



**3M.**

**Производство  
и контроль  
качества**

## 01 Поиск фабрики и выстраивание отношений с бизнес-партнером

Бренд не знает, на что обратить внимание при подборе фабрики

Сложно наладить коммуникацию с производителем

Трудно проверить добросовестность фабрики

Бренд не знает, как подстраховаться от форс-мажора

Фабрика переразмещает заказ без согласования с клиентом

Непросто договориться с фабрикой о комфортной цене

Бренд не может определиться, где выпускать изделия — за рубежом или на российских фабриках

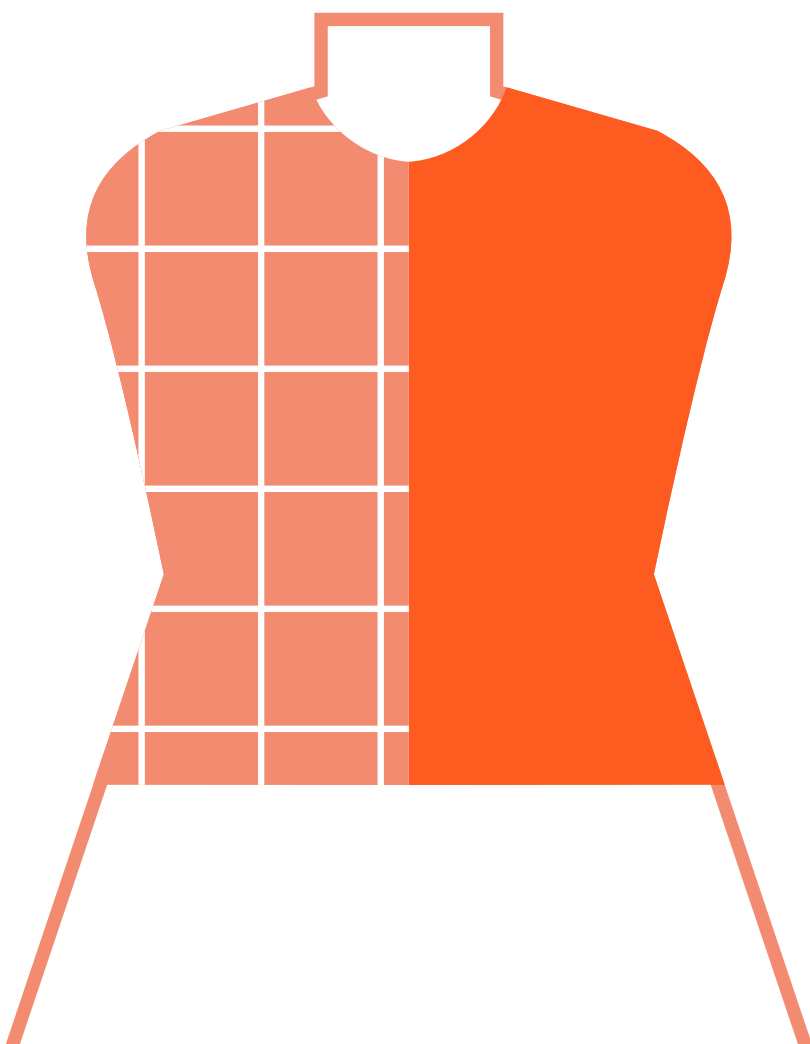
## 02 Контроль качества на этапе выпуска изделий

Бренд не понимает, как контролировать качество на контрактных производствах

Сложно выбрать между наймом сотрудника для контроля производства и услугами инспекционной компании

Бренд испытывает сложности с подготовкой корректной документации для производителя

- Автоматизация процесса в PLM
- Заключение

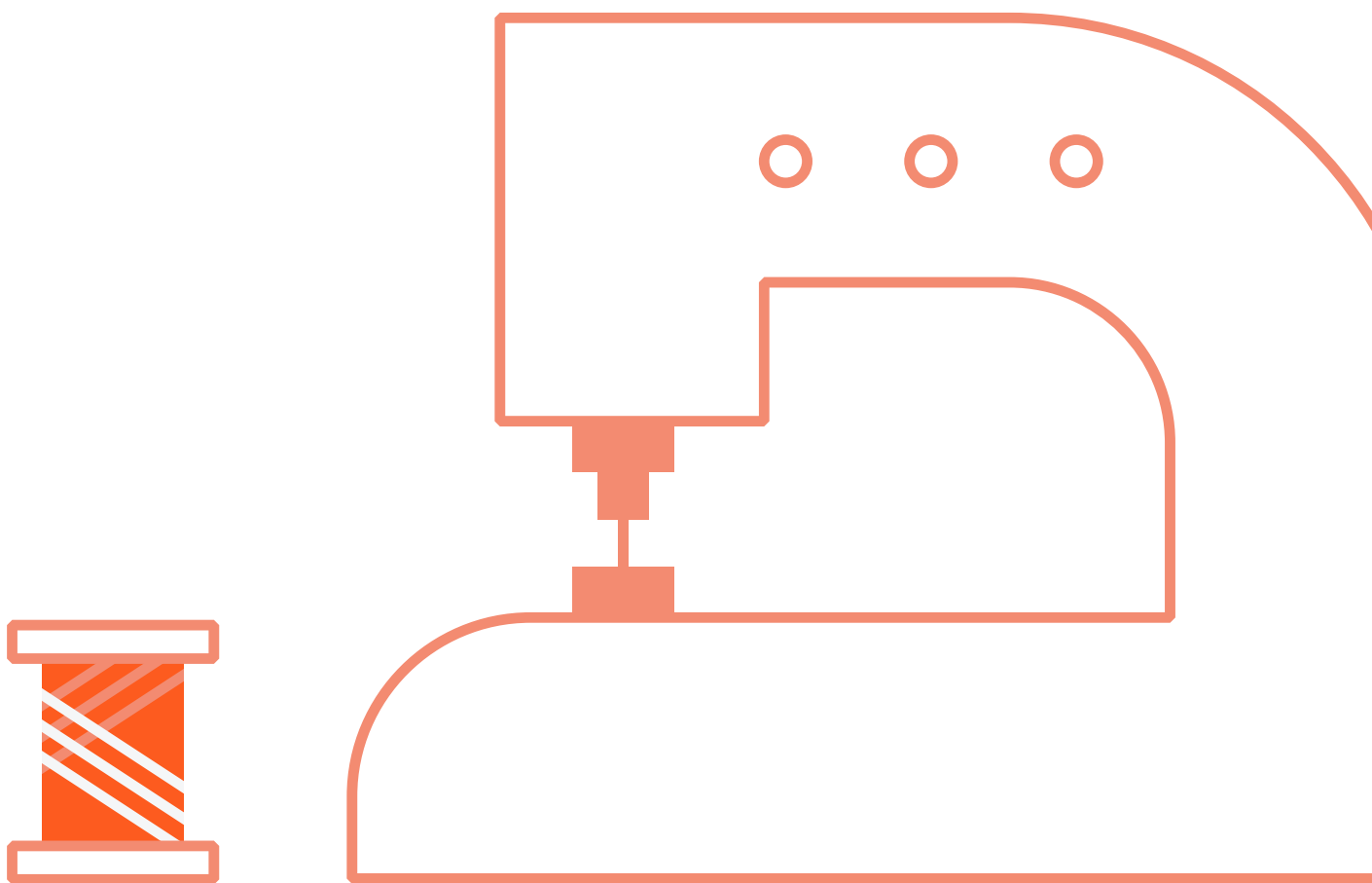


# Производство и контроль качества

Следующий большой этап на пути разработки коллекции — подбор фабрики и контроль производства. От выбора поставщика зависит качество и себестоимость готовых изделий, сроки исполнения заказа, репутация бренда.

## В этом модуле:

- ✓ Сложности поиска производителя, выстраивания коммуникации и организации контроля выпуска изделий
- ✓ Советы от экспертов отрасли по каждому из вопросов
- ✓ Оптимизация процессов с помощью PLM-решения.



