

# ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

*О. В. Макарова, Т. А. Пустовалова*

## **ВЫВОД ЮВЕЛИРНОГО ПРОИЗВОДСТВА ИЗ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА: СОКРАЩАТЬ НЕЛЬЗЯ РАСШИРЯТЬСЯ (учебный кейс)**

В основу данного кейса\* положена история развития крупнейшего в России производителя бижутерии — компании Etalon-Jenavi, появившейся в начале 1990-х гг. Компания долгое время успешно работала практически в условиях отсутствия конкуренции. Однако активная экспансия на российский рынок иностранных производителей бижутерии, начавшаяся в 2004 г., и существенное падение объема продаж в период финансового кризиса 2008–2009 гг. поставили ее перед сложным выбором. Руководство Etalon-Jenavi должно решить, стоит ли сокращать производственные мощности или же продолжать вкладывать средства в развитие производства, рассчитывая на быстрое восстановление рынка и рост спроса. Непростое решение должно быть экономически обосновано, тем не менее представить такое обоснование оказывается не простой задачей для финансового директора.

В основе кейса — реальные события и проблемы, происходившие в производственном предприятии Etalon-Jenavi.

Кейс может быть использован в процессе преподавания курсов «Управленческий учет», «Финансовый менеджмент».

*Ключевые слова:* антикризисное управление, экономическая эффективность, ключевые индикаторы, оперативное финансовое управление, управленческая отчетность, управление затратами, бюджетирование.

---

\* Авторы выражают благодарность собственнику компании Etalon-Jenavi Е. Н. Протопопову за ответы на вопросы в процессе проведенного интервью, предоставленную информацию и открытое обсуждение проблем, поднимаемых в кейсе. При подготовке кейса использовалась информация, опубликованная на сайте компании и в прессе, бухгалтерская отчетность и другие материалы, предоставленные руководством. Имена участников, кроме имени генерального директора, вымышленные. Финансовые данные изменены, однако приведены с сохранением форматов, структуры и трендов. Материалы кейса не ставят целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем, а предназначены исключительно для обсуждения во время учебных занятий.

© О. В. Макарова, Т. А. Пустовалова, 2010

*Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...*

### **III КВАРТАЛ 2009 г. ПРОДАЖИ ПАДАЮТ, ПРОБЛЕМЫ НАРАСТАЮТ**

Ноябрь 2009 г. в Питере выдался на редкость хмурым и дождливым. И это утро не было исключением. «Мрак», — сказал Олег Петрович Орлов, выйдя на улицу покурить перед утренним совещанием. Трудно сказать, относились ли эти слова к погоде, или к мыслям о тяжелой финансовой ситуации в компании, или к предстоящему на совещании непростому разговору с генеральным и коммерческим директорами. Более десяти лет он счастливо работал в этой компании — ведущем российском производителе ювелирной бижутерии Etalon-Jenavi, но последние полгода на посту финансового директора явно не располагали к веселым мыслям. С сентября компания работала на трехдневной рабочей неделе, продажи падали, долги покупателей росли, а поставщики ставили условия все жестче и жестче.

«...Опять будут ссылаться на финансовый кризис. А при чем здесь кризис, если только старых заявок, незакрытых, на месяц вперед хватит, а склад все растет. Продавать надо уметь. Так никаких финансов не хватит — на склад работать. Бегать надо шустрее, продавать, что напроизводили, разговаривать с клиентом, убеждать. На то они и продавцы. Сейчас устраю им призовую игру... Не распродадут склад — денег на рекламу вообще не получат. Да и так не дам. Где я их возьму? Долги уже три месяца закрыть не можем, латунь закупать не на что. Хорошо хоть я камней заранее прикупил, на полгода хватит...» — думал он, нервно куря сигарету и готовясь к нешуточному бою.

В 11.00 он потушил сигарету и поднялся в кабинет генерального. Это было традиционное ежедневное финансовое совещание, на которое собирались все руководители отделов и «делили деньги» и, если была необходимость, обсуждали другие актуальные срочные вопросы. Там уже собрались все участники: генеральный директор, арт-директор, коммерческий директор, директор по производству, начальник отдела снабжения. Войдя в кабинет, Олег Петрович сел напротив коммерческого директора. На столе, как всегда, лежала свежая сводка, подготовленная коммерческим директором (см. Приложение 3). Взяв свой экземпляр, Орлов стал недовольно изучать информацию по последним поступлениям денег, отгрузке продукции и остаткам на складах.

### **СОВЕЩАНИЕ 11 НОЯБРЯ 2009 г.**

Первым совещание начал генеральный директор — Протопопов Евгений Николаевич. Он был, как всегда, настроен оптимистично.

— Что-то отгрузок вчера было немного. Сегодня-то как, исправите? — миролюбиво спросил он коммерческого директора Гришина Андрея Борисовича. Андрей Борисович работал здесь недавно. Пришел, когда трудные времена уже настали, но сразу активно включился и в регулирование продаж, и в работу с должниками. Да и текущие показатели под контролем держал, сам лично ежедневную сводку готовил, с программой 1С был на «ты».

— Сегодня ждем предоплату от оптовика и сразу будем отгружать. И еще два крупных заказа должны уйти. Ждем последние изделия с производства. Сегодня обещали, — ответил Гришин.

— Ну и хорошо. А что у нас с деньгами? — Евгений Николаевич адресовал вопрос все тому же коммерческому директору. — Вот, в вашем отчете опять нет поступлений от розничных точек. Почему задерживают? У нас платежи накопились, надо бы их поторопить. Что мы сегодня платим? — теперь он повернулся к финансовому директору.

Тот достал свой отчет под названием «Финансовый бюджет». Там все подробно на месяц по статьям распланировано было, а корректировки он каждый день вносил, с учетом текущей ситуации. Именно на основании этого отчета ежедневно и «делились деньги».

