



«ЛАГОДА»: артіль, фабрика, ХОЛДИНГ

Як і кар'єра успішної людини, яка колись починала з підмайстра, історія знаменитого підприємства часто починається з малого. Меблеве підприємство «Лагода» пройшло шлях від артілі майстрів до флагмана меблевої промисловості УРСР, вистояло в роки перебудови, а згодом стало сучасним динамічним українським підприємством. І зараз, навіть усупереч кризи, тут використовують будь-які можливості для зростання.

Досягнути майстерності

Історія цього підприємства розпочалася трохи більше 60 років тому – у грудні 1946 року, коли згідно з низкою високих постанов було організовано артіль із виробництва прищіпок, валіз, дзеркал. Ці та інші побутові дрібниці артільникам довелося випускати протягом 10 років, доки їхні скромні успіхи не привернули до себе увагу «Київмеблпрому». Так, 1956 року на базі артілі було створено Київську меблеву фа-

брику № 4, що спеціалізувалася на виготовленні корпусних меблів. Це стало головним поворотним моментом у діяльності підприємства, який визначив його кар'єру на третину століття.

Цього ж таки 1956 року фабриці було надано статус «експериментальної». Це означало, що на ній, окрім стандартних меблів, виготовлялися перші пробні зразки, які потім упродовжувалися на інших меблевих підприємствах УРСР. Швидкі успіхи молодого підприємства привернули до себе увагу і VIP-клієнтури того часу –

партійної номенклатури. Поряд із масовими зразками фабрика розпочинає випуск ексклюзивних високохудожніх меблів, якими обставлялися державні й урядові приміщення.

За період своєї «держслужби» до початку 90-х таких «особливих» замовлень було виконано чимало. Серед найвагоміших – меблювання комплексів Лівадії і Фороса, реставрація унікальних витворів Маріїнського палацу, замських резиденцій керівників УРСР у Міжгір'ї та ін. У подальшому, вже в роки незалежності

України послугами підприємства скористаються при облаштуванні та меблюванні кабінету Прем'єр-міністра України, дачі Президента в Конча-Заспі, залів Верховної Ради, інтер'єрів Будинку з химерами, телерадіостудії Президента, багатьох великих комерційних підприємств.

«Школа» ексклюзиву

Інколи прагнення увібрати в себе все найновіше і найпрогресивніше для колективу оберталося курйозами. Приміром, наприкінці 80-х після освоєння низки складних технологій і введення в роботу італійських високоякісних лаків, деякі клієнти заявляли, що «Лагода» не виробляє, а лише збирає італійські меблі. Переконати замовників у протилежному можна було лише провівши екскурсії виробничими цехами підприємства і показавши, як народжуються українські меблі та... салони літаків.

Так, найвищим пілотажем, який буквально «на льоту» опанували фахівці «Лагоди», можна назвати оздоблення і меблювання невеликих VIP-літаків (АН-74). «Я хочу, аби в моєму літаку було так, як у Зимовому палаці», – попросив один із клієнтів «Лагоди». За два місяці він уже летів у своєму «зимовому палаці» на чергову бізнес-зустріч.

Оздоблюючи літак під «прихливого клієнта», меблярі мусять враховувати і цілу низку авіанорм. Обмеження визначають вагу і товщину меблів, які повинні легко вписатися в каюти літака. Крім того, авіамеблі і оббивка мають відповідати суворим нормам пожежної безпеки: розігрівшись до температури 900 градусів, меблі в літаку повинні горіти не менше двох хвилин, після чого «зобов'язані» згаснути, не прогорівши й до половини товщини.

Про стиль роботи підприємства говорить також розвиток такого неприбуткового, але, безумовно, цікавого напрямку, як аплікація зі шпонів (невеликих фрагментів дерева) авторських пейзажів і пор-

третів або копій світових шедеврів. Перехід між кольоровими вставками дерева настільки непомітний, що зовні це виглядає як картина, написана аквареллю. Вражає і те, що з часом барви картин не вичвітають – яскравість природного кольору дерева зберігається впродовж багатьох років. Подібні картини на підприємстві «пишуть» виключно «на подарунки»: грошей на них не заробляють.

Перші кроки в бізнесі

Якщо за радянських часів до завдань підприємства входило створення і виробництво заданих обсягів продукції, то з перехо-

ні, які вийшли зі складу розваленої фірми «Меблі», що донедавна контролювала збут усіх меблевих підприємств України.

