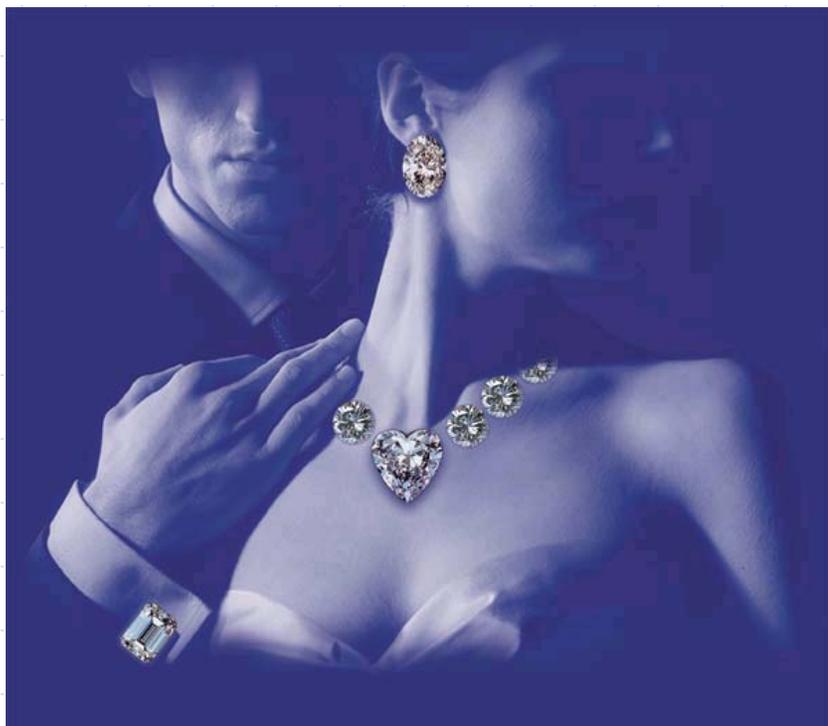


# Обзор алмазогранительной промышленности России



*Обзор подготовили:*  
Васильченко Елена  
Касина Ольга  
Кобякова Екатерина  
Санкина Елена  
Шибанова Ольга

# Содержание

**Алмазогранильная отрасль в мировом разрезе**

**Алмазогранильная отрасль в России**

**Дилеммы стратегического менеджмента**

**Профиль и модель развития отрасли**

# Суть алмазогранительной промышленности

**Гранильное дело**, процессы (резка, обдирка, гранение, полировка) обработки поверхности природных и синтетических минералов -самоцветов и стекла для ювелирных и технических целей.

**Алмазогранительная промышленность - заложник схемы:**



# Мировой рынок

- ◆ В настоящее время алмазы добываются в **20** странах мира.
- ◆ Ежегодный объем добычи составляет 50-60 млн каратов, или 10-12 тонн алмазов, которые оцениваются в **6-6,5 млрд долл.**
- ◆ После огранки и обработки их стоимость возрастает до **30-40 млрд долл.**
- ◆ Из них ежегодно изготавливают украшений с бриллиантами на **250-300 млрд. долл.**
- ◆ При этом **90% общемировой добычи** приходится на 7 стран: ЮАР, Россию, Ботсвану, Конго (бывший Заир), Намибию, Австралию и Анголу.
- ◆ По экспертным оценкам, **доля России** на мировом рынке алмазов составляет **20%**. Объем добычи пока не превышает 2 млрд долл.
- ◆ В 2000 году Россия произвела бриллиантов на **850 млн долл.**, из них 97% ушло на экспорт.
- ◆ Доля России в мировом выпуске бриллиантов составляет **6,7%**.





# Кратко о DE BEERS

Первого апреля 1880 года было провозглашено создание компании алмазных копей Де Бирс дайамонд майнинг компани, с объявленным капиталом в двадцать тысяч фунтов.

До 1902 года компания обладала контролем над более чем 99% мирового производства алмазов.

"De Beers" использует свое монопольное положение, чтобы контролировать цену алмазов.

