

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**ПРОЕКТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ ЮВЕЛИРНОГО БИЗНЕСА**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 09001460
Варибрус Надежды Викторовны

Научный руководитель
ст. преп. Аноприева Е.В.

БЕЛГОРОД 2019

Аннотация

В рамках повышения конкурентоспособности ООО «Солнечный Свет» предложен проект, ориентированный на внедрение дополнительных услуг, среди которых:

- изготовление ювелирных изделий на заказ;
- корпоративные заказы;
- выполнение отдельных технологических операций;
- изготовление ювелирных изделий из давальческого сырья;
- прокат ювелирных изделий.

Осуществление мероприятий планируется за счет собственных средств. В работе определены этапы организации проектных работ, составлен план маркетинга, определена целевая аудитория, разработаны мероприятия по продвижению и сбыту, сформирована план доходов и расходов.

Реализация проекта позволит достичь следующих значений:

- чистой современной стоимости (NPV) в размере 2086,76 тыс. рублей;
- срока окупаемости (PP и DPP) в течение двух календарных лет;
- индекса рентабельности инвестиций (PI) – 2,59 ;
- внутренней нормы доходности (IRR) – 92,19%.

Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса.....	6
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	20
3. Организация производства и управление проектом.....	39
4. Маркетинговый план.....	48
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	63
Заключение.....	70
Список использованных источников.....	73
Приложения.....	78

Введение

В настоящее время наблюдается рост производства и реализации в ювелирной отрасли, что обусловило постепенное насыщение внутреннего рынка. В современной экономике, когда формирование основных трендов происходит в сфере продаж, в качестве основного атрибута устойчивого положения компании становится развитие торговой марки. Обладание торговой маркой может быть обеспечено в результате активного развития, постоянно-го укрупнения, опережения и выделения среди конкурентов, занимая устойчивые позиции на выбранном целевом рыночном сегменте, формируя бренд за счет концентрации всех ресурсов.

Постепенное укрупнение отечественного ювелирного бизнеса привело к появлению крупных холдингов («Адамас», «Алмаз-Холдинг» «Яшма Золото» и др.), являющихся основными игроками розничной сети.

Повышение конкурентоспособности предприятий ювелирного бизнеса оказывает влияние на дальнейшее развитие отрасли в целом, которая в настоящее время находится под влиянием сдерживающих и тормозящих факторов, а именно:

- действующая система налогообложения, высокие таможенные пошлины и кредитные ставки определили высокую себестоимость продукции отечественных производителей по сравнению импортными ювелирными изделиями;
- широкое применение давальческих схем, которые характеризуются вывозом драгоценных металлов и драгоценных камней за границу, в качестве сырья для переработки с последующим производственным процессом и получением в качестве результата готовых ювелирных изделий;
- существенная доля нелегального ювелирного рынка;
- жесткое регулирование государством организаций, задействованных в производстве ювелирных изделий при слабом контроле розничной реализации;

– увеличение объемов ювелирных изделий импортного производства на отечественном рынке.

В целом под конкурентоспособностью, как правило, рассматривается сравнительный показатель оценки условий, ресурсов и результатов деятельности конкретного предприятия с компаниями-конкурентами, которым должно быть уделено особое внимание.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия ювелирного бизнеса.

Достижение цели было обеспечено решением комплекса поставленных задач:

- проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ювелирного бизнеса;
- осуществлена оценка конкурентной среды и выявлены основные конкурентные преимущества;
- разработан проект с учетом организационной, производственной, маркетинговой и финансовой составляющей;
- оценена эффективность мероприятий.

Предмет – конкурентоспособность компании ювелирного бизнеса.
Объект – ООО «Солнечный Свет».

При подготовке выпускной квалификационной работы использованы методы анализа, сводки и группировки, обобщение. В качестве теоретико-методологической основы лежали труды отечественных и зарубежных исследователей в вопросах повышения конкурентоспособности (П. Ф. Друкер, Ш. Ш. Магомедов, М. Э. Портер, Р. А. Фатхутдинов, Д. Аакер).

Информационная база – бухгалтерская отчетность объекта исследования, отраслевые аналитические исследования ювелирного рынка, нормативно-правовые документы, периодические источники.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти разделов, списка использованных источников, приложений.

1. Описание бизнеса

ООО «Солнечный Свет» – состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства как малое предприятие. Полное юридическое наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Солнечный Свет».

Организация больше известна как сеть ювелирных магазинов «SUNLIGHT», работающая в низком ценовом сегменте.

Юридический адрес: 121108, г. Москва, ул. Герасима Курина, 10, корпус 1, каб. 308. Телефон: 8 (499) 216-91-24.

Реквизиты компании:

- ИНН 7731316845;
- КПП 773101001;
- ОКПО 02787524;
- ОГРН 1167746485940;
- ОКФС 16 – частная собственность;
- ОКОГУ 4210014 – организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно;
- ОКОПФ 12300 – общества с ограниченной ответственностью;
- ОКТМО 45329000000;
- ОКАТО 45268597.

В соответствии с ОКВЭД 2 основным кодом деятельности компании является 47.77.2 – Торговля розничная ювелирными изделиями в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

- 32.12 Производство ювелирных изделий и аналогичных изделий;
- 32.12.5 Производство ювелирных изделий, медалей из драгоценных металлов и драгоценных камней;
- 46.18.2 Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле играми и игрушками, спортивными товарами, велосипедами, кни-

гами, газетами, журналами, писчебумажными и канцелярскими товарами, музыкальными инструментами, часами и ювелирными изделиями, фототоварами и оптическими товарами;

- 46.48.2 Торговля оптовая ювелирными изделиями;
- 46.72.23 Торговля оптовая золотом и другими драгоценными металлами;
- 46.76.4 Торговля оптовая драгоценными камнями;
- 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- 47.77.1 Торговля розничная часами в специализированных магазинах;
- 47.79.3 Торговля розничная прочими бывшими в употреблении товарами;
- 47.91.2 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет;
- 47.91.3 Торговля розничная через Интернет-аукционы;
- 47.91.4 Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи телевидения, радио, телефона;
- 62.09 Деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая;
- 70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- 73.11 Деятельность рекламных агентств;
- 95.25 Ремонт часов и ювелирных изделий;
- 96.09 Предоставление прочих персональных услуг, не включенных в другие группировки (Приложение А).

Компания образована единственным учредителем – Грибняковым Сергеем Анатольевичем, с размером уставного капитала – 100 тыс. рублей.

Миссия компании делать ювелирные изделия и золотые украшения доступными для всех женщин. Цель деятельности ООО «Солнечный Свет»

ориентирована на извлечение прибыли в основном за счет производства и ремонта ювелирных изделий, оптовой и розничной торговли ювелирными изделиями из драгоценных металлов и драгоценных камней.

В качестве основной причины выбора организационно-правовой формы компании стала возможность снижения предпринимательских рисков обществом с ограниченной ответственностью, а также возможность открытия неограниченного количества дочерних предприятий (развития сети магазинов) и привлечение в бизнес дополнительных инвестиций (продажа франшиз).

В организации выбрана дивизиональная структура управления (Приложение Б), которая создает условия для использования в рамках единого предприятия частичной децентрализации процесса принятия решений, что обеспечивает высокую гибкость, быструю реакцию на изменения окружающей среды. Для структур подобного рода свойственна широкая автономия дивизионов, отличаясь в тоже время высокой гибкостью, быстрой реакцией на внешние изменения, усилением роли к повышенному вниманию потребностей потребителей, четкостью в распределении зон ответственности в рамках структуры. Правила внутреннего трудового распорядка регулируют трудовые отношения в организации (Приложение В).

На начальном этапе развития компания работала в качестве дистрибьютора таких российских производителей украшений, как ювелирные заводы «Адамас» и «Бронницкий ювелир», а также представителем ювелирных марок зарубежных производителей.

Основанный собственный ювелирный бренд «SUNLIGHT» в 2005 году, придерживается красного фирменного цвета марки, продажа продукции осуществляется в мультибрендовых ювелирных магазинах по всей России. Создание собственной розничной сети фирменных магазинов было осуществлено в 2009 году, а появление первых ювелирных гипермаркетов – в 2011 году.

По оценкам аналитиков компания является одним из пяти крупнейших

представителей ювелирной сети России с числом торговых точек по состоянию на октябрь 2018 года более 400 магазинов [11].

Широкая сеть магазинов представлена в таких городах, как г. Москва, г. Санкт-Петербург, г. Железнодорожный, г. Зеленоград, г. Коломна, г. Мытищи, г. Люберцы, г. Одинцово, г. Орехово-Зуево, г. Сергиев Посад, г. Чехов, г. Тула, г. Барнаул, г. Благовещенск, г. Архангельск, г. Северодвинск, г. Астрахань, г. Уфа, г. Белгород, г. Александров, г. Волгоград, г. Волжский, г. Вологда, г. Воронеж, г. Иваново, г. Ангарск, г. Иркутск, г. Калининград, г. Калуга, г. Петрозаводск, г. Кемерово, г. Прокопьевск, г. Ухта, г. Кострома, г. Сочи, г. Норильск, г. Курган, г. Курск, г. Йошкар-Ола, г. Мурманск, г. Нижний Новгород, г. Сургут, г. Ханты-Мансийск, г. Магнитогорск, г. Челябинск, г. Череповец, г. Чебоксары.

При размещении магазинов учитываются следующие параметры:

- крупные города с населением от 200 тыс. человек;
- торговые центры класса А, В;
- площадь магазина 100 – 500 м²;
- входные зоны и центральные галереи;
- ширина витрины не менее 6 м;

При развитии сети в г. Москва действует специальный проект «Садовое кольцо» – при этом удаленность от станции метрополитена должна составлять не более 5 минут пешком, площадь арендуемых помещений 1500 – 3000 м², заключение долгосрочного договора аренды, рекламное сопровождение.

Развитие партнерской сети предусматривает не только расширение собственных магазинов, но и реализация франшиз. Франшиза «SUNLIGHT» является самой востребованной среди ювелирных брендов. Также компания сотрудничает с другими брендами – «Pandora», «Valtera» («Вальтера»), «Yashma» («Яшма»).

Результаты проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Солнечный Свет» за 2016 – 2017 гг. основаны на изучении бух-

галтерской отчетности (Приложение Г) [24, 39, 42].

В приложении Д представлены основные экономические показатели деятельности компании. Анализируемый период отражает рост выручки от реализации в абсолютном выражении на 632116,00 тыс. рублей (на 980,07%), что обусловлено увеличением объемов реализации в отчетном периоде по сравнению с предыдущим.

В соответствии с учетной политикой компании затраты, которые возникают в процессе функционирования компании отнесены к категории коммерческих расходов (в том числе на упаковку, услуги сбытовых и посреднических компаний, рекламные мероприятия, содержание помещений и заработную плату, расходы на продажу). Данный показатель также подвержен тенденции роста на 575146,00 тыс. рублей в стоимостной форме с 60048,00 тыс. рублей до 635194,00 тыс. рублей (темп роста составил 1057,87%).

Несмотря на увеличение данного показателя положительным моментом является опережающий рост выручки над затратами, что увеличивает темп роста прибыли от реализации – 1380,51%. В абсолютном выражении динамика данного показателя составила 56970,00 тыс. рублей с 4449,00 тыс. рублей (2016 год) до 61419,00 тыс. рублей (2017 год).

Количественное изменение чистой прибыли в сторону увеличения на 5258,00 тыс. рублей или 1344,76% определила выше описанная ситуация. При этом значение показателя в стоимостной форме составляло по годам соответственно 391,00 тыс. рублей и 5649,00 тыс. рублей.

Анализ состава и структура имущества предприятия позволил сделать следующие выводы:

- увеличение размера используемого капитала на 2209050,00 тыс. рублей в исследуемом периоде с 264320,00 тыс. рублей до 2473370,00 тыс. рублей;

- преобладание оборотных активов над внеоборотными и их рост в динамике: так, если соотношение оборотных средств к внеоборотным в 2016 году было как 263601,00 тыс. рублей к 719,00 тыс. рублей, то для 2017 года

характерна следующая ситуация – 2461276,00 тыс. рублей к 12094,00 тыс. рублей;

– формирование оборотных активов компании осуществлено в основном за счет дебиторской задолженности (202387,00 тыс. рублей и 1971371,00 тыс. рублей соответственно), которая возникает в результате работы с сетью магазинов и предоставления им товаров, в том числе и при работе по франшизной схеме;

– рост денежных средств на 704,21% или 394859,00 тыс. рублей, находящихся в распоряжении с 56071,00 тыс. рублей в 2016 году до 450930,00 тыс. рублей в 2017 году, позволяет оперативно вести расчеты с поставщиками и кредиторами.

Несмотря на существенно низкие значения собственного капитала, его темп роста (1253,06%) значительно больше заемных средств (935,16%).

Соотнесение таких статей бухгалтерского баланса как дебиторская (2016 год – 202387,00 тыс. рублей, 2017 год – 1971371,00 тыс. рублей) и кредиторская (2016 год – 263058,00 тыс. рублей, 2017 год – 2453207,00 тыс. рублей) задолженности отражает превышение обязательств компании в краткосрочной периоде, что не позволит в полной мере обеспечить погашение текущих обязательств имеющимися активами.

Негативный момент – снижение показателя фондоотдачи на 39,39% или 70,67 с 179,41 в 2016 году до 108,74 в 2017 году и рост фондоемкости на 64,99% при 0,006 в 2016 году и 0,009 в 2017 году.

Приложение Е отражает результаты расчетов для проведения оценки показателей, характеризующих финансовое состояние, ООО «Солнечный Свет» за 2016 – 2017 гг.

Анализ платежеспособности информирует о возможности компании в срок удовлетворять требованиям кредиторов в краткосрочном периоде (оборудование, сырье и материалы, оплата труда персонала и прочее). Коэффициент текущей ликвидности не удовлетворяет установленным нормативам, свидетельствуя о недостаточном объеме текущих активов для возмещения

краткосрочных обязательств: 2016 год – 0,9991, 2017 год – 0,9976. Также наблюдается отрицательная динамика снижения указанного показателя.

Коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности соответствуют общепринятым критериям. При этом оплата текущих обязательств может быть произведена имеющимися денежными средствами, дебиторской задолженностью, прочими оборотными активами практически в полном размере: 2016 год – 0,9821, 2017 год – 0,9841.

Что касается коэффициента абсолютной ликвидности, то он показывает, что денежные средства, находящиеся в распоряжении компании, обеспечивали немедленное погашение краткосрочных обязательств на 21,25% в 2016 году и 18,28% в 2017 году.

Относительные показатели финансовой устойчивости в целом подтверждают сокращение финансирования за счет внешних источников, несмотря на несущественный размер собственного капитала:

- долю собственного капитала в общем объеме используемого показывает коэффициент концентрации собственного капитала – 0,19% (2016 год) и 0,25% (2017 год);

- преобладание внешних источников финансирования отражает коэффициент концентрации привлеченного капитала, который незначительно снизился (на 0,06%) с 0,9981 в 2016 году до 0,9975 в 2017 году;

- коэффициент финансовой зависимости (2016 год – 539,4286, 2017 год – 402,8290) свидетельствует о сокращении средств, приходящихся на каждый рубль собственного капитала;

- по причине того, что компания в своей деятельности не привлекает долгосрочные источники финансирования, величина коэффициента финансовой устойчивости соответствует коэффициенту концентрации собственного капитала, характеризуя ту часть финансовых источников, которую организация может использовать в долгосрочном периоде (2016 год – 0,0019, 2017 год – 0,0025);

- коэффициент соотношения заемных и собственных средств под-

тверждает установившуюся тенденцию снижения доли обязательств, приходящихся единицу собственных средств – на 136,5996 рублей (2016 год – 538,4286, 2017 год – 401,8290);

– коэффициент финансирования (2016 год – 0,0019, 2017 год – 0,0025) характеризует в перспективе рост финансовой независимости и увеличение доли собственных средств, соответствующих всем формам привлеченного капитала.

Анализ показателей рентабельности отражает их рост в динамике. Так, рентабельность производства увеличилась на 30,50%. На каждый затраченный рубль в процессе производства и реализации компанией получено прибыли в 2016 году 0,0741 рублей, в 2018 году – 0,0967.