— Сегодня у нас зарплата, денег и на нее может полностью не хватить, если от оптовика поступления не будет. Больше никаких платежей. А как только зарплата пройдет, в первую очередь за латунь отдать надо, мы и так уже просрочили, — не без энтузиазма включился наконец Олег Петрович.

— Олег Петрович, а вы не забыли про наши счета? Они давно уже лежат. Если на этой неделе не заплатим, новогодней кампании не будет, не успеем, — заволновался Гришин.

— А вы деньги собирайте поактивнее. Я и так для вашей кампании двойной склад материалов заготовил, как просили. Производство уже в авральном режиме работает. Только попробуйте не продать. Пусть клиенты вперед платят.

— Да и так предоплаты идут, до 50%. А чтобы больше брать, скидки дополнительные нужны. Сейчас у самых крупных клиентов скидки до 10%. Согласуете больше, тогда хоть будет с чем работать.

— А вы предоплату на 100% переводите, особенно для оптовиков. Ладно, им можете скидку до 20% давать. Но только до конца декабря, пока новогодние продажи идут. Нам еще «Сваровскому» в декабре платить, мало того что валютой, так у них еще цены почти на 15% с июля выросли. Да вы это не хуже меня знаете. Деньги нужны. Собирайте, как хотите.

Олег Петрович замолчал, в кабинете воцарилась тишина. Он чувствовал себя победителем в этом поединке. Он дал коммерческой службе то, что они просили, но так, как это нужно было ему. А главное, теперь он мог с них требовать роста поступлений еще строже.

#### **РАЗВИТИЕ РЫНКА ЮВЕЛИРНОЙ БИЖУТЕРИИ**

К концу первой декады XXI в. рынок бижутерии переживал настоящий бум во всем мире. Российский рынок бижутерии в 2008 г. оценивался от 4,5 до 5 млрд долл. Ежегодный рост с 2002 по 2008 г. составлял 25–40% в год. На российском рынке была представлена в основном импортная продукция.

*Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...*

По данным маркетингового агентства Step by Step [Касплер, 2006], в 2006 г. более 90% рынка занимал импорт продукции из Европы и Китая (табл. 1, 2). К 2010 г. на рынке бижутерии и неювелирных украшений, по оценкам экспертов, работало около 50 оптовых продавцов, из них 5–7 наиболее крупных занимали около 30% рынка. Наиболее весомыми считались «Селена», «Бьюти-Лэнд», «Грей Стоун», «Камео-Бис» и петербургская Etalon-Jenavi. Все компании-производители имели свои розничные точки, в которых часто продавали не только продукцию собственного производства, но и бижутерию, произведенную в других странах. Самые крупные розничные сети принадлежали компаниям «Селена» (45 точек), Accessories (32 точки), Etalon-Jenavi (23 свои точки и более 300 точек, торгующих по франшизе только в России), Colours & Beauty (20 точек). Основной формат розничной торговли — киоски площадью 2–5 м<sup>2</sup> и секции в торговых центрах площадью 20–30 м<sup>2</sup>.

В России бижутерия практически не производилась. Исключением являлась компания Etalon-Jenavi, которая в основном продавала продукцию собственного производства (рис. 1) и, являясь единственным крупным российским производителем, имела обширную дилерскую сеть и поставляла свою продукцию в другие страны. По данным Международной Ассоциации «Система ММЦ» [Обзор российского рынка...], доля Etalon-Jenavi на рынке в 2007 г. оценивалась в 3%, но от всей бижутерии, произведенной в России, доля компании составляла 74,68% в стоимостном выражении.

Таблица 1

**Основные страны, ввозившие бижутерию в РФ в 2006 г.**

Страна-импортер	Объем, тыс. долл.	Доля, %
Польша	4843	21,2
Швейцария	4303	18,9
Китай	3397	14,9
Германия	2428	10,6
Сянган (Гонконг)	986	4,3
Австрия	930	4,1
Финляндия	906	4,0
Литва	793	3,5
Италия	642	2,8
Другие	360	15,8
Всего	22 825 (629 т)	100,0

Источник: [Аналитический отчет..., 2007].

Таблица 2

**Основные страны, в которые вывозилась  
бижутерия из РФ в 2006 г.**

Страна-экспортер	Объем, т	Доля, %
Таджикистан	40,7	49,1
Нигерия	9,7	11,7
США	5,8	7,0
Украина	4,8	5,7
Монголия	2,5	3,0
Другие	19,4	23,4
Всего	82,9	100,0

Источник: [Аналитический отчет..., 2007].



Рис. 1. Продукция Etalon-Jenavi. Латунь, медное покрытие. Вставки: кристаллы Swarovski

Источник: [Etalon-Jenavi]

#### СПРАВКА О КОМПАНИИ ETALON-JENAVI

Компания Etalon-Jenavi (официальный сайт: <http://www.etalon-jenavi.com>) была основана в 1991 г., первоначальное название — «Женави». Президентом и владельцем компании является ее основатель Евгений Николаевич Протопопов. Он вспоминает, как в начале 1980-х гг. сделал свое первое изделие у себя на кухне, как в 1987 г. первая партия разошлась во Фрунзенском универмаге «на ура». Это было очень удачное время для создания собственного производства — из-за нестабильной экономической ситуации импорт чешской бижутерии прекратился, а российские заводы в основном производили изделия из золота. Такие изделия были не по карману обычным российским женщинам, которые независимо от экономической ситуации всегда пользовались украшениями. Именно тогда стали появляться энтузиасты, подобные Е. Протопопову. В одном из своих интервью Е. Протопопов говорит, что он не прочел ни одной книги по менеджменту: «Ведь лучший учитель — это жизнь. Я всегда читал книгу жизни и делал это с удовольствием. Я открыт миру и дружелюбен к нему, соответственно, мир точно так же дружелюбен ко мне. Мир прекрасен, прекрасно каждое его мгновение» [Во всем блеске...]. На оборотной стороне визитки Е. Протопопова написано имя Свами Прем Саджив, что означает «любовь, полная жизни». Это имя дали Е. Протопопову в Индии, где он изучал технологию медитации. Именно поэтому девизом компании стали слова «Твоя красота спасает мир», которые полностью отражают идеологию ее руководителя: каждая женщина прекрасна, неповторима, индивидуальна и удивительна.

