

То, что произошло с отраслью, случилось не вдруг, не внезапно и не только из-за событий с коронавирусом. Отрасль болеет не первый год. Мы пытались настраиваться оптимистично. При этом каждый в одиночку старался предпринимать какие-то меры, которые в значительной степени были неэффективными. Мы ушли в другую динамику работы. У всех было большое неудовлетворение. Сейчас мы должны признать свои ошибки и провести работу над ними.

Нужно признать, что в отрасли сложился не тот климат. Еще лет 7 назад у нас была очень неплохая система, где хорошо взаимодействовали розница, оптовые и производственные компании, где была околуювелирная инфраструктура – я имею в виду выставки, разные издания. Последнее время все разрушается. Пропала корпоративная этика. Отрасль потеряла кодекс чести. Стали происходить такие вещи, которые привели к потере нормальных работающих взаимоотношений. Это, в частности, открытие интернет-магазинов производителями. Вместо хорошо продуманного введения такого решения некоторые предприятия этим шагом просто кинули свою розницу, предлагая изделия совсем по другим ценам, которые ювелирные магазин не может предложить.

Но я хочу сказать, что сейчас не время предъявлять друг другу претензии и высказывать обиды. Сейчас мы должны сильно поменяться. Нам нужно выстроить систему совсем других отношений, которые должны стать для всех участников отрасли взаимовыгодными – не жить за счет другого, а помогать друг другу.

Сегодня прежде всего нужно запретить себе позицию жертвы. Это нас только ослабит. Себе я сказала, что не жду от кого-то помощи. А если это, слава богу, случится, то станет дополнительным бонусом. Но когда рассчитываешь, что кто-то за тебя будет грести в лодке, то может занести куда угодно. Нам нужно проснуться и обратить внимание на сохранение того, что у нас есть. У нас ликвидный товар, цена на него сейчас растет. Наш товар – это подушка безопасности. Другой вопрос, что мы должны меняться. Нам нужно выйти из уютного обжитого дома в новую неизвестную реальность. При этом своей главной задачей я считаю сохранение коллектива. Я буду поддерживать своих сотрудников насколько могу за счет личных ресурсов.

Мы все прекрасно понимаем, что рынок поредеет. В скором времени он станет совсем другим. С появлением онлайн-платформ совсем не обязательно иметь такое количество розничных магазинов. Какое-то число магазинов офлайн сохранится. Покупатель будет приходить, ему просто нужно создать более комфортные условия. Традиционный магазин – это эмоциональная связь, живое общение, советы консультантов, примерка, доверие со стороны покупателей. Интеллектуальная составляющая магазина должна сохраниться. Для этого не надо иметь затратное и обременительное количество магазинов.

Иначе будут выглядеть маркетинговые стратегии. Мы не приучили население к тому, что украшение имеет не только ювелирную ценность. А ювелирные украшения – это символы. Они ассоциируются у нас с событиями, на которые были подарены, с людьми, которые их преподнесли.



Александр ИСАЕВ

управляющий директор ювелирного центра «Голден Гросс»,
Москва

Сложившаяся ситуация действительно экстраординарная, и вряд ли кто-либо мог представить такое развитие событий. На наш взгляд, ювелирная отрасль несет в сравнении с другими отраслями значительно большие потери. Пожалуй, большие, чем какая-либо другая. И, кроме того, перспективы ее быстрого восстановления маловероятны. Даже предприятия общепита имеют больше шансов на быстрое восстановление по той простой причине, что после длительного пребывания в самоизоляции большинство граждан пожелают сменить режим онлайн на офлайн.

Падение спроса на ювелирные украшения началось задолго до ситуации, которая сложилась в настоящее время, и это в значительной степени было обусловлено падением реальных доходов населения. Текущий кризис фактически обрушил отрасль, и, как нам кажется, в ближайшие два-три года серьезных улучшений ждать не приходится. Внутренний спрос на ювелирку в этот период вряд ли будет иметь положительную динамику.

Что касается перемен, то однозначно изменится состав игроков на рынке ювелирных украшений. Часть компаний уйдут с рынка навсегда, а новых будет немного. Остальным придется приспосабливаться к изменившимся условиям.

Ювелирный центр «Голден Гросс», как и другие компании, тоже несет определенные потери. Но вместе с тем мы рассчитываем на минимальный ущерб от сложившейся ситуации. В значительной степени этому способствовало то обстоятельство, что еще на этапе смены команды управления ЮЦ «Голден Гросс» удалось убедить собственников отказаться от жесткой плановой стратегии управления центром. В настоящее время жизнь, в том числе и экономическая, очень динамична, соответственно требуется более оперативно реагировать на любые изменения. Такой гибкий подход дал возможность быстро сориентироваться и оперативно принять решения. В результате нам удалось создать более комфортные условия для арендаторов за счет обнуления арендных платежей на весь период действия так называемого режима повышенной готовности и при этом сохранить собственный коллектив.

Потери, конечно, есть и будут еще. Но основная задача сегодня – сохранить высокий уровень сервиса для покупателей (дополнительные гарантии, такси, розыгрыши, бесплатное сервисное обслуживание и прочее) как минимум на ближайшие шесть месяцев и дать возможность арендаторам, хотя бы на начальном этапе после возобновления работы ЮЦ «Голден Гросс», плавно выйти на нормальный режим работы за счет предоставления скидок по арендным платежам и целого ряда разрабатываемых в настоящее время мер.

Какую помощь мы ждем от государства? Никакую! Федеральные органы исполнительной власти заинтересованы исключительно в макроэкономических показателях.