- ◆ Она может диктовать условия и цены, по которым будет продавать.
- ◆ Она раздает огранщикам необработанные алмазы по тем нормам, которые выбирает сама.
- ◆ Она хранит большой запас камней, которые могла бы использовать, чтобы наводнить рынок и сокрушить потенциальных конкурентов, вызвав падение цен.

# Политика De Beers

Наблюдается расширение областей использования бриллиантов в связи с появлением в некоторых странах, в том числе в США и Японии, **новой традиции** - изготовления обручальных колец с бриллиантами. Во многом этому способствует активная рекламная деятельность, проводимая, в частности, компанией De Beers с учётом национальных особенностей и современных тенденций развития различных стран.

На эту рекламную кампанию De Beers расходует ежегодно 200 млн. долл. - больше, чем на все геолого-поисковые работы.

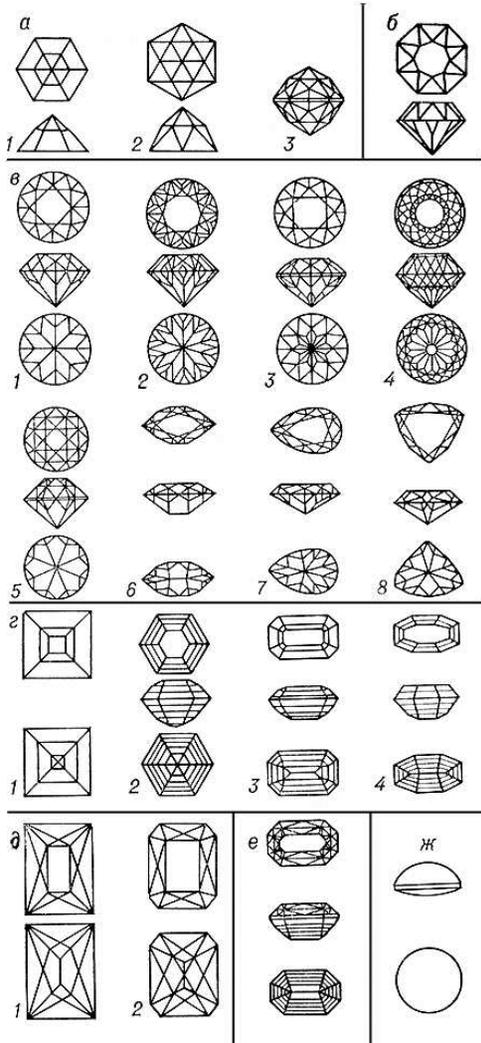


# Is a diamond's price a true measure of its value?

Carat	Color	Clarity	Cut	Shape	Price
.30	I	VVS1	Very Good	Round	\$511.00
.30	E	VS2	Ideal	Round	\$781.00
.30	D	VS2	Ideal	Round	\$839.00
.30	F	VVS1	Ideal	Round	\$971.00
.30	E	VVS1	Ideal	Round	\$1,130.00
Carat	Color	Clarity	Cut	Shape	Price
.50	E	SI2	Ideal	Round	\$1,263.00
.50	D	SI1	Ideal	Round	\$1,604.00
.50	E	VS2	Ideal	Round	\$1,844.00
.50	G	VVS2	Ideal	Round	\$2,026.00
.50	E	VVS2	Ideal	Round	\$2,714.00