Компания создавалась как семейная. С момента основания сам Евгений Протопопов занимался вопросами производства, а его супруга Виктория — дизайном. При этом оба они, по сути коллегиально, участвовали в управлении компанией, что и нашло свое отражение в организационной структуре, представленной в Приложении 1. Даже дилерская сеть, созданная в большинстве крупных городов России, возникла благодаря тесным «семейным» связям — друзьям и знакомым Протопоповых.

Когда в 2001 г. производство начало расширяться, компания приобрела здание завода «Эталон», который ранее производил измерительную аппаратуру. Благодаря этому событию компания получила новое имя — «Эталон-Женави» (Etalon-Jenavi). В 2002 г. численность работников достигла 1100 человек, включая учеников. Однако производительность труда оставалась на достаточно низком уровне. К 2006 г. эту задачу удалось частично решить, сократив численность до 750 человек при росте объемов производства. Сокращение произошло благодаря замене ручного труда на машинный и автоматизации отдельных участков производства. В Etalon-Jenavi практически отсутствует текучесть кадров, и даже в период кризиса 2009 г. компания потеряла не более 7% сотрудников.

Мощность завода (находящегося в Санкт-Петербурге) позволяла выпускать до 500 тыс. изделий в месяц. К 2010 г. ассортиментный ряд насчитывал уже до 20 тыс. моделей, при этом каждая модель также имела разнообразные модификации по камням, вставкам, покрытиям и размерам, что позволяло удовлетворять самые разные потребности покупательниц. Оборот компании вырос до 20 млн долл. в год.

Первый салон по продаже собственной продукции появился в Петербурге в 1998 г. на ул. Ломоносова, д. 1. В 2000 г. компания открыла филиал в Москве, но вкладывать ресурсы в развитие розничной сети до 2005 г. не было необходимости: компания работала на полную мощность и все-таки не успевала производить необходимые клиентам объемы. С 2001 г. компания стала экспортировать свою продукцию в страны дальнего зарубежья — в Болгарию, Германию, Грецию. В середине 2010 г. уже велись переговоры о начале продаж изделий в США и Канаде.

*Etalon-Jenavi* — зарегистрированный товарный знак, который объединил шесть основных направлений коллекций: *Vikki*, *Avroga goods*, «Малахит», *Etalon-Jenavi Silver*, *Accessories* и собственно изделия бренда *Etalon-Jenavi*. Коллекции *Etalon-Jenavi Silver* — это изделия из чистого серебра; *Vikki* — эксклюзивные коллекции, более дорогие и весьма эффектные; *Avroga goods* — более демократичные украшения для молодежи, их отличают смелые яркие решения; *Accessories* — это коллекция различных аксессуаров для волос и не только; бренд «Малахит» — направление роскошных сувенирных изделий, настольных и интерьерных украшений и аксессуаров. Основные покупатели бижутерии — молодые девушки 16–25 лет, внимательно следящие за своим гардеробом и обновляющие его каждый сезон. Покупательницы предпочитали ультрамодные и не слишком дорогие украшения, поэтому задачей компании стало производство большого ассортимента высококачественных и недорогих изделий при стремительной разработке новых модных коллекций.

Компания также производила много изделий из малахита и бирюзы. И не только производила, но и выращивала до 3 т малахита в год по уникальной запатентованной технологии. По своим качествам малахит, выращенный компанией, был сравним с уральским и отличался разнообразием оттенков и рисунков.

Для производства своих изделий *Etalon-Jenavi* закупает у поставщиков в основном металлические листы и камни, при этом доля кристаллов фирмы *Swarovski* до начала 2010 г. составляла до 80% всех закупок камней в денежном выражении. *Etalon-Jenavi* быстро стал бриллиантовым партнером этой компании и всегда являлся самым крупным покупателем фирмы *Swarovski* в России. Компания *Etalon-Jenavi* развила и собственное производство комплектующих (застежки, вставки, шнуры и пр.), при этом последовательно

*Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...*

строила партнерские отношения с основными поставщиками аналогичной продукции, увеличивая долю их изделий, так как объемы и потребность в разнообразии ассортимента комплектующих постоянно росли.

Долгое время Etalon-Jenavi работала практически в условиях отсутствия конкуренции. Вся производимая продукция активно скупалась оптовыми клиентами, которые готовы были работать на условиях полной предоплаты и ожидать своей очереди исполнения заявок. Объемы реализации ограничивались только производственными возможностями Etalon-Jenavi, поэтому продавец мог устанавливать довольно высокие цены. «До 2004 г. мы не нуждались в маркетинге. Только успевали отгружать, не успевали делать продукцию», — рассказывал Е. Протопопов.

Но с 2005 г. ситуация изменилась. На российский рынок начали выходить крупные иностранные поставщики и ритейлеры: британские Accessorize и Diva, итальянская Colors & Beauty, американская Clairs. Руководству Etalon-Jenavi стало ясно: рано или поздно им придется искать, что противопоставить сильным брендам и большим маркетинговым бюджетам конкурентов. Советник по маркетингу Diva Л. Тарасов в 2007 г. дал следующую оценку ситуации: «Российский рынок ювелирных изделий еще не заполнен, но конкуренция начнется уже через три года» [Касплер, 2006]. «Борьба будет серьезной и неизвестно, достанется лидерство российским компаниям или иностранным корпорациям, — соглашалась заместитель директора маркетингового агентства «Step by Step» Е. Крупецкая. — Шансы отечественных компаний возрастут, если они будут захватывать региональные рынки и обратят больше внимания на свои бренды».