Наталья ПЕРФИЛОВА

руководитель ювелирной сети «СЕНАТ»,
Нижний Новгород

Мы переориентировались на онлайн-продажи – это наше основное антикризисное направление работы, которое нас спасает. И это не продажи через сайт. Наш ресурс работал в основном на привлечение в офлайн-магазины, но он не спасет в кризис. Выход один – продажи через соцсети. В целом мы сделали следующее:

1. Устроили стратегические сессии с персоналом. Мы научили их работать в инстаграме, и это дало хорошие результаты. Из 130 продавцов 80 начали активно продавать в этой соцсети. У нас в основном женский персонал, практически у каждой сотрудницы от 1500 до 6000 подписчиков в этой сети. У сотрудниц нашей розницы – свои покупатели. Мы восстановили контакты и поняли, что люди хотят общаться, готовы подключаться на разные активности, готовы к коммуникации. Мы увидели, что значительная часть наших клиентов хотят уже сейчас или в перспективе что-то приобрести. Это наши постоянные покупатели, и отказываться от ювелирки они не хотят. Так пошли первые онлайн-продажи. Мы выплатили всю зарплату за март. Сейчас даем продавцам 10% премии за онлайн-продажи минус 13% подоходного налога. Обнаружилась и проблема: из всего коллектива у нас только 15 фотографов – людей, которые могут хорошо снять украшения. К сожалению, от производителей мы не можем получить фотографии такого качества, чтобы их можно было разместить в соцсетях.

ВАЖНЫЙ МОМЕНТ: кто сейчас покупает? Во-первых, это люди старше 35 лет. Они активно вкладываются в золото и бриллианты. Во-вторых, молодежь хорошо покупает ювелирные украшения из серебра и бижутерию со скидками.

2. Внимательно проанализировав свою базу (это 260 тысяч человек), мы вспомнили, что в апреле и мае у многих дни рождения – 30 тысяч человек. Телефонные звонки 100 таким клиентам показали, что практически нет отказов. Люди готовы приобрести украшения в подарок. Они позитивно реагировали на наши звонки, мы собирали посылки и везли им покупки.

ВАЖНЫЙ МОМЕНТ: на брендовые украшения и часы мы снизили цены, оставив наценку 30%. Эти изделия стали приобретать в первые же дни обзвона.

3. Сначала развозили заказы своими силами, потом заключили договор с компанией СДЭК. Хотя кто-то из покупателей даже в офис к нам приезжает, говорят, ради прогулки это делают с удовольствием. Сначала мы ездили с онлайн-кассой (терминалом), а сейчас СДЭК принимает деньги и осуществляет все операции. Мы им платим процент.

4. Весь товар у нас находится в торговых центрах. Первую неделю нас туда не пускали: арендодатели говорили – вы сейчас зайдете и все вынесете, где вас потом искать. В итоге проблемы решили: с нами ходит руководитель ТЦ и смотрит, сколько мы за-



бираем украшений. Наш план-минимум – заработать на зарплату и коммунальные платежи, которые выставляет торговый центр.

МОИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ:

1. Очень хотелось бы не только объединять свою команду, но и тесно работать с нашими поставщиками и производителями. Нам очень нужна сейчас поддержка. Не финансовая, а помощь в качественной рекламе товара. Во-первых, это хорошие фото, видео, презентации. Во-вторых, обучающие материалы по продукту, по технологиям, оборудованию. В-третьих, по возможности подарочный фонд – недорогие украшения или чистящие средства для них. Все подойдет. Если будет еще бюджет на продвижение – вообще отлично. В-четвертых, совместная мотивация для продавцов – хотя бы какие-то бонусы. Это очень хорошо работает. Что мы предлагаем в свою очередь: продажи, анонсирование и продвижение каждого бренда. Размещение на новом сайте, в интернет-магазине, в соцсетях.
2. От ювелирной отрасли я бы хотела больше активности, чтобы проблемы освещались везде и всюду, чтобы мы не похоронили ювелирное дело.
3. Если ювелирные ритейлеры объединятся, то смогут сделать многое. Например, создать и продвинуть свой маркетплейс. Его нужно было создать давным-давно. Если нас соберется хотя бы 100 компаний, то расходы будут для каждого минимальны. Мы совместно раскатаем этот ресурс. Поэтому я призываю всех объединиться и думать! И не только ритейлеров, но и производителей.

Сергей и Марина СЛОТИНЫ

владельцы ювелирной компании **SERGEY SLOTIN**,
Киров

Строить прогнозы – дело неблагоприятное. По статистике, сегодня падение продаж составляет 97%. Через интернет реализуется примерно 3% изделий. Это несущественно. Ведь в финансовом анализе можно пренебречь всем, что составляет менее 5%.

Мы уверены, что произойдет глобальная чистка ювелирного бизнеса. Например, сократится количество ювелирных магазинов в каждом городе, количество торговых точек федеральных сетей. Выживут только сильнейшие. И только те, кто искренне любит свое дело.

Однозначно произойдет сокращение и ювелирного производства. Останется ряд предприятий, которые смогли быстро приспособиться, работают с ориентацией на покупателя, организовали доставку. Производителям надо переставать работать на склад, нужно больше ориентироваться на конечных покупателей, работать более точно. Конечно, им еще сложнее, чем нам. Мы знаем, что несколько костромских заводов работают. Но хочется спросить, а для кого они все это делают? Розница же стоит, магазины закрыты. Мы не готовы закупать даже то, что заказали на зимней выставке. А что поде-лаешь – это форс-мажор.



Что мы делаем сейчас? Производители присылают красивые картинки, видео украшений и коллекций – я их выставляю во всех соцсетях и постепенно набираю заказы. Это отложенный спрос, но он есть. Я также активно веду прямые эфиры во «ВКонтакте» и «Инстаграме». Клиенты интересуются, готовы нас поддержать, говорят: откроетесь – придем. 9 апреля нам исполнилось 28 лет, за эти годы у нас появилось много постоянных лояльных покупателей. Чтобы не терять с ними связь, мы учимся работать онлайн. Наши продавцы тоже учатся. Сейчас все должны уметь всё. В этот период главное – сохранить команду профессионалов. У нас в компании есть продавцы и товароведы, которые работали по 20 лет. А новых сотрудников за 1–2 месяца не подготовишь.

Какой помощи мы ждем от властей? Нужна помощь на выплату зарплаты. Хотя бы на минимальную оплату труда. Власти должны помочь и ювелирным брендам – российским производителям. Это то, чем мы можем гордиться. Часть из них знают во всем мире. Иначе мы доживем до того, что и гордиться в российской ювелирной отрасли нам будет нечем.

