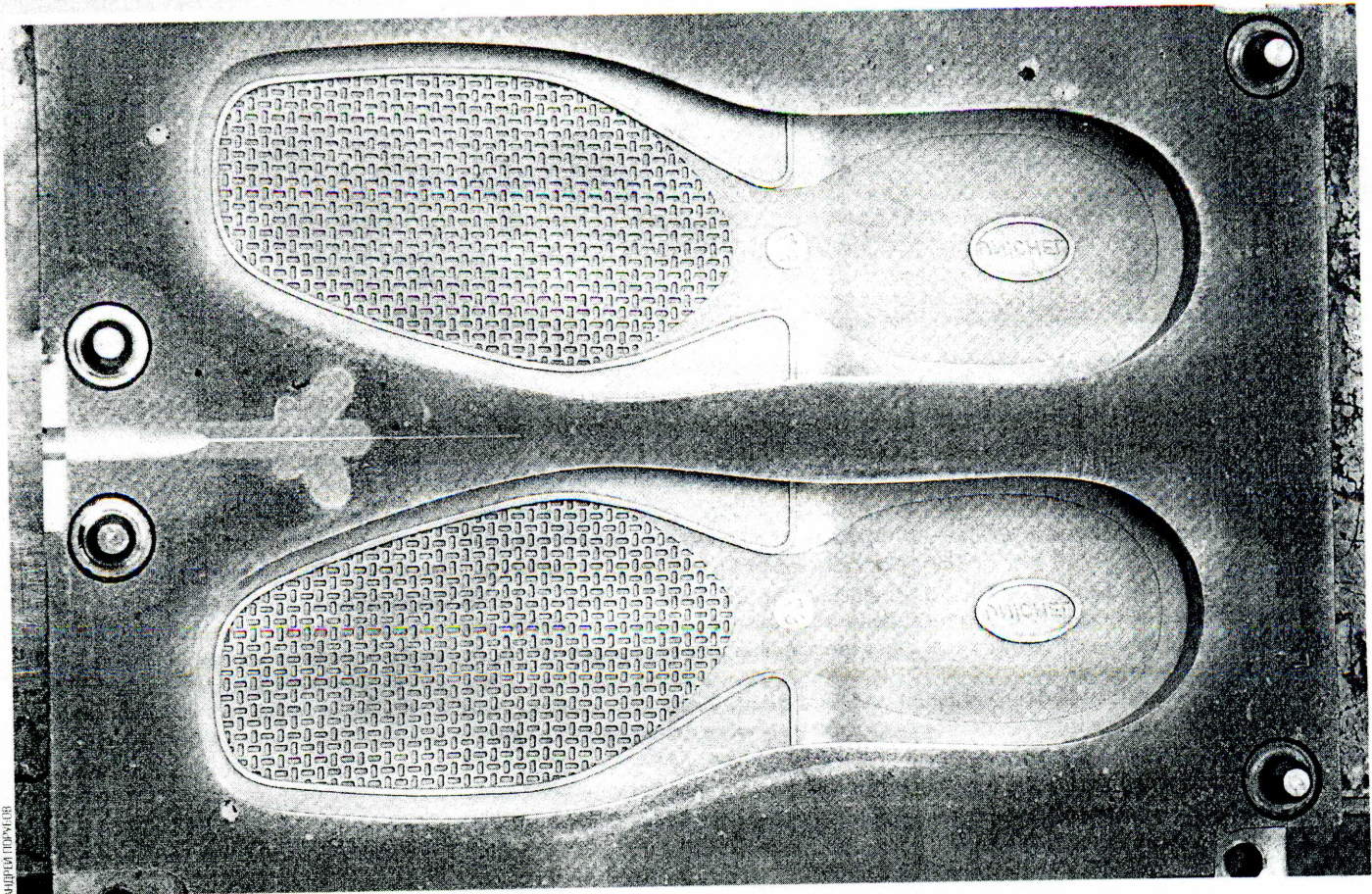


Людмила Колбина

Подвиг запланирован

Мало произвести, важно продать — этому правилу следуют на челябинской обувной фабрике «Юничел», готовясь выстоять в условиях, когда вокруг падает все — потребительский спрос, производство, рубль



Почти десять лет назад мы писали, что на фабрике обуви «Юничел» (Челябинск) создана устойчивая к рыночным колебаниям модель бизнеса, обеспечивающая гарантированные продажи собственной продукции («Дело под каблуком», «Э-У» № 11 от 21.03.2005). Сегодня владелец и директор предприятия Владимир Денисенко рассказывает, как он борется с суровыми реалиями обувного рынка в России.