«Итак, мы стали развивать маркетинг: создавать профессиональную службу маркетинга, строить технологии продаж. Все это стоило компании немалых средств — расходы выросли в среднем на 60 тыс. долл. ежемесячно», — вспоминает генеральный директор. В 2004–2005 гг. был создан фирменный стиль (рис. 2) и встала задача его продвижения по рынку. «В тот момент франчайзинг в стране только начинался. Мы были одними из первых», — не без гордости рассказывает Е. Протопопов.

Компания стала активно развивать розницу, создавая сеть фирменных продаж по системе франчайзинга. К середине 2010 г. розничная сеть компании уже насчитывала более 350 франчайзинговых точек в России и СНГ, 100 — в дальнем зарубежье, 18 собственных точек, один супермаркет (в Санкт-Петербурге) и 4 партнерских интернет-магазина. «И даже во время кризиса мы открывали в среднем 10–15 новых магазинов в месяц», — с гордостью рассказывал Е. Протопопов. Для захвата регионов Etalon-Jenavi разработала программу франчайзинга, позволявшую торговать под фирменным знаком Etalon-Jenavi без вступительного взноса и ежемесячной платы. За полгода «стабильный» бизнес приобрели около 100 дилеров Etalon-Jenavi,



в том числе и предприниматели, желавшие сделать подарок своим женам и подругам. Именно в расчете на таких клиентов Протопопов и придумал для своей франчайзинговой программы девиз «Мечта в подарок», а также оформил витрину для торговых центров в виде подарочной коробки (рис. 3).



Рис. 2. Фирменный знак Etalon-Jenavi. Девиз: «Твоя красота спасает мир!»

Источники: [Etalon-Jenavi].



Рис. 3. Реклама франчайзинга. На изображении — фирменная торговая точка

Etalon-Jenavi всегда развивалась только за счет собственной прибыли. При этом компания активно строила партнерские отношения с поставщиками, инвестируя в новые технологии и предприятия. В век аутсорсинга Etalon-Jenavi вышла практически на полное самообеспечение: компания производила витрины и упаковку, синтезировала алмазы, выращивала малахит, делала ювелирные инструменты, изготавливала бизнес-сувениры, имела свои фото- и дизайн-студии, начала выпускать собственный журнал «Секрет» (рис. 4).

«К нам приходит то, к чему мы готовы, и мы это принимаем», — говорит Е. Протопопов. В настоящее время в группу предприятий Е. Протопопова входит 12 компаний, занимающихся различными направлениями деятельности: от завода по изготовлению бижутерии, фабрики по выращиванию полудрагоценных камней и производства алмазного инструмента до школы танцев, бизнес-центра и некоммерческого центра гармонического развития.

Такое развитие привело к тому, что доля бижутерии в обороте компании снизилась до 85%. Е. Протопопов был абсолютно уверен: «Смежные направления дают бизнесу устойчивость и позволяют не зависеть от сезонных колебаний рынка бижутерии».

Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...



Рис. 4. Обложка фирменного журнала «Секрет» (№ 1, зима 2007–2008 г.)

Финансовый кризис 2008–2009 гг. коснулся практически всех предприятий. Не обошел стороной он и компанию Etalon-Jenavi. Несмотря на то что 2008 г. закончился на пике, объем продаж в 2009 г. упал по сравнению с 2008 г. почти на 30% по количеству изделий (табл. 3) и на 17% — по сумме выручки (падение продаж частично компенсировал рост цен). В ряде регионов сокращение достигло 50%. Однако руководитель компании оставался полным оптимистом. В одном из интервью Е. Протопопов сказал, что он относится к кризису, как к физкультуре: «Кризисы приходят и уходят, а наши взаимоотношения с клиентами остаются. Даже в период кризиса женщины хотят выглядеть красивыми и обновленными. Они не перестают покупать украшения, просто начинают обращать внимание на более дешевые изделия. Доля рынка нашей компании до кризиса составляла 7%. Сейчас же, после того как с арены ушли многие небольшие компании, доля рынка увеличилась до 9%. Etalon-Jenavi — крупнейший производитель ювелирной бижутерии в России, поэтому в условиях кризиса мы чувствуем себя стабильнее, чем другие компании с аналогичной группой товаров» [Евгений Протопопов, Etalon-Jenavi..., 2009].

Таблица 3

Объем продаж изделий Etalon-Jenavi с 2005 г. по июль 2010 г., тыс. шт.

Год	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Отгрузка за год
2005	93	162	146	131	111	121	140	114	154	135	166	196	1668
2006	89	214	152	150	120	122	133	140	133	154	201	198	1807
2007	142	208	190	203	194	167	221	153	150	200	210	234	2271
2008	152	211	163	182	154	161	191	112	175	211	188	199	2098
2009	129	162	141	139	96	110	119	73	136	134	129	171	1539
2010	122	137	117	144	100	117							

## I КВАРТАЛ 2010 г. ИТОГИ ГОДА И ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Прошла декабрьская новогодняя кампания, наступил новый 2010 г. В январе в отделе продаж обстановка была тихой и сонной, зато работа в финансовой службе кипела. Там подводили итоги года. После новогодних каникул финансовый директор О. П. Орлов приходил домой только ночевать. Он собственноручно выверял все источники поступлений и платежи, сводил данные по оптовикам и торговым точкам, изучал складские остатки, перепроверял дебиторов и кредиторов и расчеты налогов. Все движение денежных средств по всем предприятиям в течение года он сам заносил в свою собственную базу данных, используя эту информацию для постоянной корректировки ежемесячного финансового бюджета, а теперь нужно было проанализировать итоговую картину. Поступления и платежи были расписаны не только по предприятиям и счетам, но и по ответственным руководителям, источникам, направлениям и конкретным статьям доходов и расходов, что позволяло провести глубокий анализ денежных потоков.