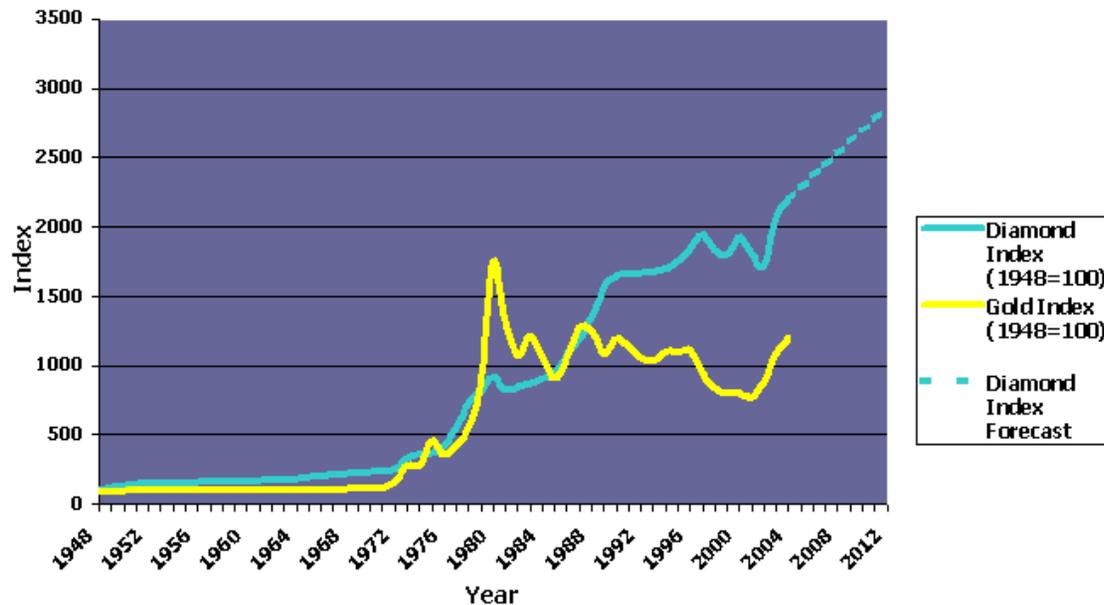
Произошел рост мировых цен в 2004 году на **14 %** и в 2005 году на **3%** (по данным на май 2005)

# А у вас есть бриллианты более карата?



Carat	Color	Clarity	Cut	Shape	Price
1.00	H	VS1	Ideal	Round	\$5,899.00
1.00	H	VVS2	Ideal	Round	\$6,445.00
1.00	G	VS2	Ideal	Round	\$6,892.00
1.00	G	VS1	Ideal	Round	\$7,308.00
1.00	D	IF	Ideal	Round	\$17,716.00
Carat	Color	Clarity	Cut	Shape	Price
2.00	K	SI2	Very Good	Round	\$8,620.00
2.00	K	VS2	Very Good	Round	\$10,264.00
2.00	I	SI1	Premium	Round	\$11,751.00
2.00	E	SI2	Very Good	Round	\$16,092.00
2.00	E	VS1	Very Good	Round	\$27,080.00
Carat	Color	Clarity	Cut	Shape	Price
3.00	K	SI2	Premium	Round	\$14,305.00
3.00	J	SI1	Very Good	Round	\$17,905.00
3.00	G	SI1	Very Good	Round	\$29,396.00
3.00	F	VS2	Very Good	Round	\$42,881.00
3.00	D	IF	Good	Round	\$112,079.00

# Цена бриллиантов



Международная торговля алмазами представляет собой весьма сложную, разветвлённую, многоступенчатую и традиционно закрытую систему.



# Технические алмазы

Технические алмазы, используемые как абразивы, стоят от **3** до **12** долл. за карат; синтетические – около **2** долл. за карат.

Мировое потребление технических алмазов составляет **250** млн. карат или **50** т, из них около **70%** синтетических.

Технические алмазы используются в алмазных буровых коронках, пилах, резцах, фильерах для вытягивания проволоки, для изготовления полировальных порошков и паст, а также в оптической и электронной промышленности как полупроводники, датчики в счетчиках ядерных частиц, как вещество с теплопроводностью выше, чем у меди, прозрачное для широкого диапазона длин волн.

# Содержание

**Алмазогранильная отрасль в мировом разрезе**

**Алмазогранильная отрасль в России**

**Дилеммы стратегического менеджмента**

**Профиль и модель развития отрасли**

# История гранильной промышленности в России

- ◆ Начало русскому гранильному делу было положено в XVIII веке.
- ◆ В Петергофе под Петербургом в 1725 году и в Екатеринбурге на Урале в 1774 были построены две гранильные фабрики, кроме того, была основана шлифовальная фабрика в Колывани на Алтае в 1786 году.
- ◆ К началу XIX века огранкой алмазов, помимо фабричных рабочих, занималась масса кустарей-умельцев, часто работавших целыми семьями.
- ◆ После Октябрьской революции 1917 года гранильное дело из кустарного производства превратилось в механизированную отрасль советской промышленности.
- ◆ Производство бриллиантов было налажено на Московской, Свердловской и Смоленской гранильных фабриках.



