

Меняется мир, меняемся мы

А.Б. ЕЛЕЗОВ, генеральный директор ОАО «Синар», Новосибирск

Директор одного из крупнейших в России швейных предприятий рассказывает о том, как ему удается развивать и наращивать производство в жестких условиях засилья контрафакта и полного отсутствия господдержки. *Ключевые слова:* швейное производство, легкая промышленность, контрафакт, розничные продажи, управление имуществом

В советские годы швейные предприятия существовали едва ли не в каждом райцентре, не говоря уже о монопромышленных и военных городках – относительно недорогое производство, помимо экономической (наполнение торговой сети товаром), выполняло также важную социальную функцию обеспечения занятости женского населения. Немногие из них пережили «китайское нашествие» 1990-х и экспансию международных торговых сетей 2000-х. Тем удивительнее пример новосибирского ОАО «Синар», которое не просто выжило, но даже успешно развивалось все эти годы – несмотря на жесткую конкуренцию, объем производства на предприятии ежегодно прирастает на 12–17%.

О ситуации в легкой промышленности и опыте успешного развития швейного производства рассказывает генеральный директор ОАО «Синар» **АЛЕКСЕЙ БОРИСОВИЧ ЕЛЕЗОВ**.

– Алексей Борисович, в последнее время журнальные обзоры легкой промышленности отмечены печатью пессимизма. Считается, что российский легпром как отрасль практически перестал существовать: на плаву держатся единичные предприятия – по несколько в каждой подотрасли, доля иностранных производителей на розничном рынке достигает 80–90%. Как Вы относитесь к этим утверждениям?

– В ответ на это приведу слова Героя Соцтруда Глеба Алексеевича Ванана (гендиректор Новосибирского авиационного завода им. В.П. Чкалова в 1964–1982 гг.). Он говорил так: ты умри первый, а я – второй. Все в наших руках, как говорится.

По большому счету, я думаю, никто не знает, каковы реальные размеры и объемы рынка наших товаров. Он как айсберг – на виду лишь небольшая часть, остальное – в тени.

Например, по нашей оценке, только в Новосибирской области работают свыше 400 различных швейных предприятий, начиная, условно говоря, от цехов в 2–5–10 человек, которые шьют «на барахолку», заканчивая таким крупным предприятием, как наше. Скажу больше: в тех статданных, которые нам высылает «Рослегпром», представлены тоже далеко не все российские фирмы, даже довольно крупные, с которыми мы дважды в год встречаемся на ярмарках в Москве.

Это жизнь. Доля контрафакта на российском рынке одежды, по разным оценкам, составляет от 40 до 60%. Такой вот парадокс.

Но правда и то, что отрасль оказалась брошенной в 1991 г. и пережила коллапс. Мы вдруг, в одночасье, оказались никому не нужны. А незадолго до этого «с пеной у рта» пытались добиться в нашем облисполкоме, чтобы нам дали право на свободное распределение части продукции. Ведь в советское время вся наша продукция поступала в систему «Росторг-одежды», и там уже торговые предприятия получали выделенные на них «фонды». Мы два года бились за разрешение самостоятельно продавать хотя бы 10% наших изделий, чтобы повысить зарплату, заинтересованность людей. И вот – полная свобода: идите куда хотите, делайте что хотите, никому до вас нет никакого дела.

– Как Вам удалось пережить первые постсоветские годы?

– Отчасти нас спасли старые связи. Тогда еще в стране существовала неплохая текстильная отрасль, и мы продолжали получать ткани с российских, белорусских, украинских предприятий, кое-что из Узбекистана. Позже наладили связи с крупными европейскими – итальянскими и германскими – текстильщиками.

А вот покупателей конечных мы не знали. Распределительные базы «Росторгодежды», куда мы поставляли свою продукцию, очень быстро, буквально за пару лет переключились и стали заниматься чем угодно – фруктами, консервами, импортным ширпотребом, но не нашей одеждой. И мы остались с рынком один на один. Постепенно находили покупателей и в торговой сети, и среди нового класса «челноков». Они приезжали с клеенчатыми сумками, брали по 3–4 пальто, потом возвращались – покупали уже 8–10...