Рост прибыли в выручке от реализации характеризует рентабельность продаж: 2016 год – 0,0690, 2017 год – 0,0882.

Рентабельность активов (2016 год – 0,0030, 2017 год – 0,0041) свидетельствует о росте чистой прибыли, которая соответствует каждому вложенному в активы рублю денежных средств.

Увеличение показателя рентабельности собственного капитала на 6,78% с 1,5959 в 2016 году до 1,7041 в 2017 году характеризует о росте чистой прибыли, полученной на каждый рубль собственного капитала.

По чистой рентабельности можно судить об увеличении эффективности функционирования компании, что обуславливает рост чистой прибыли в выручке от реализации с 0,0061 в 2016 году до 0,0081 в 2017 году.

В целом на основе проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Солнечный Свет» за 2016 – 2017 гг. было получено, что компания при достаточно низких показателях ликвидности и рентабельности, высокой финансовой зависимости от внешних источников финансирования, имеет положительную тенденцию роста и развития.

В ООО «Солнечный Свет» применяется общая система налогообложения, при этом комплект отчетности довольно существенный. Отчеты сдаются в ФНС, ПФР, ФСС и Росстат. Раз в год компания сдает бухгалтерский баланс

и приложения к нему (п. 1 ст. 14 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ). Также сдается отчетность за работников, по кассовым операциям и по дополнительным налогам. Налоговая отчетность включает в себя декларации, справки и различные расчеты налогов. При этом компанией предоставляются следующие виды деклараций – декларация по налогу на прибыль, декларация по налогу на имущество, декларация по НДС.

Отчетность за работников предоставляется по таким направлениям, как:

- отчетность в ФНС (Налоговая служба) – среднесписочная численность работников, справки 2-НДФЛ, расчеты 6-НДФЛ, расчет по страховым взносам;

- отчетность в ПФР (Пенсионный фонд) – отчет по форме СЗВ-СТАЖ (содержит сведения о страховом стаже застрахованных лиц) и отчет по форме СЗВ-М (содержит сведения о работающих пенсионерах);

- отчетность в ФСС (Фонд социального страхования) – отчет по форме 4-ФСС.

Деятельность компании попадает под регулирование отраслевых законов и нормативных актов, основными из которых являются:

- Закон №41-ФЗ от 26.03.1998 «О ДМ и ДК» (ред. 18.07.2017) [2];
- Постановление Правительства РФ №731 от 28.09.2000 «О правилах учета ДМ и ДК» (ред. от 17.10.2015);
- Постановление Правительства РФ №1355 от 12.12.2015 «Правила осуществления пробирного надзора» [3];
- Постановление Правительства РФ №394 от 06.05.2016 «О порядке опробования и клеймения» [1];
- Постановление Правительства РФ №1127 от 21.10.2015 «Именники»;
- Приказ Минфина №1н от 11.01.2009 «Инструкция по осуществлению пробирного надзора»;

- Постановление Правительства РФ №65 от 03.02.2007 «Размеры госпошлины за клеймение» (ред. от 10.11.2017) [4];
- Постановление Правительства РФ №444 от 07.06.2001 «Правила скупки»;
- Письмо Минфина РФ от 12.07.2016 «Операции ломбарда с ДМ и ДК».

В ассортименте продукции представлены золото, серебро, бриллианты, наручные часы и аксессуары более 60 ювелирных брендов: «Sokolov», «Эстет», «Камея», «Золотов», «Okami», «Sadko», а именно:

- ювелирные изделия (браслеты – от 3764 рублей, серьги – от 4400 рублей, подвески – от 1990 рублей, кольцо – от 9754 рублей, кольца – от 3000 рублей, броши – от 2754 рублей);
- наручные часы – от 1490 рублей;
- аксессуары – сумки, перчатки, галстуки, шарфы, ремни, платки, кошельки, портмоне, очки (не более 5% от занимаемой площади);
- выдаваемые в рамках маркетинговых акций подарочные изделия;
- изделия из недрагоценных металлов, кожи, керамики, бижутерия (браслеты – от 495 рублей, броши – от 295 рублей, серьги – от 195 рублей, комплекты – от 495 рублей, кольца – от 295 рублей, аксессуары для волос – от 295 рублей);
- упаковочные материалы;
- чистящие средства для ювелирных изделий (Приложение Ж).

Изделия сформированы в различные коллекции – «Бриллианты Якутии» «Русские сезоны», «Faces», «Color Twist», «Blueberry Nights», «Dolce Vita», «Fancy Italiano», «Light Wire», «Prestige», «Manhattan», «Cognac», «Sapphires», «Натуральные полудрагоценные камни», «Amalfi», «Fashion diamonds», «Fashion», «Eden», «Celebration», «Pink dreams», «Bees», «YOU», «Emerald», «Ruby», «Blue Sky», «Red», «Одри», «Pearl Gold», «Современная классика», «Весенняя коллекция шармов», «Кресты. Православные подвески», «Мусульманские подвески» [29].

На всех ювелирных изделиях выгравированы буквы SL, подтверждающие оригинальность. Практически все изделия украшены бриллиантами. Часто дизайн предусматривает закрепление драгоценных камней вплотную друг к другу, чтобы через бриллиантовую линию даже не было видно металл. Такого эффекта удастся достичь с помощью уникальной закрепки «микроразъем».

«SUNLIGHT» использует как драгоценные (жемчуг, сапфир, топаз, изумруд), так и полудрагоценные камни (гранат, оникс, корунд). В качестве замков для сережек компания выбирает английские и французские.

Компания первой осуществила старт проекта по открытию ювелирного интернет-магазина украшений из драгоценных металлов и бриллиантов. Имеющееся приложение позволяет:

- оперативно получать поддержку в онлайн-режиме;
- получать бонусные баллы и скидки;
- просматривать товары, новинки, подбирать ювелирные украшения и часы с помощью фильтров;
- первыми узнавать о новых ювелирных коллекциях;
- отмечать понравившиеся товары и возвращаться к просмотренным ранее;
- резервировать украшение для того, чтобы примерить и купить его в магазинах «SUNLIGHT»;
- находить магазины поблизости;
- читать модный интернет-журнал «SUNMAG».

С целью расширения ассортимента услуг в компании организована работа ломбардов, осуществляется обмен и скупка ювелирных изделий. В продаже имеются подарочные карты и сертификаты, электронные подарочные сертификаты, корпоративные подарочные карты.

Как направление развития деятельности компании целесообразно внедрение дополнительных услуг:

- изготовление ювелирных изделий на заказ;

- корпоративные заказы;
- выполнение отдельных технологических операций;
- изготовление ювелирных изделий из давальческого сырья;
- прокат ювелирных изделий.

Изготовление ювелирных изделий на заказ – эксклюзивное ювелирное изделие будет представлять совместную работу ювелирных мастеров и заказчика. Отличительной особенностью данной услуги будет предоставление возможности клиентам контролировать все этапы работы над продукцией – от создания эскиза до сдачи в производство. Процесс оказания услуги будет включать следующие этапы.

1. Обсуждение заказа – получение задания, предложение нескольких вариантов решения-идей по созданию эксклюзивного изделия, подбор технологии изготовления и ювелирных камней. Возможность использования камней клиента.

2. Эскиз – разработка эскизов дизайнером, утверждение эскиза клиентом.

3. Договор – расчет стоимости заказа, согласование с заказчиком, заключение договора, внесение предоплаты 50%.

4. Выполнение заказа – со стороны клиента возможен пооперационный контроль за выполнением заказа [15].

Изделие, выполненное по индивидуальному заказу, дает возможность оговорить все нюансы, что в итоге гарантирует оптимальный результат.

В самом начале необходимо уяснить смысловую нагрузку, которую хочет вложить заказчик в изделие, предпочтительные цвета и стиль. И лишь после этого специалисты предлагают или само украшение на основе коллекции или абсолютно новый эскиз, изготовленный с учетом пожеланий заказчика.

Корпоративные заказы – сувенирная продукция из драгоценных металлов и нанесение гравировки станет хорошим подарком для сотрудников, постоянных клиентов или партнеров.

Выполнение отдельных технологических операций по оказанию комплекса услуг по выполнению различных технологических операций, таких как:

- изготовление моделей;
- изготовление пресс-форм;
- литье по выплавляемым моделям;
- штамповка деталей;
- монтировка изделий;
- ручная и механическая полировка изделий;
- закрепка ювелирных вставок;
- ручная алмазная огранка изделий;
- нанесение гальванопокрытий (оксидирование, родирование, золочение);
- упаковка изделий.

Изготовление ювелирных изделий из давальческого сырья – изготовление ювелирных изделий с использованием в качестве материалов драгоценные металлы или ювелирные камни заказчика – это возможность для заказчика:

- получить продукцию по минимальным закупочным ценам;
- увеличить прибыльность продаж;
- обновить ассортимент за счет обмена старых не проданных изделий на новые;
- создать современные ювелирные изделия с использованием собственных неповторимых ювелирных камней.

Для клиентов будут предложены следующие виды услуг из давальческого сырья и полуфабриката заказчика:

- изготовление ювелирных изделий из драгоценных металлов заказчика;
- изготовление ювелирных изделий из драгоценных металлов и ювелирных камней заказчика;

- изготовление ювелирных изделий с применением ювелирных камней заказчика, используя при этом собственные драгоценные металлы;
- изготовление изделий из предоставленного заказчиком полуфабриката ювелирных изделий;
- выполнение отдельных технологических операций по изготовлению ювелирных изделий.

Дизайнерские ювелирные украшения, которые продаются в салоне, клиентам можно сдавать в аренду на один выход.

Практически каждая женщина хочет впечатляюще выглядеть на торжественных мероприятиях, но лишь единицы могут позволить себе приобрести дорогостоящие украшения, это касается и невест в день свадьбы. Организовав прокат ювелирных изделий, компания поможет многим прикоснуться к настоящей роскоши.

Желающих получить подобную услугу будет достаточно много, потому что праздников у каждого человека большое количество и хочется выглядеть неотразимыми именно в такие моменты, например: юбилеи, крестины, дни рождения, новогодние вечеринки и множество еще. Повышения спроса можно ожидать осенью и зимой в период приемов и вечеринок, летом в период свадеб и выпускных вечеров.

Реализация проектных мероприятий обеспечит повышение конкурентоспособности предприятия ювелирного бизнеса.

2. Анализ отрасли и локального рынка

Ювелирная отрасль отчетливо демонстрирует уровень финансового благополучия жителей – спрос на драгоценности высок тогда, когда люди начинают чувствовать уверенность в будущем и наоборот. До начала мирового финансового кризиса ювелирное производство показывало стабильный рост, умело используя многолетние ювелирные традиции и мощную сырьевую базу.

В настоящее время наблюдается достаточно сильная концентрация в области продажи ювелирных изделий. Самым большим рынком ювелирных изделий является рынок США, на долю продаж которого приходится более 31% всего объема ювелирных изделий, вторым и третьим соответственно – Китай (8,9%) и Индия (8,3%).

Среди европейских государств следует выделить итальянскую ювелирную промышленность, которую отличает, как значительные объемы выпуска, так передовые методы организации производства. Прогрессивные технологии позволяют не только приспосабливаться к меняющимся вкусам потребителей, но и оказывать влияние на процесс формирования их предпочтений.

Следует рассмотреть особенности ювелирного рынка США, как основного игрока. Розничная торговля в США представляет собой два бизнес-сегмента – большие розничные сети, имеющие большое число магазинов, и единичные магазины, шоурумы и мелкие сети. Если рассматривать в качестве примера обычный крупный город, то в каждом крупном торговом комплексе можно найти от 4 до 6 салонов больших сетей, расположенных в самом центре и всегда в одной торговой зоне. Одиночные небольшие магазинчики или мастерские рассредоточены, как правило, в жилых кварталах города.

Стоит отметить еще один чисто американский феномен – это бриллиантовые кварталы (Diamond District). Самый большой и известный – 47-я улица в Нью Йорке, а также улицы в Лос Анжелесе, Чикаго и т.д. Обычно

они представляют собой комплекс из нескольких высоких старинных зданий в самом центре крупного города (Down Town), в которых десятилетиями размещаются ювелиры, торговцы камнями и оборудованием, оценщики, литейщики и все, кто связан с ювелирным бизнесом. Владелец ювелирного магазина из пригорода может приехать в такой квартал и перемещаясь с одного этажа на другой полностью изготовить на заказ изделие для своего клиента. В одной мастерской сделают 3D-дизайн, в другой вырежут восковку, в третьей выполнят отливку. Здесь же можно купить камень, закрепить, отполировать готовое изделие и подобрать упаковку.

Также американский рынок отличает от российского – отсутствие оптово-розничных выставок, так популярных в России. Американские ювелирные выставки – исключительно для оптовиков, розничный покупатель никогда не сможет попасть сюда. Для него существуют магазины и дизайнерские мастерские. Самая известная американская выставка и одна из крупнейших в мире – это JCK в Лас Вегасе. Ежегодно в ней участвуют около 3 тысяч компаний. Аккредитоваться на это мероприятие могут только участники ювелирного бизнеса, которые прошли предварительную регистрацию и доказали свою принадлежность к нему. Основное ее предназначение – оптовые продажи изделий, камней, оборудования, расходных материалов для многочисленных ювелирных компаний и магазинов США [38, с. 53].

Рассмотрение отечественного ювелирного рынка свидетельствует о ежегодном росте объемов производства в докризисный период, который в среднем составлял до 30 %. В результате розничная торговля на российском ювелирном рынке стала одним из самых динамично развивающихся сегментов. Спрос на ювелирные изделия снижается с 2015 года, что связано с сокращением доходов населения и уменьшением целевой аудитории (молодежь до 30 лет практически не интересуется ювелирными украшениями, предпочитая покупку смартфонов, планшетов и другой электроники).

За последние годы отношение к ювелирным изделиям значительно изменилось: население все меньше воспринимает их как предмет роскоши или

дорогое украшение и рассматривает, прежде всего, как аксессуары, которые должны подчеркнуть индивидуальность и стиль владельца. По этой причине решающим фактором выбора ювелирных изделий является цена, в результате чего растет спрос на серебряные украшения, бижутерию и легковесные золотые изделия и снижается в целом потребление изделий из золота. Если в конце 2000-х вес одного изделия составлял 10 – 15 грамм, то в настоящий момент для сетей масс-маркета стандартным является продажа изделия весом 1,3 – 1,7 грамма. При этом наблюдается уменьшение продаж в средних и экономсегментах, не затрагивая премиальной продукции [21, 23].

В среднесрочной перспективе ожидается снижение потребления ювелирных изделий на 1-2% ежегодно из-за меняющихся потребительских предпочтений, роста спроса на альтернативные и зачастую более доступные товары (парфюмерию и косметику, бижутерию, нестандартные украшения из недорогих металлов и прочих материалов).

Объем потребления ювелирных изделий в 2017 году составил 224,7 тонны, оставшись на уровне 2016 года [36].