# Текущая картина

Добыча



Обработка

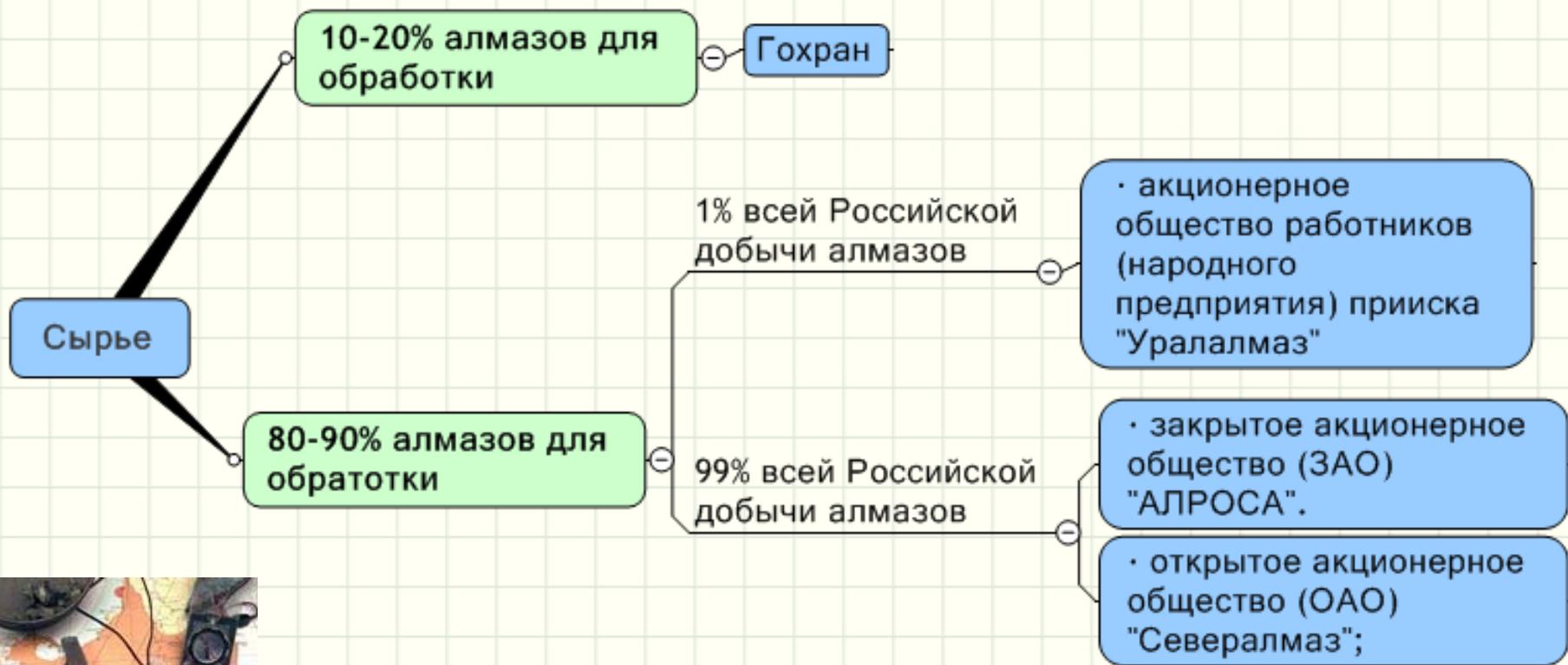


Сбыт

Специалисты крупнейшей российской алмазодобывающей компании "АЛРОСА" считают, что в 2005 году спрос на алмазы превысит предложение на 6-7%. Это приведет к резкому росту цен.



# Добыча сырья для алмазогранильной промышленности



# Компании, занимающиеся алмазогранением



# АК 'Алмазы России - Саха'

АК "АЛРОСА" создана в соответствии с Указом Президента Российской Федерации "Об образовании акционерной компании "Алмазы России - Саха" от 19 февраля 1992 г. № 158С."АЛРОСА"

Объем производства "АЛРОСА" составляет почти 100% всех алмазов, добываемых в России, и приблизительно 20% мировой добычи.