Олег Петрович готовился к особому совещанию в начале февраля — обсуждению итогов года. В целом результат ему и так был понятен: несмотря на трудное положение, компания практически всегда работала на собственных средствах, исправно платила налоги и зарплату, а кредит привлекала лишь однажды и на короткое время, да и то только для того, чтобы выплатить отпускные перед коллективным отпуском в августе. В общем 2009 г. закончили неплохо, хотя продажи упали по сравнению с 2008 г. Но предстояло совещание, на котором об итогах года нужно было рассказать всем, ответить на все вопросы и, что еще более важно, необходимо было выработать дальнейший план действий.

*Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...*

А вот с планами было намного хуже, так как уже сейчас, в начале февраля, чувствовалась острейшая нехватка денежных средств: продажи в январе совсем упали, а поставщики не смягчали условий. Предприятие начало задыхаться. Ситуация усугублялась недовольством сотрудников тем, что вот уже год как они работали сначала на четырехдневной, а затем — на трехдневной рабочей неделе. При этом производственные рабочие были переведены на сдельную систему оплаты труда. Конечно, для компании сдельная зарплата и трехдневный график работы — это хороший выход и весьма разумное расходование ресурсов в непростой экономической ситуации, если не хочется сокращать людей в надежде на скорое восстановление оборотов. Но люди так долго жить не могут.

Орлов очень хорошо это понимал. Более того, он сопереживал своим соратникам, с которыми работал бок о бок много лет, и не видел смысла в затягивании ситуации. Он считал основной причиной проблем общую экономическую ситуацию в стране и не верил в быстрое восстановление рынка. Отдел продаж, по его многолетнему опыту, часто обещал невозможное. «Ждать больше нельзя. Сколько раз я говорил, но теперь уже и слепому должно быть ясно: нужно переходить на нормальный режим работы, на пятидневку. Да, придется сокращать людей. Жаль, конечно. А что делать? Ждать, пока все начнут разворачивать, чтобы прокормить семьи?» — думал он. С этой твердой мыслью финансовый директор готовился к совещанию и настраивался на нешуточную борьбу с цифрами в руках.

#### **СОВЕЩАНИЕ 4 ФЕВРАЛЯ 2010 г.**

Утром 4 февраля Орлов Олег Петрович приехал в офис раньше обычного, посмотрел последние выписки по счетам и с грустью занес в свою программу информацию о расходах. В поступления заносить было практически нечего, что, с одной стороны, его расстроило, а с другой — укрепило в намерении бороться за сокращение персонала.

Наступило время совещания, как всегда, в 11.00. Генеральный директор традиционно обратился сначала к коммерческому.

— Ну что, Андрей Борисович, отгрузки идут? — Протопопов задал риторический вопрос, потому что он и так всегда был в курсе дел — в конце каждого дня ему присылали SMS-сообщение с данными об отгрузках на мобильный телефон.

— Идут, идут. И многое в планах. Возможно, даже выйдем на уровень февраля прошлого года. И это несмотря на то, что со многими оптовиками пересмотрели и ужесточили условия — поставили скидки в зависимость от соблюдения платежной дисциплины в прошлые периоды.

— Это хорошо, а что ж денег-то нет? В прошлом году мы январь как-то легче пережили, — продолжал допытываться генеральный, попутно бегло

глядя на финансовый бюджет. — Вон долгов сколько накопилось, да еще и почти 2 млн непредвиденных налогов откуда-то появилось. Кстати, а откуда это так много получилось? У нас же в бюджете этого не было, — переключился он на финансового директора.

— Евгений Николаевич, это НДС, — оживился Орлов. — Свели декабрь, посчитали, десять миллионов предоплат перед самым Новым годом пришло — с них в январе НДС в бюджет отдать надо было. А в январе поступлений кот наплакал. Вот и вчера — начало февраля, а на счете пусто. Нельзя так дальше работать. На днях зарплата, а людям нечем платить.

— И что вы предлагаете? — занервничал генеральный.

— Не просто предлагаю, а настаиваю. Во-первых, необходимо сокращать размеры предприятия до разумных и соответствующих объемам производства и, следовательно, переходить на нормальный режим работы. Сколько можно ждать? Чудес не бывает. Мы только зря несем лишние расходы все это время и держим работников в постоянном напряжении. Во-вторых, нужно поднимать цену на изделия. Уже полгода как цены на камни «Сваровского» поднялись на 15%, и это при том, что сам евро еще за 2009 г. на 25% вырос! А мы цену подняли всего процентов на десять! И, в-третьих, наше финансовое положение не позволяет нам больше осуществлять непроизводственные расходы. Давайте пока приостановим работу инженерной группы по созданию коллайдера<sup>1</sup>. Уже 700 тыс. в никуда бросили за год. И перестройку склада, и строительство непрерывной линии мы не вовремя затеяли. Пять миллионов уже потратили, а сколько еще потребуется? Понятно, что потратили, того не вернешь. Но дальше давайте заморозим на время.

— Так, давайте по пунктам, — попытался приостановить атаку генеральный директор. — Про сокращение пока рано говорить, нужно еще подождать. Я верю, все наладится. Кризис — это как физкультура для бизнеса: присели — встали, присели — встали, только мышцы крепче стали. Андрей Борисович, а что вы думаете насчет увеличения цены? — обратился он к коммерческому директору.