– Как возникла идея создать свою розничную сеть? Тогда это был, мягко говоря, нестандартный ход. Хотя многие торговали «с колес», но на цивилизованную торговлю так и не решились...

– В 1990-е для нас всех настоящим бичом стала инфляция. Деньги обесценивались мгновенно. Получив зарплату, народ сразу бежал в магазины, чтобы что-то купить, пока цены не взлетели. А мы, работая с оптовиками и продавая костюмы, получали оплату за них только через два месяца, когда эти деньги уже обесценивались вдвое. Это в лучшем случае. А ведь приходилось и «выбивать долги», для чего у нас были созданы специальные «дебиторские команды», которые ездили по всей стране. И бартерный период пережили – помню, хабаровское объединение «Дальстальконструкция» в обмен на наши пальто и костюмы поставило нам вагон красной рыбы и пиломатериалы.

Самостоятельная торговля без посредников позволяла не только оперативно менять ценники и оставлять себе торговую надбавку, но и иметь постоянный приток денежных средств. Между прочим, меня многие отговаривали: все-таки торговля – это другая отрасль, другая технология. Но мы все равно открыли первый фирменный магазин в августе 1993 г., через два года – второй.

Как показало время, это решение оказалось стратегически верным. В 1994–1997 гг. многие российские швейные компании активно сотрудничали с иностранными фирмами – шили для них по аутсорсингу на давальческом сырье. Мы тоже заключили несколько таких контрактов. Работали с Berghaus, KC-Group – интересно было посмотреть их подходы к конструированию, технологии пошива. Но потом категорически отказались от этого: плата нищенская, рынка не видно, получается какой-то возврат в советскую экономику. А в 1998 г. западные партнеры отказались от сотрудничества с российскими предприятиями – попросту бросили их, и многие такого удара не пережили. Мы же все это время развивали производство, активно занимались продвижением своей продукции, формировали свой бренд.

Начиная с 1994 г. ежегодно достаточно приличные суммы инвестируем в производство – на замену и приобретение нового оборудования, понемногу наращиваем объемы выпуска.

По этому показателю среднегодовой прирост у нас, не считая кризисных 1998–1999 гг. – порядка 15–17% (в денежном выражении). Зарплата растет на 18–20% в год, опережая темпы роста производительности труда (хотя немногие сегодня понимают, что такое производительность труда).

– *А Вы как считаете производительность?*

– Мы считаем в нормо-часах. За последние 10 лет производительность у нас выросла. А стоимость нормо-часа сегодня составляет 450 руб. Но вот что интересно. Недавно мы обратились к новосибирским машиностроителям с просьбой изготовить для нового склада ряд изделий. И узнали, что у них, оказывается, цена нормо-часа в 3–4 раза выше, чем у нас: 1200–1900 руб. О чем это говорит? Прежде всего – об огромных накладных расходах! Ну, и, очевидно, дельта маржи у них очень хорошая... Так когда мы при таких подходах догоним Америку?

Экономические показатели ОАО «Синар» за 2009, 2011 и 2012 гг.

Показатель	2009	2011	2012
Объем выпускаемой продукции (услуг) в действующих ценах (с НДС), тыс. руб.	494943	632254	713973
Объем выпускаемой продукции (услуг) в сопоставимых ценах 2012 г., тыс. руб.	581465	688918	713973
Выпуск основных видов продукции в натуральных показателях, тыс. руб.	204,2	256,7	261,2
В том числе:			
- костюмы	59,3	65,2	67,9
- пиджаки	5,6	8,7	10,5
- брюки	46,5	69,0	70,5
- пальто	72,8	89,1	97,0
- куртки	11,7	4,2	0,6
- плащи	6,6	15,8	9,3
- прочее	1,6	4,7	5,4
Объем реализации (выручки) продукции (услуг) в действующих ценах, тыс. руб.	515116	754250	794329
Численность персонала (на конец года), чел.	839	885	876
Рентабельность производства (средняя), %	9,0	7,1	6,9
Поставка продукции за пределы Новосибирской области (доля в общем объеме), %	50	50	33,6
Задержка по выплате заработной платы (в среднем по году), тыс. руб.	-	-	-