За словами голови правління ЗАТ «Лагода» Андрія Татаріна, незважаючи на прорив на український ринок імпортованих меблів і в цілому досить бідні часи, у першій половині 90-х магазин фабрики ніколи не був порожнім: люди займали чергу з 6-ї ранку. І в перші роки через магазин реалізовувалося до 50 % продукції.

Формування цін, а також виплата зарплати здійснювалися в той час потижно, оскільки гіперінфляція за місяць могла «з'їсти» ледве не половину доходу. Для збереження обсягів заробітку застосовувався механізм дооцінки

«Я хочу, аби в моєму літаку було так, як у Зимовому палаці», – попросив один із клієнтів «Лагоди»

дом на приватну форму власності до них додалися ще й функції торгівлі, ведення фінансової діяльності, стратегічне планування розвитку. Це стало другим поворотним моментом для підприємства, зрілого у виробничому аспекті, але абсолютно недосвідченого в умовах вільного ринку.

Організаційно період перебудови в новий формат відбувся досить швидко і без драматичних подій. 1991 року колектив узяв підприємство в оренду з правом викупу, 1992-го було подано заявку на приватизацію і вже 1993-го за 250 млн купонокарбованців (близько 81 тис. дол. за тогочасним курсом), казенна Київська експериментальна меблева фабрика була викуплена трудовим колективом. Новому підприємству дали нове ім'я – «Лагода».

Нові часи вимагали абсолютно нових підходів. Першим кроком підприємства стала організація власного магазину, який приймав поряд із тодішніми купонами марки, фунти й долари. Паралельно з цим фабрика уклала низку прямих угод із магазинами по всій Украї-

матеріалів (також потижно), що дозволяло змінювати вартість виробленої продукції з урахуванням загальної динаміки цін.

У період високих темпів інфляції торгівля стала не єдиним інструментом заробітку фабрики. 100 % передоплату, яку брали під замовлення, клали на депозит. У середині 90-х це було дуже вигідно: депозитний заробіток перевищував прибуток від виробництва. А прибуток від депозитів скеровувався на розвиток підприємства.

Так, за перші 5 років самостійної фінансової діяльності фабрика змогла власними силами збільшити площу виробничих корпусів удвічі – до 9,2 тис. м² і разом оснастити їх за останніми вимогами техніки. Це дало змогу вдосконалити технологічні процеси виробництва м'яких і корпусних меблів, розширити асортимент меблевих виробів і освоїти нові види продукції (було введено дверні блоки і фасади з масивної деревини). А потім, у досить складному для всіх промисловців 2002 році, завдяки відпрацьованню «ексклюзиву» і за допомогою



депозитних схем було придбано німецький повністю комп'ютеризований оброблювальний центр, здатний виконувати найскладніші ультрасучасні операції. Це дозволило відмовитися від праці підсобних робітників, заощадити час, збільшити швидкість обробки деталей, а найголовніше – поліпшити якість.

«У ці складні роки довкола «Лагоди» один за одним «помирали» меблеві гіганти, обсягам виробництва яких фабрика могла лише заздрити. Але в невеликої фабрики на всяку біду знаходилися рятівні рецепти. У «веселі» часи «Лагоду» врятували декілька речей: наш інтелектуальний потенціал, особливі замовлення і усталене коло корпоративних клієнтів, а також мобільність – із невеликими обсягами виробництва легко перебудовуватися і виживати. Ці козири нам допомагають вижити і в нинішню кризу», – вважає Андрій Татарін.

Нові горизонти

Новий поворот, що визначає сьогоденні тенденції, стався 2007 року, коли фабрика «Лагода» і Київський меблевий комбінат (КМК) були викуплені і об'єднані на виробничому майданчику «Лагоди» інвестиційною компанією HCM Industry.

«Я з великою повагою ставлюся до всіх виробничих досягнень цих підприємств, а також знімаю капелюха перед своїми попередниками, котрі, як могли, провели підприємства через всі кризи. До приходу HCM Industry в них було все, за винятком одного нюансу, який визначає наявність життєздатності, – ринкового підходу до власної діяльності. Зараз «Лагода», зміцнюючи свої виробничі досягнення, стає справжнім ринковим гравцем. Навіть незважаючи на примхи кризи, а може, і завдяки їм», – зазначає Андрій Татарін.