**Оксана Стогний** BOSCO<sup>®</sup>

Ведущий специалист департамента закупок, направление Bosco Bambino. В прошлом – продакт-менеджер детского направления в All We Need

**Игорь Панфилов** J A M I L C O

Производственный менеджер по дениму в компании Jamilco (собственные торговые марки Lee Cooper и Motherbear). В прошлом категорийный менеджер по дениму в Finn Flare

**Илья Федотов** DESPORT

Продакт-менеджер спортивного направления в Desport. 19 лет работы в fashion-брендах дизайнером, продакт-менеджером, производственным менеджером

**Анна Иванова** DOC'S  
uniform

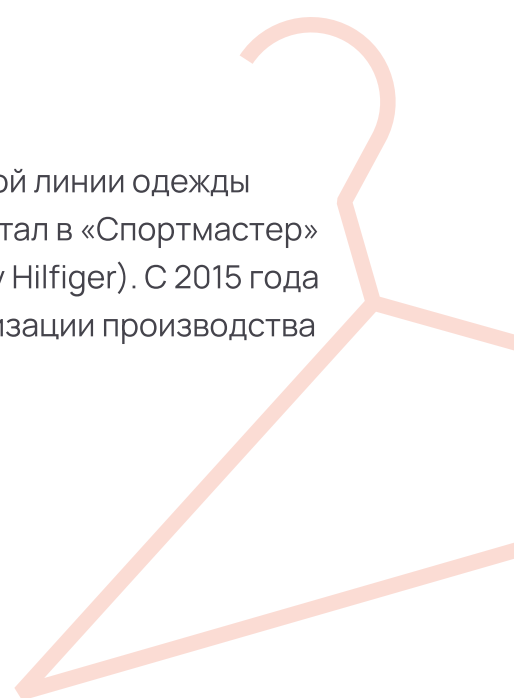
Операционный директор компании «Юни Докс». Более 25 лет опыта в индустрии FMCG. Ранее работала в крупных компаниях – Sulzer, Archpro, Glance. Преподаватель курса «Производственный цикл продукции» в Британской высшей школе дизайна

**Анна Черных**

Бизнес-консультант, экс-директор по закупкам, сорсингу и производству в Togas, Lamoda, 12 Storeez, O'STIN. Больше 20 лет работает с производствами в Китае, с Юго-Восточной Азией, Бангладеш, Пакистаном, Индией

**Михаил Туманов**

Бизнес-агент, экс-руководитель производственной линии одежды и аксессуаров в бренде Bruler d'Amour. Ранее работал в «Спортмастер» и компании PVH Corp. (бренды Calvin Klein и Tommy Hilfiger). С 2015 года сотрудничает с Китаем в области закупок и организации производства одежды





### Екатерина Верещагина

Бизнес-консультант, экс-директор по сорсингу и производству Textile pro limited, Индия. В прошлом – категорийный менеджер и продакт-менеджер в O'STIN, FUN DAY. Больше 20 лет работает в индустрии fashion в сфере планирования, производства и продаж



### Юлия Шпигель

Бренд-менеджер в VITACCI, ранее работала бренд-менеджером, директором по продукту и креативным директором в брендах «ТВОЕ», O'STIN. С нуля создавала линейки одежды в Modis, Juno (COZY HOME), и одежду в Salamander (Munz Group)



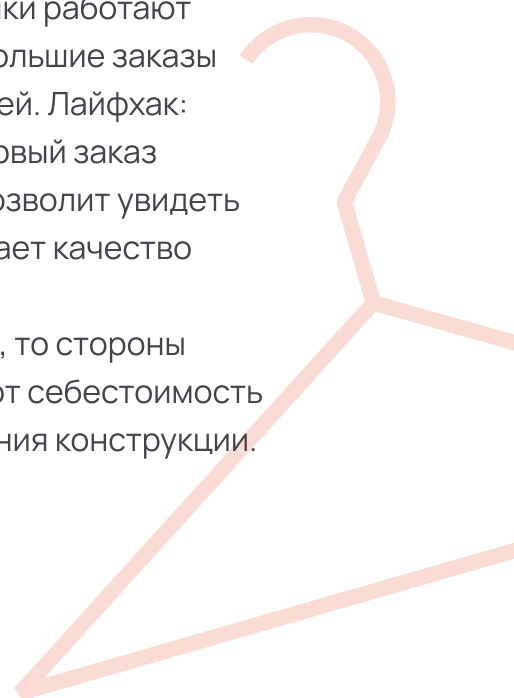
# Поиск фабрики и выстраивание отношений

Выпуск качественных изделий — серьезное преимущество бренда на высококонкурентном fashion-рынке. И ключевой момент здесь — подбор подходящего производителя, который сможет четко выполнить заказ, минимизировать брак и вовремя отгрузить товар на склад компании.

## Стандартная история

В вопросе подбора фабрики базово отталкиваются от ценового сегмента бренда, типа изделий, сроках и целевой стоимости (target price). А значит важно учесть:

- **Специализацию и тип фабрики.** Не все предприятия — универсалы: одни фабрики качественно шьют трикотажные изделия, другие — деним. А еще бывают фабрики, которые выпускают изделия для масс-маркета, и технически не могут сделать сложную отделку, которую требует люкс-сегмент. Бывают вертикально интегрированные производители, которые выпускают и материалы, и конечные изделия. А есть фабрики, которые занимаются только производством, материалы они закупают у поставщиков.
- **Минимальный объем заказа (MOQ).** Некоторые фабрики работают только с крупными партиями, другие готовы брать небольшие заказы ввиду наличия свободных производственных мощностей. Лайфхак: при работе с новым поставщиком лучше размещать первый заказ небольшого размера, например, 50–100 единиц. Это позволит увидеть партнера «в деле»: как он соблюдает сроки, выдерживает качество и решает возникающие вопросы.
- **Target price.** Если поставщик не попадает в target price, то стороны продумывают варианты удешевления изделия: снижают себестоимость за счет выбора более бюджетных материалов, упрощения конструкции.

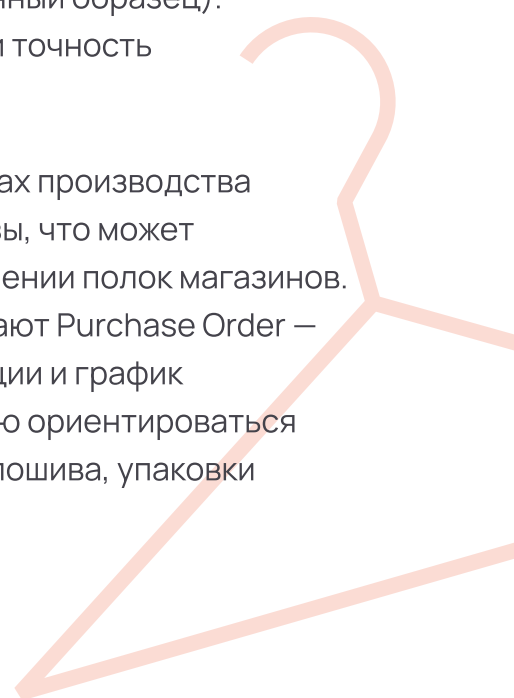


- **Тип брака.** В fashion-ритейле выделяют два типа брака: минорный и мажорный. Минорный брак — то, что можно быстро починить, например, плохо пришитые пуговицы. Мажорный брак — серьезные дефекты, которые сложно или невозможно устранить. Например, изделие придется распороть и сшить заново сшить.
- **Локацию производства.** В России, СНГ, Турции и Европе целесообразно размещать небольшие по величине заказы из-за простоты контроля производителя и относительно быстрой логистики. При выпуске больших партий и более технологически сложных изделий лучше размещать заказ в юго-восточных странах — Китае, Бангладеш, Вьетнаме, Индии. Себестоимость выпуска изделий там ниже, а выбор материалов шире.
- **Отзывы о предприятии.** Впечатления от работы с фабрикой можно найти в соцсетях, на форумах и при личном общении с другими участниками рынка. Можно также посетить отраслевые выставки (например, Collection Première Moscow, Textile Expo) и познакомиться с предприятием лично.
- **Соблюдение стандартов качества и наличие сертификатов.** При заказе, например, детской одежды бренду важно убедиться, что у зарубежного партнера есть такие сертификаты как Global Organic Textile Standard (GOTS), OEKO-TEX Standard 100, Business Social Compliance Initiative (BSCI) и Consumer Product Safety Commission (CPSC). Объем необходимых сертификатов зависит от специфики выпускаемых изделий.

После выбора фабрик правильная практика — запросить у фабрик эталонный PPS (от англ. Pre-Production Sample — предпроизводственный образец).

Он позволит оценить качество пошива, отделку, посадку и точность следования техническому заданию (ТЗ).

Когда производитель выбран, нужно договориться о сроках производства и отгрузки. Некоторые производители задерживают заказы, что может отразиться на частоте поставок и своевременном пополнении полок магазинов. Обычно бренды готовят спецификацию, к которой прилагают Purchase Order — заявку на поставку, включающую конкретные SKU коллекции и график их доставки в порт отгрузки. Они помогают производителю ориентироваться по срокам выполнения заказа и учитывать даты раскроя, пошива, упаковки и контроля готовых изделий.



## ⊗ Что пошло не так:

### Бренд не знает, на что обратить внимание при подборе фабрики

Основные критерии подбора поставщиков в fashion-ритейле обычно базируются на стыке трех переменных: цена, качество, сроки выпуска. Их приоритетность зависит от бизнес-задач бренда: для сезонного товара критичен срок выпуска, для сегмента масс-маркет — цена, а премиум — качество. Компания должна понимать, какие из этих «китов» важны для нее в конкретный момент времени.

## ✓ Как решить вопрос



### Юлия Шпигель

При подборе фабрики обязательно смотрю на гибкость, лояльность поставщика и желание сотрудничать. Я всегда уточняю, с какими брендами сотрудничает фабрика, чтобы понимать уровень качества и сложности ассортимента, с которым они обычно работают. На фабриках с большим ассортиментом, ориентированным на европейский рынок, можно сделать отборку, взяв за основу базовый ассортимент (попросить использовать их лекала, немного видоизменив). Но если фабрика специализируется исключительно на локальном китайском рынке, то лучше не использовать их стили. Дело в том, что китайские фигуры имеют свои особенности (например, миниатюрное телосложение и низкий рост), которые часто не соответствуют европейским стандартам, и это может привести к проблемам с посадкой изделий.