Михаил СТРЕЛЬНИКОВ

собственник компании «САНИС»,
Санкт-Петербург

Хочется вспомнить, с чего все началось, чтобы понять, почему на нашем рынке сегодня действуют такие отраслевые правила между розницей и производственными компаниями и что было источником формирования этих стандартов.

Мы много говорили о том, что ювелирная отрасль дискредитирована в глазах власти. Почему это произошло? Мы все помним схемы возврата НДС многих компаний. Каких-то из них уже нет на рынке, какая-то часть еще существует, изменив либо названия, либо учредителей. Рынок нелегального возврата НДС до сих пор существует и продолжает работать. Значит, есть спрос. Выглядит все очень просто: металл покупается с НДС 20%, отгружается плюс 11% к Лондону, 9% возвращается компании, которая осуществляет покупку. Почему это до сих пор работает, хотя уже и не в тех масштабах? На мой взгляд, причина в следующем. Для розницы самое главное – это маржа. Соответственно для нее принципиально важно покупать изделия как можно дешевле. Для производственных компаний основной заработок – это работа. В то время как для нечистоплотных на руку компаний основной заработок не работа, а 8–9%, которые они получают за счет НДС, номинально оформляемого по документам, – это от цены металла примерно 180 рублей.

Для меня совершенно очевидно, что сейчас работа за 150–200 рублей невозможна ни для одной производственной компании, это нереально. На мой взгляд, честная цена начинается от 330 рублей и выше в зависимости от качества изделия, его сложности, технологии изготовления, количества вставок и так далее. Если продолжать работать на этих ценах, ювелирный рынок никогда не выйдет из теневой области. Что делать? Как минимум запрашивать сертификаты на происхождение металла.

В свете сложившейся ситуации производители вынуждены придерживаться этих низких цен. Они начинают экономить на расходах. Поэтому модельный ряд весьма скуден. Никто не вкладывается в технологии. Я прекрасно понимаю розницу, которая говорит, что все производители делают примерно одно и то же.



Производитель дискредитирован сегодня в глазах розницы. Мы хорошо знаем компанию, которая сначала поставляла изделия своим партнерам на комиссию, а в это время собирала статистические данные, чтобы потом на их основе запустить сеть своих магазинов, которые встали напротив тех локаций, где у них были самые прекрасные показатели. Я не понимаю, почему розница не поднялась на защиту своих интересов и не обратилась к производителям: либо вы не отгружаете товар этой компании, либо мы перестаем работать с вами. У нас цивилизованный рынок, мы можем разговаривать друг с другом на любые темы. Если бы это произошло, компания, о которой я говорю, не достигла бы такого масштаба. И это не единственный пример.

Что в итоге мы имеем? В частности, для нашей компании получить информацию о статистике продаж и по остаткам собственных изделий очень сложно. Все боятся показать эти данные, потому что вдруг компания начнет собирать статистику с целью открыть собственную сеть. В связи с этим мы формируем статистику на основании отгрузок того или иного артикула. Но отгрузки никакого отношения к продажам не имеют. В итоге из-за отсутствия статистики мы не видим, какой товар пользуется максимальным спросом, чтобы хранить его на складах и максимально быстро поставлять рознице. На выставке мы работаем с закупщиками. Когда товар на второй-третий день раскупается, мы рекомендуем партнерам заказывать артикулы на основе выбора закупщиков. Но этот выбор не имеет отношения к реальным продажам, статистика по которым появится через несколько месяцев. А мы сегодня советуем покупать то, что нравится закупщикам, но совершенно может не понравиться покупателям. Вот это тот источник информации, с которым мы работаем, поэтому имеем такие негативные последствия.

К сожалению, розничный рынок тоже дискредитирован в глазах покупателей такими действиями, как третья ликвидация за год, 60-процентная распродажа и так далее. Вы, розница, можете сами это прекратить.

Здесь же хочу сказать несколько слов о девальвации розницы в глазах производителей. Есть тренеры, которые говорят, что вы не должны хранить неликвид на своих прилавках, возвращайте его обратно, это ответственность производителей. Поэтому появились несанкционированные возвраты. Мы в своей компании приняли решение в подобных случаях нарушения договорных отношений взыскивать денежные средства за поставки плюс пени по всем ставкам финансирования. Что в этом хорошего? Ничего. Сегодня я ужасаюсь этой практике в своей работе. Но в настоящее время я не вижу альтернативы.

Говоря о внешних угрозах сегодняшнего кризиса для ювелирной отрасли, нужно понимать, что главная угроза – это мы сами. Мы разрушаем тот бизнес, который настраивали годами. Сваливаемся к пониманию «работать за копейки». В результате розница имеет неинтересный однородный товар на прилавках. Сегодня у розницы есть возможность избавиться от неликвидного товара, цена закупки которого приближена сейчас к цене металла на мировом рынке, и завести новый интересный ассортимент.

Наши художники создают украшения с учетом мировых трендов, но мы не можем пробиться к покупателям. Спрос на изделия «Санис» минимален, потому что основа продаж – это цена за грамм. Также, к сожалению, розница продолжает продавать украшения дизайна 5–10-летней давности и говорить о том, что это и есть ювелирная мода. Тем самым она не воспитывает вкус молодежи.

Давайте станем честными и открытыми по отношению друг к другу. Вспомним, по какой причине мы пользуемся такими стандартами отношений розницы, покупателя и производителя и откуда они пришли к нам. И в заключение хотел озвучить предложения, которые помогут ювелирному рынку перейти к другим отношениям:



- покупайте ювелирные изделия у проверенных компаний, требуйте сертификаты на поставку сырья и реального поставщика (не аффинажный завод);
- предоставляйте производственным компаниям статистику продаж (можно остатки), это поможет нам производить и поддерживать ликвидный товар на складах. Сильный производитель – это ваша сила. Покупайте изделия по честной цене;
- объединяйтесь и не давайте розничным компаниям и производителям манипулировать вами и обманывать конечных покупателей;
- воздействуйте на нечистоплотных представителей розничного рынка через производственные компании;
- предлагайте реальные скидки конечным покупателям, работайте в тандеме с производителями для формирования честной конечной цены;
- воспользуйтесь сегодняшним моментом и обменяйте морально устаревший, неликвидный товар на новый и современный;
- смените позицию «главное маржа» и закупку примитивных образцов устаревшего дизайна с девальвацией статуса ювелирного изделия среди товаров массового потребления.