– *Удается ли сокращать накладные расходы и повышать производительность труда? В вашей отрасли, наверное, модернизация и обновление оборудования слабо влияют на производительность?*

– Определенная зависимость все-таки есть. Например, купили две системы автоматического раскроя – сразу шесть человек высвободились. Но, конечно, на швейном потоке какое оборудование ни поставь – на нем все равно будет работать один человек, и скорость особо не увеличишь. Если в свое время на Новосибирском оловокомбинате после первой модернизации производительность труда выросла втрое, то у нас такое невозможно. Мы ищем другие резервы – сокращаем время на межпроизводственных операциях, оптимизируем работу цехов, складов и так далее. Например, после внедрения новой системы транспортировки полуфабрикатов в костюмном цехе производительность труда увеличилась на 15%.

А насчет накладных расходов... Могу сказать, что один из главных источников их сокращения – рациональное использование имущественного комплекса. Мы в течение 1990-х годов весь первый этаж и часть второго освободили под торговые площади, причем без сокращения производства – за счет рационализации использования помещений. Например, вынесли из цехов вспомогательных служб системы вентиляции, и за счет высвобождения примерно 2000 м² производственных площадей смогли увеличить количество работников, и, следовательно, объем выпуска.

Сдача части офисных площадей в аренду дает около 4 млн руб. ежемесячно. Для нас это – два месяца пользования коммунальными услугами в зимний период. За счет большого количества арендаторов окупается работа производственной столовой (они, как правило, убыточные). Открыли гостиницу, есть собственное кафе «Подъезд № 5», создали торговое представительство, через которое закупаем для себя и для продажи различные клеевые прикладные материалы и оборудование. На территории от Урала до Тихого океана мы выступаем эксклюзивными торговыми агентами таких солидных фирм-производителей, как «Хензель Текстиль», «Интерлана».

Большое внимание стали уделять экономии энергоресурсов. Например, горячую воду у города вообще не берем – используем обратный пар от собственной котельной. Планово заменяем оборудование (электродвигатели, вакуумные установки) на более энергоэффективное.

Все это, вроде, копейки, но из копеек складывается рубль, из рубля – сотня и так далее.

– *То есть вместо того чтобы избавляться от непрофильного имущества, нужно сделать его центром прибыли?*

– Если отлажен механизм управления, зачем от чего-то избавляться? Избавляются от свинцовых подошв – от груза, который тянет вниз. Мы, конечно, в 1990-х передали городу всю «социалку» – три детских сада, детский комбинат, общежитие (все равно наших там оставалось уже меньше 50%). Пионерский лагерь вообще подарили епархии. А из всего остального стараемся извлекать доходы.

– *Каково ваше отношение к заемным средствам? Я слышала, что «Синар» практически не берет кредитов. Это принципиальная позиция из-за каменных условий и высоких процентов или просто нет необходимости?*

– В одной хорошей книге – «Менеджер мафии» (The Mafia Manager, Kris Karter) – есть выражение: доброе слово с пистолетом

лучше, чем просто доброе слово. Конечно, если не хватает оборотных средств, инвестиционных ресурсов, ты никуда не денешься, будешь брать займы. Просто нам хватает. Мы уже 6–7 лет не берем ни рубля кредитов. Тут выручает розница. Сейчас у нас сеть из 30 магазинов. Хотя это дело довольно затратное: помещения в большинстве своем арендованные, и для формирования ассортимента требуется постоянно поддерживать товарно-материальные запасы, тем не менее розница дает основную прибыль. Ну, и остальные центры прибыли приносят свою копеечку.

– У вас остались поставщики сырья в России? Как сейчас формируется сырьевая база?