На этапе переговоров и детальной калькуляции цен можно понять, насколько соответствуют цена и качество. Иногда поставщики готовы предложить более низкие цены на первые заказы, чтобы получить заказ и выстраивать долгосрочное сотрудничество.



## Анна Черных

У каждой компании обычно есть список одобренных поставщиков (Approved Supplier List, ASL). Но партнеров нужно правильно ранжировать. Для этого я использую простую систему.

Первое – смотрю процент брака и тип (минорный или мажорный). При этом нужно отталкиваться от сегмента, в котором работает бренд: от этого зависит количество минорного и мажорного брака. Затем делать выводы – можно работать с предприятием или лучше найти альтернативу.

Второе – оцениваю соблюдение сроков выпуска изделий. Если опоздание больше недели, а бренд работает по модели fast fashion, то сроки будут критичны. В Узбекистане любят задерживать товар минимум на 2 месяца, и какие-то бренды с этим мирятся, потому что им важнее цена, а не сроки. Нужно также понимать, что по одному заказу судить сложно и сразу отказываться от поставщика не стоит. Его надо воспитывать: объяснять, показывать, контролировать на каждом этапе.

Третье – ценовая политика и соответствие target price. Бывает, поставщик завышает цены, но готов торговаться. А иногда фабрики сразу дают рыночные цены и делают прозрачный костинг: бренд видит расходы фабрики на ткань, логистику и процент профита.

Если нужно найти поставщика для нового направления, то обычно прошу партнеров порекомендовать ответственного производителя. За много лет работы в индустрии, я уже знаю, к кому лучше прийти с такой просьбой.

**Оксана Стогний**bosco<sup>®</sup>

Предприятия нужно посещать лично, дистанционно подобрать действительно достойное предприятие крайне сложно. Следует съездить на фабрику, провести аудит, посмотреть на оборудование, организацию труда и общее состояние цехов. Например, недавно мы были на фабрике в Индии и были поражены: идеальная чистота и порядок, хотя предприятие огромное. Было видно, что они не готовились к нашему приезду специально, а значит люди всегда поддерживают свое рабочее место в чистоте и порядке.

Когда осматриваешь производство, важно обращать внимание на детали, например загрузку линий. Если в швейном цеху все линии заняты, а в раскройном из пяти столов занят только один — это тревожный звоночек: скоро швеям будет нечего шить. Это значит, что у фабрики мало заказов, ей не доверяют бренды. В таком партнерстве может быть риск для ритейлера.

Часто смотрю на реакцию представителей фабрики, которые меня сопровождают на экскурсии по цеху. Если качество хорошее, а скрывать нечего, то они с радостью покажут любую вещь. Если есть брак и какие-то сомнения в качестве, то могут мягко забрать из рук изделие и переключить внимание на что-то другое. Вот такие нюансы часто выдают реальное положение дел на фабрике.

Что касается поиска поставщиков, то есть разные мероприятия и встречи. Например, русская ассоциация участников fashion-индустрии (РАФИ) дважды в год проводит встречу BeTogether. И с каждым годом в ней участвует все больше иностранных производителей. Для бренда это удобно, поскольку организаторы таких встреч обычно проводят первичную проверку фабрик. Так можно найти нужные контакты, пообщаться с представителями фабрик и посмотреть образцы, не уезжая из Москвы.

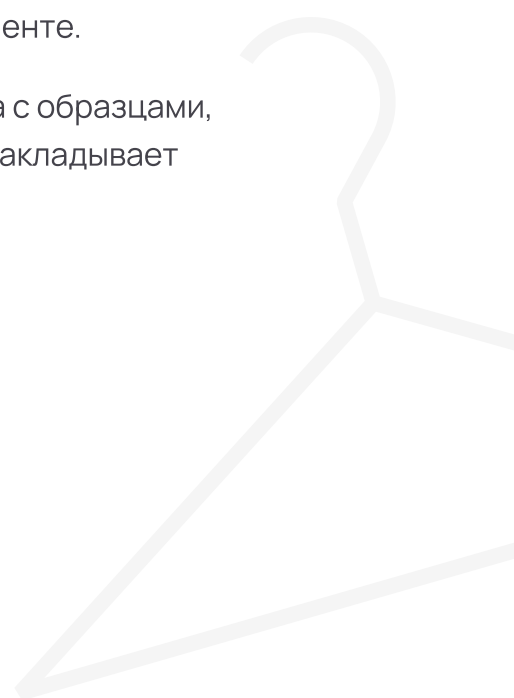
**Анна Иванова**DOC'S  
uniform

Бизнес делают люди. Выбор производственного партнера — это гораздо больше, чем просто поиск подрядчика. Крайне важно понять, сможете ли вы вместе преодолевать неизбежные производственные сложности: задержки фурнитуры, неожиданные свойства материалов или срочные правки лекал. Поэтому первое, на что обращаю внимание — адекватность и профессионализм команды партнера. Это можно оценить буквально на первой встрече: задают ли они уточняющие вопросы по ТЗ, как реагируют на ваши вопросы и запросы, говорят ли на языке отрасли, а не общими фразами.

Второй критически важный момент — это оснащение фабрики. Даже самая лояльная и заинтересованная фабрика не сможет выполнить ваш заказ, если у нее нет необходимого оборудования для вашего типа изделий.

Но настоящий тест — этап проработки образцов. Здесь становится ясно, насколько фабрика внимательна к деталям, корректно ли она поняла задачу, сроки и ТЗ; как она реагирует на ошибки — игнорирует, не соглашается, молча исправляет или ведет открытый диалог; соблюдает ли принципы управления сроками, своевременно предупреждая о возможных задержках; и соответствуют ли расчетные цены уровню исполнения в необходимом ценовом сегменте.

Если на этих трех китах (люди, технологии, работа с образцами, сроками и ценами) есть взаимопонимание — это закладывает прочную основу для долгосрочного и успешного сотрудничества.





## Игорь Панфилов

J A M I L S O

Поиск поставщиков, как правило, начинается с посещения специализированных выставок, но есть и более надежный способ — рекомендации коллег из бизнеса. Опытные менеджеры в течение своей профессиональной деятельности коммуницируют со множеством поставщиков, хорошо понимая их сильные и слабые стороны. Заручившись такой рекомендацией, многие вопросы к поставщику снимаются сами собой.

Впервые общаясь с производителем, я всегда запрашиваю фабричный отчёт (factory profile) — презентацию поставщика, которая содержит ключевую информацию о структуре компании, количестве и локации фабрик, их мощностях, ассортименте и клиентской базе.

Если в клиентской базе поставщика есть Российские компании — это огромный бонус. Можно с уверенностью сказать, что производитель уже знаком со всеми особенностями поставок на отечественный рынок, включая работу с сертификационными образцами, системой маркировки "Честный Знак" и другими нюансами.

Я также направляю поставщику презентацию компании-заказчика и working way — краткое описание этапов разработки и основные требования к качеству товара. Если удалось согласовать базовые условия сотрудничества и цены, мы начинаем разработку образцов. После их утверждения можно приступить к производству пробной партии.

На этом этапе не только вы тестируете поставщика, но и он вас, поэтому со своей стороны необходимо построить работу как можно четче: оперативно реагировать на запросы, соблюдать сроки, производить вовремя оплаты.

## ⊗ Что пошло не так:

### Сложно наладить коммуникацию с производителем

Для успешного сотрудничества с фабрикой fashion-бренду важно выстроить четкую, прозрачную коммуникацию и установить доверительные отношения. Для этого нужно регулярно посещать предприятие, интересоваться процессом производства изделий, четко формулировать требования к заказу и быть готовым к возможным корректировкам.

## ✓ Как решить вопрос



**Оксана Стогний** vosco®

На китайские и индийские фабрики нельзя попасть «с улицы», тебя должны порекомендовать, например, предприятие, с которым ты уже сотрудничаешь. Интересно, что не только бренд выбирает себе партнера, но и фабрика: она уточняет у коллег, вовремя ли ты платишь, как регулярно размещаешь заказ, насколько полные комментарии даешь по образцам. У меня даже случай был: у представителя фабрики была моя визитка, но пока мы не встретились лично, он не хотел отвечать на мои письма.

Со своими партнерами нужно изначально выстраивать взаимоотношения на уровне win-win, то есть выгодно должно быть всем. Такие долгосрочные отношения себя оправдывают: если нужен совет или рекомендация, ты всегда сможешь обратиться к партнеру. Он как минимум подскажет, а может даже возьмет за руку и отведет к нужному человеку.



## Михаил Туманов

Основываясь на более чем 10-летнем опыте работы с китайскими поставщиками, могу с уверенностью сказать, что главное в коммуникации — это простота и взаимопонимание общих целей, а также путей их совместной реализации. Если вы легко найдете общий язык и продемонстрируете серьёзность своих намерений на долгосрочное сотрудничество, то китайские партнёры ответят вам взаимностью. Главное обходиться без пустых обещаний.