## Официальная стратегия

«В настоящее время компания АЛРОСА активно осваивает нишу гранильного производства. Это является частью реализации стратегии вертикального интегрирования бизнеса компании, предполагающей объединение всех этапов алмазо-бриллиантового бизнеса - от добычи алмазов до сбыта ювелирных изделий».

<http://www.alrosa.ru/>

# Структура компании «Алроса»

- ◆Единая Сбытовая Организация Алроса
- ◆Бриллианты Алроса
- ◆Алмазный двор Алроса
- ◆Алроса Газ
- ◆Айхальский ГОК
- ◆Миненский ГОК
- ◆Удачный ГОК
- ◆Нюрбинский ГОК

В прямой или косвенной зависимости от  
Алроса находятся ВСЕ  
алмазогранительные предприятия России!

# ЗАО "Руиз Даймондс"

- ◆ Зарегистрировано в конце 1990 года.
- ◆ Изначальная цель - объединить российский и израильский опыт огранки природных алмазов.
- ◆ Идеологом новой фирмы выступил крупный международный предприниматель Леви Леваев.



# Леваев Леви



- ◆ Родился 30 июля 1956 года в Узбекистане (Ташкент).
- ◆ В 1972 г. вместе с семьей выехал в Израиль.
- ◆ В 1973 г. занялся алмазным бизнесом.
- ◆ В 1990 г. отказался от гражданства Российской Федерации.
- ◆ Гражданин Израиля, а также по непроверенным данным Бельгии, Индии, Греции.
- ◆ Председатель российско-израильской торговой палаты, председатель попечительского совета Федерации еврейских общин России,
- ◆ Президент Конгресса бухарских евреев Израиля, основатель и руководитель Фондов «Ор-Авнер Хабат Любавич» и «Ор-Хана Хабат Любавич»,
- ◆ Президент федерации еврейских общин СНГ.