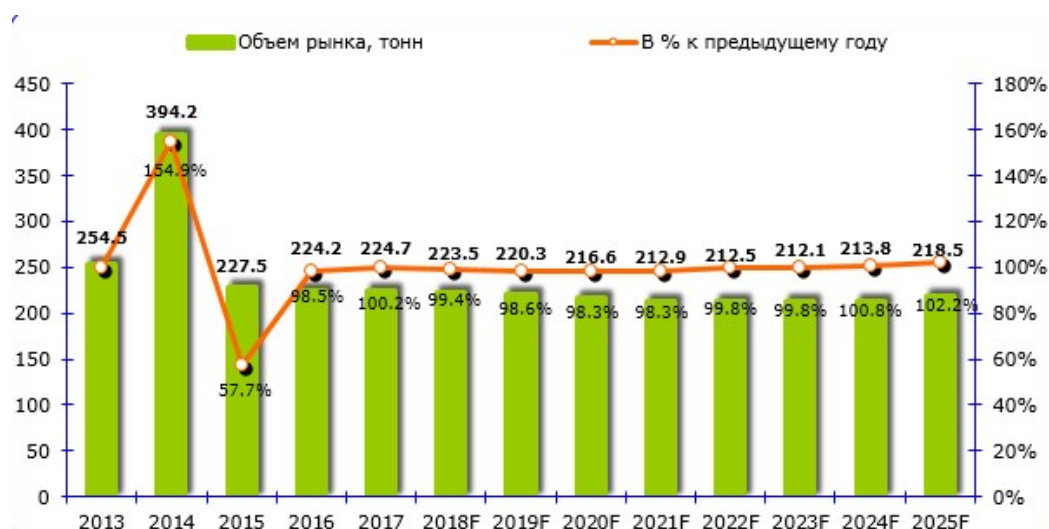


Рис. 2.1. Объем потребления ювелирных изделий в РФ в 2013 – 2017 гг. и прогноз на 2018 – 2025 гг., тонн

На рынке ювелирных изделий преобладает продукция российского производства: в 2016 году на нее пришлось около 75,9%, по итогам 2017 года

ее доля выросла до 76,9%, что связано с сокращением импортных поставок, прежде всего, из Армении. Динамика и структура рынка ювелирных изделий в 2013 – 2017 гг. и прогноз до 2025 года представлен на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Динамика и структура рынка ювелирных изделий в 2013 – 2017 гг. и прогноз до 2025 г., тонн

По итогам 2017 года крупнейшим потребителем ювелирных изделий остается Центральный федеральный округ с долей 28,2% в натуральном выражении. Второе место с долей 16,7% занимает Северо-Кавказский федеральный округ, третье – Южный федеральный округ (11,9%) (рис. 2.3).

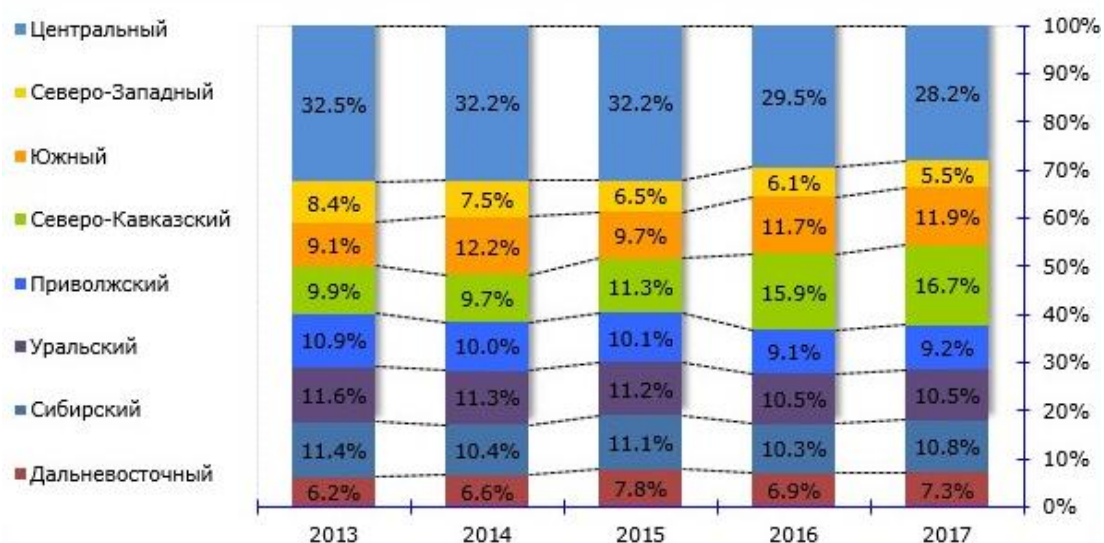


Рис. 2.3. Структура потребления ювелирных изделий по федеральным округам в 2013 – 2017 гг., в натуральном выражении

Согласно данным официальной статистики, на долю Центрального федерального округа приходится около трети розничных продаж ювелирных изделий, что обусловлено наличием большого количества производителей и наиболее высокой концентрацией ювелирных магазинов, как сетевых, так и одиночных. В 10 из 18 регионов ЦФО динамика розничной торговли ювелирными изделиями в 2017 году была отрицательной, что негативно отразилось на показателях округа в целом. По данным ФСГС, оборот розничной торговли ювелирными изделиями снизился на 3,3% по сравнению с аналогичным показателем 2016 года. По данным исследования М.А. Research «Ювелирный ритейл РФ в 2017 – 2018 гг., прогноз до 2020 г.», около 76% розничных продаж ювелирных изделий и часов в ЦФО в 2017 году обеспечили ювелирные сети [40, 51].

На ювелирном рынке Центрального федерального округа на май 2018 года работало более 330 ювелирных сетей (включающих 2 и более магазина, «острова» или секции), которым принадлежит около 1500 салонов международных и федеральных ювелирных сетей и свыше 1300 торговых точек региональных и локальных сетей.

Большая часть продаж ювелирных изделий в ЦФО обеспечивается Московским регионом, на долю которого в 2017 году приходилось 45,2%, где динамика розничных продаж хотя и была отрицательной, но темпы снижения по сравнению с 2016 годом: минус 4,1% в 2017 году против минус 7,1% годом ранее. При этом показатель чистых открытий сетевых ювелирных магазинов в Московской области составил 43 торговых точки, а в Москве был отрицательным, составив минус 65 торговых точек, что говорит о замедлении экспансии ювелирных сетей в столице.

Значительную часть розничного оборота ювелирной продукции в ЦФО обеспечила Белгородская область, доля которой составила около 11% или 7 млрд. рублей в 2017 году, что ниже показателя 2016 года на 9,3% [49].

Причину сокращения заключается в продолжающемся снижении уровня жизни населения на фоне опережающего роста цен на товары первой

необходимости и услуги, высоком уровне кредитной нагрузки и продолжающемся снижении реальных располагаемых доходов населения. Покупатели, принадлежащие к среднему классу, пострадали в наибольшей степени, а именно они формируют основную целевую аудиторию ювелирного рынка.

Если рассматривать продажи в количественном выражении, то продажи ювелирных изделий в России в 2014 – 2018 гг. выросли на 32,4%: с 69,7 до 92,3 млн. шт. исключительно благодаря существенному снижению среднего веса реализуемых изделий.

В 2014 – 2018 гг. структура продаж ювелирных изделий в России изменилась. В 2014 – 2016 гг. на долю золотых изделий приходилось более половины продаж. Однако в 2017 – 2018 гг. наблюдалось сокращение продаж ювелирных изделий из золота и рост продаж изделий из серебра. В 2018 году на долю серебряных изделий пришлось 65,4% от совокупных продаж (против 45,0% в 2014 году), на долю золотых изделий – 32,7% (против 52,4% в 2014 году). Средняя цена ювелирных изделий на российском рынке преимущественно снизилась на 1,9 – 26,1% и составила 2559,6 рублей за штуку. Данные изменения обусловлены общим снижением покупательской способности населения страны и перетекание спроса в более низкий ценовой сегмент, расширением ассортимента ювелирной продукции более легковесными и недорогими моделями [52].

По прогнозам BusinesStat, в 2019 – 2023 гг. продажи ювелирных изделий в России будут ежегодно расти на 0,4 – 4,1% в год, в 2023 году показатель достигнет 101,0 млн. шт., что превысит уровень 2018 года на 9,5%. В 2019 – 2020 гг. ожидается стагнация объема продаж, которая будет обусловлена повышением НДС, ростом цен на топливо и уровня потребительской инфляции в целом.

В целом российского ювелирного рынка характерен ряд противоречивых тенденций, связанных с ростом производства и импортом ювелирных изделий, увеличением потребности в драгоценных металлах производителей ювелирных изделий, наблюдается снижение спроса на готовый продукт со

стороны потребителей ювелирных украшений. Проводимые исследования, направленные на изучение отечественной ювелирной отрасли, позволили выявить следующие особенности.

1. Индустрия драгоценных камней и металлов не отличается прозрачностью.

2. Сильная фрагментация розничного ювелирного рынка, представленного индивидуальными предпринимателями или микропредприятиями. Развитие системы федерального и регионального сетевого ювелирного бизнеса привело к консолидации рынка.

3. Рост доли сетевой торговли. Крупные ювелирные сети с каждым годом оказывают все более сильное влияние на ювелирный рынок, проводя весьма агрессивную маркетинговую политику, открывая магазины в небольших городах и населенных пунктах. По оценкам аналитиков на долю топ-5 ювелирных сетей приходилось порядка 20% розничных продаж ювелирных изделий в 2017 году. Темпы экспансии ювелирных сетей в 2017 – 2018 гг. ускорились, что говорит о растущем спросе, пусть даже его объектом остаются главным образом ювелирные украшения массового спроса [46].

В РФ насчитывается около 9000 ювелирных сетевых точек. На ювелирном рынке растет конкуренция, наиболее высока она в крупных городах, однако развитие крупных сетей в средних по численности населения городах РФ постепенно делает их площадкой для конкуренции ювелирных сетей. Многие сети открываются в формате островков, что обеспечивает экономию аренды для ретейлеров [7, с. 4].

Крупнейшие розничные ювелирные сети по количеству действующих магазинов в РФ представлены в приложении И. К их числу относятся:

- «585 Золотой», «585», «585 Золото», «Золото», «Золотой», «Талант»;
- «Pandora»;
- «SUNLIGHT»;
- «МЮЗ»;

- «585 GOLD»;
- «Адамас»;
- «Наше серебро»;
- «Алмаз-холдинг»;
- «Красно Золото»;
- «Ювелирцентр»;
- «Линии любви»;
- «Яшма Золото»;
- «Наше золото».

Многие ведущие глобальные и федеральные сети в 2017 году нарастили количество торговых точек, однако наблюдается и снижение числа магазинов у сетей «Адамас», «Яшма Золото», «Алмаз-Холдинг». Так, если пятерка лидеров в 2016 году насчитывала свыше 2100 магазинов, то в 2017 году общее число торговых точек пяти игроков снизилось до 1920 магазинов.

В качестве основных конкурентов компании следует выделить такие сети, как «585», «Pandora», «МЮЗ», «Адамас».

В таблице 2.1 проведен анализ конкурентоспособности предприятий по ряду факторов – узнаваемость бренда, ассортимент продукции, интерьер магазина, обслуживание, ценовая политика, реклама и PR, система стимулирования сбыта, дизайн, услуги [5, 8, 9, 10].

Таблица 2.1

Сравнительная оценка конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	«SUNLIGHT»	«585»	«Pandora»	«МЮЗ»	«Адамас»
Узнаваемость бренда	4	4	5	4	4
Ассортимент продукции	4	4	4	5	5
Интерьер магазина	5	4	5	5	5
Ценовая политика	5	5	4	4	4
Система стимулирования сбыта	5	5	4	5	5
Реклама и PR	5	4	5	5	5
Дизайн	4	3	5	5	5
Услуги	4	4	4	5	4
Общий балл	36	33	36	38	37

Сеть магазинов «585» наиболее приближена к «SUNLIGHT» в плане конкурентов по следующим причинам: компании ориентированы на покупателей одного сегмента, проводят активную маркетинговую политику и придерживаются стратегии подражания.

Если анализировать данные, полученные по факторам конкурентоспособности, то по узнаваемости бренда компания находится на достаточно высоком уровне (4 балла) и в первую очередь по причине большого числа магазинов. В магазинах сети представлен стандартный ассортимент ювелирных изделий, по дизайну не позволяющий отличить его от других марок.

Система стимулирования сбыта активно ориентирована на проведение акционных мероприятий:

- «Большая весенняя распродажа!» (с 1 апреля по 31 мая 2019 года);
- «Украшение каждому имениннику!» (с 1 января по 31 декабря 2019 года);
- «Дарим ценные моменты! Выиграй украшение, телевизор или загородный дом!» (с 15 апреля по 31 августа 2019 года);
- «Красивое украшение в подарок за покупку семечек «Джинн»!» (с 1 мая по 31 августа 2019 года);
- «Купи обручальные кольца и выиграй романтическое путешествие!» (с 15 мая по 15 июля 2019 года);
- «Подарки от «585» для покупателей магазинов «Дочки-сыночки»!» (с 15 мая по 30 июня 2019 года);
- «Меняем старое на новое, скучное – на веселое!» (с 1 января по 31 декабря 2019 года);
- «Ликвидация бижутерии! Все украшения по 99 рублей!» (с 1 апреля по 31 августа 2019 года).

Для активизации продаж к покупкам предлагаются подарочные сертификаты номиналом 1000 рублей, 3000 рублей, 5000 рублей.

В качестве дополнительных услуг предлагаются услуги ломбардов с программой лояльности для постоянных клиентов, а именно увеличенной

оценкой залога и пониженной процентной ставкой по займу. Каждый клиент ломбарда имеет свой персональный рейтинг, который рассчитывается исходя из среднего срока залога, суммы полученных займов, количества залоговых билетов, количества невыкупленных изделий. Деятельность в данном направлении активно развивается, так как на начальном этапе данная компания, являющаяся самой крупной сетью по продаже ювелирных изделий в России, появилась благодаря нескольким магазинам-ломбардам.

В ломбардах представленной сети можно приобрести бывшие в употреблении украшения из золота и платины с бриллиантами и другими драгоценными камнями по стоимости, которая в несколько раз ниже, чем в обычных ювелирных магазинах. При развитии бизнеса по франшизе стартовые инвестиции составят от 6 млн. рублей.

«Pandora» является вертикально интегрированной компанией, модель ведения бизнеса которой включает не только корпоративный дизайн и производство, но и глобальный маркетинг, и прямую дистрибуцию практически на всех основных рынках мира. «Pandora» является наиболее узнаваемым брендом, который отличает дизайнерская продукция (5 баллов). Компания разрабатывает, производит и продает ювелирные изделия ручной доработки из высококачественных материалов по доступным ценам. Уровень цен относит компанию к среднему ценовому сегменту (4 балла). Продукция позиционируется в премиальном сегменте элитных ювелирных изделий из драгоценных металлов. Основной продукт – это уникальный запатентованный браслет, дизайн которого можно создавать самостоятельно при помощи подвесок-шармов, а также другие, постоянно пополняющиеся, коллекции. Комбинируя любые подвески-шармы на браслете, изготовленном по запатентованной технологии, создается индивидуальный браслет в единственном экземпляре.

Ювелирные изделия «Pandora» продаются в 100 странах на шести континентах в более чем 7700 точках продажи, в том числе в более чем 2600 концептуальных магазинов (5 баллов). Основанная в 1982 году в Копенгагене, на сегодняшний день компания «Pandora» насчитывает более 27700 со-

трудников по всему миру, из которых примерно 14000 находятся в Гемополесе (Таиланд), где находятся производственные мощности компании. «Pandora» публично котируется на фондовой бирже NASDAQ В 2017 году общая выручка «Pandora» составила 22,8 млрд датских крон (около 3,1 миллиарда евро).

Компания активно продвигает свою продукцию с помощью официального интернет-магазина www.pandorarussia.ru, а также онлайн-магазинов партнеров: www.wildberries.ru, www.kupivip.ru, www.svyaznoy.ru, www.ozon.ru.

Преимущества франшизы данной компании – полная информация, необходимая для обеспечения работы магазина, руководства по работе и обучающие модули учитывают все детали концепции, а именно: концепции магазинов, программу клиентской лояльности, инструктивные материалы для новых сотрудников, финансовую информацию, отбор продукции, привлечение клиентов. Стартовые инвестиции составляют от 5 млн. рублей.

Московский ювелирный завод – одно из старейших ювелирных предприятий России и один из крупнейших российских производителей украшений с бриллиантами, что определяет высокий уровень цен (4 балла). На официальном сайте и в ювелирных магазинах сети представлен широкий выбор украшений из золота и платины производства МЮЗ, продукция российских и зарубежных партнеров компании. Компанию отличает:

- собственное производство украшений с драгоценными и ювелирными камнями;
- производство сертифицировано по стандарту ISO 9001:2008;
- продажа сертифицированных бриллиантов от 0,70 ct по биржевой стоимости с возможностью обратного выкупа;
- собственные коллекции;
- 100% реальные характеристики товара.

Ассортимент Московского ювелирного завода включает украшения из золота, платины, серебра с драгоценными и ювелирными камнями, обру-

чальные и помолвочные кольца, бриллианты, ювелирные часы («Ника», Titan, Obaku, МЮЗ), аксессуары, жемчуг. Наиболее широкий ассортимент (более 20 000 украшений) представлен в магазинах формата «Ювелирные центры».