Китай — страна с древнейшей культурой и тысячелетней историей торговли, которая имеет особый подход к бизнесу, значительно отличающийся от европейского. Если в России бренды часто хотят быстрых результатов, то в Китае к этому иное отношение: они всегда готовы к быстрому заказу и производству, но ценят именно долгие, качественные, взаимовыгодные для обеих сторон отношения. В Китае существует понятие гуаньси (关系), которое одновременно означает связь, взаимоотношение и влияние. Развитие гуаньси требует постепенного, естественного и гармоничного подхода. И чем проще и прозрачнее коммуникация на старте, тем лучше: если диалог идет гладко и без напряжения, это 80% успеха переговоров и, как результат, удачные условия.

Уровень доверия зависит также от продолжительности сотрудничества: чем больше реализовано совместных проектов, тем выше доверие. Перенос производства продукта от одного поставщика к другому, как правило, приводит к разрыву коммуникации и необходимости заново выстраивать все связи и процессы взаимодействия.

**Анна Иванова**DOC'S  
uniform

Многие бренды ошибочно считают, что их роль сводится к предоставлению ТЗ и получению готового продукта. Однако, исходя из моего опыта как руководителя швейного производства и заказчика услуг сторонних фабрик, процесс функционирует иначе. Часто недопонимания возникают не из-за ошибок, а из-за изначальной позиции в общении.

Бренды ждут абсолютной точности, при этом предоставляя недоработанные лекала, меняя детали по ходу процесса и надеясь, что производство «догадается». Фабрика, в свою очередь, может вносить технологические изменения при отшиве образцов, не уведомив бренд, и рассчитывает на восхищение результатом. Вместо диалога возникают формальные встречи, задержки и взаимные претензии. Всего этого можно было бы избежать, если бы общение строилось как совместная работа, а не как выполнение заказа.

Форс-мажоры случаются всегда — у каждой из сторон взаимодействия. Зачастую, вместо того чтобы незамедлительно включиться в поиск решения, многие начинают требовать невозможного. Такой подход не приносит пользы ни одной из сторон; он лишь усугубляет трения там, где можно было бы найти совместный выход из ситуации.

Если одна из сторон нарушает договорённости — будь то сроки оплаты, поставки фурнитуры, согласования образцов или графики — не стоит ожидать идеального и точного исполнения от другой стороны. Когда смещается одна деталь, другая либо адаптируется при благоприятных условиях, либо создаются предпосылки для системного сбоя.

Настоящая коммуникация — это когда вы чувствуете ответственность друг за друга, а не только за собственный результат. Именно такой подход позволяет эффективно решать сложные ситуации и строить долгосрочные отношения, способные выдержать трудности без значительных потерь.

## ⊗ Что пошло не так:

### Трудно проверить добросовестность фабрики

У поставщика можно проверить юридический статус, документы, задолженности, но как понять, что он не подведет с выпуском изделий. В этом помогут отзывы о предприятии других участников рынка, личный визит на производство и коммуникация с представителями фабрики.

## ✓ Как решить вопрос



### Анна Черных

Самая лучшая рекомендация производителя — сарафанное радио. Фабрика может с размахом участвовать в выставках, включать известные бренды в списках своих клиентов, но не стоит идти в партнерство, если на рынке о ней плохо отзываются. Поэтому первая рекомендация — проводить нетворкинг: спрашивать у коллег из других брендов впечатления об их партнерах и качестве их работы.

Второй важный момент — проверка предприятия: приезжать в цеха и смотреть оборудование, работников и бренды на потоке. Например, однажды мы посетили большую фабрику в Узбекистане. Отличный поставщик, налажено производство полного цикла: сами выращивают хлопок, делают из него ткань, там же шьют. Но в цехах почему-то нет людей. Мы начали спрашивать, где же швеи, а нам ответили: «Все уволились, не хотят работать». Если бы не личный визит, мы бы не узнали о проблемах с персоналом, разместили заказ, а потом столкнулись с проблемами.



### Екатерина Верещагина

В сотрудничестве с фабрикой всегда есть эффект непредсказуемости, ведь все начинается с красивых презентаций, обедов, бесед. Но по факту, качество работы фабрики можно увидеть только после первого сезона сотрудничества. Если производитель где-то допустил ошибки в заказе (например, не успел в срок), важно посмотреть, как он выходит из этой ситуации: своевременно ли сообщает о возникшей проблеме или тянет время и ставит перед фактом, когда ситуацию уже не изменить и время упущено.



### Оксана Стогний bosco<sup>®</sup>

Весь мир шьет коллекции в Китае и Индии, но разница между хорошим и плохим поставщиком в уровне ответственности. Надежная фабрика готова работать открыто, а цеха для нее — предмет гордости. Если производитель уверен в себе, он предложит вам приехать, проведет экскурсию, покажет рабочий процесс. Если есть что скрывать, в цеха вас не пустят под любым предлогом.

Еще важный момент — дает ли производитель советы. Например, если ткань просвечивает, хороший поставщик предложит ее заменить, а недобросовестный промолчит — и в итоге получится брак. Причем языковой барьер — не помеха, профессионалы всегда поймут друг друга. Я не раз убеждалась: если фабрика работает на совесть, то все вопросы решаются на месте, даже если приходится объяснять на пальцах.

Ваш заказ — ваша зона ответственности, прежде всего. Ни один производитель, даже самый замечательный, не будет заботиться о заказе больше вас. Поэтому задача бренда — показать, что ты разбираешься в процессе, не пускаешь все на самотек. Для этого нужно задавать вопросы, интересоваться, контролировать. Когда партнеры видят, что ты замечаешь детали, они начинают относиться к тебе с большим уважением.

**Илья Федотов** **DESPORT**

Чтобы проверить фабрику на добросовестность, всегда запрашивайте полный пакет документов. Для разных стран (например, Китая и России) он может отличаться. Важно оценить, насколько фабрика "устойчива" (sustainable) и соответствует ли она запросам вашей компании. Обязательно запросите все необходимые лицензии и, по возможности, лично посетите фабрику. В идеале ехать должен не один человек, а продакт-менеджер в сопровождении специалиста по производству или QC-менеджера (технолога). QC-менеджер может быть как технологом, так и инспектором с чётко определёнными инструкциями по проверке. Обязательно запрашивайте идентификационные данные лица, с которым ведёте переговоры и попытайтесь «пробить» поставщиков через специализированные платформы для проверки. Это позволит избежать прецедентов в начале работы с новыми поставщиками.



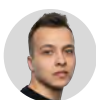
## ⊗ Что пошло не так:

### Бренд не знает, как подстраховаться от форс-мажора

В процессе выполнения заказа фабрикой возможны непредвиденные обстоятельства: внезапный отказ предприятия от выполнения своих обязательств, увеличенный объем брака, задержки поставок.

Подстраховаться от спорных моментов поможет перераспределение заказа на другое предприятие, прямое общение с руководством фабрики и коммуникация через аккредитованные зарубежные представительства.

## ✓ Как решить вопрос



### Игорь Панфилов J A M I L S O

Для компаний, работающих в швейном бизнесе, необходимо иметь резервных поставщиков на случай форс-мажоров. Я знаком с кейсами, когда поставщик объявлял себя банкротом на стадии производства. В условиях жесткого производственного графика и невозможности отсрочки, или отмены заказа, наличие заранее определенных альтернативных поставщиков позволяет оперативно перерасместить заказ и избежать срывов в реализации планов.

Ключевая стратегия защиты от рисков, связанных с поставщиками – это широкий пул проверенных поставщиков на каждую категорию. Однако, даже при наличии такого пула, поиск новых поставщиков должен быть постоянным.



### Юлия Шпигель

Чтобы обезопасить себя от форс-мажоров, выбираю 3–5 фабрик, рассылаю им ТЗ и запрашиваю условия на выпуск партии. Когда получаю ответы, выбираю подходящую по качеству и цене фабрику для размещения заказа.

Если поставщик уже в процессе сотрудничества отказывается выполнять условия договора или срывает сроки, я быстро переразмещаю заказ на другую фабрику из числа тех, что уже присылали свои условия. В Китае всегда можно найти такие фабрики «палочки-выручалочки», которые готовы взять срочный заказ и пойти навстречу клиенту.



### Екатерина Верещагина

Если к спорным вопросам подключать руководство — директора и руководителя производства, — то все моменты решаются быстрее. Поэтому перед началом сотрудничества рекомендую сохранять контакты ключевых людей, которым можно позвонить в случае форс-мажора или претензий.

Кстати, существует практика смены менеджера: если по каким-то причинам работать с представителем фабрики стало не комфортно (языковой барьер, необязательность сотрудника), то можно попросить заменить его. По этой же причине лучше переписываться с фабрикой по электронной почте, а не в мессенджере.



### Анна Черных

При подборе фабрик у бренда всегда должна быть альтернатива. Не обязательно просчитывать производство у 10 поставщиков, но запросить условия и образцы у 2–3 фабрик надо обязательно.

А еще минимизировать риски, например брака, можно за счет подбора производителя исходя из специфики изделий. Например, джинсы лучше шить в Китае, Бангладеш или Пакистане, а в Узбекистане — не стоит, потому что категория таких товаров для них пока в новинку. Для изделий премиум-сегмента лучше рассматривать Китай, Турцию, а также Индию для определенных специфических категорий товара.

**Анна Иванова**DOC'S  
uniform

Снизить риски нужно ещё на этапе знакомства, проработки образцов и первых встреч. Все договорённости должны быть зафиксированы в официальных документах, а не в мессенджере или почте. Это сразу показывает уровень готовности сторон к эффективному взаимодействию и серьёзность намерений.