<http://www.uadaily.net/?bs2=21>

# Сфера влияния Леваева Леви (кратко)

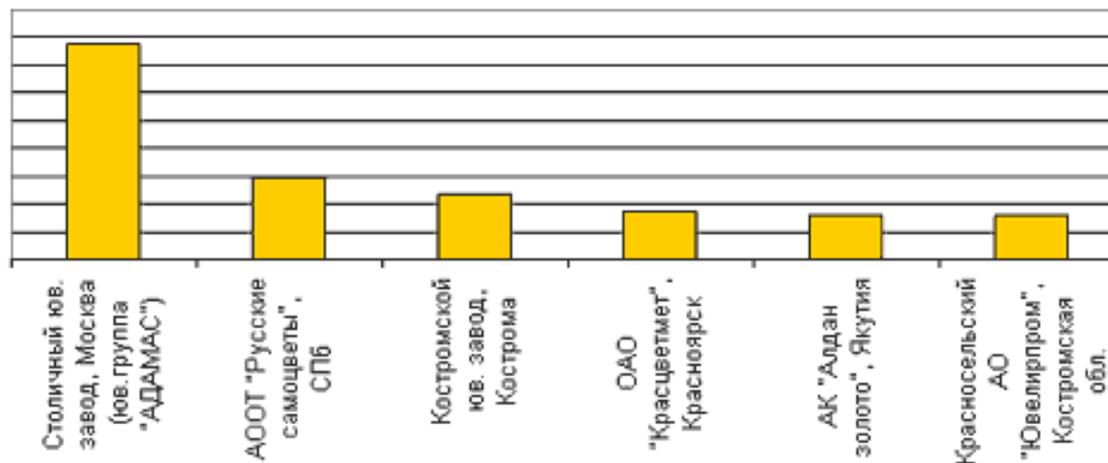


- ◆ Владеет русскоязычным каналом «Israel+»,
- ◆ Является учредителем компании «Leviev Group» (финансовый оборот компании около 3 млрд. долларов США в год). «Leviev Group» принадлежит 40% компании Namco, которая добывает алмазы на шельфовых месторождениях Намибии и ЮАР, 18% в алмазном руднике Катока через Daumonty Financing Group.
- ◆ Компания Леваева «Сабтон» в результате тендера получила в распоряжение крупнейшее в Казахстане предприятие по добыче и переработке урана «Целинный горно-химический комбинат» и Чимкентское АО «Фосфор» (производит заряды к 120-мм минометам, производительность около 50 тысяч в год).  
По некоторым данным в 1990-х годах Л.Леваев организовывал переправку нелегальных партий российских алмазов.
- ◆ В дальнейшем был представителем российской компании «АЛРОСА» в Анголе.
- ◆ В 1997 году Л.Леваев при поддержке Б.Березовского вытеснил компанию «АЛРОСа» из Анголы, которая за 25 млн. долларов США продала более половины своих акций и обеспечила эксклюзивное право Леваева на реализацию всех добываемых на месторождении алмазов.
- ◆ Кроме того, владел эксклюзивными контрактами на торговлю алмазами Анголы, Конго и Намибии.
- ◆ В России владеет предприятием «Руиз даймондз», которое имеет право на выкуп 20% уральских алмазов в течение 3 лет с 2000 года.
- ◆ Лично знаком с Президентом РФ В.Путиным, который пользовался услугами Л.Леваева для борьбы с В.Гусинским.

# Ювелирная промышленность в России

Если рассматривать ювелирный рынок как самостоятельную единицу, можно сказать, что его емкость - более \$1 млрд. и он развивается быстрыми темпами.

Рис. 1. Опробовано ювелирных изделий из золота в 2000г, кг  
(по данным Российской государственной Пробирной Палаты)



# Ювелирная промышленность

Ежегодно предприятия, специализирующиеся на производстве ювелирных изделий с бриллиантами, показывают рост, составляющий 22-23% в год.

В России существует два "горячих" периода: пик продаж ювелирных изделий отмечается два раза в год, в период, предшествующий Новому году и Рождеству и в период, предшествующий 8 Марта, женскому дню. На это время приходится 80% продаж.

В 2003 г. в России официально была зарегистрирована продажа ювелирных изделий на сумму \$1,5 млрд. Главными "игроками" на российском рынке ювелирных изделий являются компании: "Алмаз-холдинг" - контролирует бывшие советские ювелирные заводы в Красном Селе, Костроме, Орле, а так же завод "Топаз" в Костроме и группа "Адамас", которой среди прочих принадлежит ювелирный завод в Москве.

# Содержание

**Алмазогранильная отрасль в мировом разрезе**

**Алмазогранильная отрасль в России**

**Дилеммы стратегического менеджмента**

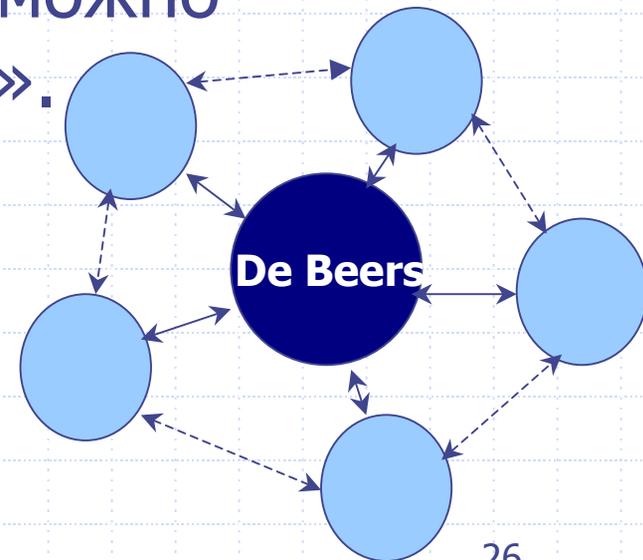
**Профиль и модель развития отрасли**

# 10 основных проблем в теории и практике стратегического менеджмента

Международный контекст	<b>Глобализация</b> / Локализация
Стратегические изменения	Революция / <b>Эволюция</b>
Стратегии на уровне куста	<b>Конкуренция</b> / Кооперация
Отраслевой контекст	<b>Согласованность</b> / Выбор
Цели организации	<b>Рентабельность</b> / Ответственность
Корпоративная стратегия	Быстрый ответ / <b>Синергия</b>
Конкурентные стратегии	<b>Рынки</b> / Ресурсы
Организационный контекст	Контроль / <b>Хаос</b>
Формулирование стратегии	Свободно / <b>Вынужденное</b>
Стратегическое мышление	Логика / <b>Творчество</b>