— Не исключено, что нужно будет повышать цены, возможно даже на 20%, но только на часть продукции, не больше 10%. На основную продукцию цену повышать нельзя. Рынок и так пока неуверенно восстанавливается. Клиенты не поймут. Закупки однозначно снизят, а многие может и вообще уйдут. У меня другой вопрос. Если «Сваровский» так подорожал, может, частично на других перейдем? Евгений Николаевич, помните, вы как-то хвалили нового польского поставщика кристаллов. Насколько они нам подходят? Для Vikki, понятно, не обсуждается — там мы под брен-

---

<sup>1</sup> Коллайдер — устройство автоматического распределения готовой продукции по заявкам. — *Прим. авт.*

*Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...*

дом CRYSTALLIZED™ продаем. Но в Jеnavi-то мы вообще почти нигде про «Сваровского» не пишем, разве что иногда на вкладышах, где и с лупой-то не разберешь. Клиенты за дизайн изделий нашу продукцию берут. А кто раз купил, тот и за качество потом нас ценит. Так, может, с себестоимостью разобраться? Конечно, если качество не пострадает.

— Да, они хорошее качество дают. Ирина Александровна проверяла и уже использует понемногу. — Директор по производству утвердительно кивнула. — И процентов на 50 дешевле. Учитывая, что сейчас затраты на камни «Сваровского» по коллекциям Jеnavi составляют около 30% от всей нашей себестоимости и треть из них можно уже сейчас заменить на польские аналоги без ущерба для покупателей, мы действительно можем получить существенную экономию. И поставляют поляки быстро, к марту можем успеть. Андрей Борисович, проработайте пожалуйста с Ириной Александровной и Олегом Петровичем этот вопрос. А по поводу коллайдера, Олег Петрович, это — не прихоть, а абсолютная необходимость. И кстати, если бы мы заказывали коллайдер на стороне, он обошелся бы нам раз в восемь дороже. А мы его уже сделали своими силами, осталось вложить около 350 тыс. руб. в дооборудование коллайдера компьютерами и программным обеспечением. Между тем это устройство существенно сократит срок формирования заказов. Мы теперь не будем ставить клиентам лимит не менее десяти штук одного вида изделия, мы скоро хоть поштучно сможем для них изделия производить, все их индивидуальные потребности быстро удовлетворять. Резко сократится количество недоукомплектованных заявок на ожидании, а срок исполнения всех заказов уменьшится на несколько дней только за счет того, что не надо будет многократно перемещать продукцию между складами и вручную собирать заказы. Мы должны стараться удовлетворять любой, даже самый маленький и индивидуальный заказ как можно быстрее. Практически переходить на производство под заказ. Вот в чем наше будущее. Мы создадим уникальную систему производства индивидуальных изделий в массовом количестве, неограниченного ассортимента, будем работать на «тонком хвосте»! На это нацелена и новая линия, где изделие будет проходить все производственные циклы, «не покидая комнаты». Мы сократим время и расходы на передачу между участками и хранение на многочисленных цеховых складах. Кроме того, и ОТК, который у нас сейчас до 80% своего времени тратит на пересчет изделий при передаче между участками, займется наконец только своим прямым делом, причем исключительно на последнем этапе. Реорганизация производственного цикла и ОТК только в затратах может дать до 5 млн руб. экономии в год, не считая экономии от сведения запасов готовой продукции с месячного склада практически к нулю! И все это нам позволит в разы сократить операционный цикл — с 30–45 дней до пяти, а значит, резко вырастет оборот,

и мы быстрее и больше будем зарабатывать прибыли. Конечно, это когда мы перестроим все производство. А я уверен, что до конца года мы с этой задачей справимся. Здесь основное — перестроить бизнес-процессы. Хотя, безусловно, затраты на дооборудование новой линии еще предстоят значительные. Необходимо еще многое реорганизовать и установить компьютеры и программное обеспечение. Миллиона три еще потребуется. Конечно, все не так прямолинейно, как кажется, но увеличить обороты вдвое в первый же год я считаю вполне реально. Ведь даже только одна уже построенная экспериментальная линия, которая заработает с сентября, в сочетании с коллаيدرмом, должна обслуживать около 10% заказов в три раза быстрее, а значит, и прибыли мы получим в три раза больше! А дальше, если мы будем производить практически сразу же то, что заказывает нам клиент, то весь оборот может вырасти в несколько раз! Ведь клиенты с удовольствием берут нашу продукцию, строят под нас свой бизнес. Посмотрите, они терпеливо ждут наших изделий! А мы не должны заставлять их ждать! Их ожидание — это наши общие потери.

Речь генерального директора неожиданно прервалась телефонным звонком. Прежде чем ответить, Евгений Николаевич посмотрел на высветившийся номер и обратился к финансовому директору:

— Вот, видите, Олег Петрович, звонок из Торонто. Человек 40 точек только в Канаде собирается открывать! Рекламную кампанию серьезную затевает, специальные репортажи по телевидению. Хочет эксклюзив, но мы пока посмотрим, как сложится. Андрей Борисович с ним сейчас плотно работает.

Протопопов снял трубку телефона:

— Да, Алекс, привет. Что, уже запускаешь? И сколько сейчас? Двенадцать точек сразу? Ну что ж, хорошо, очень хорошо. Хочешь назвать Jenavi-America? А почему Америка, а не Канада? А, ты по всей Северной Америке собираешься продавать? Ну, здорово. Про телепередачу? Конечно, не забыл. Да, постараюсь приехать на интервью. Увидимся.