Детальная проработка образцов и активная коммуникация в процессе разработки — это ключевой этап. Важно понять, как фабрика работает с лекалами, как организован раскрой, кто и в каких условиях отшивает образцы, есть ли экспериментальный цех, и какова логика ценообразования. Лично приехать на предприятие — лучший способ оценить открытость партнёра и увидеть реальное положение дел. Не для устрашения, а чтобы объективно оценить ситуацию.

Порядок на производстве тоже важен. Многие думают, что фабрика — это всегда немного хаос, но в сегментах средний—средний плюс площадка должна быть аккуратной, как дом, а не свалкой.

Еще рекомендация — стартовать лучше с небольшого объема. Если фабрика неохотно соглашается на 300 единиц вместо 2000, стоит объяснить, что это страховка для обеих сторон. Можно оформить приложение о намерениях: пробная партия — основной заказ. Платежи тоже лучше делить на этапы: не вся предоплата сразу перед запуском в производство, а частями: в момент размещения, перед отгрузкой и с финальным платежом после приемки. Такие простые меры снижают риски без напряжения в отношениях с фабрикой.

**Оксана Стогний**

bosco®

Снизить риск форс-мажора позволяет работа с несколькими производителями для каждой товарной группы. Не стоит, как говорится, «класть все яйца в одну корзину». У бренда всегда должны быть фабрики, которые могут подстраховать друг друга по ассортименту. Если в процессе разработки или производства что-то пойдет не так, можно быстро переразместить заказ на другое предприятие. Считаю, что работать только с одной фабрикой на каждый тип изделий — слишком рискованно. Можно потерять деньги, время и, в итоге, остаться без товара.

## ⊗ Что пошло не так:

### Фабрика переразмещает заказ без согласования с клиентом

Переразмещение заказа может стать причиной низкого качества изделий и срыва сроков, ведь такую «теневую» деятельность партнеров сложно контролировать. Часто переразмещение — вынужденный шаг производителя, у которого нет свободных мощностей, оборудования, сотрудников. Он физически не может выполнить заказ или успеваает выпустить партию в срок.

## ✓ Как решить вопрос



### Анна Черных

Основная причина переразмещения — срыв графика по вине клиента: задержка образцов, оплаты или согласований. Например, образец не доехал до Москвы или дизайнер не дал комментарии из-за болезни. Обычно фабрики работают по жесткому расписанию, и при потере «окна» вынуждены искать альтернативы — обращаться к сторонним предприятиям. Иногда поставщики честно сообщают об этом: «Мы проворонили “окно” по таким-то причинам».

Но часто фабрики переразмещают без уведомления клиента. От этого не спасают ни аудиты, ни договоры, ни партнёрство с крупными производствами. Чтобы обезопаситься, бренду надо контролировать каждый этап: от окраски ткани до пришивания пуговиц. Но такой контроль требует отдельного специалиста в цехах, что невыгодно для небольших компаний. К тому же случаи подкупа таких инспекторов — не редкость для индустрии.

Замечу, что переразмещение не всегда ведёт к браку. Другая фабрика может сделать хуже, а поставщик — сэкономить. Но бренд об этом и не узнает, пока не возникнут явные проблемы с качеством.



## Екатерина Верещагина

Основная причина перераспределения — фабрика не рассчитала свои мощности и взяла слишком много заказов. Так бывает, когда производители работают с несколькими брендами одновременно и некорректно оценивают свою загрузку. В моей практике был такой случай: разные департаменты одновременно разместили заказы на одних и тех же фабриках, а те в итоге не справились с объемом. На следующий сезон ввели самостоятельный контроль, сопоставляя планируемые объемы производства с возможностями фабрики, чтобы не перегружать их своими же заказами.

Еще одной причиной перераспределения могут быть технические ограничения фабрики. К примеру, на предприятии нет специального оборудования для конкретного типа вязки или обработки, а заказчика об этой проблеме не информируют. У меня в практике был кейс: заказ со свитерами в Бангладеш. Задача следующая - получить фантазийный тип вязки на полочке, но оборудование для выполнения такого типа вязки на фабрике отсутствовало. Фабрика не стала информировать о проблеме, а самостоятельно нашла подрядчика с необходимым оборудованием и разбила заказ: часть сделала у себя (спинку и рукава), а часть (полочку) отдала подрядчику. Затем фабрика соединила полочку и спинку изделия у себя на производстве. В итоге свитер стал хитом продаж, а фабрика получила заказ на следующий сезон.

Случаи перераспределения случаются как с крупными клиентами, так и небольшими брендами. Обезопасить себя сложно, можно лишь зафиксировать этот пункт в договоре и тщательно отслеживать действия производителя.

## ⊗ Что пошло не так:

### Непросто договориться с фабрикой о комфортной цене

На цену изделий влияет размер партии, сроки выпуска, дизайн (сложный крой, редкие ткани и ручная работа увеличивают стоимость), а также рыночные условия конкретной страны. Кроме этого, лояльность фабрики в вопросах ценообразования зависит от желания бренда выстраивать долгосрочные отношения: производители чаще идут на уступки, если видят перспективу регулярных заказов.

## ✓ Как решить вопрос



**Игорь Панфилов** J A M I L S O

Во-первых, установите целевую (таргетную) цену, исходя из аналитики прошлых лет и данных о конкурентах. Озвучивайте фабрике цену чуть ниже вашей целевой, так вы создадите пространство для торга, не теряя возможности получить желаемый результат.

Во-вторых, помните, первое ценовое предложение от поставщика всегда завышено. Фабрики могут закладывать свой профит до 60%, поэтому используйте репутацию бренда и вашу личную переговорную силу для достижения желаемого результата. Вы можете предложить фабрике цену, заниженную на 20%, и она с большей вероятностью согласится на снижение до 10%, что уже будет успехом. Даром, конечно, ни один производитель не работает.

В-третьих, ищите возможности для оптимизации внутри производства. К примеру, используйте одну ткань на несколько моделей с одними и тем же цветами. Также сами фабрики могут предложить вам варианты оптимизации производственного процесса. Выбирайте те, которые не повлияют на конечный вид изделия. Удешевление продукта за счет качества и дизайна — крайняя мера.



### Анна Черных

Процесс переговоров требует особого подхода: у сорсера или менеджера по закупкам должен быть некий драйв. Он должен получать удовольствие от торгов, а не просто выжимать из поставщика последние соки. Цель — получить справедливую цену, но не заставить фабрику работать в минус. Производитель найдет способ вернуть свои деньги так или иначе, например, в следующий раз не возьмет ваш заказ или сделает бракованную партию. А вы будете подчитывать убытки и исправлять дроп за свой счет. Поэтому здоровый переговорный процесс предполагает поиск баланса: обсуждение отсрочек платежей, открытого кастинга и взаимовыгодных условий.



### Юлия Шпигель

Для расчета target price смотрю розничные цены конкурентов, размер необходимой нам наценки и маржи. Для этого анализирую ценники брендов в том же ценовом сегменте на каждую товарную группу. К примеру, базовые футболки у них стоят 1,5–3,5 тыс. рублей, а джемперы — 3,5–6 тыс. рублей. Учитываю особенности изделий: чем проще модель (без принтов, сложного кроя, дорогих материалов), тем ближе к нижней границе цены. Если это casual или fashion-модель с деталями и дорогим составом ткани, то цена выше.

Затем намеренно закладываю чуть заниженный таргет для переговоров с поставщиком. Когда фабрика выбрана и цену мы согласовали, направляю образцы тканей или референсы, например, вещи из прошлых коллекций или модели конкурентов. Обязательно прописываю вес, плотность, состав тканей. Так партнер быстро понимает, что мы хотим получить в итоге.

Иногда обсуждаем варианты удешевления, например, берем проще фурнитуру, отказываемся от вышивки, а вместо мерсеризованного хлопка берем обычный. Снизить цену заказа можно за счет увеличения его объема, например, фабрика может предложить заказать не 1 тыс. единиц товара, а 1,5 тыс., зато цена будет на 15–20% ниже.

**Оксана Стогний**bosco<sup>®</sup>

Всегда начинаю с расчета target price – отталкиваюсь от конечной розничной стоимости продукта, учитывая наценки. Когда обращаюсь к фабрике, сразу занижаю желаемую цену примерно на 15% – оставляю возможность для торга. Например, пишу: «Мне нужна футболка из определенной ткани по такой-то цене». Так мы торгуемся, пока не упираемся в минимальную цену, ниже которой фабрика не готова опускаться.

Затем я начинаю торговаться по характеристикам товара, например, прошу взять ткань чуть дороже. Так качество изделия вырастет, но закупочная цена останется прежней, ведь мы ее уже согласовали. Кстати, цена зависит не только от материалов, но и от уровня производства. Если у фабрики высококлассные швеи и оборудование, они могут выполнять технологические узлы и производить товар более высокого класса. А значит даже бюджетное изделие будет смотреться качественно и «дорого».

Главные правила таких переговоров – не давить и не относиться к партнерам как к прислуге (иногда наблюдала такое отношение к фабрикам в Китае, Индии и Бангладеш). С таким отношением «партнерство» будет одноразовым: ваш заказ возьмут, но при следующем обращении откажут под любым предлогом.