– Вот то, что вы сказали вначале о смерти российского легпрома, к текстильной отрасли относится в полной мере. Она в России почти полностью разрушена. В сегменте

костюмных тканей остался единственный камвольный комбинат в Свердловске, и то мы там берем только полушерстяные ткани в мизерных количествах. Но это проблема не только России: за последние годы производство пальтовых и костюмных тканей практически исчезло в Германии, а мы еще в 1990-х активно сотрудничали с германскими текстильщиками. Сейчас ткани покупаем в Италии, Португалии, Болгарии, Китае, Турции, немного – в Индии. Дорогостоящий драп и ткани для нового бренда Sono берем только в Италии.

– А с растущими объемами производства справляетесь своими силами? Не возникала мысль часть производства вынести на аутсорсинг, как это практикуется в Европе?

– Мы каждый год размещаем часть своего ассортимента на других швейных предприятиях – и российских, и зарубежных. Это выгодно. Во-первых, рынок требует: чуть только ты освободил нишу, ее тут же займут другие, во-вторых, мы таким образом распределяем нагрузку перед началом сезона. В 2012 г. нам шили пальто в Екатеринбурге, в Пензе, сейчас вот заказываем в Китае пуховики, плащи, ветровки, трикотаж, сорочки, галстуки под нашим брендом, налаживаем сотрудничество с Сербией. Они нам шьют джинсы, брюки-чи-нос, футболки, но будем расширять ассортимент.

В основном, конечно, на аутсорсинг идет сопутствующая продукция – плащи из синтетических тканей, ветровки, по которым мы не можем в России войти в ценовую нишу. С одной стороны, у нас накладные расходы выше, чем, например, в Китае – за счет долгой зимы и налогов, с другой, каждый вид ткани требует своего подхода к конструированию, специального оборудования, и каждый раз перенастраивать линии – не дело. Наша специализация – мужские и женские пальто и мужские костюмы, остальное мы отдаем на аутсорсинг и потом сами реализуем оптом и в розницу.

В будущем планируем расширить ассортимент под собственными торговыми марками «Синар» и Sono. Начали пробными партиями запускать в производство женские костюмы. Раньше тоже пытались их шить, но это оказалось невыгодно, хотя в свое время нам очень помогло то, что мы выпускали и женский ассортимент (пальто), и мужской. Как оказалось,

у них пики спроса по годам не совпадают. Так вот, раньше мы не могли как следует взяться за пошив женских костюмов – не было технологий, оборудования. Но в 2012 г. мы открыли филиал в г. Барабинске Новосибирской области, на базе бывшей швейной фабрики «Антарес», который будет специализироваться на женской и мужской верхней одежде. Это наш первый опыт выведения производства за пределы Новосибирска в рамках запланированного увеличения объемов.

– Крупные западные сети верхней одежды приучили нас к тому, что потребитель должен иметь возможность полностью одеться в магазине. Как Вы формируете коллекцию для розничной сети? Разрабатываете всю ее сами и отдаете на аутсорсинг, или ваши закупщики приобретают готовые изделия?

– Полная разработка коллекции – это в идеале, в будущем. Сейчас мы просто докупаем к нашему ассортименту сопутствующий товар: блузки, рубашки, галстуки, шарфы, трикотаж, кожгалантерею. Этим занимается отдельный департамент розничной сети – 18 человек. Их задача – сформировать коллекцию так, чтобы можно было подобрать гардероб по цвету и ценовой категории.

В розничной продаже одежды блестящим считается результат на уровне 70%. Мы стараемся приблизиться к этому показателю. Чтобы уменьшить остатки, проводим разнообразные акции, в конце сезона делаем уценку.

– Как Вы планируете ценовую политику? Не «подпирают» ли контрафакт и западные сети, которые очень дешево шьют в Китае?

– Бренд «Синар» позиционируется в среднем сегменте – экономклассе. В 2002 г. появился бренд Sono – там применяются более дорогие комплектующие и отделка, он ближе к премиум-классу, хотя по западным меркам считается эконо-номсегментом.