— Владимир Степанович, у «Юничел» хорошая динамика с 2005 года. Как вы оцениваете нынешнее состояние компании?

— Как стабильно устойчивое и одновременно кризисное вместе со всей страной. Потому что мы не можем быть в стороне от потребительского рынка. Здесь действует ряд факторов. Конечно, санкции, курс евро и доллара, цена на нефть отражаются

на состоянии потребителей. В Челябинске, например, где у нас большие объемы продаж, семнадцать крупных заводов перешли на сокращенную рабочую неделю. Люди чувствуют себя неуверенно, когда кругом нестабильность. В других городах аналогичная картина, потребитель экономит, нервничает, старается по максимуму пустить деньги в те проекты, где он успеет их сохранить, например, в покупку квартиры, автомобиля. А кто живет от зарплаты до зарплаты, тот сокращает расходы, и в первую очередь — на одежду и обувь. Это, к сожалению, сказывается на всем потребительском рынке. Спад большой. 15 — 20%.

— Основные события в компании в этом году?

— Недавно запустили большой логистический центр на территории предприятия площадью 10 тыс. кв. метров, строили его два года, вложили 200 млн рублей. У нас материалы для производства хранились в

неправильных условиях, катастрофически не хватало помещений. Сейчас все привели в порядок, появился склад — огромный, сухой, красивый и теплый.

Продающая модель

— В чем ощущаете напряжение на рынке?

— Стало меньше покупателей в магазинах. А раз меньше покупают, у нас падают заказы от фирменной торговли, как следствие, тормозится производство. Впервые за последние пятнадцать лет мы не увеличиваем объемы производства, притормаживаем.

— Пять лет назад вы говорили, что создали бизнес-модель, устойчивую к рыночным колебаниям, — собственную торговую сеть. Как она помогает сегодня?

— Сеть — 463 магазина в разных регионах России — выручала нас в самые не-

простые кризисные годы. Мы пережили уже три кризиса. Правда, такого затяжного, как нынешний, еще не было. Многому научил кризис 1998 года, когда наша продукция «застряла» во многих магазинах, нам не принадлежавших. Деньги-то нам вернули, но спустя полгода, когда они уже обесценились. Сейчас мы ведем торговлю через фирменную сеть, вся продукция в наших руках. Имея большие остатки в магазинах, мы можем, к примеру, уменьшить цены — и распродать товар. Но он не теряет в ценностном выражении. Компании, которые у нас его берут, не разорятся и не обанкротятся, оставив нас ни с чем.

— *Что-то в модели будете менять?*

— В этом году решили развивать дальние рынки — Приморье, Мурманск, Хабаровск. Много лет собирались в Казахстан, это перспективный для нас регион. В новых экономических условиях открыли магазины в Актобе, Уральске, Костанае. На стадии запуска Кокшетау и Петропавловск: в ближайшие три года откроем там 15 — 20 магазинов.

— *Идете туда, куда недотягиваются крупные федеральные сети?*

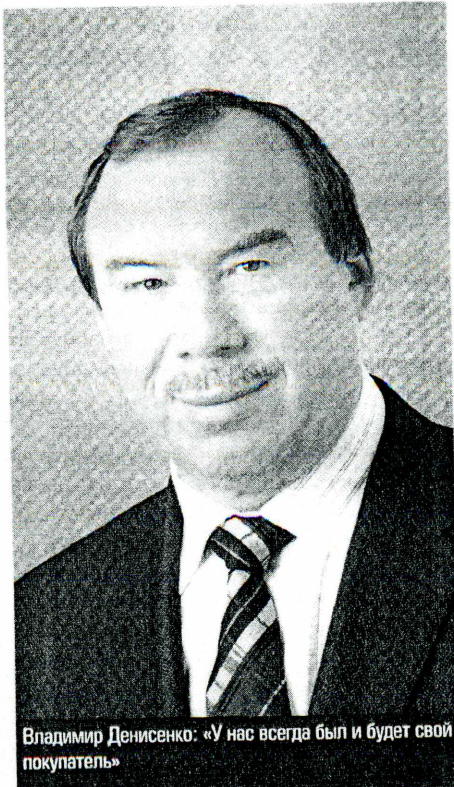
— Да нет. В первую очередь оцениваются логистика, стоимость доставки и уровень жизни, наличие свободных арендных площадей, покупательная способность, жизненная активность города. Например, на Алтае уровень жизни невысокий, там продажи не пошли. Новосибирск — город с высоким уровнем потребления и жизни, но аренда непомерно дорогая, нужно делать наценки, чтобы выдержать. Есть территории, где нас хорошо принимают, там продажи традиционно стабильны: на Севере, Урале, Дальнем Востоке, в Сибири.