Михаил КАЦ

генеральный директор компании SADKO, Москва

На мой взгляд, для ювелирной отрасли требуется следующая помощь.

1. Резкое падение объемов продаж и производства приведет к необходимости сокращения персонала. Государство должно выплатить предприятиям зарплаты сотрудников в рамках ФОТ (фонда оплаты труда), с которых были уплачены налоги, за период нахождения в режиме самоизоляции. Путь, когда предприятие берет кредит на выплату зарплаты, утопичен, так как любой кредит подразумевает его возвратность и выдается под перспективу получения дохода с помощью этого кредита. А такой перспективы как раз ни у кого нет.
2. Необходимо отменить налоги (часть налогов) до конца года, предоставить предпринимателю передышку. И важно отменить, а не перенести на поздний период. Компенсировать потери бюджета можно из существующего стабилизационного фонда.
3. Отмена на год процентов по банковским кредитам с реструктуризацией выплат по телу кредитов.
4. Компенсация предприятиям арендных платежей.
5. Стимулировать экспорт украшений. Обладая практически всеми ресурсами, мы остаемся сырьевым придатком.

Алексей ЛАГУТЕНКОВ

независимый эксперт, дипломированный геммолог,
аккредитованный ювелирный профессионал GIA,
автор книги-бестселлера «Драгоценные камни», Москва

Сегодня ювелирами России интересуются исключительно регулирующие и карательные органы. В их интересы не входит ни развитие, ни поддержка этой отрасли. При сохранении такой тенденции через пару лет будет просто некого контролировать и наказывать. Ювелирка страны вымрет как явление природы, как редкий



зверь из «Красной книги», которого осталась одна особь. Никакие налоговые послабления, льготные кредиты или микроскопические преференции малым предпринимателям уже не смогут ничего изменить. Увы. Ювелирка и сегмент luxury падают во всем мире. Если уж ждать господдержки, то глобальной. Не просто чуть-чуть поддерживать отрасль на плаву, а делать эту отрасль одним из основных генераторов добавленной стоимости по примеру Индии или Таиланда, где такими экономическими драйверами являются огранка бриллиантов и цветных камней. Эти места уже заняты, но можно же поискать в этом направлении другую нишу? Тем более сейчас, на самом дне экономического кризиса, самое время искать новые решения. Не только нефтью, газом, вооружением и удобрениями едиными может быть сильна Россия. При царе-батюшке российские ювелиры были ого-го! Притом что общемировой средний класс в те годы был не самой большой общественной формацией.

Сергей УШКАЛОВ

собственник ювелирных магазинов «Изумруд», «Изумрудный рай», «Изумруд Царский», Брянск и Брянская область

Для меня и моих коллег из тех, кто вкладывался в онлайн – в сайт и соцсети, сейчас отличная возможность протестировать все это. На протяжении 2019 года я предлагал партнерам-производителям интегрироваться с нашими онлайн-площадками, чтобы у нас была возможность работать с их поставками и складскими остатками. Однако по разным причинам понимания не было. Сейчас мы работаем так уже с тремя компаниями по их инициативе. Если бы мы начали это все раньше, сегодня было бы веселее.

Рынок будет однозначно расчищаться. Для себя я вижу в этом шанс зайти в другие регионы. Я также наблюдаю, что золото растет в цене. Мы, конечно, потеряем продажи в штуках, но, возможно, в денежном эквиваленте сохраним их на прежнем уровне.

Нам удалось договориться с банком о кредитных каникулах на полгода, до 30 сентября: два месяца мы вообще ничего не платим, с июля начинаем платить проценты, и только когда наша выручка начнет превышать выручку прошлого года, будем гасить сам кредит.

У нас работают сайт и соцсети. Продавцы в своих аккаунтах также занимаются продвижением и продажами. Начались дистанционные продажи: покупатель оплачивает товар и забирает его в магазине. Магазин не работает. Он осуществляет только выдачу заказов. Это относится к магазинам, расположенным отдельно, не в ТЦ. Другой вариант – мы передаем оплаченный товар курьеру. На товар действует скидка – 10% по промокоду.

У поставщиков сейчас проблем больше, чем у нас. И их, и наши склады полные. Производители волнуются за спад продаж, розницу помимо этого беспокоят долги перед компаниями. Здесь всем нужно идти на компромисс. Я очень надеюсь, что с июля смогу отдавать часть выручки партнерам. Причем мы продолжаем размещать заказы.

Мы продолжаем заниматься остатками, усилили аналитику. В 1С я вижу товарные остатки по производителям, по группам товара, продажи по всем магазинам. У нас идет ротация товара по всем точкам продаж. За три года я снизил товарные остатки на 150 миллионов.



Рынок становится более технологичным и в продажах онлайн, и в прямых продажах – просто так человек не придет, его нужно привести. Несколько слов о сайте. Если у вас его нет, стоит подумать, создавать ли его сейчас. Это долгосрочная и финансово затратная история. На хороший сайт, по моему опыту, нужно время и деньги. Это не делается за один день. Сегодня можно эффективно использовать соцсети. Лучшие продавцы в моей компании сейчас – это девушки, которые ведут свои странички как блогеры.

Очень серьезным вопросом в нынешних условиях становится бюджетирование. Мы составляем бюджет на год и на месяц в трех вариантах. Уделяя этому вопросу большое внимание, за последние три года мы значительно сократили расходы.

Большое внимание уделяем персоналу и вкладываемся в его обучение. Это относится и к управленческому звену в том числе.