В более дешевый ценовой сегмент не пойдем: конкуренция там гораздо выше и со стороны иностранных фирм, и со стороны контрафакта. Мы и без того чувствуем их давление. Не можем же мы, условно говоря, продавать свое пальто за 10 тыс., когда рядом продают за семь. Чтобы «оправдать» свои

цены в глазах потребителя, мы очень внимательно относимся к качеству. Начиная от моделирования и конструирования (вещь должна соответствовать модным тенденциям и хорошо сидеть), заканчивая комплектацией (выбор ткани, подклада, фурнитуры, отделки) и технологией исполнения. Мы, кстати, единственные в России шьем зимние пальто. Не по-европейски «зимние», а те, которые можно в минус 40 градусов носить.

– У вас за 10 лет произошли серьезные преобразования в структуре бизнеса, появились новые центры прибыли. А изменилась ли структура издержек?

– Самые чувствительные для нас статьи – это электроэнергия и фонд оплаты труда. По электричеству, хотя его доля в себестоимости небольшая, расходы не снижаются: как бы мы ни экономили, тарифы растут быстрее.

А вот доля зарплаты в себестоимости увеличивается с каждым годом. Когда я пришел сюда 20 лет назад, на заводе им. Чкалова, на котором я до этого работал, фонд оплаты труда составлял около 20% себестоимости, здесь – 11%, а сегодня уже примерно 32%. И пока предпосылок к снижению темпа роста зарплаты не просматривается...

Почему? Есть у нас, к сожалению, такой парадокс, которого на Западе не существует: оплата труда рядовых специалистов на разных предприятиях может различаться в разы, независимо от уровня квалификации и опыта работы. Взять, например, электрика, который обслуживает промздание. Что у нас, что, скажем, в «Новосибирскэнерго», работа практически одна и та же, требования к квалификации одинаковые. Но у нас такой специалист получает 20 тыс. руб., а у них – 35. То же самое – сантехники, уборщики:

зарплата на некоторых богатых предприятиях в 1,5 раза выше, чем мы можем предложить. Наша IT-система, например, в целом сложнее, чем у некоторых банков, а зарплата специалистов меньше в 1,5–2 раза.

– *То есть для вас кадровый вопрос...*

...стоит очень остро, причем во всех категориях. Не хватает инженерно-технических работников, маркетологов, менеджеров по товару, швей. Очень не просто найти заведующего

магазином, большая текучесть среди продавцов. Разница в зарплате в 1–2 тыс. – для многих уже повод перейти в другое место. Когда у нас под боком открылась «Аура», мы это сильно почувствовали. Сейчас вот у Центрального рынка строится новый торговый центр – в 2014 г. он откроется. Как минимум 3–3,5 тыс. работников он оттянет с рынка – продавцов, сантехников, электриков. А людей-то нет.

И это не только наша проблема. Уже года два на самом «верху» – на уровне президента и председателя правительства – говорят о том, что мест для абитуриентов в наших вузах больше, чем количество выпускников школ. Так что очень много всяких дисбалансов в нашей жизни...

– *Вы почувствовали последствия кризиса 2009 г. и вступления в ВТО?*

– Кризис мы не почувствовали. В 2009 г. объемы выпуска выросли на 8%, в 2010-м – 15%, в 2012-м – на 13%.

А ВТО... Я вообще не понимаю, почему все так этого боятся. Во-первых, почти все крупные мировые бренды к нам уже зашли. Люксовые бренды пока ограничивают свое российское присутствие Москвой и Питером, но нам они не конкуренты – мы в другой ценовой нише.

Во-вторых, тот план по снижению таможенных барьеров, который сегодня принят в рамках ВТО, никакой роли не сыграет при нашей инфляции. Я понимаю, если бы костюм какого-то бренда экономкласса до вступления в ВТО стоил бы 2000 руб. и вдруг подешевел до 1000. Но этого же нет. Вы, например, почувствовали какое-то изменение цен после отмены налога с продаж? А ведь он в нашем регионе составлял 5% – максимально разрешенный законом уровень. Где вы увидели, чтобы какие-то цены снизились после его отмены?