— *Почему?*

— Там люди не гоняются за марками, а ценят в первую очередь натуральные материалы и хорошие потребительские качества обуви. Это регионы, где климат схож с нашим: затяжные зимы, низкие температуры, холодные ветра. Здесь качественная кожа, которая не лопнет в мороз, толстая подошва, которая не скользит, натуральный мех — не роскошь, а требование сурового климата. Летний ассортимент здесь тоже предпочитают из кожи, а не из синтетики.

— *Как у вас строятся взаимоотношения производственной части компании с собственной торговой сетью?*

— Мы по отношению к своей фирменной торговле исключили всякий диктат. Иной раз и хотелось бы надавить, чтобы реализовали ту или иную модель, уж очень острожно сеть воспринимает модные веяния и тренды. Но в этом продающий дивизион трудно упрекнуть: им видней, пришла ли эта мода в массы. Были случаи, когда навязанные нами модные модели так и оставались стоять на полках. Причем в бутиках то же самое — продается, в молодежных мага-



Владимир Денисенко: «У нас всегда был и будет свой покупатель»

зинах — продается, а у нас — стоит, у массового покупателя тренд не прижился. До сих пор по нашей вине иногда возникают остатки в магазинах.

— *Сколько еще магазинов хотите создать?*

— Процесс этот бесконечен. Мы ежегодно открываем 20 — 30 магазинов, каждый площадью от 100 до 150 кв. метров. В среднем запуск обходится в 3 — 5 млн рублей. Сейчас еще два магазина открываем в Москве, а вообще в столице их может работать не менее пятидесяти, хотя там это дорого. В Питере нас нет вообще, поэтому торговой сети есть куда расти.

За этот год сеть увеличилась на 40 магазинов, но при этом мы закрыли ряд нерентабельных, особенно в центральной России, Подмосковье: чем ближе к Москве, тем насыщенный рынок. Часть обуви для фирменных магазинов мы заказываем на стороне: нам шьют тульская фабрика, московская, три ростовские. В кризис мы обрубили заказы у сторонних поставщиков на 30 — 50%, партнеры, конечно, были в шоке. Ну, извините, говорим, в первую очередь свою продукцию будем продавать. Магазины — это наши постоянные долгоиграющие инвестиции. Что же касается производства — здесь мы более осторожны, впервые нет планов активного расширения, которым мы занимались пятнадцать лет подряд, ежегодно инвестируя в обновление оборудования 20 — 50 млн рублей.

Защити детскую ногу

— *Почему так?*

— Вообще не стало условий для произ-

водства обуви в России, инвестировать в это невыгодно. Наше налоговое бремя, если сравнивать с китайскими, турецкими предприятиями, как минимум в пять раз выше. Создание, содержание каждого рабочего места обходится раз в десять дороже.

И наоборот: условия завоза обуви в Россию самые выгодные. У Китая ввозная пошлина — 25 — 100%. То же у Бразилии, Аргентины, производящих огромные объемы обуви. В Европе пошлины 16 — 19% — все защищают своих производителей и свои рынки от ввоза. Россия же по условиям ВТО ежегодно снижает пошлину на 2,5%; сейчас она уже 7,5%. Ни в одной стране мира таких пошлин на ввоз обуви нет. Мы полностью сдали свою легкую промышленность. Все, что еще есть, держится на энтузиазме.

— *Китайское присутствие увеличивается?*

— Оно стабилизировалось. Дело в том, что в этом году мы наблюдаем спад потребления на 15 — 20%, российский обувной рынок остановился, затоварился. Многие наши компании, которые массово отшивали обувь на китайских фабриках, не забирают уже готовую продукцию, сделанную по заказу, и китайские предприятия, которые шили обувь на российский рынок, просто разоряются.