— Вот, видите, как удивительно все само разворачивается, — обратился Евгений Николаевич к присутствующим, когда закончился телефонный разговор. — Мы открыты миру, и мир сам идет навстречу нам.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Определите качество управленческой информации и систему отчетности, на основе которой строится управление деятельностью предприятия. Оцените эффективность существующей системы управленческой отчетности и финансового управления в целом.
2. Выделите ключевые финансовые и нефинансовые показатели бизнеса, опираясь на стратегию развития компании и ее ключевые

*Вывод ювелирного производства из финансового кризиса: сокращать нельзя расширяться...*

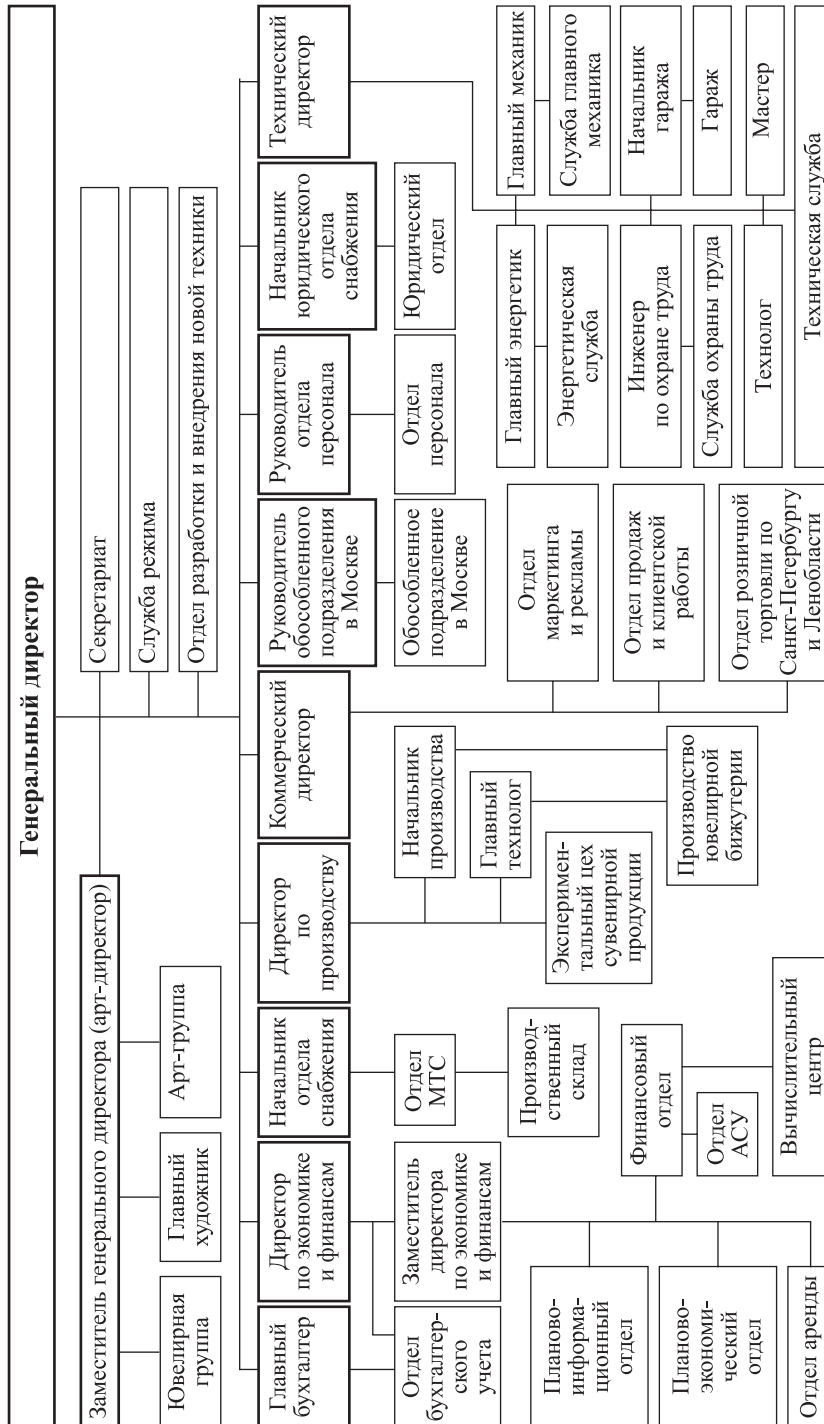
- компетенции. Определите структуру распределения ответственности и дайте рекомендации по улучшению существующей системы.
3. Предложите свой формат и периодичность краткого управленческого отчета с применением маржинального подхода. Постройте консолидированный отчет для компаний, занятых в производстве.
  4. На основании составленного управленческого отчета о прибылях и убытках рассчитайте безубыточный объем продаж, оцените финансовое состояние предприятия.
  5. Обсудите предложения финансового директора и приводимые им аргументы. Найдите им подтверждение или же опровергните, используя составленный отчет и другую представленную в тексте и приложениях информацию. Перечислите возможные резервы экономики затрат, оцените суммы возможной экономии.
  6. Проанализируйте существующий в компании процесс планирования. Обсудите необходимость построения финансовой структуры и системы бюджетирования.
  7. Выберите, какой, по вашему мнению, путь развития компании является наиболее экономически эффективным: сокращение или расширение. Выявите предпосылки успешной реализации идей генерального директора о сокращении производственного цикла и реализации стратегии «массовой индивидуализации», а также укажите возможные риски.

### Литература

- Аналитический отчет по маркетинговому исследованию российского рынка бижутерии.* М.: Маркетинговое агентство «Step by Step», 2007 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [http://www.step-by-step.ru/trade/demofile/demo0\\_340.pdf](http://www.step-by-step.ru/trade/demofile/demo0_340.pdf)
- Во всем блеске: интервью Генерального директора Etalon-Jenavi для журнала BUSINESS PARTNER.* 2009. № 4 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.etalon-jenavi.com/smi/jenavi>
- Евгений Протопопов, Etalon-Jenavi: кризис мы воспринимаем как физкультуру // В Кризис.ру.* 2009. 14 октября [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.vkrisis.ru/news.php?news=1303&type=spb&rub=business>
- Касплер О. Искусственный отбор // Секрет фирмы.* 2006. № 25 (160). 6 июля [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.sostav.ru/articles/2006/07/06/mark2/>
- Обзор российского рынка бижутерии // Система межрегиональных маркетинговых центров [Электронный ресурс].* — Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10896.html>
- Etalon-Jenavi [Электронный ресурс].* — Режим доступа: <http://www.etalon-jenavi.com>



Организационная структура ЗАО «Etalon-Jenavi»



Источники: информация компании Etalon-Jenavi.