Ювелирные украшения объединены в коллекции в разных стилях, в каждой из которых можно подобрать готовый комплект украшений («Секрет русалки», «The legend 1920», «Мамина дочка», «Драгоценное наследие»).

Интернет-магазин компании предлагает услугу резервирования и перемещения украшений в любой фирменный розничный магазин сети. Собственная розничная сеть насчитывает более 300 ювелирных магазинов более чем в 100 городах России.

Покупателям доступны такие услуги, как:

- покупка украшений в кредит;
- приобретение подарочных сертификатов от 1000 рублей до 100000 рублей (классические, электронные, корпоративные);
- программа обмена старых украшений на новые;
- изготовление эксклюзивных украшений по индивидуальным заказам;
- услуги по сервисной карте – чистка, родирование изделия из белого золота, шлифовка, изменение размера, полировка, закрепка камня;
- дисконтная программа (скидка 5%);
- лазерная гравировка.

В фирменных магазинах ювелирных украшений регулярно проводятся акции и действуют специальные предложения, позволяющие выгодно купить кольца, серьги, браслеты, также можно заказать изготовление по собственному эскизу.

В качестве вариантов сотрудничества предлагается франчайзинг и shop-in-shop.

Величина оборота ювелирных изделий под брендами «МЮЗ», «Pandora», «Tous» и «Swarowski» в 2017 году составила порядка 19,2 млрд.

рублей. Из них наибольшая доля приходится на «МЮЗ» и «Pandora» (49% и 42%).

В ассортименте «Адамас» свыше 30 тыс. позиций ювелирных украшений. Регулярное обновление коллекций в соответствии с актуальными трендами потребительских предпочтений сделали компанию одним из наиболее востребованных брендов в России. Целевая аудитория охватывает все группы платежеспособного населения, основной сегмент – женщины 25-45 лет с уровнем дохода средний и выше среднего.

В 2014 году компания «Адамас» стала партнером и официальным поставщиком медалей XXII зимних Олимпийских игр и XI зимних Паралимпийских игр в Сочи. Достижения компании, участие в жизни общества, прозрачность ведения бизнеса и другие аспекты деятельности были неоднократно отмечены престижными профессиональными наградами: «Товар года», «Марка №1», «Бренд года», «EFFIE», «Retail Grand Prix», «Loyalty awards Russia 2015», «CX AWARDS» и многими другими.

Среди предлагаемых сервисов:

- программа лояльности (базовая карта – 5%, серебряная карта – 7% (сумма покупок на 100 000 рублей), золотая карта – 10% (сумма покупок на 150 000 рублей);
- электронные подарочные карты;
- подарочные карты (номинал подарочной карты варьируется от 500 рублей до 100 000 рублей);
- покупка в кредит;
- обмен украшений на новые;
- гарантийное обслуживание.

Франшиза ювелирного магазина – от 8 млн. рублей.

Магазины ООО «Солнечный Свет» работают в формате ювелирного гипермаркета. Для клиентов предоставляется широкий ассортимент украшений из драгоценных металлов (золото и серебро), а также часы и аксессуары под брендами «SUNLIGHT» и «Sergey Gribnyakov». Основа ассортимента –

золотые украшения с бриллиантами Якутии, сапфирами, рубинами и изумрудами, реализуемые по доступным ценам. Помимо собственного бренда, в торговых точках представлено около 60 известных российских и международных марок: «SOKOLOV», «OKAMI» (Япония), «MAXIORO» (Италия), «PARKER» (США) и других.

Производство ювелирных изделий собственной торговой марки осуществляется на заводах и фабриках, как России, так и Италии, Гонконга, Индии. Производимая продукция соответствует всем стандартам, так для ювелирных изделий из драгоценных металлов необходимо прохождение контроля пробирной палаты России, для получения клейма с пробой, драгоценные камни в изделиях соответствуют стандартам Государственного учреждения по формированию Государственного фонда драгоценных металлов и драгоценных камней РФ.

Средний чек сети составляет менее 3 тыс. рублей. В сравнении с одним из конкурентов «Pandora», работающей в среднем и премиальном ценовых сегментах, 6 – 7 тыс. рублей.

В сети представлена широкая сеть компаний-партнеров на основе франшиз. При этом размер минимальных затрат на открытие составляет 500 тыс. рублей (без учета аренды). Это несколько больше, чем у франшиз бижутерии, но значительно ниже, чем у других ювелирных франшиз [29].

Франчайзинговое предложение ООО «Солнечный Свет» отличается от классического предложения франшиз. Компания предоставляет товары партнерам для реализации на основе договора комиссии. Для вступления в сеть отсутствует необходимость платы паушального взноса, роялти, выкупа товара, при этом осуществляется возврат стоимости реализованной продукции, за вычетом комиссии.

Что касается ценовой политики, размер наценки на товар, поставляемый партнерам, 20 – 30%, наценка франчайзи – в среднем еще 20%. При этом для ювелирного сегмента наценки франчайзи превышают 100 – 150%. Доходы, получаемые компанией основаны на значительных оборотах и потоках

клиентов, по оценкам специалистов ежемесячная выручка франчайзи с площади в 1 м² соответствует 300 тыс. рублей при чистой прибыли в 5 – 7%.

Франшиза «SUNLIGHT» – одна из самых популярных, среди сетей ювелирных изделий и бижутерии, являясь главным драйвером роста компании в целом (2/3 магазинов работают по франшизе).

Появление на рынке датской ювелирной сети «Pandora» и следование стратегии подражания рынку, ООО «Солнечный Свет» с 2009 года также продвигает браслеты с шармами продвигает. В 2013-м в Россию вышла датская сеть Trollbeads, специализирующаяся на шармах, свои коллекции браслетов-конструкторов стал делать «Адамас».

Между тем в последние годы иностранные сети активно выходят на отечественный рынок. В 2013-м «Адамас» начал открывать магазины французской ювелирной сети «APM Монако», а в 2014-м стал франчайзи французской сети бижутерии и аксессуаров «Agatha». С 2014-го магазины испанской ювелирной сети «UNOde50» открывает «Inventive Retail Group» (сети re:Store, Samsung, Lego и др.), которая раньше не работала в ювелирном сегменте.

Компания занимается активным маркетинговым продвижением. В качестве партнеров выступали ритейлеры «Эльдорадо», «Евросеть» и «Магнит», киоски прессы «Хорошие Новости» и магазины фиксированных цен «Fix Price». Лозунг «Купи у нас и получи серебряную подвеску в подарок!» – достаточно нестандартный, учитывая перечисленных партнеров.

Проведение кросс-промоушн-акций совместно с другими сетями – покупка товаров и выдача купона на подарок от «SUNLIGHT». В среднем, по данным компании, одновременно проводится до 100 федеральных и региональных акций.

При достаточно низкой стоимости подарков компания имеет высокий уровень конверсии – 60%, при стандартных 10 – 30%. Целью продавцов является убеждение человека, пришедшего за подарком, приобретение дополнения из ассортимента «SUNLIGHT» (более 15 тыс. позиций).

Для поддержания интереса потребителей компания применяет подарки, а для привлечения новой аудитории – сотрудничает с партнерами из новых секторов.

Несмотря на работу в низком ценовом сегменте в период кризиса обороты сократились на 15 – 20%. Для регулирования спада потребительского спроса, компанией расширяется ассортимент недорогих изделий – серебряных и бижутерии.

Активизация продаж может быть обеспечена в результате проведения акции «Обмен старого на новое», позволяющей обменять золотые украшения в любом из магазинов. Ломбарды «SUNLIGHT» оборудованы всеми необходимыми устройствами и реагентами для съема пробы золота, принимаются любые изделия и украшения, выполненные из золота: кольца, серьги, цепочки, пирсинги, крестики, коронки.

Под залог ювелирных изделий осуществляется кредитование. Ломбарды предлагают следующие программы и тарифы:

- «Первый займ» – 0,10% на 33 дня до 15000 рублей;
- «Правильный выбор» – 0,28% на 52 дня до 100000 рублей;
- «Крупный клиент 1» – 0,23% на 33 дня от 100000 рублей до 200000 рублей;
- «Крупный клиент 2» – 0,19% на 33 дня от 200000 рублей;
- «Быстрое решение» – 0,28% на 33 дня без ограничений.

Подарочная карта «SUNLIGHT» имеет гибкий номинал от 500 до 50000 рублей. Используется полностью или частично, действует 1 год с момента покупки.

Электронный подарочный сертификат на ювелирные изделия – мгновенная доставка в любой город по e-mail. Его легко использовать – достаточно распечатать сертификат и прийти в любой магазин.

Результаты проведенной оценки отражает многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.4).

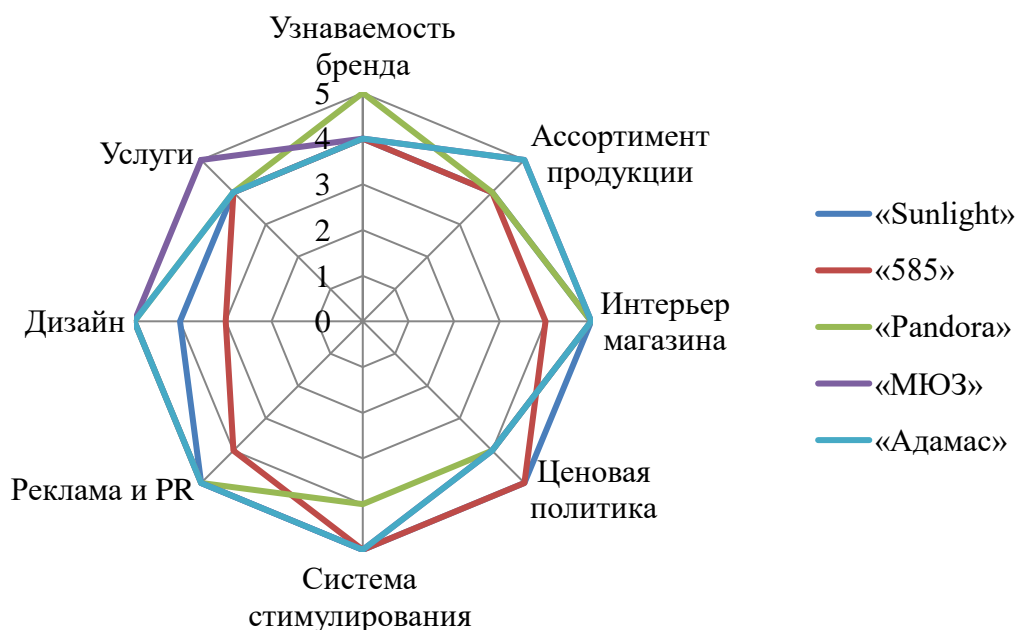


Рис. 2.4. Многоугольник конкурентоспособности

Анализ факторов конкурентоспособности позволил выявить лидеров – «МЮЗ» (38 баллов) и «Адамас» (37 баллов). «Pandora» – по уровню конкурентоспособности совпадает с анализируемым предприятием, но не рассматривается как явный конкурент, так как предлагает в основном серебряную продукцию.

Исследование деятельности компании ООО «Солнечный Свет» позволило сформировать матрицу SWOT-анализа. На ее основе будет проведена оценка и выявлены конкурентные преимущества (Приложение К), которые обеспечат возможность дальнейшего развития компании и повышение ее конкурентоспособности.

Сильные стороны компании следующие:

- широкий ассортимент украшений из драгоценных металлов, а также часов и аксессуаров под собственными брендами;
- сотрудничество с известными российскими и международными марками;
- хорошая репутация у потребителей;
- разнообразие предлагаемой продукции;

- собственное производство ювелирных изделий на заводах и фабриках России, Италии, Гонконга, Индии;
- предложение дополнительных товаров и услуг;
- широкая сеть компаний-партнеров на основе франшиз;
- привлекательные условия при работе по франшизе «SUNLIGHT»;
- активное маркетинговое продвижение.

Слабыми аспектами в деятельности ООО «Солнечный Свет» выступают:

- сложность прогнозирования в существующей экономической ситуации;
- низкие показатели эффективности деятельности;
- работа в низком ценовом сегменте и проведение кросс-промоушн-акций с торговыми предприятиями негативно влияют на имидж компании.

Рыночными возможностями могут стать:

- расширение ассортимента услуг;
- внедрение новых технологий и инноваций в обработке и создании украшений;
- рост объемов реализации, повышение прибыли;
- развитие он-лайн продаж;
- рост среднего чека;
- увеличение сегмента потенциальных клиентов и выход на новые рынки.

В качестве основных угроз выступают:

- повышение таможенных пошлин;
- внесение изменений в законодательство;
- внедрение АСК за драгоценными металлами и камнями;
- снижение покупательской способности населения;
- укрупнение бизнеса со стороны конкурентов;
- внедрение конкурентами новых услуг.

Сочетание сильных сторон компании и возможностей рынка обеспечит описание следующих ситуаций.

1. Формирование положительной репутации у клиентов позволит сформировать устойчивую клиентскую базу, расширить клиентуру, увеличить средний чек.

2. Максимизация прибыли возможна за счет расширения ассортимента дополнительных услуг.

Слабые стороны могут быть нейтрализованы рыночными возможностями, а именно снижение объемов продаж и эффективности деятельности можно расширив ассортимент, а также обеспечив повышение рейтинга привлекательности компании у клиентов и привлечения нового сегмента потребителей.

Снижение угроз рынка станет возможно при активном применении сильных сторон компании:

- широкий ассортимент и работа в низком ценовом сегменте обеспечит формирование постоянной клиентской базы;
- снижение влияния конкурентов возможно при реализации комплекса маркетинговых мероприятий;
- расширение ассортимента услуг позволит минимизировать влияние конкурентов;
- создание новых идей обслуживания клиентов для лидерства по сравнению с существующими фирмами.

Сложность в законодательстве, широкое развитие теневого рынка ювелирных изделий делает рискованным разработку и внедрение новых проектов.

Проведенное исследование выявило конкурентные преимущества ООО «Солнечный Свет», среди которых интерьер магазина, ценовая политика, система стимулирования сбыта, реклама и PR. При этом организации следует особое внимание уделить развитию дополнительных сервисов, что обеспечит повышение ее конкурентоспособности.

3. Организация производства и управление проектом

Ювелирный бизнес никогда не теряет своей актуальности, а потому сопутствующий виды деятельности всегда будут востребованы. Прежде всего, это касается услуг, специализирующихся на продаже товаров для производства ювелирных изделий.

Так как проектные мероприятия предусматривают осуществление действий на двух площадках (в салоне магазина и мастерской), то организационным планом предусмотрено параллельное выполнение операций. В качестве основных целей первого года реализации проекта выделены:

- подбор помещения для мастерской и выделение отдельной витрины в магазине для представления ассортимента ювелирных изделий для аренды;
- оснащение мастерской и определение ассортимента продукции для предоставления в прокат, расстановка ювелирных изделий;
- подбор персонала для дизайна и производства ювелирных изделий, заключение трудовых соглашений;
- проведение маркетинговых мероприятий по информированию и продвижению предлагаемых услуг;
- увеличение объема оказанных услуг и рост прибыли;
- принятие решения о внедрении проекта в магазинах сети на территории РФ.

Этапы организации проектных работ отражает рисунок 3.1.

Этапы работ	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Подбор помещения для мастерской / выделение витрины												
Оснащение мастерской												
Выделение ассортимента продукции для предоставления в прокат, расстановка ювелирных изделий												
Подбор персонала и заключение трудовых соглашений												
Проведение маркетинговых мероприятий по информированию и продвижению предлагаемых услуг												
Увеличение объема оказанных услуг и рост прибыли												
Принятие решения о внедрении проекта в магазинах сети												

Рис. 3.1. Диаграмма Ганта

Каждый из вышеперечисленных этапов должен быть снабжён соответствующей организационной и финансовой документацией. Основными документами являются:

- договор аренды торгового помещения;
- договор об оказании охранных услуг;
- договоры купли-продажи ювелирных украшений, сертификаты изделий;
- трудовые договоры с персоналом;
- договоры оказания рекламных услуг;
- залоговая документация на прокат ювелирных украшений;
- разрешительная документация Роспотребнадзора и пожарной инспекции.