— *Сила Китая в низкой цене?*

— На внутреннем обувном рынке на первое место при принятии решений о покупке действительно выходит цена. В крупных сетевых магазинах «Центробувь» или «Карри» всегда много народу, люди покупают эту обувь, несмотря на едкий запах химии. — потому что дешево. У «Юничел», я могу с любым поспорить, самая дешевая в своем сегменте кожаная обувь. Именно кожаная! Возьмите любую обувь китайского производства. Написано: кожа. А вы найдите, где эта кожа. Все края так завернуты, застрочены, запрятаны — не доберешься до среза, чтобы посмотреть. Потому что большая часть обуви, присутствующей на рынке, — это не кожа, а спилкок (ее дешевый внутренний слой) с полиуретановым покрытием. Грубо говоря, целлофановая пленка, приклеенная на кожаную основу низкого качества. Это все равно что целлофановый мешок надеть на ноги и целый день ходить. Недавно появилась экокожа — еще один обман: та же синтетика, замаскированная под кожу.

Вдвойне страшно, когда такую обувь покупают детям. Отвезите эту пару в лабораторию: там найдут столько формальдегида, столько опасной химии, и все это влияет на детское здоровье. Поэтому у нас всегда был, есть и будет свой покупатель.

— *Почему наш обувной рынок и наши производители не защищены?*

— Потому что долгие годы, со времен Гайдара, преобладала позиция: лучше мы все привезем. Уничтожены полностью

обувная отрасль, трикотажная, швейная. Оставшиеся предприятия — по пальцам посчитать! Сценария обычно два: первый — старая сильная команда смогла удержать производство и возродить его в новом качестве; второй — созданы новые динамичные предприятия, где все вчернуху: зарплата, продажи, налоги. Чтобы развиваться, надо иметь рентабельность 15%, наша же средняя рентабельность, как и в целом по отрасли, 3 — 5%. Это на грани выживания. Но у нас своя торговая сеть добавляет еще 5 — 7% рентабельности. За счет этого можем обновлять оборудование и технологии, строить новые объекты.

— Не ввести ли России эмбарго, на манер продуктового, на ввоз одежды и обуви?

— Ни в коем случае! Это абсолютно нецивилизованное решение, варварский метод. Единственное, что нужно делать, — защищать рынок таможенными регулируемыми пошлинами. Любая страна должна хотя бы половину необходимой ей одежды и обуви производить самостоятельно. Армию-то кто будет обувать, одевать? Мы докатились до того, что почти все госзаказы для армии, для силовых структур выполняются за рубежом. Читаешь, как одна турецкая компания не могла сдержать радости и во всех СМИ рассказала о том, как выиграла в России заказ на 100 млн долларов на изготовление обуви для силовых структур. Здравствуйте вам, российскую армию турки и китайцы одевают! Конечно, такие схемы всем понятны. Но это в корне неправильно. Мы сегодня сами можем шить недорогую хорошую обувь. Создайте дома, в России, условия, чтобы предприятия работали, а не помирали.

Рискуем и выигрываем

— Какие риски для развития компании вы видите в ближайшей перспективе?

— Риски — дальнейшее снижение по условиям ВТО пошлин на ввозную обувь, пока не достигнут нуля... Плюс еще Таможенный союз «помогает»: через Казахстан в Россию в огромном количестве без каких бы то ни было пошлин и сборов идут контрафактная обувь и кожаное сырье. Потому что в Казахстане своей обуви выпускается очень мало и им в союзе меры по поддержке производства не нужны. Все про это знают. Вообще создание Таможенного союза крайне отрицательно повлияло на легкую промышленность. Казахстан — это огромная черная дыра для бюджета России.

Также очень сильно нас подрывает кризис потребления. Возможно, через год-два ситуация выправится, но это время надо пережить, производить, продавать, платить зарплату. В этом году продаем продукцию фактически без прибыли, снизили и отпускные цены, и торговую надбавку. Рентабельность уменьшена до 1 — 2%.

«Юничел» — российский обувной холдинг, в состав которого входят три обувные фабрики («Юничел»: основана в 1932 году как Челябинская обувная фабрика), «Юничел-Оренбург» (с 2001 года), «Юничел-Злато» (с 2002 года, Златоуст) и розничная сеть из 463 магазинов в разных регионах России.