Андрей САЛАМАТИН

владелец компании «Сереброника»,
бренды «Сила природы»,
«Магниты счастья», Pearl Friends, «Инстинкт»,
Пермь

Я не ювелир, а маркетолог. За последние несколько недель я общался примерно с 50 владельцами разного бизнеса. Все задают вопросы: что делать, что будет дальше? Я предлагаю задавать правильные вопросы и самим искать на них ответы, руководствуясь здравым смыслом. И если вы давно на рынке, у вас точно присутствует здравый смысл. Здравый смысл – это врожденная способность принимать верные решения.

Итак, первый вопрос: кому хорошо, а кому плохо? Сейчас в ювелирной отрасли розница считает, что хорошо производителям, так как у них свой бренд и продукт, с которым они могут через интернет выйти к покупателю. Производители считают, что хорошо рознице, так как она может поторговать и сразу получить деньги. Я предлагаю каждому посмотреть на свои плюсы, увидеть, в чем его сила. Обычно люди эти ресурсы не видят. Также и с минусами. Нужно описать, что для вас сейчас значит плохо.

Второй вопрос: что будет и чего не будет? Накопленного за время карантина спроса в ювелирке не будет, в отличие, например, от салонов красоты, куда выстроится очередь и будет высокая конкуренция. Спрос будет восстанавливаться постепенно. Будет безработица, в ювелирном ритейле в том числе. Поэтому для ювелирных компаний сейчас отличная возможность получить хороших продавцов с базами продаж. Обязательно разместите объявления о поиске персонала уже сейчас.

Третий вопрос: что делать и чего не делать? Нельзя сидеть и ждать. Надо очень много общаться, получать информацию, сортировать ее и формировать ответы на каждый прогноз развития. Нужно создавать и мотивировать команду. Анализировать будущий рынок. Я как владелец в том числе розничных ювелирных магазинов составил анализ игроков ювелирного рынка Перми. В этом анализе есть итоговый балл – шанс на вылет с рынка от 1 до 10. У нас много критериев для определения вероятности вылета с рынка. Мы понимаем, что рынок подчистится и наши продажи могут вырасти. Но я также понимаю, что свободные места будут занимать другие игроки. Мы анализируем, кто встанет



на эти места, и понимаем, с чем столкнемся, когда выйдем с карантина. Поэтому обязательно нужно мониторить рынок.

Четвертый вопрос: что делают другие, правильно это или нет? Вы смотрите на их действия и анализируете для себя, правильно они действуют или нет. Универсально верных и неверных действий нет.

Пятый вопрос: что будет со мной и что будет с другими игроками? Задавайте этот вопрос обязательно. Некоторые клиенты говорят мне – хорошо, что у вас серебро, оно вырастет в продажах, да и вы себя хорошо зарекомендовали. Но я понимаю, что вырастет и конкуренция в серебре. Значит, есть идеальная возможность на расчищенном бриллиантовом рынке получить своего клиента. Что будет с другими? Давайте посмотрим, у кого есть ресурсы и с кем можно объединиться. Я прекрасно понимаю, что убийством ювелирного рынка ценой за грамм и скидками 80–90% мы обязаны определенным компаниям. Сейчас самое время идти к другим игрокам, скорее всего местным, с которыми вы будете в своем городе определять правила игры. Найдите крепких конкурентов, с которыми будете делить рынок. Маленький рынок выдержит двух-трех хороших игроков. Вы можете потом продолжить свое развитие, а сейчас нужно договариваться с другими. Я бы хотел обратиться к рознице: пожалуйста, в своем городе договаривайтесь о правилах игры. Вам это поможет не просто выжить, но и заработать.

Шестой вопрос: что мне помогает и что мешает? Вы прекрасно видите, в чем сегодня можно беспрепятственно поработать. Сейчас все ринутся в онлайн-торговлю, сильно вырастет стоимость интернет-рекламы. Это мешает. А что помогает? Можно воспользоваться советом Натальи Николаевны Перфиловой и предложить сотрудникам продавать через личные аккаунты в соцсетях. Когда большая команда синхронно занимается продвижением в соцсетях, это очень хорошо видно всему городу.

Седьмой вопрос, главный: чего я хочу и чего не хочу? Общаясь сейчас со своими клиентами, я понимаю, что три основных мотива предпринимателя – жадность (в смысле желание заработать), лень (в смысле нежелание делать все самому, а делегировать полномочия) и страх потерять нажитое – остались. И, несмотря на страх потери бизнеса, до сих пор многие владельцы бизнеса ленятся что-то сами делать. Пожалуйста, отключайте лень. Я бы наряду со страхом включал жадность. Страх все потерять должен сопровождаться жадностью заработать во время кризиса. Возможности есть. На рынке много кейсов на тему, как во время кризиса вырастают компании.

Хочу порекомендовать хорошую книгу – «Сила Простоты» Джека Траута. Вот небольшой отрывок из нее.

Здравый смысл – это врожденная способность к верным суждениям, которая не зависит от эмоционального состояния, пристрастий, умения делать сложные умозаключения и от специальных технических знаний.

- 1. Выведите свое эго за пределы ситуации. Здоровое суждение всегда основано на реальности. Чем старательнее вы фильтруете вещи сквозь свое эго, тем больше от реальности удаляетесь.***
- 2. Никогда не выдавайте желаемое за действительное. Все мы хотим, чтобы ситуация сложилась определенным образом. Однако она часто выходит из-под контроля. Развитый здравый смысл обычно позволяет видеть реальное положение вещей.***
- 3. Обязательно научитесь лучше слушать. Здравый смысл опирается на суждения других людей, на образ мыслей, свойственный многим. Если не держать ухо востро, то не уловишь общего мнения и не приобретешь способности к здоровым суждениям.***



4. Будьте немного циничными. Иногда дело обстоит не так, как кажется, а ровным счетом наоборот. Нередко это случается потому, что кто-то пытается протолкнуть свои личные интересы. Здравый смысл основан на опыте многих, а не на иллюзиях некоторых.