Если разместиться на хороших фабриках не получится, бренду придется соглашаться на небольшие кустарные производства, которые шьют где-то в подвале. Призываю ценить своих партнеров и выстраивать с ними долгосрочное, взаимовыгодное сотрудничество.

## ⊗ Что пошло не так:

### Бренд не может определиться, где выпускать изделия — за рубежом или на российских фабриках

Выбор фабрики зависит от категории изделий, размера партии и бюджета. Например, в Турции целесообразно производить одежду из денима, а Узбекистан специализируется на выпуске хлопковых изделий. Зарубежные фабрики чаще дают более низкие цены на крупные партии. В России себестоимость изделий выше из-за нехватки мощностей и высоких затрат на сырье, зато проще с логистикой, маркировкой и документооборотом.

## ✓ Как решить вопрос



### Юлия Шпигель

Себестоимость производства fashion-изделий в России в 1,5–2 раза выше, чем в Китае. Причина — более высокая стоимость аренды, тканей, квалифицированной рабочей силы. К тому же, в России мало производств ткани и фурнитуры — для выпуска изделий нужно привезти материалы из других стран и поставить на предприятие. В Китае — все под рукой: ткани, фурнитура и линии сосредоточены в одном месте.

И даже в условиях активного обновления оборудования на российских фабриках, с Китаем соревноваться сложно: больше вариантов изделий для выпуска, китайцы более трудоспособные, а процессы у них отлажены годами. Если раньше были какие-то сложности в коммуникации, то сейчас они привыкли к нашим требованиям, без проблем присылают образцы в Москву, а все вопросы можно обсудить по WeChat.



## Анна Черных

Я работаю более 20 лет с Китаем, с Юго-Восточной Азией, Бангладеш, Пакистаном, Индией. И как бы нам ни хотелось уйти от китайских фабрик, которые выпускают порядка 70% продукции, сделать этого пока не можем. Причина проста — прибыль. По определенным категориям пока никто не предлагает лучшие условия по цене, качеству, ассортименту и срокам, чем Китай.

Управлять производством в России бренду труднее. Во-первых, отечественные предприятия почти в 100% случаев работают на давальческом сырье. То есть ты должен самостоятельно привезти на фабрику все комплектующие, от ниток до упаковки.

Во-вторых, производство в России сложнее контролировать, а порой, приходится уговаривать фабрику принять заказ. В стране пока мало производств, приходится искать исполнителей и подстраиваться под их условия. А в Китае у меня есть сразу 10 поставщиков, которые готовы работать, торговаться, предлагать лучшие условия, лишь бы выйти на российский рынок.

Идеальный вариант — диверсификация производства между разными странами, что позволяет не зависеть от одной из локаций и снизить риски в случае изменения ситуации в мире. Но и здесь есть нюансы. Например, Турция может работать с небольшими партиями, но нужно учитывать нестабильный курс лиры и инфляцию в стране. А в Китае даже с учетом всей операционки производство изделий пока обходится примерно на 30% дешевле, чем в России.



**Оксана Стогний**vosco<sup>®</sup>

В России безусловно есть достойные производства. Но основная сложность работы с российскими и белорусскими фабриками в том, что они требуют гораздо больше вовлеченности со стороны бренда. Нам приходится самостоятельно закупать импортные ткани, везти их на производство, контролировать пошив, следить за экономией материала. Плюс нужно самостоятельно делать лекала, градацию, а иногда даже планировать раскладку на ткани – фабрики обычно ждут от нас готовых решений. Поэтому для работы с отечественными предприятиями нужно содержать большой штат специалистов: помимо команды разработки нужно нанимать лаборанта для пошива образца, раскройщиков. А это аренда помещений, оборудование, зарплаты.

В Китае, Турции, Индии мы размещаемся, что называется, «под ключ»: даем техзадание, утверждаем образцы и платим за готовые изделия. Для работы с Китаем хватает маленькой команды: пара дизайнеров и технолог-конструктор.

Размещать заказы в России не сложнее, чем в Китае, но нужно быть готовым взять организацию всего процесса на себя.





## Екатерина Верещагина

Основная проблема российского производства — слабо налаженный процесс планирования выпуска изделий: не всегда берут долгосрочные заказы и работают, в основном, на давальческом сырье.

Я работаю с Азией, там процессы отработаны годами: распределение заказов, отшив образцов, логистика. Сильно развита технологическая часть, фабрики отлично оснащены современным оборудованием и активно внедряют новинки. Не нужно искать дополнительно материалы — заключил контракт и получил готовые изделия.

В России есть также сложность с кадрами. Если раньше молодых людей несколько лет обучали нюансам профессии в училищах, то сейчас многие выбирают краткосрочные курсы, где все реже готовят реальных специалистов. Престиж технических специалистов невысокий, а зарплаты низкие и отсутствует оборудование нового образца. В результате большинство швей на производствах — женщины предпенсионного возраста. Для сравнения в Индии на производстве трудится много мужчин-швей.

При выборе страны и фабрики необходимо учитывать все ключевые моменты: категории изделий, планируемых к запуску, их состав, объём заказа, требуемые размерные сетки, минимальное количество заказа на цвет (MOQ) и сроки поставок.





## Михаил Туманов

Выбор локации для выпуска изделий — всегда вопрос итогового продукта. Что хотим получить?

Если это что-то стандартное, небольшого объема, и хочется быстро сделать — лучше выпускать в России. Плюс — маркировка изделий на предприятии, упрощенная документация, поддержка государства.

Если у вас большие объемы, собственная разработка или нестандартное УТП (уникальное торговое предложение) — это повод обратиться к китайским производителям.

В России на производствах приходится часто сталкиваться с вопросами: «это мы не шьем» или «такую технологию применить не сможем». Как следствие, приходится распределять производственную линию и часто подстраиваться под возможности и сроки разных фабрик.

В Китае же, наоборот, полная свобода: любые ткани, любые материалы, любые технологии, быстрая логистика. В такой ситуации крайне важна экспертиза в поиске подходящего исполнителя. Это включает в себя понимание реальных возможностей фабрик и выстраивание правильных деловых отношений с самого начала.

На моём опыте есть примеры производств, где финальный продукт могли создать даже по одной лишь фотографии, и этот продукт был успешно реализован. Однако здесь крайне важно чётко понимать, о каком товаре идёт речь и на каких условиях это возможно.



**Анна Иванова**

DOCS

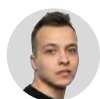
uniform

При выборе между российским и зарубежным производством важно учитывать не только себестоимость, но и ряд других факторов, которые могут существенно повлиять на общую выгоду и эффективность. Российское производство, хотя и может быть дороже, чем аналогичное в Юго-Восточной Азии, предлагает преимущества в скорости проработки образцов, оперативности реакции на изменения, упрощенной логистике и большей гибкости. При пиковом спросе в России можно оперативно запустить дополнительную партию, а при запуске вне РФ придется доплачивать за срочную доставку, что снижает изначальную выгоду.

У зарубежных фабрик – свои преимущества: богатый опыт, стабильность и низкая себестоимость при больших объемах производства. Однако существуют и сложности, такие как валютные переводы, удаленный принцип работы, включая контроль качества, а также необходимость проведения проверок или найма инспекторов. Есть различия и в стандартах: мы привыкли к ГОСТам, тогда как у иностранных партнеров свои подходы к исполнению, которые необходимо согласовывать до начала производства.

В России проще с документами, маркировкой и мобильностью в принятии решений по отклонениям. Несмотря на ощутимый дефицит мощностей и нехватку квалифицированных кадров по отдельным специальностям, эти вопросы вполне преодолимы.

У нас есть собственная фабрика в Москве, но её мощностей не всегда достаточно. Понятные позиции мы переразмещаем на других производственных площадках. Такая диверсификация снижает зависимость от одного производства, помогает оптимизировать себестоимость и обеспечить соблюдение сроков.



## Игорь Панфилов

J A M I L S O

Ключевая проблема российского производства – недостаточно развитая инфраструктура и ограниченный доступ к качественным материалам: тканям, фурнитуре. Импортные ткани в России имеют колоссальную наценку. Зачастую стоимость ткани на единицу изделия в РФ, может быть сопоставима со стоимостью готового изделия из аналогичной ткани, произведённого в Китае. Отсутствие собственного сырья, высокотехнологичного оборудования и дешевой квалифицированной рабочей силы все еще не дает отечественному легпрому составить достойную конкуренцию зарубежным производствам.

Однако, в работе с российскими фабриками есть свои плюсы. Первое – это снижение логистических расходов и сроков поставок. Также сокращается срок разработки моделей за счет быстрой доставки образцов. Близость производства дает возможность лучше контролировать качество. И, пожалуй, главное достоинство российского производства – возможность отшива малых партий, что особенно актуально для малых брендов и стартапов. Небольшие партии выгоднее производить в России, однако, капсульные мини-коллекции вполне можно произвести и в Китае. Если вы являетесь крупным заказчиком, работаете с большими объёмами и регулярно заказываете у поставщика более 30 SKU в сезон, они становятся к вам лояльнее и могут взяться за модель с небольшой глубиной. Для исполнения такого запроса они могут использовать свои sample rooms (лаборатории в которых отшиваются образцы).