Для удобства целесообразно размещение ювелирной мастерской в торговом центре, где расположен ювелирный магазин ООО «Солнечный Свет». Это позволит не только оперативно принимать заказы по созданию ювелирных изделий, но и обеспечит быстрое выполнение сопутствующих заказов по отдельным технологическим операциям. При оснащении помещения следует уделить внимание наличию охранной системы в торговом центре.

Для услуги по прокату ювелирных изделий необходимо выделить отдельную витрину в магазине для представления ассортимента. В покупке новой витрины нет необходимости, так как часть имеющегося товарного предложения, находящегося в высоком ценовом сегменте и пользующаяся низким спросом, будет представлена для проката.

При оказании услуг по аренде ювелирных изделий новый персонал не будет привлечен, а задействованы продавцы магазина. При подборе персонала для дизайна и производства ювелирных изделий необходимы дизайнер и ювелир. Для них будет проведена предварительная аттестация, после чего заключены трудовые соглашения.

Комплекс маркетинговых мероприятий по информированию и продвижению предлагаемых услуг целесообразно начать заранее, чтобы к моменту

старта проекта обеспечить целевую аудиторию сведениями о внедряемых услугах.

Рост объема продаж и, как следствие, прибыли возможно при условии сочетания проводимых маркетинговых мероприятий, целевой аудитории (женщины) и выбранного промежутка начала реализации проекта (время свадеб, выпускных, корпоративных мероприятий). Положительные финансовые результаты проектных мероприятий послужат основой для принятия решения о внедрении проекта в магазинах сети на территории РФ.

В последующие годы реализация проекта обеспечит возврат вложенных средств, повышение конкурентоспособности компании и ее прибыльности, переход компании из низкого ценового сегмента в среднеценовой, формирование статусного образа компании.

Предоставление в аренду ювелирных изделий будет производиться сотрудниками магазина, осуществляющими прием-выдачу драгоценностей, оформление залоговой документации на прокат ювелирных украшений. При этом для стимулирования их деятельности по данному виду услуг им будет производиться оплата в размере 10% от стоимости проката, также следует учесть отчисления во внебюджетные фонды 30,2%.

Взаимодействие сотрудников с клиентами при приеме заказа на производство изделий ювелирной мастерской будет оплачиваться исходя из 200 рублей за заказ. В данном случае в обязанности сотрудника включено полное взаимодействие с клиентом, передача информации о пожеланиях заказчика дизайнеру, представление на согласование разработанного дизайн-макета, передача заказа в ювелирное производство.

Для обеспечения функционирования ювелирного производства планируется привлечение дизайнера для разработки эскизов ювелирных изделий на договорной основе оплаты труда (1500 рублей за проект), без ввода его в штат (отчисления во внебюджетные фонды составят 27,1%).

Подбор работника ювелирной мастерской займет немало времени, но это вполне оправданно, так как особое внимание должно быть уделено уров-

ню квалификации ювелира. Ювелир обеспечивает производство ювелирных изделий и участвует в следующих процессах: воскование, вулканизация силиконовых форм, обработка металла, в том числе подготовка мастер-моделей, фактурирование, закрепка камней и в других. В задачи ювелира также входит технологическая оптимизация и рационализация процесса обработки изделия, выполнение сроков производства.

К основным навыкам, предъявляемым к данной категории сотрудников, следует отнести комплекс знаний в различных областях, а именно:

- современная ювелирная индустрия, мировые ювелирные тенденции, основные ювелирные бренды;
- основы живописи и рисунка, колористики, композиции;
- отличия промышленного и индивидуального ювелирного производства;
- структура ювелирного рынка, ювелирной компании;
- процесс и последовательность работы над ювелирными изделиями;
- свойства материалов (в том числе нетрадиционных), драгоценных и полудрагоценных камней, металлов, сплавов и методов их обработки;
- особенности работы с оборудованием ювелирной мастерской;
- принципы психологии восприятия визуальной информации.

К профессиональным обязанностям отнесены:

- создание макетов и прототипов ювелирных украшений;
- построение 3D-моделей украшений;
- создание готового ювелирного украшения (механическая обработка, монтировка, полировка и т.п.);
- владение векторными графическими редакторами (Corel Draw, Adobe Illustrator и др.);
- владение программами Rhinoceros, ZBrush, Magics и другими приложениями 3D-графики;
- владение инструментарием компьютерного скульптинга (ZBrush и аналогичных);

- работа с профессиональным ювелирным оборудованием;
- работа с 3D-принтерами и станками фрезеровки моделей;
- построение серии работ, комплекта/коллекции украшений.

Оптимальный график работы мастера и ювелирной мастерской выглядит так:

- понедельник – вторник – выходной;
- среда – пятница: с 12:00 до 20:00;
- суббота – воскресенье: с 10:00 до 15:00.

Проектом предусмотрена ставка заработной платы ювелира – 50000 рублей в месяц. Отчисления во внебюджетные фонды составят 30,8% (0,8% – социальные отчисления на страхование от несчастных случаев и профзаболеваний, данный вид деятельности относится к 7 классу с тарифом в 0,8% в зависимости от уровня опасности производства).

Таким образом, затраты на оплату труда ювелира с учетом производимых отчислений – 784,80 тыс. рублей.

В перспективе планируется развитие производства и ввод такой должности, как помощник ювелира.

Изготовление ювелирных изделий – древнейшее ремесло, которое не только не утратило своей актуальности в настоящее время, но и приобретает все большую популярность. Для изготовления изделий из золота применяются волочение, штамповка, отливка по образцу, механическая штамповка, фрезерование, опилование, термическая обработка, что требует умения и навыков. В процессе работы будут использоваться различные технологии и прорабатываться сразу несколько направлений – современные технологии 3D-моделирования и прототипирования, моделирование по воску вручную, технология горячей эмали, граверное мастерство.

Изготовление ювелирных изделий (кольца, серьги, кресты, кулоны, цепи, браслеты) будет проводиться как по собственным каталогам, так и по фото, эскизам и рисункам заказчиков. Норма безвозвратных потерь на все виды работ по изготовлению составляет – 7%. Стандартный срок изготовления не-

сложного изделия – 25 дней, из них до двух недель может занимать клеймение в пробирной инспекции (обязательная процедура для ювелирных изделий). Этот период может быть больше, если нужно делать специальную огранку камней или искать сложное сырьё.

Заказы принимаются как лично, так и удалённо. Клиент приходит со своими пожеланиями, которые могут быть в виде фото конкретного изделия или эскизов, с которыми дальше работает дизайнер. Если у клиента нет конкретных пожеланий, то дизайнером самостоятельно разрабатывается концепция изделия, оно моделируется и отдается на утверждение заказчику.

После утверждения эскиза его выполняют в виде 3D-модели – это реалистичная копия изделия в электронном формате: его можно посмотреть и «покрутить» со всех сторон, которое затем передается на производство. Задача мастера – добиться идеального результата, иначе изделие не будет принято.

Готовые изделия проверяются на технический контроль, при обнаружении малейших царапин или пор изделие отправляется на доработку. После внутреннего контроля каждая вещь поступает в Государственную инспекцию пробирного надзора – это госорган, который контролирует все предприятия в России, продающие драгметаллы. В течение недели там проводят анализ украшений на соответствие драгоценного металла заявленной пробе и возвращают изделия уже заклеимёнными, с подтвержденным качеством. Это гарантирует, что драгметалл имеет именно ту пробу, которая установлена в российских ГОСТах. Также на все бриллианты от 0,3 карата, которые принадлежат компании, выдаётся сертификат международного образца, полученный в независимой лаборатории.

Необходимое для производства сырьё и материалы в виде драгоценных металлов и камней будут поставляться с фабрик компании и соответствовать установленным характеристикам.

Помещение ювелирной мастерской будет разделено на две части. Первая – пункт приема ювелирных изделий в ремонт и заказов на изготовление.

Вторая – кабинет мастера-ювелира, где будет непосредственно осуществляться ремонт и изготовление ювелирных украшений. В целом размер помещения большого значения не имеет, следует только исходить из того, что на одно рабочее место должно быть отведено 7 кв.м. (аренда помещения – 20,00 тыс. рублей в месяц) [27].

Также понадобится оформить разрешительную документацию Роспотребнадзора и пожарной инспекции – 15,00 тыс. рублей, купить и зарегистрировать контрольно-кассовый аппарат – 10 тыс. рублей.

Проведение ремонтных работ определено в форме минимального косметического ремонта (20 тыс. рублей), необходимого после установки:

- противопожарной сигнализации – 40,00 тыс. рублей;
- охранной сигнализации и камер видеонаблюдения в помещении – 35,00 тыс. рублей;
- вентиляционной системы – 45,00 тыс. рублей;
- сейфа – 35,00 тыс. рублей;
- оснащение специальными дверями и решётками – 25,00 тыс. рублей.

Техническая оснащённость мастерской должна быть такой, чтобы способствовать росту производительности, отвечать технике безопасности, соответствовать репутации и заложенной в маркетинговую политику предприятия стратегии долгосрочных инвестиционных вложений.

Именно поэтому предприятие необходимо снабдить высокоэффективным, надёжным оборудованием, способным обезопасить данный вид бизнеса от негативного влияния внешней среды.

Несмотря на то, что разные ювелиры могут иметь различные специализации, рабочее место ювелира будет состоять из таких приспособлений и оборудования:

- биноккулярный микроскоп – 41,80 тыс. рублей;
- плавильная печь для прокатки форм, топки воска и прочих процедур – 27,80 тыс. рублей;

- бормашина – 15,80 тыс. рублей;
- пескоструйные машины для очищения изделий (чистка изделия происходит при помощи ультразвуковой ванны, заполненной специальной жидкостью и нагретой до нужной температуры; происходит вибрация при такой чистке ювелирного изделия из украшения выбивается все загрязнение) – 32,00 тыс. рублей;
- литейная машина – 58,00 тыс. рублей;
- автоматическая точечная пайка – 49,00 тыс. рублей;
- 3D-принтер (3D моделирование – это современный метод высокоточного изготовления моделей ювелирных изделий при помощи трехмерной графики; станки, которые используются для производства ювелирных моделей, оснащены мощным программным обеспечением: первый этап создания готовых моделей – это 3D моделирование ювелирных изделий, которое осуществляет дизайнер в специальной программе, после чего создается модель из воска путем фрезерования – модель из воска полностью готова для дальнейшей эксплуатации) – 185,00 тыс. рублей;
- устройство для гравировки – 138,00 тыс. рублей;
- устройство для гальванизации (родирование и золочение) – 12,80 тыс. рублей;
- рабочее место: столы-верстаки – 15,00 тыс. рублей;
- инструменты для изготовления украшений: надфили и напильники, плоскогубцы и круглогубцы, кусачки и ножницы, молотки и наковальни, волочильные доски и другой более мелкий инструмент – 12,00 тыс. рублей;
- измерительные инструменты: весы (высшего класса, соответствующие правилам Пробирнадзора) – 18,80 тыс. рублей, штангенциркуль, специальную масштабную линейку, циркуль, кольцемер, пальцемер – 8,00 тыс. рублей;
- специальные инструменты: штихели, чеканы, шаберы – 5,00 тыс. рублей;
- наборы режущих инструментов – 7,00 тыс. рублей;

– приспособления для сбора отходов – в помещении необходимо установит пылеуловитель – 25,70 тыс. рублей (Приложение Л).

При разработке проекта оснащение мастерской планируется за счет собственных средств, являющихся первоначальными инвестициями.

Расчет стоимости изделия и его цена реализации будет определяться исходя из биржевой стоимости 1 грамма металла (в среднем 1600 рублей) с учетом коэффициента доведения отпускной цены драгоценного металла до оптовой цены, умноженной на массу изделия и на наценку изготовителя.

Для ювелирных изделий без камней он равен 2. При производстве ювелирных изделий с бриллиантами, ювелирных изделий с другими драгоценными камнями, ювелирных изделий с полудрагоценными камнями себестоимость ювелирных изделий может быть определена как сумма материальной стоимости драгоценных металлов, вставок из драгоценных и поделочных камней и трудозатрат на изготовление изделий. Однако может быть использован корректирующий коэффициент к рассчитанной стоимости ювелирного изделия без камней:

- для ювелирных изделий с бриллиантами – 3;
- для ювелирных изделий с другими драгоценными камнями – 2;
- для ювелирных изделий с полудрагоценными камнями – 1,5.

Имеющаяся информация послужит основой для составления плана доходов и расходов.

4. Маркетинговый план

В основе конкурентной стратегии, как базы для развития предприятия, лежит осуществление сегментирования потребителей и выбор целевой аудитории проекта.

Применение дифференцированной стратегии сегментации рынка позволит вести разработку для каждого из сегментов. Упрочнение позиций даст возможность компании быть идентифицированной в сознании потребителей, приведет к росту повторного обращения.

Для повышения результативности рекламных мероприятий, эффективного использования задействованных площадей, и, как следствие, стратегического развития, целесообразно выделить наиболее прибыльные сегменты и четко сфокусировать внимание именно в их отношении. С учетом зарубежного опыта при ориентировании на несколько целевых аудиторий следует работать с каждым из сегментов в отдельности [50, с. 190].

В качестве перспективных сегментов ювелирного рынка следует выделить следующие направления.

1. «Сегмент, ориентированный на традиции и их формирование». Данное направление может стать достаточно перспективным. Это обусловлено длительным периодом использования ювелирных изделий, возрастанием их ценности с течением времени, возможностью передачи последующим поколениям (серебряные вещи, столовое серебро, украшения с драгоценными камнями) или формирование статуса компании.

2. «Сегмент, ориентированный на ювелирные дизайнерские украшения». У заказчика есть возможность активного экспериментирования с формой, цветовой гаммой украшений, а сочетание с высокими технологиями обеспечат конкурентные преимущества компании.

3. «Сегмент, ориентированный на предоставление в прокат драгоценностей», что может выступать, в том числе, и в качестве маркетингового хода для компании (в случае предоставления ювелирного изделия известным пер-

сонам) – женщины, желающие впечатляюще выглядеть на торжественных мероприятиях, таких как свадьба, юбилей, корпоратив или официальный приём, участие в фотосессиях и видеосъёмках.

В качестве основного сегмента потребителей будут выступать женщины в возрасте от 30 до 50 лет, для которых важна эксклюзивность модели. Опытный сотрудник должен знать, что, когда женщина заходит в ювелирный магазин, она хочет, прежде всего, удовлетворить любопытство относительно новинок моды, получить новые впечатления, испытать приятные эмоции и ощутить свою статусность и значимость, также это современный способ снятия стресса и нервного напряжения посредством подарка «себе любимой».

В дни активной торговли перед праздниками основными заказчиками дорогих изделий с бриллиантами и драгоценными камнями являются мужчины. Также следует отметить руководителей предприятий, для которых важным элементом является определение статуса собственного бизнеса.

В рамках проектных мероприятий будет представлен достаточно широкий ассортимент ювелирных изделий, как для поката, так и при разработке индивидуального дизайна, а именно:

- изделия для украшения для головы, шеи, рук и платья – серьги, буслы, цепочки, колье, кулоны, медальоны, броши, кольца и браслеты, в том числе и ювелирные гарнитуры;
- предметы туалета – принадлежности часов, запонки, зажимы для галстуков, пряжки.

Работа в корпоративном направлении будет организована как в сборке заказов, так и в нанесении на их логотипа компании, при этом дифференциация изделий возможна в форме:

- предметов украшений интерьера – вазы для цветов, панно из поделочных камней, серебра, художественно обработанного металла с филигранью, эмалью, чернью;
- принадлежностей для курения – портсигары, пепельницы, мундштуки, зажигалки, спичечницы и др.;

– сувениров – памятные медали, значки, подстаканники с тематическими рисунками, брелоки и др.

Также в ассортименте должны присутствовать актуальные и модные ювелирные украшения. Среди новых трендов этого сезона:

– каффы – украшение для уха, которое не требует прокола – один из наиболее стильных предметов ювелирной моды;

– серьги в виде цветов и животных – так как флоральные мотивы в этом году не менее популярны, чем в прошлом;

– моносерьги;

– анклеты – браслеты, которые надеваются на ногу.