О. В. Макарова, Т. А. Пустовалова

**Перечень подразделений компании Etalon-Jenavi, занимающихся производством и продажей ювелирной бижутерии**

<b>Название подразделения</b>	<b>Принадлежность юридическому лицу</b>	<b>Вид деятельности</b>	<b>Направления реализации продукции (по данным на июль 2010 г.)</b>
Женави (Санкт-Петербург)	ЗАО «Женави»	Производство и реализация бижутерии, администрирование бизнеса	Оптовые клиенты Франчайзи (270 в Санкт-Петербурге и СНГ + 100 за рубежом) Свои розничные точки в Санкт-Петербурге (11 точек)
Филиал (Москва)	ЗАО «Женави» + ИП Петрова (розница)	Оптовая продажа бижутерии	Оптовые клиенты Франчайзи (80 в Москве) Свои розничные точки в Москве (7 точек)
Эталон	ОАО «Эталон»	Литье олова, штамповка деталей, Арендодатель (завод)	ЗАО «Женави»
Этна	ООО «Этна»	Производство и реализация изделий из серебра	Оптовые клиенты Франчайзи (все) Точки Женави (все: 11 + 7)
Иванов	ООО «Бижутери»	Розничные точки (3 в Санкт-Петербурге)	Потребители в Санкт-Петербурге
Смирнов	ИП Смирнов А. А.	Розничные точки (8 в Санкт-Петербурге)	Потребители в Санкт-Петербурге
Супермаркет	ЗАО «Женави»	Розничная торговля (1 точка в Санкт-Петербурге)	Франчайзи, потребители

С о с т а в л е н о по: информация компании Etalon-Jenavi.

## Ежедневный отчет о деятельности (сводка)

ЗАО «Женави»		Отчет о поступлениях и отгрузках		Ноябрь 2008 г. (весь)		Ноябрь 2009 (нараст.)		ИТОГО	
11 ноября 2009 г.		32 974 076		6 217 843		5 854 327			
Поступления от:	Розница «Иванов»	Опт «Женави»	«Эталон»	«Этна»	Смирнов	Супер-маркет	Филиал		
	нал.	безнал.	безнал.	безнал.	нал.	нал.	безнал.		
С начала месяца	230 512	2 350 997	24 587	—	145 612	1 890 645	1 211 974	5 854 327	
За день	—	80 000	2380	—	—	112 950	174 872	370 202	
<b>Склады</b>	Кам. хранения	Склад ГП	Со-путств.	Склад заказов	Склад подбора заявок	Склад Р4	Филиал	<b>ИТОГО</b>	
С начала месяца	8734	2			11 863		9840	39 064	
За день	1027	1			1584		900	3736	
<b>Сдано товара (выпуск продукции, шт.)</b>									
С начала месяца	—	8916		2504	—		230	1585	13 235
За день	—	668		37	—		—	—	705
<b>Остатки на складах (продукция Женави, шт.)</b>									
Остаток	6086	43 871		2518	25 092		57 340	65 923	200 830
Доступно	461	42 782		2211	19 460		55 050	65 923	185 887
Резерв	5625	1089		307	5632		2290	—	14 943
<b>Остатки на складах (прочее, шт)</b>									
Остаток	217			4829	—	105	2246		7397
Доступно	223			4829	—	156	2239		7447
Резерв	6					51	7		50

Составлено по информации компании Etalon-Jenavi.

**Процесс планирования производства**



Приложение 5

Данные учета для составления консолидированного отчета по прибылям и убыткам

Данные финансового учета, тыс. руб.

Счет	Наименование	Код	Женави	Эталон	Этна
сч. 90	Выручка от продажи (без НДС)	Ф1	412 289	32 278	3582
сч. 90	Себестоимость продаж	Ф2	283 618	11 777	2594
сч. 44	Коммерческие расходы	Ф3	50 300	—	—
сч. 26	Административные расходы	Ф4	63 340	18 711	460
сч. 91	Прочие расходы	Ф5	2018	450	25
сч. 99	Налог на прибыль	Ф6	7493	—	18

Данные управленческого учета (аналитика), тыс. руб.

Счет	Наименование статьи	Код	Женави	Эталон	Этна
нет	Скидки клиентам	УВ1	67 935		
сч. проч.	НДС по реализованной продукции	УВ2	74 212		645
сч. 90	Продажи клиентам, в том числе в свои магазины	УВ3	422 614		3582
	Продажи организациям компании	УВ4		32 278	
	Возвраты от клиентов	УВ5	(10 325)		
сч. 44	Доставка клиентам	УК1	7911		
	Реклама и продвижение	УК2	12 965		
	Аренда торговых помещений	УК3	11 266		
	Зарплата торговых агентов	УК4	7816		
	Прочие коммерческие расходы	УК5	10 342		
сч. 26	Зарплата управления производством	УА1	9614		
	Зарплата коммерческой службы	УА2	4913		
	Зарплата административного офиса	УА3	6930	3411	315
	Командировки коммерческой службы	УА4	2718		
	Командировки административного офиса	УА5	1359		
	Аренда офисных помещений (Эталон)	УА6	13 048		120
	Содержание помещений	УА7	4825	7720	
	Расходы на ремонт и переоборудование	УА8	3058	4511	
	Амортизация	УА9	2087	250	
	Прочие расходы	УА10	13 956	2819	25

С о с т а в л е н о по: информация компании Etalon-Jenavi.

Статья поступила в редакцию 6 сентября 2010 г.