# Глобализация\*\* / Локализация

- ◆ Однозначного ответа не существует;
- ◆ Наше мнение – идет глобализация через локализацию;
- ◆ Структуру рынка продукции алмазогранительной отрасли можно представить как «снежинку».



# Революция / Эволюция\*\*

- ◆ В отрасли принципиально невозможен технологический прорыв (взрывная инновация), инновации возможны только в технологии обработки;
- ◆ Изменения в отрасли вынужденные;
- ◆ Организационные изменения основаны на требованиях высокой степени обучаемости.

# Конкуренция\*\* / Кооперация

- ◆ Вопрос неоднозначный, наше мнение – конкуренция через кооперацию;
  - ◆ Предприятия конкурируют за сбыт оставшихся ~20% продукции;
  - ◆ При этом отрасль как целое представлена компаниями (заводами) с ограниченной свободой действий:
- ✓ *Дискотека – это когда все танцуют вместе, но при этом каждый – сам по себе.*

## Согласование\*\* / Выбор

- ◆ Упор на согласованность действий;
- ◆ Отраслевые изменения носят характер контролируемого созидательного процесса, однако скорость изменений в отрасли низкая;
- ◆ Успех фирмы зависит от соответствия потребностям отрасли (мировой рынок и игра в одиночку).

# Рентабельность \*\* / Ответственность

- ◆ Выбор очень сложен, наше определение – рентабельность со значительным уклоном в ответственность;
- ◆ Компании в силу особенностей отрасли имеют повышенные социальные обязательства, которым они в меру сил пытаются соответствовать;
- ◆ Ввиду замкнутости и узости отрасли компании и сотрудники находятся в сильной зависимости друг от друга.

## Корневые компетенции

- ◆ Компании напрямую зависят от окружения и не могут на него влиять;
- ◆ Предприятия не обладают ключевыми компетенциями, за счет которых они могли бы занять уникальную нишу и развиваться;
- ◆ Основное стремление компаний – «найти свое место под солнцем».

# Организационное лидерство/ Организационная динамика\*\*

Организационный  
контекст

- ◆ Упор на контроль;
- ◆ Отрасль жестко контролируется государством;
- ◆ Все изменения происходят под контролем, сверху – вниз;
- ◆ Руководства предприятий фактически не могут влиять на отрасль.

# Свободное / Вынужденное\*\* формулирование стратегии

Формулирование  
стратегии

- ◆ Полная зависимость по ресурсам – ограниченная свобода по сбыту;
- ◆ Процесс принятия решений носит преимущественно экспериментальный или последовательный характер;
- ◆ Будущее компаний сложно предсказуемо, поэтому компании повышают гибкость и обучаемость.

# Логика / Творчество\*\*

- ◆ Каждая из компаний принимает преимущественно интуитивные решения, основанные на субъективных предположениях о реальности.