В изготовлении ювелирных изделий будет применяться как собственное, так и давальческое сырье – платина, золото, драгоценные (алмаз, изумруд, рубин, сапфир и жемчуг), полудрагоценные (аквамарин, александрит, аметист, горный хрусталь, опал, янтарь, коралл) и искусственные камни (искусственные гранат, изумруд, сапфир, фианит, искусственный жемчуг).

Ценовая политика проекта будет построена на основе принципов ориентации на потенциальных потребителей со средним уровнем дохода. Это обусловлено тем, что ценовой фактор относится к категории значимых. При этом ценовая политика должна в полном объеме достичь таких целей, как:

– максимальный уровень рентабельности;

– увеличение темпов роста объема реализованной продукции и услуг;

– стабилизация цен, размера прибыли и занимаемого рыночного сегмента.

При разработке проекта будет использована ценовая стратегия нейтрального ценообразования, ориентированная на установление цен на уровне конкурентов [37, с. 95].

При работе с потребителями и их дифференциации в зависимости от цены в процессе оказания услуг по изготовлению ювелирных изделий на заказ и изготовлению ювелирных изделий из давальческого сырья компания будет ориентирована на производство:

- ювелирных изделий без камней;
- ювелирных изделий с бриллиантами;
- ювелирных изделий с другими драгоценными камнями;
- ювелирных изделий с полудрагоценными камнями.

Цена будет меняться в зависимости от сложности изделий:

- мелкосерийное производство (стоимостью от 12 до 70 тыс. рублей);
- VIP-изделия (свыше 70 тыс. рублей).

При выполнении отдельных технологических операций и работе с корпоративными заказами стоимость услуги будет составлять от 1 тыс. рублей.

Внедрение услуги аренды ювелирных изделий определяет необходимость широкого ассортимента, так как у потребителей возникает больше возможностей при выборе ювелирных изделий. Особое внимание должно быть уделено изделиям с бриллиантами и цветными камнями, крупным изделиям, которые определяют индивидуальность обладателя.

Ценовая политика при предоставлении ювелирных изделий в аренду будет ранжирована исходя из их стоимости и вида по группам:

- стоимость изделий до 35 тыс. рублей;
- стоимость изделий от 35 тыс. рублей до 70 тыс. рублей;
- стоимость изделий выше 70 тыс. рублей.

Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций ориентирована на формирование и укрепление имиджа компании, повышение конкурентных преимуществ, продвижение ювелирных марок и товаров. При работе с покупателем разрабатываемые мероприятия направлены на стимулирование его к получению услуги, в том числе к повторной или импульсной, мотивирование его на дальнейшее сотрудничество. В соответствии с этим будет разработан комплекс мероприятий по стимулированию продаж [20, с. 78].

1. Предоставление скидок на третий и последующий заказ, что приведет к увеличению общей суммы покупки. Осуществляя заказ двух товаров, покупатель получает скидку на последующий размере 25%.

2. Дисконтная программа для получения статуса VIP-клиента, которая дает существенные преимущества. Статус VIP-клиентов может быть получен при достижении клиентом баланса в размере 200 тыс. рублей (независимо от того приобретен товар в магазине или при осуществлении заказов на производство изделий или их аренды). Программа обеспечит стимулирование покупателей к повторному приобретению услуги, обеспечит формирование лояльного и приверженного отношения к компании.

3. Стимулирование услугой (бесплатное обслуживание ювелирных изделий, их ремонт, гарантийное и послегарантийное обслуживание) является побуждающим мотивом, показывает покупателям особую заботу, тем самым, одновременно формируя благоприятный имидж организации.

4. В соответствии с проектом предоставление в прокат изделий позволит не только его арендовать по доступной цене, но и в дальнейшем приобрести его со скидкой в 50%. Для VIP-клиентов планируется разработка программы, позволяющей не только приобретение изделия без магазинной наценки, но и покупку его в рассрочку.

В ювелирном бизнесе особая роль отводится личным продажам. Эффективность мероприятий по стимулированию сбыта зависит от профессионализма сотрудников магазина, тем более, что многие покупатели ассоциируют компанию с персоналом, а предложение услуг аренды будет осуществляться именно в салоне магазина. Для осуществления продаж и их завершения сотрудниками будут использованы различные приемы [17, с. 93].

1. «Прямое предложение». Суть приема заключается в том, что продавец должен прямо сейчас предложить совершить покупку. Например, «Вы готовы совершить заказ изделия или аренду?».

2. «Три ДА» – суть приема заключается в том, чтобы клиент последовательно отвечал на вопросы только «Да». Этот психологический прием способствует положительному ответу на предложение об оказании услуги.

3. «Выбор без выбора» – создание видимости выбора из двух вариантов, приводящих к закрытию сделки.

4. «Крайний срок» или «Deadline» – обозначение существенного преимущества продукта при наличии ограничений по сроку действия данного предложения.

5. «Картина будущего», описывающая клиенту те преимущества, если бы он уже начал пользоваться уже сегодня.

Основной сайт компании будет доработан с указанием новых услуг и их подробным описанием, условиями сотрудничества, внесена форма заказа.

При продвижении проекта особое внимание необходимо уделить процессам визуализации. Так, клиенты при получении услуги проката или заказа изделия обычно стремятся получить уникальное изделие и готовы ждать, пока его изготовят на заказ. В этом случае основная задача ресурса – продать не конкретный товар, а услуги ювелира и следует учитывать следующее: когда клиент выбирает украшения, его, прежде всего, интересует их внешний вид.

Поэтому на сайте необходимо предусмотреть следующие возможности:

- в деталях рассмотреть изделие;
- оценить, как выглядит украшение на модели;
- «примерить» изделие с помощью виртуального сервиса.

Также в рамках маркетинг-плана будут задействованы всевозможные инструменты интернет-рекламы: SEO-продвижение в ТОП, раскрутка в социальных сетях, контекстная реклама, баннерная реклама для формирования бренда и повышения узнаваемости компании. Работы по подготовке и внутренней оптимизации сайта будут включать в себя:

- подбор ключевых запросов (низкочастотные, среднечастотные и высокочастотные);
- расстановка ключевых фраз на тематических страницах;
- написание продающих PR-текстов, побуждающих к действию;
- исключение технических ошибок;
- проработка юзабилити сайта и продающих свойств интернет-ресурса;

– вывод стратегически важных словосочетаний в ТОП органического поиска в Яндекс и Google.

После того, как сайт будет полностью оптимизирован, должны быть проработаны его продающие свойства и усовершенствована конверсия, специалистами будет разработан комплекс мер по его внешнему продвижению, а именно создан в интернете пул из сотен сайтов, которые будут ссылаться на сайт компании, на его отдельные страницы, статьи, новости. Работа будет проводиться естественным образом без привлечения автоматизированных сервисов. Результат такой работы – рост позиций сайта в поисковой выдаче – в компьютерах, в мобильных телефонах, на Яндекс.Картах, справочнике и т.д. Это позволит наращивать базу клиентов и формировать постоянный поток заявок, развивая взаимоотношения с заказчиками [47, с. 84].

Кроме всех вышеперечисленных способов продвижения, а также разработки комплекса маркетинговых интернет-акций, будет осуществлено продвижение в подсказках Яндекса и Google. Данный метод заключается в том, чтобы мотивировать интернет-пользователей вводить тематические ключевые запросы, которые имеют прямое отношение именно к бренду. Результатом такой работы становится рост популярности компании в поисковых подсказках.

Затраты на данные мероприятия составят 55,00 тыс. рублей, включая оптимизацию и продвижение сайта, покупку тематических ссылок на популярных порталах, работу выделенного программиста, реализацию технического задания, внедрение и ведение блога на сайте, написание текстов для сайта, покупку вечных ссылок, финансовую гарантию возврата денег.

Продвижение ресурса требует грамотной проработки смежных площадок, откуда можно привлечь целевую аудиторию – для этого будут размещены статьи, пресс-релизы, новости и ссылки на сайтах свадебных салонов, тематических порталах и форумах, в fashion-блогах.

Также будет скорректирована рекламная стратегия всей сети ООО «Солнечный Свет» и телевизионную, радио-рекламу и печатную ре-

кламу внесена информация о предлагаемой услуге. При этом зрителю необходимо дать «красивую картинку», осуществив привлечение к рекламному сообщению, образ известной персоны, выступающей лицом бренда, являющейся медийной личностью и представляющей украшения на различных мероприятиях, тем самым показывая, что у каждого есть возможность, хотя бы на время прикоснуться к миру роскоши, арендовав ювелирное украшение.

На сайте компании, на страницах печатных изданий и в социальной сети Instagram будет представлена информация о проведении конкурса в розыгрыше сертификата на сумму 50000 рублей. Суть конкурса заключается в выборе лучшего ювелирного изделия, разработанного участниками, с последующим его воплощением в ювелирной мастерской компании.

Время проведения конкурса – 2 месяца. Это позволит информировать клиентов о новых услугах, акцентировать их внимание и привлечь новых потребителей, обеспечив повышение конкурентоспособности компании и эффективность продаж.

Реклама на местах продаж путем правильного оформления зоны для общения с клиентами и создания располагающей обстановки (свет, музыка, ароматизация магазина), наличие POS-материалов окажет положительное воздействие на привлечение и удержание клиентов [33].

Стоимость ювелирных изделий при изготовлении на заказ с учетом материалов представлена в таблице 4.1.

Дифференциация цен проведена по типам изделий и видам за грамм готового изделия:

- ювелирные изделия без камней: кольца, серьги, кресты, кулоны – 3,20 тыс. рублей, цепи, браслеты – 2,50 тыс. рублей;
- ювелирные изделия с бриллиантами: кольца, серьги, кресты, кулоны – 9,60 тыс. рублей, цепи, браслеты – 7,50 тыс. рублей;
- ювелирные изделия с другими драгоценными камнями: кольца, серьги, кресты, кулоны – 6,40 тыс. рублей, цепи, браслеты – 3,75 тыс. рублей;

– ювелирные изделия с полудрагоценными камнями: кольца, серьги, кресты, кулоны – 4,80 тыс. рублей, цепи, браслеты – 2,50 тыс. рублей.

Таблица 4.1

Стоимость ювелирных изделий при изготовлении на заказ

Тип изделия	Вид изделия	Цена за гр., тыс. руб.
Ювелирные изделия без камней	Кольца	3,20
	Серьги	3,20
	Цепи / Браслеты	2,50
	Кресты / Кулоны	3,20
Ювелирные изделия с бриллиантами	Кольца	9,60
	Серьги	9,60
	Цепи / Браслеты	7,50
	Кресты / Кулоны	9,60
Ювелирные изделия с другими драгоценными камнями	Кольца	6,40
	Серьги	6,40
	Цепи / Браслеты	5,00
	Кресты / Кулоны	6,40
Ювелирные изделия с полудрагоценными камнями	Кольца	4,80
	Серьги	4,80
	Цепи / Браслеты	3,75
	Кресты / Кулоны	4,80

При наличии сырья заказчика цена ювелирного изделия будет определяться исходя из стоимости работ (табл. 4.2).

Базовой принята стоимость работ по ювелирным изделиям без камней:

- кольца – 1,20 тыс. рублей;
- серьги – 1,20 тыс. рублей;
- цепи, браслеты – 0,50 тыс. рублей;
- кресты, кулоны – 1,20 тыс. рублей.

При заказе ювелирной продукции с камнями при определении стоимости работ использован корректирующий коэффициент относительно стоимости работ ювелирного изделия без камней:

- ювелирные изделия с бриллиантами – 3;
- ювелирные изделия с другими драгоценными камнями – 2;
- ювелирные изделия с полудрагоценными камнями – 1,5.

Стоимость ювелирных изделий при изготовлении из давальческого сырья

Тип изделия	Вид изделия	Цена за гр., тыс. руб.
Ювелирные изделия без камней	Кольца	1,20
	Серьги	1,20
	Цепи / Браслеты	0,50
	Кресты / Кулоны	1,20
Ювелирные изделия с бриллиантами	Кольца	3,60
	Серьги	3,60
	Цепи / Браслеты	1,50
	Кресты / Кулоны	3,60
Ювелирные изделия с другими драгоценными камнями	Кольца	2,40
	Серьги	2,40
	Цепи / Браслеты	1,00
	Кресты / Кулоны	2,40
Ювелирные изделия с полудрагоценными камнями	Кольца	1,80
	Серьги	1,80
	Цепи / Браслеты	0,75
	Кресты / Кулоны	1,80

Поэтому стоимость ювелирных изделий при изготовлении из давальческого сырья с камнями различной категории составит:

- ювелирные изделия с бриллиантами: кольца, серьги, кресты, кулоны – 3,60 тыс. рублей, цепи, браслеты – 1,50 тыс. рублей;
- ювелирные изделия с другими драгоценными камнями: кольца, серьги, кресты, кулоны – 2,40 тыс. рублей, цепи, браслеты – 1,00 тыс. рублей;
- ювелирные изделия с полудрагоценными камнями: кольца, серьги, кресты, кулоны – 1,80 тыс. рублей, цепи, браслеты – 0,75 тыс. рублей.

При предоставлении ювелирных изделий в прокат будут действовать следующие условия (табл. 4.3).

1. Прокат осуществляется с денежным залогом равным 100% от себестоимости изделия.
2. Стоимость проката составит фиксированную сумму в зависимости от вида и себестоимости изделия.
3. В случае, если арендатор ювелирного изделия является VIP-клиентом фирмы, то залоговая стоимость за изделие уменьшается до 50%.

Условия проката ювелирных изделий

Вид изделия	Залоговая стоимость, тыс. руб.	Аренда в сутки, тыс. руб.
Серьги	до 35,00	1,50
	от 35,00 до 70,00	2,00
	выше 70,00	3,00
Браслеты	до 35,00	1,50
	от 35,00 до 70,00	2,00
	выше 70,00	3,00
Ожерелья / Цепи	до 35,00	2,50
	от 35,00 до 70,00	3,50
	выше 70,00	5,00
Запонки / Зажимы для галстуков	до 35,00	1,50
	от 35,00 до 70,00	2,00
	выше 70,00	3,00

Выполнение отдельных технологических операций предполагает работы по следующим направлениям:

- 3D-моделирование – 6,00 тыс. рублей;
- работа с эмалью – 6,00 тыс. рублей;
- лазерная пайка изделия – от 0,50 тыс. рублей;
- уменьшение / увеличение кольца до 1 размера без камней / с камнями – 0,50 тыс. рублей / 0,90 тыс. рублей;
- уменьшение / увеличение кольца от 1 размера без камней / с камнями – 0,90 тыс. рублей / 1,00 тыс. рублей;
- родирование, золочение, чернение – 1,00 тыс. рублей.

Нанесение гравировки на изделие заказчика – 1,00 тыс. рублей (без учета стоимости 3D-модели).

Приложение М детально отражает объем ювелирных изделий, произведенных по индивидуальным заказам и при изготовлении из давальческого сырья, аренде драгоценностей, выполнению отдельных технологических операций и работе с корпоративными заказами.

В таблице 4.4 представлены сводные данные по объему производства изделий ювелирной мастерской.

Объем производства изделий ювелирной мастерской

Тип изделия	Вид изделия	Собственное сырье, ед.	Давальческое сырье, ед.
Ювелирные изделия без камней	Кольца	17,00	15,00
	Серьги	4,00	8,00
	Цепи / Браслеты	19,00	11,00
	Кресты / Кулоны	5,00	4,00
Ювелирные изделия с бриллиантами	Кольца	4,00	0,00
	Серьги	3,00	0,00
	Цепи / Браслеты	2,00	0,00
	Кресты / Кулоны	1,00	0,00
Ювелирные изделия с другими драгоценными камнями	Кольца	6,00	1,00
	Серьги	2,00	1,00
	Цепи / Браслеты	0,00	0,00
	Кресты / Кулоны	0,00	0,00
Ювелирные изделия с полудрагоценными камнями	Кольца	10,00	3,00
	Серьги	5,00	2,00
	Цепи / Браслеты	1,00	0,00
	Кресты / Кулоны	0,00	0,00
Итого		79,00	45,00

При производстве ювелирных изделий основной объем запланирован на изделия без камней, число которых в совокупности составит 83 единицы. В первый год реализации проекта не предусмотрен заказ и производство ювелирных изделий с бриллиантами из давальческого сырья по причине высокой степени сложности юридических и правовых аспектов регулирования данного вида деятельности.