В 2014 году объем производства составил 2,85 млн пар, розничный товароборот более 5 млрд рублей. В компании работает 4,6 тыс. человек (2,2 тыс. человек — на производстве, 2,4 тыс. человек — в розничной торговле).



«Юничел» может шить недорогую качественную кожаную обувь

Лишь бы поддержать производство, сделать оборот. Не снизим цены — купят на 30 — 40% меньше и производство остановится.

— Кто ваш обычный потребитель?

— Это работники предприятий, учителя, врачи, школьники, студенты — 80% населения. За исключением 10% совсем бедных, которые отовариваются только на китайских рынках, и тех 10%, которые покупают более дорогую брендовую обувь. Хотя и эта категория детей своих привозит обуваться в наши магазины, потому что для детской и школьной обуви «Юничел» использует натуральную кожу. Такой детский ас-

сортимент трудно найти где-то еще. Многие бизнесмены, мои друзья, с удовольствием покупают и себе нашу обувь и искренне удивляются: как это так — высокое качество, а цена смешная.

Мы пробовали в свои магазины заманить более богатого покупателя. Открыли специальные секции, куда завозили модели из Италии, Португалии, Польши. Но осенне-зимняя заграничная коллекция, ботильоны и сапожки из натуральной кожи и меха, так и стоит, не радуя продажами. Все-таки есть устоявшаяся покупательская привычка стремиться за более дорогими

моделями в большие торговые комплексы.

Но мы сознательно не идем в крупные торговые центры. Работаем в формате стрит-ритейл — это уличные магазины для массового потребителя с невысоким уровнем дохода, средний и ниже среднего ценовой сегмент.

— За десять лет покупатель юнической обуви изменился?

— Да, уровень его дохода и запросы выросли. Он стал более придирчивым к качеству, более разборчивым в вопросах моды и стиля. Я часто бываю за границей и могу сказать, что в России сейчас люди одеты и обуты гораздо моднее, интереснее, чем в Европе. Там все по принципу лишь бы было комфортно и уютно. А у нас женщины стараются еще и себя преподнести, часто выбирают каблочки.

— Вы изучаете потребительский спрос?

— Мы создали для этого целую систему. Каждый магазин ведет учет по продажам, ассортименту, остаткам, мы в режиме реального времени получаем отчеты: что и как продается в регионе в целом и в каждом магазине в частности.

Перед тем, как утвердить ту или иную модель в производстве, проводим опрос специалистов, покупателей, продавцов. Каждой новой модели по пятибалльной системе выставляется оценка. Помимо этого отбор моделей идет и на так называемых ярмарках, на которые дважды в год мы собираем представителей торговли со всей России. Из тысячи моделей они отбирают 70 — 80%, которые составят новую коллекцию. Без такой системы постоянного мониторинга и отбора невозможно работать рентабельно. Ошибаться — дорого. Не наблюдал подобного на каком-то еще обувном предприятии в России.

— Как принимаете решение, что производить?

— Что касается дизайна, все пути ведут в Италию, это колыбель мировой обувной моды, все направления и тренды рождаются здесь. Мы участвуем там на всех выставках, где представлены комплектующие. Смотрим, какие цвета будут в моде, какие колодки, подошвы, какие носки — квадратные или скругленные, какие каблуки. Там мы заказываем всю комплектацию. Потом из этого материала наше дизайнерское бюро разрабатывает свою коллекцию.

Мы пытались нанять итальянцев для создания коллекций, но это оказалось совершенно неэффективно. Они — южане и российский рынок с его потребностями и климатическими особенностями не понимают. Быстрее самому модель нарисовать и создать, чем объяснить иностранцу, что у нас тут происходит и почему так продается.

Когда мы для своих «дорогих» секций закупали коллекции, во всей Италии не могли найти обувь на натуральном меху, на не-

скользящей подошве с хорошим протектором. Им неведомо то, что нам так важно: там в основном сухо и тепло. А у нас зимняя подошва должна обязательно иметь «зубастость» или какой-то подобный рисунок протектора, позволяющий не падать на обледенелых улицах. Наши модельеры талантливы, и если их правильно поддерживать, могут работать на рынке не хуже итальянских. У меня четырех дизайнеров в свое время перекупили в Китай. Потому что они знают реакцию российского покупателя, это бесценно для китайских производителей, создающих модели специально для российского рынка.