# Содержание

**Алмазогранильная отрасль в мировом разрезе**

**Алмазогранильная отрасль в России**

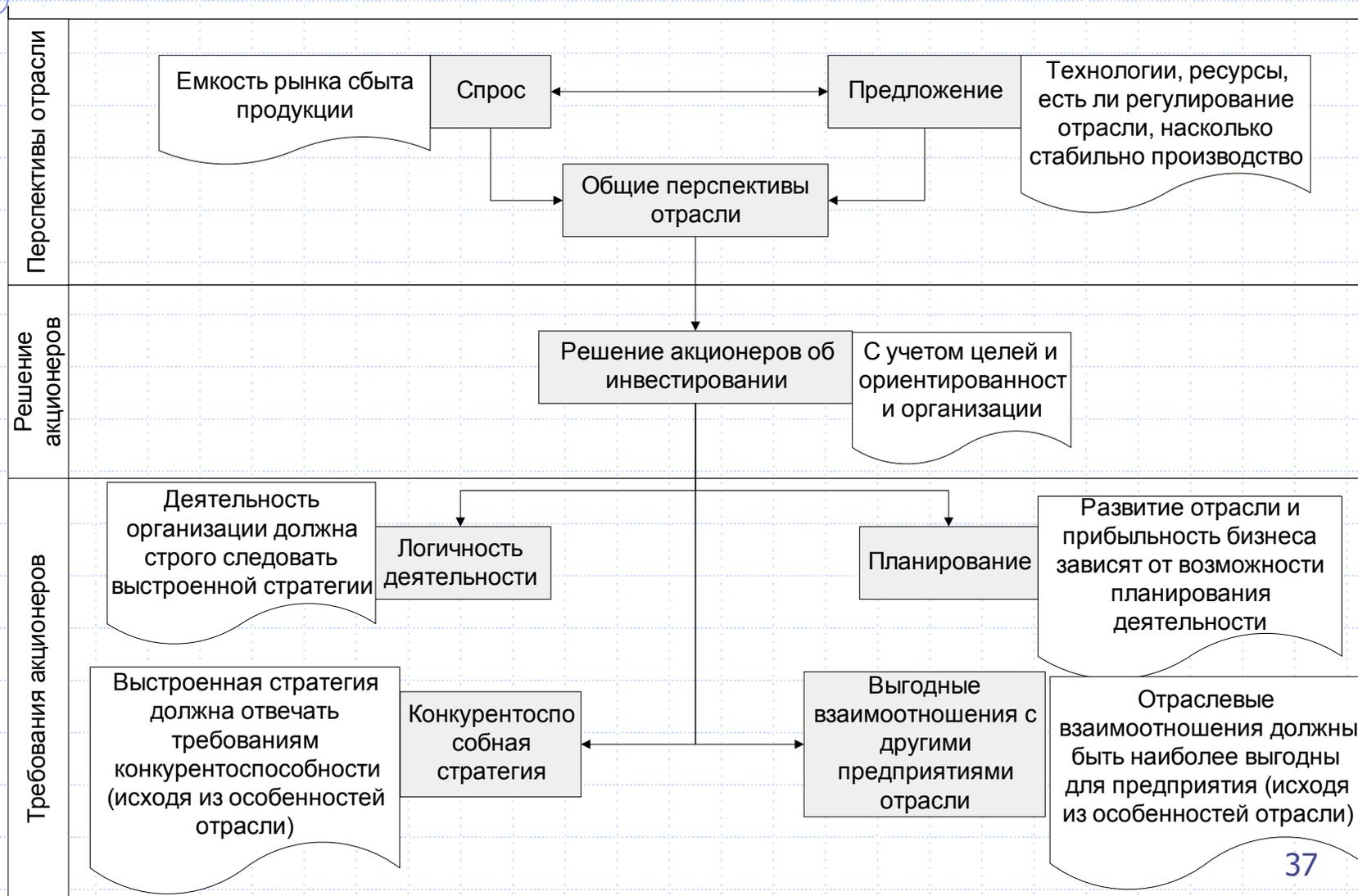
**Дилеммы стратегического менеджмента**

**Профиль и модель развития отрасли**

# Профиль отрасли



# Логика построения модели входа в отрасль



# Модель входа в алмазогранильную отрасль



# Предложения по изменению существующей модели





## Основные выводы

- ◆ Алмазогранильная промышленность России представляет собой отрасль с высокими барьерами входа, жесткой зависимостью от вертикальной интеграции и зависимостью от мирового спроса на конечную продукцию.
- ◆ Основная «надежда» алмазогранильных предприятий России – повышение спроса на бриллианты на внутреннем рынке, а также более активное присутствие на внешнем рынке.
- ◆ Повышению рентабельности бизнеса может содействовать либо видоизменение существующей модели бизнеса, либо переход к вертикально интегрированным предприятиям.

Поддержим российского производителя! 😊