ПРОСТОЙ ИТОГ

Доверяйте здравому смыслу. Он подскажет, что нужно делать.

Призываю всех к здравому смыслу и принятию рациональных решений. Меняйте свои пристрастия, так как время меняется, и то, к чему вы привыкли, уже не работает. Меняйте привычки, рабочее расписание, физическую нагрузку так, чтобы стать иным человеком. Отказывайтесь от сложных умозаключений. Они приводят к тому, что вы все дальше отклоняетесь от истины, от реального положения дел. Никаких специальных технических знаний, чтобы принимать верные решения, вам не нужно. Чтобы воспользоваться собственным здравым смыслом, надо вывести себя за рамки ситуации.

Представьте, что вы инвестор на ювелирном рынке и рассматриваете собственную компанию в качестве инвестиций. Хотели бы вы купить ее долю и что бы вы посоветовали делать сейчас на рынке ее владельцу, чтобы приумножить свои инвестиции или, наоборот, спасти, если вы уже имеете долю в этой компании?

Пожалуйста, не выдавайте желаемое за действительное. Очень много было сломано копий о то, что государство должно спасти ювелирную отрасль. Конечно, очень бы хотелось, чтобы государство оценило потенциал ювелирной отрасли, ее экспортные возможности. Но государство будет спасать еду, управление и оборону. Государство прекрасно понимает, что мы, ювелиры, сидим на накопленных ресурсах. Поэтому мы должны сами себя спасать. И если где-то будут налоговые послабления и арендные каникулы, это уже самая большая помощь.

Обязательно научитесь слушать других. Умение слышать полезную информацию выходит сегодня на первый план. Даже новости первого и второго канала послушать два-три раза в неделю полезно, чтобы понять, что же власть хочет нам транслировать, какую парадигму мышления выработать у населения. Это даст нам понимание, как будут думать люди, которые выйдут после карантина.

Конечно, будьте немного циничными. Это не обидное слово. Быть циником – значит быть реалистом и видеть за действиями других их интересы. Если вы получаете какую-то информацию от партнеров, клиентов и т.д., фильтруйте ее сквозь долю здорового собственного цинизма. Сделайте это, иначе вы будете дезинформированы.

Еще раз! Включайте здравый смысл. Победит сегодня на рынке самый здравомыслящий.

Влада ФЕДОРОВА

СЕО компании FRESH JEWELRY, Москва

Если говорить о ювелирной отрасли в целом, в масштабе международном, она выживет. Потому что, как бы ни была нынешняя ситуация тяжелой и в экономическом, и в социальном плане, желание человека к жизни, красоте и творчеству не пройдет. Восстановление везде будет происходить по-разному. Всем потребуется свое количество времени на это.



Рынок значительно изменится. Некоторые компании не выстоят и уйдут сразу, потому что и до нынешнего кризиса в российской ювелирной отрасли было очень много кризисных моментов. То есть из одного кризиса отрасль вошла в другой, еще более тяжелый.

Выжившие компании на выходе из кризиса могут столкнуться с кадровыми проблемами. Какая-то часть сотрудников за время простоя предприятия уйдут. И развал профессионального отстроенного коллектива – одно из тяжелых последствий, которое может случиться с некоторыми игроками рынка.

Что произойдет еще? Существенно сократится количество магазинов, даже с учетом того, что кто-то уйдет в онлайн. Поэтому среди производителей, дистрибьюторов, импортеров, оптовиков резко возрастет конкуренция. Мы окажемся на жестком рынке. В Китае на фоне кризиса произошли изменения в работе поставщиков и торговли – никаких отсрочек платежей! Соответственно те розничные компании, которые работали по такому принципу, окажутся в трудном положении и будут вынуждены подстраиваться или уходить. Сегодня основной рабочей схемой станет «деньги–товар», потому что снизился уровень доверия, производитель не захочет рисковать.

Возрастет значение онлайн-торговли. Компании будут вынуждены развивать сайты, осваивать соцсети, переквалифицировать продавцов на продажи онлайн. Нужно будет грамотно вложиться в таргетированную интернет-рекламу. Вложиться в создание виртуального пространства с помощью специальных технологий, которые будут помогать продавать продукт, воздействуя и визуально, и эмоционально. Научиться общаться с клиентом в онлайн. Компании, которые будут развиваться в том числе в этом направлении, выживут.

Но выживать сегодня будет очень сложно. Если у розницы в наличии товар на прилавках, то у производителей другая ситуация – в последнее время выпуск продукции на заводах в основном осуществлялся под заказ, они стоки не делали. При этом у них огромный штат производства, который нужно сохранить, значит, выплачивать зарплату, отчислять налоги. Это очень сложная ситуация для производителей.

В том числе нам мешает наша разобщенность. Гильдия ювелиров играет в нашей стране формальную роль. Например, в Китае, Индии, Турции профессиональные объединения работают по-другому. Все участники ювелирной отрасли обязаны в них состоять и регулярно перечислять взносы. Гильдии создают финансовую подушку безопасности, и в трудные времена, как сейчас, помогают своим членам. Кроме того, помощь оказывает и правительство этих стран. У нас же на помощь государства рассчитывать не приходится. Поэтому российским ювелирам надо объединиться и создать реально работающую гильдию. Это самое главное, что поможет в будущем.

Какие меры наша компания предпринимает сегодня? FRESH JEWELRY подготовила антикризисную поддержку для своих партнеров. Мы предлагаем полноценный ювелирный розничный интернет-магазин, адаптированный под мобильные устройства, с настроенной рекламой, с современным дизайном. Предусмотрена синхронизация с сервисами, онлайн-оплата, выгрузка остатков из 1С и других систем. Они получают этот сервис совершенно бесплатно. Однако им могут воспользоваться все желающие. У нас также есть предложения для партнеров и по одностраничному сайту, и по полноценному сайту, адаптированному под ювелирку.



Елена РАХМАНЕНКО

основатель ювелирного бренда «Роскошь»,
Владивосток

Для того чтобы в нынешней ситуации понимать, что происходит и куда двигаться, нужно разбираться в глобальных трендах, которые существуют. Они мировые, ими занимается социология. Я думаю, было бы интересно посмотреть с этой точки зрения на нашу производственную часть и ювелирную отрасль в целом.