При выборе страны производителя важно учитывать нюансы менеджмента. В разных странах они свои. По моему личному опыту, выстраивать коммуникацию с азиатскими фабриками гораздо проще: они более клиентоориентированы, всегда готовы идти навстречу и находить компромиссы. Благодаря их многолетнему опыту процесс разработки и производство идут четче, и продукт получается более качественным.

# Контроль качества на этапе выпуска изделий

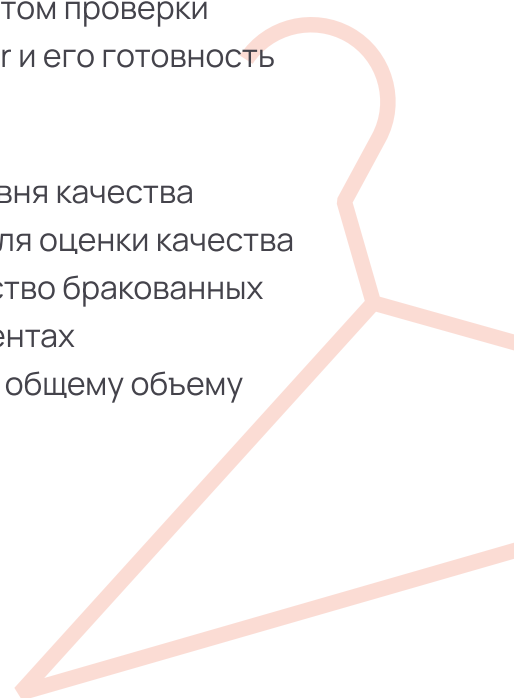
На качество готовых изделий влияют материалы, технология раскроя и пошива, квалификация работников и оборудование. Отследить все составляющие процесса позволяет инспекция на каждом этапе выпуска изделия.

## Стандартная история

Контроль качества изделий на производстве проходит в несколько этапов:

- 1. Initial Inspection** — выезд представителя бренда на фабрику для инспекции заказа в процессе его производства. Специалист смотрит изделия на потоке, убеждается, что заказ в работе, а швеи используют согласованные материалы. На этом этапе инспектор фиксирует возможные дефекты производственного процесса.
- 2. Inline Inspection** — проверка произведенных, но не упакованных изделий. Специалист оценивает качество обработки, корректность пошива и фиксирует дефекты продукта.
- 3. Final Inspection** — это проверка упакованных изделий. Инспектор должен удостовериться, что в коробках лежит нужное количество изделий, они правильно упакованы и промаркированы. Результатом проверки станет приемка товара в соответствии с Purchase Order и его готовность к последующей отгрузке логистической компанией.

У каждой фабрики есть свой показатель приемлемого уровня качества (от англ. Acceptable Quality Level, AQL). Он используется для оценки качества изделий и определяет максимальное допустимое количество бракованных изделий в партии. Показатель обычно выражается в процентах и высчитывается как соотношение количества дефектов к общему объему партии.



Технологические дефекты на фабриках регламентируются стандартами. Согласно международному стандарту ISO 2859-1, допустимое количество мажорных и минорных дефектов зависит от объема партии, например, на 500–1200 изделий может быть выявлено 5 мажорных дефектов и 7 минорных. Если количество дефектов превышает допустимые значения, то бренд может не принять партию и ее отправят на переделку.

Бренд тоже может влиять на выпуск качественных изделий. Для этого важно предоставить фабрике полные и корректные данные по моделям — от этого зависит качество PPS. В технический пакет (техпак) для производителя включают всю информацию: техзадание, эскизы, технические рисунки будущих изделий, лекала моделей, размерные ряды, технология пошива.

Затем после проверки PPS, который фабрика выпустит на основе техпака, важно подробно описать несоответствия. Так на этапе массового производства изделий у исполнителя не возникнет сомнений, а итоговый продукт получится такой, как запланировали.



## ⊗ Что пошло не так:

### Бренд не понимает, как контролировать качество на контрактных производствах

Тщательный контроль фабрик на каждом этапе выпуска изделий помогает бренду сократить объем брака, соблюсти сроки производства и сэкономить деньги на выпуск коллекции. Сложность контроля определяется локацией предприятия и готовностью партнера вовлекать компанию во внутренние производственные процессы.

## ✓ Как решить вопрос



**Илья Федотов** **DESSPORT**

Я советую начинать контроль качества на этапе работы с образцами. Мы работаем с четырьмя типами: сэмпл продавца, маркетинговый образец (обязательно с подписью и биркой), образец для примерки и финальный, подтвержденный образец после визита на фабрику. Именно финальный сэмпл проходит валидацию и подписывается байером и продакт-менеджером — это наш эталон.

После согласования мы заказываем контрольную партию и отслеживаем процесс через систему — от запуска до получения товара.

Если в процессе вносятся изменения, возможен очный визит поставщика для уточнений и подписания новых документов.

Важно понимать, что контроль качества не заканчивается на фабрике. Если брак выявлен в магазине, а внутреннего отдела качества нет — ответственность несёт категорийный менеджер. В таких случаях мы направляем поставщику претензию с расчётом ущерба. Поступающие жалобы от клиентов также оформляются документально, и вопрос решается компенсацией, скидкой или переговорным путём.

На производстве требуется два специалиста для контроля качества: конфекционер и технолог/QC-менеджер. Всегда тестируйте материалы (на прочность при сгибании и разрыв), раскрой (соответствие меток и направлений, укладываемость деталей на материале, контроль отходов), пошив (как материал ведёт себя при работе на разных типах машин, не даёт ли перекос, осыпание, стягивание). Проводите специфические тесты, например, на проклеивание швов для водонепроницаемых мембран. Хотя такие тесты могут быть затратными, они критически важны.

Не забывайте о тщательной документации. Все требования к качеству, включая градации материалов (например, грейд А, В, С) и их функциональные возможности для различных условий, должны быть строго задокументированы. Также обязательно проверяйте лицензии фабрики на производство и использование конкретных материалов, наличие всех необходимых тестов и документов на эти материалы.



### Юлия Шпигель

Основной контроль качества происходит перед отгрузкой. Когда фабрика произвела партию изделий, упаковала и готовится к отправке, должен приехать технолог от бренда. Вместе с представителем фабрики он вскрывает коробки, вынимает несколько штук и смотрит на качество. Если видит брак, то проверяет другие коробки. Допустим, в партии 500 единиц товара, из них 50 оказались бракованными. Их откладывают, а документы в итоге оформляют не на 500, а на 450 единиц.

Но если вдруг что-то пропустили, и брак доехал до склада бренда в России, то по контракту компания может не платить за эти позиции, либо ей делают скидку на следующий заказ.



## Екатерина Верещагина

Контроль качества обычно проходит в несколько этапов, начиная с формирования грамотного технического задания. Первый этап начинается с проверки образцов, которые фабрика выпустила на основании технической документации бренда. Второй – в процессе запуска изделий в массовое производство, а третий – после завершения производства, перед отгрузкой. Финальная инспекция может производиться как специалистами от компании заказчика, так и с привлечением третьей стороны. В международных компаниях контроль качества обычно проходит по стандартам AQL (Acceptable Quality Level, Приемлемый уровень качества). Уровень AQL, по которому будет производиться инспекция, обязательно прописывается в контракте с производителем. В каждой отрасли существуют свои уровни приемлемого качества. Например, в Диаграмме AQL для одежды четко указано, сколько изделий подлежит проверке, исходя из общего размера партии и выбранного уровня AQL. Там же прописаны допустимые значения как для мажорных, так и для минорных дефектов в этой выборке. Изделия для проверки всегда отбираются рандомно, из разных упакованных коробок.

После проверки инспектор составляет протокол с количеством дефектов. В зависимости от количества и серьезности дефектов принимается решение о дальнейших действиях: это может быть разбраковка всей партии, возможная переделка или коррекция минорных дефектов. После этого проводится повторная инспекция, а также переговоры с фабрикой о проценте скидки и утверждение финальных количеств к отгрузке.

**Оксана Стогний**vosco<sup>®</sup>

Контроль качества – архиважный вопрос при выпуске коллекции. Идеально, если компания может нанять своего менеджера для работы на производстве или хотя бы отправлять своих специалистов для контроля разных этапов выпуска изделий. Конечно, проверить каждую единицу невозможно, но проверки каждого этапа организовать можно и нужно, например потрогать ткань перед раскроем. К тому же такие проверки оказывают психологический эффект на производителя – он видит, что бренд держит «руку на пульсе», а не пускает все на самотек. Ведь если заказчик не проявляет интереса к своему заказу, то и производитель может работать спустя рукава.

Поэтому на начальном этапе, когда выпускаются первые единицы заказа, важно приезжать и смотреть за процессом. А приемку партии можно доверить агентам по контракту или фабрике. Это называется самоконтроль (self-quality control), и его условия прописываются в договоре. При такой проверке я прошу производителя прислать не только таблицы измерений, но и фотографии изделий вместе с сантиметровой лентой. Так видны все погрешности до приемки партии.

И последний этап контроля – проверка партии уже на складе бренда и сверка документов от производителя с фактическими данными партии. Если найден брак и его больше, чем прописано в договоре, то выставляем рекламацию. Обычно фабрика забирает бракованный товар обратно за свой счет, компенсирует расходы, делает допоставку качественного товара либо предоставляет скидку на следующий заказ.