Что такое зубастость

— Известно, что на обувном рынке в России нужно очень часто обновлять линейку, потому что на четыре сезона требуются разные виды обуви. Это в кризис выдерживает экономика предприятия?

— Помимо времен года еще меняются мода, тенденции, фурнитура, цветовая гамма. Покупатель пришел в магазин, но не увидел новинок, а в старых ходить не хочется. Раз пришел, другой пришел, в третий не придет. Так что хотим мы этого или нет, но чтобы покупатель к нам шел, надо обновлять ассортимент не менее чем на 70% в год. Вот 90% обновления — это перебор, нет необходимости. Потому что если модель в прошлом году продавалась хорошо, то и на будущий год в другом цвете или с другой фурнитурой все равно продается.

Обновлять ассортимент помогает собственное колодочное производство — мы единственные имеем его в России. Регулярно проводим замеры, систематизируем полученные данные и выпускаем колодку с учетом особенностей российской стопы. Такая обувь гораздо удобнее любой китайской пары, сделанной по среднеевропейским, среднестатистическим лекалам.

В Италии в этом смысле проще. У них организованы кластеры: в радиусе двадцати километров обувному предприятию можно получить любые комплектующие, а мы практически все везем издалека.

— Падающий рубль сказался?

— У нас в любой коллекции используется около 50% импортных комплектующих, теперь это все выросло в цене. Пока зубами держимся на старом уровне цен, но уже почти в убытке. Дай бог это сохранить, это будет подвигом для всей нашей команды. Мы закладываем подъем цен на весеннюю коллекцию исходя из нового курса покупателя.

— И как боретесь за своего покупателя?

— Это только вопрос времени от того момента, когда человек пришел в наш обувной магазин первый раз, купил пару (и она со временем не развалилась, хорошо носится, сохраняет приятный внешний

вид), и до того, когда он придет за второй-третьей парой. Три-четыре года обычно уходит в новом городе, где мы открываем магазин, на раскрутку имиджа и узнаваемость бренда. Зато потом покупатель ходит в магазин стабильно.

Сейчас много агрессивной рекламы, потребитель к ней относится негативно. Нам на нее деньги жалко. Мы по опыту знаем, самая хорошая реклама — это красиво оформленный магазин снаружи и изнутри, чтобы приятно было войти, удобно было примерять, это приветливые продавцы, которые знают продукцию «от и до». Не скажу, что у нас все идеально. Но мы постоянно за это боремся. Почему у «Юнишел» хорошо идут продажи в Челябинске, Екатеринбурге, Уфе? Потому что в этих регионах мы начинали пятнадцать лет назад и марку знают многие. Покупатель уверен, что здесь его не обманут, не втянут под видом кожи какую-нибудь ерунду.

Мы тратим деньги на рекламу, она присутствует в федеральных и местных средствах массовой информации, но принимаем такие решения очень аккуратно. Это непростой вопрос: открыть пять новых магазинов, повысить зарплату сотрудникам — или запустить рекламу на телевидении. Так что основные деньги пускаем на оформление, ремонт магазинов, развитие торговой сети — это тоже рекламное направление. Прямой рекламой мы традиционно информируем покупателей о поступлении новых коллекций и скидках.

— Динамика вашей доли на рынке?

— Россия потребляет 500 млн пар в год. Из них 400 миллионов завозится — по официальным и неофициальным каналам вместе. Мы производим 3 млн пар, это 3% от выпуска и менее 1% общего потребления на российском рынке. Но если рассматривать выпуск именно кожаной обуви, то доля нашего предприятия составляет 14%. Из 100 млн пар, производимых в России, только 30 миллионов — кожаная обувь, а все остальное текстиль, тапочки и прочее. Мы делаем самые большие объемы кожаной обуви в стране. Среди наших объемов производства кожаная обувь занимает 2/3, остальное — текстиль, проверенная специалистами синтетика.

Сейчас в России производится в два раза больше обуви, чем десять лет назад, то есть рост рынка производства за это время составил 50%. И «Юнишел» вырос в объемах в два раза. Пока мощности загружены почти на 100%.

— Что дальше произойдет на рынке?

— Революций не будет. Рынок еще упадет, а потом начнет потихоньку подниматься. И снова повезут большие объемы обуви из Китая. Предугадать, каким образом эти волны будут чередоваться, всегда сложно, но, полагаю, нынешний период спада может быть затяжным.