И вам совет как покупателю: не надейтесь, что из-за вступления в ВТО завтра все станет дешевле. Не станет.

В то же время я считаю, что ВТО может сыграть в нашу пользу. При снижении таможенных барьеров ввоз сюда готовых изделий по серым и совсем уж темным схемам может стать невыгодным. Это позволит получить более реальное и точное представление о нашем рынке.

А в остальном... На оборудование у нас уже давно отменены таможенные пошлины, мы оплачиваем только таможенные

брокерские услуги и транспортные расходы. С возмещением НДС сейчас тоже нет проблем – отлажен регулярный режим. Не вижу, что конкретно для нас может измениться.

– *Тем не менее далеко не все швейные предприятия чувствуют себя уверенно. В начале года в большом обзоре отрасли журнал «Эксперт» написал, что средняя рентабельность швейных предприятий составляет порядка 2–3%, и многие находятся на грани банкротства. Вы регулярно общаетесь с коллегами, можете назвать их наиболее типичные ошибки (не называя имен)?*

– Каждый живет своим умом. Все предприятия частные. Все зависит от качества управления – умения видеть и выстраивать будущее, рассчитывать собственные резервы. Я в течение 17 лет был президентом Межрегиональной ассоциации руководителей предприятий (МАРП), общался с директорским корпусом очень близко. С моей точки зрения, директора делятся на три категории: одни блестяще живут сегодняшним днем, в текучке оперативно решают вопросы, идут вперед и вперед, и вдруг – впереди бетонная стена. И проема нет, и что делать – непонятно. Таких людей и таких предприятий достаточно много. А есть люди, которые живут только перспективами – все витают в облаках, строят планы на будущее, но каждый день спотыкаются о тот бардак, который у них под ногами, и никогда до этой перспективы не дойдут. Просто в силу своего менталитета и методов управления. Для того чтобы быть успешным и сегодня, и завтра, нужно сочетать и стратегические, и тактические умения. Нельзя бросить «сегодня» и заниматься только «завтра», и наоборот.

Вот свежий пример: у нас в Новосибирске были две довольно успешные фирмы, которые шили для вещевого рынка. Я их не раз предупреждал: уходите оттуда, «барахолка» – это вчерашний день. И своих оптовых покупателей давным-давно мы убеждали уходить с вещевых рынков, обулаиваться в торговых центрах, делать стрит-магазины – идти цивилизованным путем, как весь мир. Так ведь нет, обе эти фирмы, которые были нашими клиентами долгие годы (брали у нас клеевые и прокладочные материалы), лопнули. Они попросту лишились рынка.

Создать предприятие непросто, но развивать – еще сложнее.

– *В 2011 г. на вашем предприятии принята стратегия развития. Можете кратко рассказать о ее основных пунктах?*

Стратегия рассчитана на три года – до 2014 г. Планируется увеличение оборота за этот период более чем на 180%, расширение ассортимента продукции под собственными торговыми марками – и за счет собственного производства, и по аутсорсингу, прирост численности сотрудников до 1300 человек (сейчас – порядка 1198) – главным образом за счет наращивания розничной сети, но увеличится штатная численность и на производстве.

Стратегия затронула массу изменений на предприятии – и в структуре, и в функционале, и в межфункциональных отношениях. На каждый год расписан план оргтехмероприятий по реализации тех или иных плановых заданий (я этот порядок принес с завода Чкалова, и до сих пор он актуален). За выполнением стратегии следит специальный комитет стратегических изменений, возглавляемый исполнительным директором.

В 2012 г. мы разработали программу долгосрочной маркетинговой политики – тоже очень серьезный документ, который сейчас надо развертывать, и уже есть план, как это сделать. Меняем структуру управленческого учета – в соответствии с новыми жизненными реалиями.

В общем, живем как институт экономики... Меняется мир – меняемся мы. А еще есть хорошее выражение: не можешь изменить ситуацию, войди в нее. Этим и занимаемся постоянно.