Один из базовых мировых трендов озвучен как снижение уровня насилия. Это означает рост стоимости человеческой жизни, ценности индивидуума, потребителя. Из этого вытекает масса положительных последствий. И главное слово у нас везде – безопасность. Это определенный тип мышления. Он не наш, не предпринимательский. Такой тип мышления вызывает определенные проблемы – он порождает низкое доверие. С чем мы и сталкиваемся сегодня. При этом мы сами ставим в политику продаж не длительные взаимоотношения с клиентом, а желание продать здесь, сейчас, сегодня. Поэтому часто мы продаем некачественный товар. В результате уже потеряли доверие между собой и продолжаем терять клиента.

Хочу сказать еще об одном тренде. Это не что иное, как свобода перемещений, свобода коммуникаций, сетевая прозрачность. В связи с этим очень ценными становятся базы данных. Это основное достояние розницы, про которое все говорят. Эти базы ценны не только номерами телефонов, но и тем, как вы с ними работаете. Господа руководители розницы, обратите на это внимание, они должны быть в вашей собственности, а не в собственности ваших продавцов. Иначе вы попадаете в зависимость.

Становится востребованным то, что долго откладывали – все заговорили о сайтах и онлайн-продажах. Большинство людей учатся коммуницировать через гаджеты и обеспечивать комфортные условия на другом уровне. Хочешь не хочешь – к этому нужно приспосабливаться. Торговля сейчас проходит трансформацию. Думаю, привычный площадный ритейл начнет постепенно сворачиваться. Он может выжить только на органическом потоке клиентов – это транспортные развязки. Торговые точки, куда специально нужно ехать, чтобы что-то выбрать, будут умирать. Поэтому розничному рынку нужно думать о том, чтобы максимально без потерь покинуть территории, минимизировать расходы. Так как управлять можно только расходами, и деньги сегодня дороже, чем деньги завтра.

У нас небольшая ювелирная сеть – пять магазинов премиум-класса, свое производство и отдельное подразделение – сайт, соцсеть, которыми занимается группа людей. Они выстраивают коммуникации, работают над созданием контента. Они же сопровождают изготовление изделия, потому что мы делаем украшения по индивидуальному заказу. В итоге клиент получает фильм о его создании.

Если говорить о ритейле, наш формат – это мономагазины. Мы торгуем только своими изделиями, произведенными у себя на предприятии. В базе 8 тысяч дисконтников – люди, которые покупают по личным праздникам и формируют стабильные продажи. В нашей рознице на всех площадках никогда нет скидок, акций, распродаж. Позиционирование продукта идет в виде коллекций. В настоящее время у нас примерно 50–60 коллекций.

Наше производство выпускает от 80 новых изделий в месяц. Это минимальная цифра. Фактически все, что мы выпускаем, изготавливается в единственном экземпляре,



исключения – обручальные кольца. В настоящее время предприятие имеет 10 000 своих оригинальных артикулов. Все на современном технологическом уровне. Мы занимаемся дизайном, разработкой новых форм изделий и изготовлением форм колец, которые подходят под разные формы пальцев. У нас создан и задокументирован сложный собственный стандарт. Вся система работает на базе 1С.

Для себя мы ставили задачу выпуска высокотехнологичного качественного продукта, что не могу сказать обо всех. Мне кажется, это серьезная проблема, которая существует в нашей отрасли. Выдавая низкокачественный продукт за хороший, мы теряем доверие потребителя. Если смотреть на тренды развития производства – на единицу потребления производится все более и более дешевая продукция. Все, что относится к производству материальных ценностей и может быть роботизировано, идет в удешевление, а если услуга личная и высокопрофессиональная, она очень дорого стоит. Поэтому производство ждет выход к конечному потребителю.

Все это я называю гибридом. Считаю, что гибриды более жизнеспособны. Более мобильные, легче приспосабливаются, все процессы находятся у тебя в руках. На мой взгляд, такой вариант бизнеса более стабилен и более надежен.

Отсюда вопрос – зачем нам розница? Ритейлер – почитаемый в мире предприниматель, который берет ответственность на себя за выбранный ассортимент. Быть розницей выгодно. Розница получает деньги первой. Накопление капитала в рознице происходит намного быстрее относительно производства и дальше – ваш выбор: либо вы создаете производство, либо нет.

Андрей ЯЛУНИН

собственник компании «Эрми», бренд «Ринго»,
Екатеринбург

Какой выход сегодня в рамках карантина есть у производителей и ритейла? Это, конечно, договариваться и находить понимание. Многие представители ритейла говорят о том, что спасают свою команду и разбираются с арендой, выплаты производственным компаниям будут потом. В том числе это возникает за уже исполненные с нашей стороны обязательства. Мы понимаем, что трудовая инспекция с прокуратурой придет в первую очередь к вам, если кто-то из сотрудников пожалуется на задержку заработной платы. Но, пожалуйста, не забывайте, что и у производителя как у участника этой цепочки рынка тоже есть аренда и штат. Как обучить дизайнера, литейщика и т.д. за год, я сейчас просто не представляю. Уже много лет назад убита система ПТУ, которые выпускали таких специалистов. Как правило, каждый производитель сейчас делает это самостоятельно.

Нужно понимать, что производство сейчас очень зависит от ритейла хотя бы в вопросе выполнения текущих обязательств, в более лояльной системе оплаты. Конечно, комиссия или огромная отсрочка оплаты – это путь в никуда, особенно для производства. Потому что, потеряв коллектив и не имея возможности восстановить его, мы будем продавать товар из Китая. Конечно, это тоже бизнес-модель... Импорт ювелирных украшений, видимо, будет расти. Будет ли это всех устраивать – не знаю. Время покажет. Но хочется, чтобы мы слышали друг друга и не работали только на свой интерес. И, выполняя обязательства перед своими сотрудниками, чтобы мы помнили – у наших партнеров тоже есть сотрудники.