Пик заказов ожидается в августе – ноябре при подготовке к новогодним и рождественским праздникам.

В целом при оказании услуг – изготовление ювелирных изделий на заказ, изготовление ювелирных изделий из давальческого сырья, выполнение отдельных технологических операций – структура производимых изделий распределится следующим образом:

- ювелирные изделия без камней – 66,9% от общего объема;
- ювелирные изделия с бриллиантами – 8,1%;
- ювелирные изделия с другими драгоценными камнями – 8,1%;

– ювелирные изделия с полудрагоценными камнями – 16,9%.

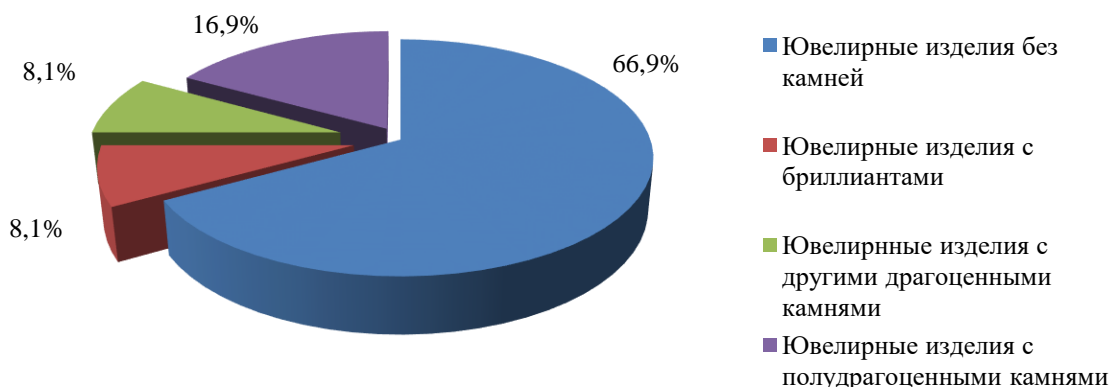


Рис. 4.1. Структура производства изделий ювелирной мастерской

Для аренды драгоценностей предусмотрено выделение по 10 единиц каждого вида изделия. При этом число ювелирных изделий с залоговой стоимостью до 35,00 тыс. рублей – по 3 комплекта, от 35,00 тыс. рублей до 70,00 тыс. рублей – по 3 комплекта, выше 70,00 тыс. рублей – по 4 комплекта. В таблице 4.5 представлена информация по объему услуг по прокату ювелирных изделий.

Таблица 4.5

Объем услуг по прокату ювелирных изделий

Вид изделия	Залоговая стоимость, тыс. руб.	Количество услуг, ед.
Серьги	до 35,00	42,00
	от 35,00 до 70,00	42,00
	выше 70,00	44,00
Браслеты	до 35,00	42,00
	от 35,00 до 70,00	42,00
	выше 70,00	44,00
Ожерелья / Цепи	до 35,00	42,00
	от 35,00 до 70,00	42,00
	выше 70,00	44,00
Запонки / Зажимы для галстуков	до 35,00	0,00
	от 35,00 до 70,00	48,00
	выше 70,00	0,00
Итого		432,00

Как правило, срок аренды минимум будет составлять два дня и при минимально возможном числе обращений объем заказов может составить – от 14 в апреле до 74 в декабре. Максимум будет приходиться на весенне-летний (от 60 до 66 заказов) и предновогодний периоды (74 заказа).

Выполнение отдельных технологических операций и работа с корпоративными заказами отражена в таблице 4.6.

Таблица 4.6

Объем выполненных отдельных технологических операций и
работа с корпоративными заказами

Вид услуги	Количество услуг, ед.
3D-моделирование	133,00
Работа с эмалью	10,00
Лазерная пайка изделия	48,00
Уменьшение / увеличение кольца до 1 размера без камней	36,00
Уменьшение / увеличение кольца до 1 размера с камнями	15,00
Уменьшение / увеличение кольца от 1 размера без камней	21,00
Уменьшение / увеличение кольца от 1 размера с камнями	13,00
Родирование, золочение, чернение	19,00
Нанесение гравировки на изделие заказчика (без учета стоимости 3D-модели)	225,00
Итого	520,00

Каждый заказ ювелирных изделий (124) и гравировка на изделие заказчика будет сопровождаться разработкой эскиза 3D-модели. При этом, при расчете работы с корпоративными заказами (225) предусмотрено, что на общее число заказов в месяц разработана 1 модель эскиза (всего 9 3D-моделей в первый год реализации проекта), в связи с этим заказчику выгодно серийное нежели единичное сотрудничество.

В приложении Н представлен маркетинговый бюджет (435,00 тыс. рублей), предусматривающий расходы по таким направлениям, как:

- доработка основного сайта компании – 40,00 тыс. рублей;
- SEO-продвижение в ТОП – 55,00 тыс. рублей;
- раскрутка в социальных сетях – 30,00 тыс. рублей;
- контекстная реклама – 35,00 тыс. рублей;

- баннерная реклама – 40,00 тыс. рублей;
- статьи в журналах – 40,00 тыс. рублей (4 статьи в глянцевах журналах);
- пресс-релизы – 15,00 тыс. рублей (разработка 3 новостных статей);
- новости и ссылки на сайтах свадебных салонов – 40,00 тыс. рублей (200 ссылок по 200 рублей);
- новости и ссылки на тематических порталах и форумах – 30,00 тыс. рублей (150 ссылок по 200 рублей);
- новости и ссылки в fashion-блогах – 30,00 тыс. рублей (150 ссылок по 200 рублей);
- розыгрыш сертификата – 50,00 тыс. рублей;
- POS-материалы – 30,00 тыс. рублей (в форме банера, лайтбокса).

Запланированные объемы оказания услуг по проекту с учетом организованных маркетинговых мероприятий обеспечат возможность формирования финансового плана проекта.

5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Финансовый план отражает расходы и доходы при внедрении и реализации проекта. К сумме первоначальных расходов отнесены затраты на открытие и подготовительно-ремонтные работы помещения (225,00 тыс. рублей), оснащение оборудованием (651,70 тыс. рублей), маркетинговые мероприятия (435,00 тыс. рублей). Сумма инвестиций определена в объеме 1311,70 тыс. рублей.

Приложение II содержит постоянные (1331,20 тыс. рублей) и переменные расходы (1491,47 тыс. рублей).

К постоянным расходам отнесены затраты на оплату труда ювелира с учетом страховых отчислений (784,80 тыс. рублей), оплату аренды помещения ювелирной мастерской (300,00 тыс. рублей – 25,00 тыс. рублей в месяц), содержание охранной системы и системы видеонаблюдения (48,00 тыс. рублей – 2,00 тыс. рублей в месяц), техническое обслуживание пожарной системы (12,00 тыс. рублей – 1,00 тыс. рублей в месяц), амортизацию оборудования (67,40 тыс. рублей – биноклярный микроскоп, литейная машина, автоматическая точечная пайка, 3D-принтер, устройство для гравировки сроком полезного использования 7 лет), техническое обслуживание и ремонт оборудования (35,00 тыс. рублей), обновление инвентаря и инструмента (25,00 тыс. рублей), транспортные расходы (24,00 тыс. рублей), прочие расходы (35,00 тыс. рублей).

Переменные расходы определены исходя из объемов производства и реализации.

Сырье и основные материалы (685,30 тыс. рублей) включают стоимость драгоценных камней и металлов, необходимых для производства заказов ювелирных изделий. При расчете затрат по данной статье учитывалась себестоимость 1 грамма изделия и его масса.

Ювелирные изделия без камней имели следующую среднюю массу: кольца – 2,50 грамма, серьги – 4,00 грамма, цепи / браслеты – 7,00 граммов,

кресты / кулоны – 2,00 грамма. Ювелирные изделия с камнями – кольца – 3,00 грамма, серьги – 4,50 грамма, цепи / браслеты – 8,00 граммов, кресты / кулоны – 3,00 грамма. Потребность на каждый тип изделия составит:

- ювелирные изделия без камней – 201,50 грамм;
- ювелирные изделия с бриллиантами – 44,50 грамм;
- ювелирные изделия с другими драгоценными камнями – 27,00 грамм;
- ювелирные изделия с полудрагоценными камнями – 60,50 грамм.

Также учтены затраты на пополнение запасов ювелирного сырья (137,06 тыс. рублей – 20% от размера расходов на сырье и основные материалы) и потери от брака, которые могут возникнуть при производстве (47,97 тыс. рублей – 7% от размера расходов на сырье и основные материалы).

Вспомогательные материалы на технологические цели (78,10 тыс. рублей) представлены катализаторами, средствами для промывки, средствами для обеззараживания перед гальваникой, электролитом и запланированы в сумме 100 рублей за каждую проводимую технологическую операцию.

Расходы, осуществляемые на клеймение ювелирных изделий, произведенных по индивидуальным заказам населения (2,48 тыс. рублей) – госпошлина в размере 20 рублей за изделие.

В связи с тем, что услуга проката ювелирных изделий будет востребована 432 раза оплата труда продавцов магазина с учетом отчислений во внебюджетные фонды составит 146,61 тыс. рублей.

При принятии заказа на производство ювелирного изделия расходы по заработной плате определены в 32,29 тыс. рублей в год.

Привлечение дизайнера (133 заказа) для разработки дизайн-макета ювелирного изделия и гравировки обойдется в 253,56 тыс. рублей, при этом расходные материалы для 3D-принтера – 39,90 тыс. рублей.

После возврата ювелирных изделий будет проводиться их чистка – 43,20 тыс. рублей (100 рублей за операцию чистки).

Прочие расходы предусмотрены в сумме 25 тыс. рублей.

В первый год реализации проекта затраты составят 2822,67 тыс. рублей.

Для второго года целесообразно в постоянных расходах предусмотреть затраты на рекламу (50,00 тыс. рублей), на продвижение и техническую поддержку сайта (40,00 тыс. рублей). Что касается переменных расходов, то они будут увеличены на 30% в связи с тем, что в первый год проект будет реализован в течение 9 месяцев, а далее рассматривается годовой временной горизонт. В последующие годы рост затрат по предварительным оценкам составит 5%. Затраты со второго по пятый год соответственно 3360,11 тыс. рублей, 3528,12 тыс. рублей, 3704,52 тыс. рублей, 3889,75 тыс. рублей.

Представленные данные позволили рассчитать выручку от реализации – 3897,40 тыс. рублей. Подробные данные расчета выручки за ювелирные изделия, произведенные по индивидуальным заказам и при изготовлении из давальческого сырья, аренде, выполнении отдельных технологических операций и работе с корпоративными заказами приведены в приложении Р.

Структура выручки при реализации проекта представлена на рисунке 5.1.

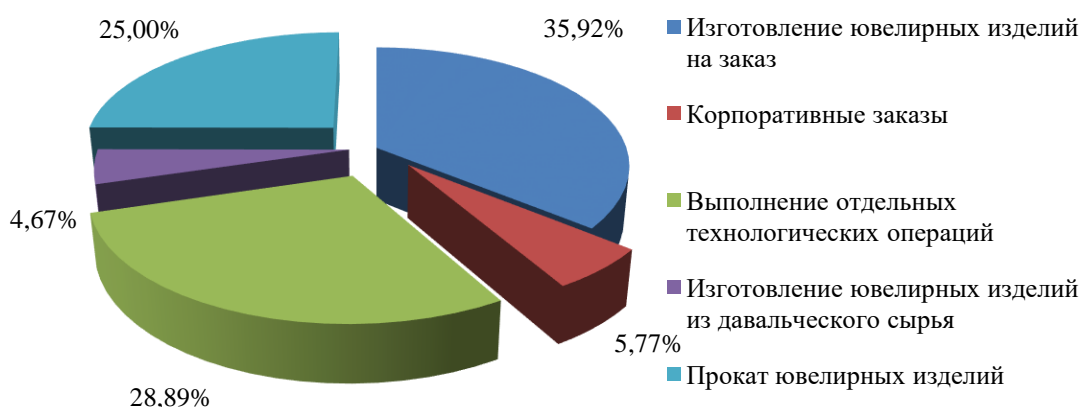


Рис. 5.1. Структура выручки при внедрении проекта

Основная сумма денежных средств может быть получена при производстве ювелирных изделий, произведенных по индивидуальным заказам (1400,10 тыс. рублей) и при осуществлении услуг проката ювелирных изде-

лий (1126,00 тыс. рублей). Выручка при выполнении отдельных технологических операций, полученная в размере 964,4 тыс. рублей, в основном обеспечена 3D-моделированием.

Наименьший доход в количественном выражении получен при производстве ювелирных изделий из давальческого сырья (181,90 тыс. рублей) и при работе с корпоративными заказами (225,00 тыс. рублей), но по этим видам услуг будут минимальные затраты на производство с силу отсутствия расходов на сырье и материалы.

Если рассматривать ежемесячный размер денежных поступлений, то он будет следующий: в апреле – 169,30 тыс. рублей, в мае – 220,00 тыс. рублей, в июне – 468,20 тыс. рублей, в июле – 482,60 тыс. рублей, в августе – 502,70 тыс. рублей, в сентябре – 539,20 тыс. рублей, в октябре – 545,90 тыс. рублей, в ноябре – 525,30 тыс. рублей, в декабре – 444,20 тыс. рублей. В перспективе, как и в отношении затрат, планируется рост выручки от реализации во второй год на 30% до 5066,62 тыс. рублей, а в дальнейшем на 5% ежегодно – 5319,95 тыс. рублей, 5585,95 тыс. рублей, 5865,25 тыс. рублей.

В приложении С представлен расчет точки безубыточности и ее графическое отображение. При имеющихся данных о выручке, объеме реализации, постоянных и переменных затратах безубыточность деятельности будет обеспечена при сумме выручки в 2156,43 тыс. рублей.

На основе прогнозных данных сформирован отчет о финансовых результатах компании (Приложение Т).

Адекватная оценка рисков при организации проектных мероприятий по повышению конкурентоспособности компании на основе открытия ювелирной мастерской и внедрения дополнительного комплекса услуг крайне важна, так как в силу специфики данного дела любое, даже незначительное, упущение может привести к негативным последствиям. Основные факторы риска выглядят следующим образом:

- высокая степень зависимости доходов мастерской от наличия квалифицированного персонала и грамотно построенной работы с клиентами;

- нестабильная экономическая ситуация на рынке драгоценных металлов и камней, которая может привести к росту закупочных цен и, как следствие, повышению стоимости изделий;
- возможные «лишние» финансовые издержки на первых этапах организации ювелирного производства из-за решения непредвиденных бюрократических вопросов;
- незапланированное падение потребительского спроса на услуги мастерской из-за снижения уровня жизни населения региона;
- открытие конкурирующих мастерских, которые могут «переманить» часть клиентов к себе;
- внедрение подобных услуг другими компаниями.

Отрицательное влияние вышеозначенных рисков можно частично сгладить грамотным маркетинговым планированием и периодическим повышением квалификации персонала, исходя из текущих реалий рынка ювелирных изделий.

Риски хищения и утраты драгоценностей – такие риски невозможно ни предугадать, ни проанализировать заранее. Единственной эффективной мерой для противодействия подобным угрозам – это тщательно подходить к подбору персонала (до 50% хищений или ограблений ювелирных магазинов происходит непосредственно сотрудниками магазина, либо при их содействии).

Риски невозврата ювелирных изделий или возврата поддельных украшений – обеспечены залоговой системой и осуществлением изделий приемки ювелиром (а не продавцом) с соответствующей экспертизой.

Для проведения оценки эффективности проекта (Приложение У) сформированы чистые денежные потоки, генерируемые в процессе его реализации в течение 5 лет: 927,18 тыс. рублей, 1537,47 тыс. рублей, 1599,15 тыс. рублей, 1662,73 тыс. рублей, 1728,19 тыс. рублей.

Результаты расчета показателя чистая современная стоимость проекта (NPV) свидетельствует об эффективности направления средств [34, 44]. При

реализации проекта у компании существует возможность, как возврата первоначальных вложений, так и дополнительного чистого дохода, соответствующего стоимости денежных средств в настоящем периоде времени в 2086,76 тыс. рублей.

Рентабельность проекта находится на уровне 2,59, что в целом отражает дополнительный чистый доход на каждый рубль инвестированных средств в сумме 1,59 рублей.