Об'єднання двох підприємств, окрім досягнення повного асортиментного спектра, мало сенс і з погляду пом'якшення перепадів у продажах. Так, у кожного підприємства була своя сезонність простоїв. Сплеск державних і корпоративних замовлень «Лагоди» завжди вщухав до початку зими, але тоді починався традиційний період придбання м'яких меблів і продажами «розцвітав» КМК. Окрім того, об'єднання збалансувало і спектр клієнтури: масовий споживач м'яких меблів КМК посилив позиції «Лагоди», орієнтованої лише на високий і середній ціннові сегменти.

Першими напрямками, на яких було зроблено значний акцент після оптимізації структур двох підприємств, стали збут і робота зі складськими залишками. У числі перших дій став розпродаж складських залишків із подальшим установленням норм завантаження складів. Далі через істотні перекося в рентабельності було відкориговано цінову політику. У результаті частину комплектів зняли з виробництва. Після завершення чистки асортименту останнім кроком у цьому ланцюжку став комплекс заходів зі стимулювання оптовиків знижками. Новій команді, за словами Андрія Татаріна, вдалося

вже за рік збільшити товарообіг меблів на 43,5%, що обернулося зростанням доходів на 23,5%. Сукупне ж зростання продажів на тлі загального підвищення попиту на меблі у 2007-2008 роках становило близько 25%.

До стратегічних планів на найближчі декілька років входила і стрімка експансія на ринок Києва і України та освоєння нового асортименту: кухонь, серійних офісних комплектів. Окрім активізації роботи з дилерами, одним з інструментів стало створення і посилення власної мережі магазинів.

На жаль, виконанню планів у встановлені строки перешкодила криза 2008-го. Але, незважаючи на об'єктивний спад, плани частково виконуються: наприклад, розпочалося виробництво кухонь, хоча поки що лише в сегменті ексклюзиву. Загалом же виробничі плани будуються зараз виходячи з поточної ситуації. Наприклад, тільки-но настала криза, у сегменті корпусних меблів підприємство розпочало випуск продукції, в якій поєднуються натуральне дерево і ламіновані плити. За рахунок упровадження цих продуктів, виведених у більш низький ціновий сегмент, підприємство стало «ближчим» до можливостей споживача з низьким рівнем доходу.

З-поміж антикризових задумів слід також зазначити революційний для «Лагоди» захід із розширення доходів за рахунок залучення до своїх магазинів меблів інших виробників, які не конкурують із меблями власного виробництва. Це дозволяє фабриці опанувати інші (дешевші) цінові сегменти. Частка привнесених меблів сягає рівня 15,6%, що приносить додатково 2,5% доходу. Серед планів – упровадження легкосплавних недорогих каркасів (за прикладом італійських технологій), які збираються за 15 хвилин.

Найближчим часом «Лагода» вперше відкриє власну мережу магазинів для імпорту і паралельно представить свою продукцію на експорт до країн ближнього зарубіжжя. Першою країною, з якою домовилися, стала Польща.



До приходу HSM Industry на підприємстві було все, за винятком одного нюансу – ринкового підходу до власної діяльності

У стратегічних планах фабрики – збільшити свою присутність у сегменті комплексного рішення індивідуальних інтер'єрів із дерева – на замовлення. У виробничому аспекті, у досвіді, технологіях, у власному конструкторському бюро – «Лагода» цілком готова меблювати і обробляти деревом інтер'єр: стіни, стелі, колони і все що завгодно. «Це дорого, але це – на віки. Нас добре знають корпоративні замовники, але наші можливості можуть бути також затребувані і власниками замських садіб, яхт, літаків. Наше завдання полягає лише в тому, аби довести свої вміння до вимогливого клієнта, тобто на нас чекає велика маркетингова робота», – говорить Андрій Татарін.

Сенс напруження

Придбавши два меблеві виробництва, HSM Industry опинилася перед складним вибором:

використати дорогу землю під інші більш прибуткові проекти чи спробувати зберегти підприємства, прищепивши їм культуру бізнесу. Звичайно, була спокуса віддати перевагу першому варіанту: велика ділянка землі в центрі столиці відкривала перспективи для будівництва високорентабельного офісного центру чи розвитку інших прибуткових проектів. Але якість виробництва, традиції підприємства, наявність висококласних фахівців та, зрештою, нормальні патріотичні почуття впевнили керівників в іншому: українське виробництво меблів може і буде рентабельним, і в збереженні його є більший, ніж звичайне заробляння грошей, сенс.

Один із Show room'ів «Лагоди» – це кабінети керівників HSM Industry. І господарям цих інтер'єрів у відповідь на компліменти від іноземних партнерів приємно заявляти: зроблено в Україні, на нашій фабриці. ■

Олексій Дезв