Я также думаю о необходимости поднять вопрос открытия ювелирных магазинов. Потому что это абсурд, когда парикмахерским можно работать или другим сферам обслуживания, где толпятся люди, а ювелирным магазинам нельзя. Не помню, чтобы в них одновременно было много посетителей, разве что на каких-то грандиозных распродажах. Вопрос, который тоже надо выносить на обсуждение, – снижение налогов на электронную торговлю.

Несколько слов по объединению баз. Сейчас бросаться делать сайты или маркетплейсы я бы не рекомендовал. Это очень долго, дорого и по пути сама идея утратит свою актуальность. Что мы делаем со своей стороны – мы предлагаем отправить свои текущие товарные остатки в электронном виде. Мы их обрабатываем, объединяя базы, что поможет и производителям, и рознице в условиях нынешнего положения на рынке зарабатывать. С некоторыми розничными и оптовыми клиентами мы это уже делаем. Повторюсь – не стоит создавать сейчас сайты и продвигаться по одному. Лучше использовать готовые партнерские площадки, так как большое количество новых только увеличит стоимость клика, стоимость ссылки. Предлагаю решать это в рамках нашей группы, объединившись.

Конечно, регулярная периодическая статистика по остаткам товара от розницы позволит нам сформировать предложения и заполнить склад нужным и востребованным у покупателя товаром. И мы сможем разговаривать об отсрочках, сможем говорить о том, что будем формировать только ликвидные позиции и, конечно, о снижении цен, потому что поймем, каковы продажи определенного артикула. Мы будем отлаживать технологии, работать над снижением трудоемкости, понижать себестоимость и выходить на совершенно иные цены. Сейчас мы, как слепой, немой и глухой, ходим в одной комнате и не можем договориться.

Мы проводим видеоконференции с розничными и оптовыми партнерами, показываем украшения, чтобы не тратить время на отправку. Мы предлагаем им работать в соцсетях и со службой доставки, о чем, в частности, рассказывала Наталья Николаевна Перфилова. Мы сами тоже продаем в сетях и через сайт, при этом договариваемся с розничными партнерами, чтобы их клиенты покупали у них, в их городах, а не у нас в Екатеринбурге. К тому же мы запустили параллельно с Натальей Николаевной предложение, когда любой гражданин России старше 18 лет может стать торговым агентом. Для этого нужно скачать договор на сайте и подписать его. Далее он находит покупателя и доводит его до покупки изделия с нашего сайта, получает процент с продаж за вычетом НДФЛ.

По вопросу экспорта ювелирных изделий хочу сказать, что хорошие ювелирные украшения, по-настоящему произведенные в России, очень высоко котируются за границей. Мы отметили, что хиты продаж в России и, например, в Китае совпадают. И, кстати, не совсем корректно утверждать, что 585-я проба там не котируется. А выставки и в России, и во всем мире благополучно умерли, я так считаю. Выставки – это огромные издержки, и от нынешнего формата таких мероприятий нужно отказываться. Если нужно встретиться с нашими клиентами, давайте встречаться лично в другом формате. Можно использовать возможности онлайн-сервисов и продавать дистанционно. Поэтому мы сейчас очень серьезно пересматриваем стратегию на предмет своего участия в выставках. Слишком сложны коммуникации между производителем, выставочником и покупателем. Если раньше выставка что-то генерировала, например, какие-то розничные продажи, работала на привлечение оптовиков, сейчас этого не происходит. С международными выставками «Ринго» закончила сотрудничество. Мы уходим в интернет, в прямые коммуникации с партнерами.



Дмитрий МУХОРТЫХ

генеральный директор
ООО «Ювелирный дом MAYSAKU», Москва

В сложившихся обстоятельствах важно не паниковать и понимать, что тебе никто ничего не должен и помогать не собирается.

Я думаю, что в ближайшее время ювелирные магазины существенно сократят количество. Оптовая торговля сожмется до минимального уровня. Неповоротливые производства обанкротятся. Массовый ассортимент станет никому не нужным, так как большая часть целевой аудитории останется без работы. Предполагаю, что выживут дизайнерские и люксовые компании, выполняющие индивидуальные заказы, и компании, которые готовы предложить интересные решения за небольшие деньги.

Развитие я вижу только в одном – максимальный уход в онлайн-торговлю: организация и продвижение интернет-магазинов, размещение продукции на отечественных и зарубежных электронных площадках, а также индивидуальный подход к каждому покупателю.

В настоящее время мы решаем задачу по сокращению издержек. Большую часть сотрудников я перевел на удаленку. Прогнозирую, что в дальнейшем такая форма работы будет самой распространенной. Обсуждаю арендные каникулы, снижение арендной платы, возможность смены помещения на более дешевое. Я провожу работу с персоналом, пересматриваю график и условия, не исключаю увольнений. Мы продолжаем работать в режиме онлайн. Сотрудники консультируют наших покупателей из дома. Мы не прекращали доставки по Москве и делаем отправки онлайн-заказов в российские регионы.

Было бы хорошо, если бы весь малый и средний бизнес получил налоговые каникулы хотя бы до конца текущего года, а лучше – и на следующий год. В период вынужденного простоя мне бы хотелось, чтобы государство участвовало не менее чем в 70–80% оплаты «нерабочих дней» сотрудников, а не перекладывало все на предпринимателя. Государство могло бы наладить льготное кредитование всех желающих предпринимателей под 2% годовых, например. Можно также зачислить на счет предприятий всю сумму уплаченных налогов за 2019 год. Таким образом, те, кто честно платил налоги, получают справедливые дотации, чтобы продолжить свой бизнес. Нужно сейчас не мучить проверками и не мешать работать. Надо объявить чрезвычайное положение или карантин (со всеми вытекающими компенсациями и форс-мажорами) либо вернуть страну к обычному ритму работы.

А нам всем надо понимать, что мир изменился. Ожидать, что все это пройдет как страшный сон и станет по-прежнему – бессмысленно. Рынок не восстановится. [H](#)