При 92,19% чистая современная стоимость проекта имеет нулевой результат, что подтверждает расчет внутренней нормы доходности.

Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта показал, что возврат средств будет обеспечен на второй год, как при рассмотрении дисконтированных денежных потоков, так и недисконтированных.

Подведение итогов проекта невозможно без осуществления сравнительной оценки конкурентоспособности (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Сравнительная оценка конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	«SUNLIGHT»	«585»	«Pandora»	«МЮЗ»	«Адамас»
Узнаваемость бренда	4	4	5	4	4
Ассортимент продукции	4	4	4	5	5
Интерьер магазина	5	4	5	5	5
Ценовая политика	5	5	4	4	4
Система стимулирования сбыта	5	5	4	5	5
Реклама и PR	5	4	5	5	5
Дизайн	4	3	5	5	5
Услуги	5	4	4	5	4
Общий балл	37	33	36	38	37

Реализация проекта приведет к расширению ассортимента услуг компании, приблизив ее к основным конкурентам. При этом ООО «Солнечный Свет» по уровню конкурентоспособности может соперничать с «Адамас», уступая «МЮЗ» по дизайну изделий, что отражает построенный многоугольник конкурентоспособности (рис. 5.2).

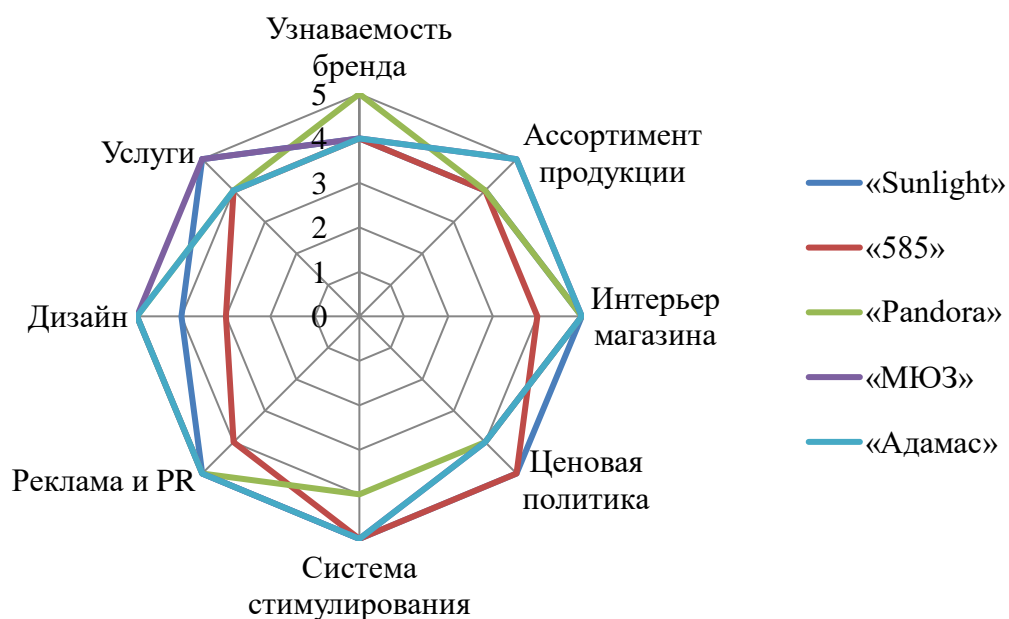


Рис. 5.2. Многоугольник конкурентоспособности

Как показывает практика, проведенное исследование и расчеты, предлагаемые услуги в рамках ювелирной мастерской и магазина могут стать стабильным бизнесом, обеспечивающим повышение конкурентоспособности предприятия ювелирной сферы. В перспективе компания может внедрить данную услугу в каждом городе, где представлена сеть.

Заключение

Развитие предприятия ювелирного бизнеса и рынка ювелирных изделий, находится под влиянием основных экономических показателей по стране. Прежде всего, основное воздействие оказывают факторы, связанные с общим состоянием рынка услуг и розничной торговли, а также благосостоянием жителей страны – потенциальных покупателей ювелирных изделий. В условиях снижения расходов населения на ювелирные изделия предприятиям особое внимание следует уделять вопросам повышения конкурентоспособности. Развитие данного направления возможно в результате расширения ассортимента услуг.

ООО «Солнечный Свет» больше известно как сеть ювелирных магазинов «SUNLIGHT», работающая в низком ценовом сегменте. Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует, что при достаточно низких показателях ликвидности и рентабельности, высокой финансовой зависимости от внешних источников финансирования, в компании наблюдается положительная тенденция роста показателей выручки и прибыли. Ассортимент продукции представлен золотыми, серебряными изделиями, бриллиантами, наручными часами и аксессуарами, как собственной торговой марки, так и сторонними ювелирными брендами, осуществляется обмен и скупка ювелирных изделий, предлагаются подарочные карты и сертификаты, электронные подарочные сертификаты, корпоративные подарочные карты. В работе проведен конкурентный анализ в сравнении с «585», «Pandora», «МЮЗ», «Адамас», выделены сильные и слабые стороны компании.

В качестве направления по повышению конкурентоспособности и развитию деятельности компании целесообразно внедрение дополнительных услуг, и именно изготовление ювелирных изделий на заказ, корпоративные заказы, выполнение отдельных технологических операций, изготовление ювелирных изделий из давальческого сырья, прокат ювелирных изделий.

Реализация проектных мероприятий предусмотрена путем осуществле-

ния действий на двух площадках – в салоне магазина и открытой ювелирной мастерской.

При оказании услуги по прокату ювелирных изделий будет выделена отдельная витрина в магазине, где представлен ассортимент серег, браслетов, ожерелий, цепей, запонок, зажимов для галстуков. Прокат будет сопровождаться денежным залогом равным 100% от себестоимости изделия и фиксированной суммы суточной аренды в зависимости от вида и себестоимости изделия. Для данной услуги не предусмотрено привлечение нового персонала, которые будут осуществлять прием-выдачу драгоценностей, оформление залоговой документации, при этом для него разработана система дополнительного стимулирования.

Что касается услуг по изготовлению ювелирных изделий на заказ, как из собственного, так и дачинского сырья, корпоративных заказов, выполнению отдельных технологических операций, то для дизайна и производства ювелирных изделий планируется найм ювелира и дизайнера.

Рост объема продаж и, как следствие, прибыли возможно при условии сочетания проводимых маркетинговых мероприятий, целевой аудитории (женщины) и выбранного промежутка начала реализации проекта (время свадеб, выпускных, корпоративных мероприятий). В качестве перспективных сегментов ювелирного рынка следует выделить следующие направления, так называемый «сегмент, ориентированный на традиции и их формирование», «сегмент, ориентированный на ювелирные дизайнерские украшения», «сегмент, ориентированный на предоставление в прокат драгоценностей».

Изготовление ювелирных изделий будет в форме ювелирных изделий без камней, с бриллиантами, с другими драгоценными камнями, с полудрагоценными камнями. При выполнении отдельных технологических операций услуги будут предложены в следующих направлениях – 3D-моделирование, работа с эмалью, лазерная пайка изделия, уменьшение и увеличение колец без камней и с камнями, родирование, золочение, чернение. Работа с корпоративными клиентами – нанесение гравировки на изделие заказчика.

Комплексом маркетинговых мероприятий учтены расходы по таким направлениям, как доработка основного сайта компании, SEO-продвижение в ТОП, раскрутка в социальных сетях, контекстная и банерная реклама, статьи в журналах, пресс-релизы, новости и ссылки на сайтах свадебных салонов, тематических порталах и форумах, в fashion-блогах, розыгрыш сертификата, POS-материалы.

В финансовом плане представлены расходы и доходы при внедрении и реализации проекта. Первоначальные расходы – 1311,70 тыс. рублей – направлены на открытие и подготовительно-ремонтные работы помещения мастерской, оснащение оборудованием, маркетинговые мероприятия. Также определены постоянные и переменные расходы.

Основной доход будет получен за счет производства ювелирных изделий по индивидуальным заказам (1400,10 тыс. рублей) и услуг аренды (1126,00 тыс. рублей).

При анализе рисков выделены риски связанные с персоналом, с ростом цен на сырье, непредвиденные затраты, незапланированное падение потребительского спроса, появление подобных услуг у конкурентов, риски хищения и утраты драгоценностей, риски невозврата ювелирных изделий или возврата поддельных украшений.

Оценка эффективности, проведенная на основе показателей чистая современная стоимость проекта –2086,76 тыс. рублей, срок окупаемости – два года, индекс рентабельности – 2,59, внутренняя норма доходности – 92,19%, отражает возможность его реализации. По итогам внедрения проекта рассмотрена прогнозная оценка конкурентоспособности организации, свидетельствующая, что расширение ассортимента услуг компании обеспечит достижение заданных целей в перспективе и развитие в целом.

Список использованных источников

1. О порядке опробования и клеймения : постановление Правительства РФ 06.05.2016 №39 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
2. О правилах учета ДМ и ДК : постановление Правительства РФ : от 28.09.2000 (ред. от 17.10.2015) №731 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
3. Правила осуществления пробирного надзора : постановление Правительства РФ : от 12.12.2015 №1355 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
4. Размеры госпошлины за клеймение : постановление Правительства РФ от 03.02.2007 (ред. от 10.11.2017) №65 // Справочная правовая система «Консультант Плюс».
5. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учеб.-метод. пособие. М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. 321 с.
6. Аймалетдинов Т. А. Подходы к исследованию известности бренда // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2011. № 1. С. 28-37.
7. Антипин Ф. А. Ювелирный рынок России: современное состояние и тенденции развития // Экология и безопасность жизнедеятельности: сб. статей XI Межд. науч.-практ. конф. МНИЦ ПГСХА. Пенза: РИО ПГСХА. 2015. С. 3-6.
8. Аристов О. В. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие. М.: Финстатинфорум, 2016. 142 с.
9. Бекетов Н. В. Факторы инновационной конкурентоспособности развития Российской экономики // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 59-66.
10. Белоусов В. Л. Методика оценки конкурентоспособности предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 8. С. 33-41.

11. Ведущие ювелирные бренды расширяют целевую аудиторию // РБК. Исследования рынков. URL: http://marketing.rbc.ru/news_research/10/09/2013/56_2949988839653..shtml (дата обращения: 27.02.2019).

12. Вигдорчик Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий // Экономист. 2015. № 11. С. 75-78.

13. Власова С. М. Программа лояльности как основа формирования долгосрочных отношений с клиентом // Маркетинг услуг. 2016. № 1(5). С. 28-33.

14. Воронина Ю. Камушки-то непростые // Российская бизнес-газета. № 914 (36) от 17.09.2013.

15. Все о ювелирке: Как открыть ювелирный магазин. URL: <http://всеоювелирке.рф/> (дата обращения: 27.02.2019).

16. Высочкина А. Программы лояльности: как они работают сейчас // Рекламодатель: теория и практика. 2015. № 6. С. 12-21.

17. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. М.: Изд-во Торговый дом «Гранд», 2016. 390 с.

18. Глухов А. Л. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. 2014. №2. С. 56.

19. Гундарин М. Рекламные и PR-кампании. Ростов н/Д: Феникс, 2018. 189 с.

20. Дейан А. Стимулирование сбыта. СПб.: Издательский дом «Нева», 2016. 128 с.

21. До 2017 г. прогнозируется рост объема рынка ювелирных изделий на 6,7% ежегодно // РБК. Исследования рынков. URL: http://marketing.rbc.ru/news_research/22/03/2013/562949986337194.shtml (дата обращения: 27.02.2019).

22. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации. М.: Вильямс, 2017. 423 с.

23. Ежегодные темпы роста рынка ювелирных изделий составляют порядка 10-15 % // РБК. Исследования рынков. URL: <http://marketing.rbc.ru/>

news_research/18/12/2013/562949990018225.shtml (дата обращения: 27.02.2019).

24. Ефимова О. В. Финансовый анализ: учебник. М.: Бухгалтерский учет, 2017. 320 с.

25. Зверева И. Российский ювелирный рынок и его особенности. М.: Альтаир, 2014. 98 с.

26. Кабанова О. В. Инвестиции и инвестиционные решения: учеб. пособие. Ставрополь: СКФУ, 2017. 201 с.

27. Калмин Н. Н., Золотова С. В. Функционально-декоративное зонирование как эффективный метод розничной реализации ювелирных изделий // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 7. №5 (2015). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/188EVN515.pdf> (дата обращения: 27.02.2019).

28. Кононов М. В. Критерии оценки эффективности сбытовой политики // Современные аспекты экономики. 2016. № 1. С. 3-5.

29. Кризисные ювелиры: как «SUNLIGHT» вошла в пятерку крупнейших сетей России. URL: <https://www.rbc.ru/business/27/01/2015/54c674079a79473f2f64f61c> (дата обращения: 27.02.2019).

30. Крюкова А. А. Анализ методических подходов, методов и моделей клиентоориентированного управления // Основы экономики, управления и права. 2016. № 3 (3). С.70-74.

31. Лифиц И. М. Теория и практика конкурентоспособности товара и услуг. М. : Юрайт-М, 2015. 412 с.

32. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: учеб. пособие. М.: Дашков и К. 2016. 294 с.

33. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/index.htm>. (дата обращения: 24.01.2019).

34. Нешиной А. С. Инвестиции: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2018. 352 с.

35. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: Как побеждать на рынке: учеб. пособие. М.: Юпитер, 2013. 300 с.
36. Обзор российского ювелирного рынка и его тенденций от Havas Media. URL: <https://www.sostav.ru/publication/rossijskij-obzor-yuvelirnogo-rynka-i-ego-tendentsij-ot-havas-28717.html> (дата обращения: 27.02.2019).
37. Портер М. Э. Конкуренция: учеб. пособие. М.: Вильямс, 2017. 495 с.
38. Простаков С. В. Ювелирное дело. Ростов н/Д: Феникс, 2016. 257 с.
39. Раицкий К. А. Экономика организации (предприятия): учебник. М.: Дашков и Ко, 2014. 1012 с.
40. Российский рынок ювелирных изделий стабильно сокращается. URL: <http://www.indexbox.ru/news/rossijskij-rynok-yuvelirnyh-izdelij-stabilno-sokrashchaetsya/> (дата обращения: 27.02.2019).
41. Российский ювелирный рынок: особенности, текущее состояние и перспективы развития: Ежегодный аналитический отчет / РИА «Рос-ЮвелирЭксперт». СПб. 2014.
42. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учеб. пособие. М.: Новое знание, 2014. 640 с.
43. Сапожникова Ю. Е. Стратегическое планирование как основа перспективного развития холдинга ювелирной отрасли промышленности // Бизнес в законе. 2013. № 1. С. 279-281.
44. Семиглазов В. А. Инновации и инвестиции: учеб. пособие. Томск: ТУСУР, 2016. 134 с.
45. Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. 2016. № 4. С. 54-59.
46. Сорокина М. Ювелирный рынок: «Кто не сможет, тот уйдет». URL: <http://www.ksonline.ru/stats/-/id/2854/> (дата обращения: 27.02.2019).
47. Стелзнер М. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета. М.: Аспект-Пресс, 2016. 300 с.
48. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю. М.: Изд-во Стандарты и качество, 2015. 464 с.

49. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 20.02.2019).

50. Холопов А. В. Российская экономика. Пути повышения конкурентоспособности. М.: Журналист, 2013. 690 с.

51. Ювелирный рынок России переживает четвертый год в режиме падения. URL: <https://amp.newizv.ru/article/general/04-07-2017/yuvelirnyy-rynok-rossii-perezhivaet-chetvertyu-god-v-rezhime-padeniya-3b2d9e67-5287-4ebd-900f-65f84dfa6911> (дата обращения: 27.02.2019).

52. Ювелирный рынок РФ начал восстанавливаться. URL: <https://ma-research.ru/novosti-issledovaniy/item/195-yuvelirnyj-rynok-rf-nachal-vozstanavlivatsya.html> (дата обращения: 27.02.2019).

53. Aaker D. Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution. N.Y.: Free Press, 2014. P. 17.

54. Leanne H. Y. Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting: a dyadic exploration // Journal of marketing intelligence and planning. 2014. № 6. P. 66-69.

Приложения