## ⊗ Что пошло не так:

### Сложно выбрать между наймом сотрудника для контроля производства и услугами инспекционной компании

У fashion-брендов есть практика найма специалистов для постоянных командировок или переезда в страну выпуска коллекций. Отдельная штатная единица — дополнительные расходы для компании, в некоторых случаях целесообразнее нанять инспекционную компанию или «закрывать глаза» на определенный процент брака.

## ✓ Как решить вопрос



**Анна Иванова**

DOC'S  
uniform

Разница между наймом сотрудников и привлечением инспекционной компании в том, что свои видят картину целиком: как брак повлияет на продажи, ассортимент, логистику. Они не просто фиксируют отклонения — они понимают, какие из них критичны, а какие можно оставить без доработок, чтобы не сорвать сроки. Решения принимаются быстро и с учетом контекста — переделывать, исправлять или принять неидеальный вариант, если поджимают сроки.

Внешний инспектор, хоть и объективен, действует в отрыве от общей стратегии коллекции. Он может не до конца осознавать, насколько критичен дефект для бизнеса. Допустим, цвет изделия отличается от задуманного — но покупатель не видел изначальной концепции, и это не является критичным недостатком. Внешние специалисты чаще работают по формальным критериям и не всегда принимают оптимальные для бизнеса решения.

Поэтому брак — не всегда повод для стресса. Стремление к идеалу важно, но главное — довольный покупатель. Иногда небольшое отклонение никак не влияет на восприятие изделия, а вот задержка производства может стоить продаж в целом.



## Анна Черных

Я настороженно отношусь к инспекционным компаниям: их отчеты могут выглядеть идеально, а товар на склад бренда приходит с браком. Дело в том, что в таких организациях иногда работают инспекторы-универсалы: они смотрят изделия в целом, но не учитывают важные нюансы и специфику конкретной категории. Например, они могут не обратить внимание на цвет ниток или швы. При этом доказать их ошибку и взыскать убытки практически невозможно.

Считаю, что представитель бренда, особенно в fashion-индустрии, должен находиться на производстве. Такой сотрудник существенно ускоряет процессы на месте, а основная сложность ритейлеров — не сколько контроль производства, сколько time to market. Поэтому на найм такого специалиста нужно смотреть с точки зрения долгосрочной инвестиции: бренд вовремя получит качественный дроп, успеет распродать изделия, и работа специалиста окупится за счет снижения остатков (до 10–20% к концу сезона). Лайфхак — нанимать локальных менеджеров в странах производства. Часто это обходится дешевле, чем переселять в другую страну российского специалиста.

Если fashion-бренд — новичок на рынке, а свободных средств нет, то надо лично посетить производство хотя бы на этапе запуска. Крупным брендам можно комбинировать подходы: на inline-контроль привлекать проверенных локальных специалистов, а на финальный контроль качества — стороннюю компанию. Так ритейлер не будет зависеть от третьей стороны и хотя бы частично контролировать процесс самостоятельно.



## Михаил Туманов

Найм штатного сотрудника может быть полностью оправдан, если у вас сложная структура производства, множество производственных линий и широкий ассортимент продукции одного бренда. Такой специалист будет нести ответственность за все производственные процессы до момента поступления товара на склад: контроль соответствия техническому заданию (ТЗ), проверка совместимости материалов, учёт технологических особенностей, выявление ошибок на этапе семплинга. По сути, это технический специалист, способный оперативно решать возникающие вопросы прямо на месте. Если бренд планирует расширять свой ассортимент, то наличие такого штатного сотрудника точно сэкономит время и нервы, а также минимизирует ошибки и значительно ускорит весь процесс.

Агентские услуги удобны благодаря скорости и гибким договорным условиям. Например, своим партнёрам я могу сразу предложить несколько производственных направлений: одежда (верхняя одежда и джинсы), трикотаж (футболки, спортивные костюмы), аксессуары (головные уборы, сумки, брелоки). Каждый из этих производителей располагает хорошим стоком материалов и имеет опыт работы с американским и западным рынками, что гарантирует высокие стандарты качества производства.

Выбор остаётся вопросом стратегии, но всегда нужно учитывать, что даже с надёжными партнёрами могут возникнуть сложности: например, разница в подходах к лекалам, требованиях к принтам или технологические нюансы. Передавая вопросы производства на аутсорс, вы минимизируете собственные риски и временные затраты. Такой выбор имеет свои очевидные плюсы.

**Илья Федотов** **DESPO**RТ

Выбор между наймом штатного сотрудника для контроля производства и использованием услуг сторонней инспекционной компании зависит от масштаба и сложности бизнеса.

Найм штатного сотрудника, например QC-менеджера, идеален для компаний со сложной структурой, множеством производственных линий и широким ассортиментом продукции. Такой специалист будет отвечать за все производственные процессы вплоть до поступления товара на склад, включая контроль соответствия ТЗ, совместимость материалов, технологические особенности и исправление ошибок семплинга. Его главное преимущество в том, что он может оперативно решать вопросы на месте. Здесь важно, чтобы QC-менеджер глубоко разбирался в технологиях, конструкции, оборудовании и особенностях работы фабрик. Иногда для каждой категории продукции или вида спорта может потребоваться целый отдел, а не один универсал.

С другой стороны, услуги инспекционной компании удобны своей скоростью и гибкими договорными условиями. Привлекать сторонних специалистов целесообразно, когда партия небольшая, и отправлять своего сотрудника в другую страну для однодневной инспекции (особенно при длительном перелёте) экономически невыгодно. Кроме того, при больших партиях или задержках в производстве имеет смысл привлечь нескольких специалистов (в том числе от инспекционной компании) для ускорения приёмки товара, что напрямую влияет на сроки логистики. Если у компании ограничен бюджет на создание собственного отдела контроля качества, привлечение сторонней экспертизы становится оптимальным решением.

Стратегия выбора поставщика и создание отдела по работе качеством – это частный случай, мы лишь даем направление.

## ⊗ Что пошло не так:

### Бренд испытывает сложности с подготовкой корректной документации для производителя

Из-за неточностей в технических эскизах, спецификациях моделей и материалов, фабрики могут выпускать некорректные образцы, что отсрочивает производство коллекции. У каждого предприятия собственные требования к техпаку, а значит стандарты оформления документов следует запрашивать у поставщика или искать в открытых источниках.

## ✓ Как решить вопрос



### Игорь Панфилов J A M I L S O

Крайне важно составить четкую и подробную техническую документацию, чтобы поставщик на её основании произвёл именно то, что было задумано. Производственному менеджеру нужно уметь полноценно донести всю информацию поставщику, четко поставить перед ним задачу и разъяснить в короткие сроки все возникающие вопросы.

В тех случаях, когда техническая документация (техпак) предоставляется производственному менеджеру командой технологов и конструкторов, ему самостоятельно необходимо вникнуть во все детали: обратить внимание на то, какая фурнитура используется в модели, её количество, какие технологические обработки применяются. Кроме дополнительного контроля и минимизации ошибок, это позволит менеджеру лучше представить себестоимость изделия. При необходимости для снижения цены он может внести корректировки в технологический процесс, существенно не меняя задумку дизайнера.



### Екатерина Верещагина

Корректный техпак убережет бренд от потери времени и низкого качества изделий. Разночтений быть не должно, ведь если фабрика что-то поймет по-своему, то сделает изделия так, как посчитает правильным и удобным для своего производства.

Требования к оформлению техпака в разных странах отличаются. Например, в России часто используют ГОСТы и стандарты: все должно быть подробно расписано, включая длинные текстовые описания технологии пошива. Для международных производителей стран ЮВА (Китай, Индия, Бангладеш) нужен совсем другой формат — там важнее четкие схемы и лаконичные обозначения, без лишних деталей.



### Оксана Стогний vosco®

Чем подробнее составлена первичная документация, тем точнее будет PPS, который пришлет фабрика. А значит правки будут минимальны, а согласование быстрым.

Обычно каждый бренд оформляет документацию по-своему. Идеально, если в компании есть команда разработки — дизайнер, технолог и конструктор, — которые готовят полный пакет с данными по моделям. Но на практике не все фабрики требуют лекала, многие работают по своим базовым конструкциям. Особенно это касается проверенных производителей (например, в Китае или Индии), которые давно сотрудничают с европейскими и российскими компаниями. У них уже есть адаптированные под наши стандарты конструкторские базы.

Если бренд только начал работать с фабрикой и пока не доверяет ей, то имеет смысл прописывать в документах все до мелочей, даже если это кажется избыточным. Например, точные параметры строчки (ширина, плотность), состав пряжи и тип вязки. Чем точнее и подробнее документация — тем лучше получится образец, а значит модель ждет меньше доработок на этапе массового производства.

## Автоматизация процесса в PLM

На пути производства коллекций бренд проходит множество этапов: от подготовки техпаков и подбора фабрики, до контроля готовых изделий на предприятии. И каждый из этих шагов можно оптимизировать с помощью PLM-системы: она обеспечит прозрачность процессов и статусов проекта.

### Проблемы настройки процессов и пути их решения помощью PLM-системы:



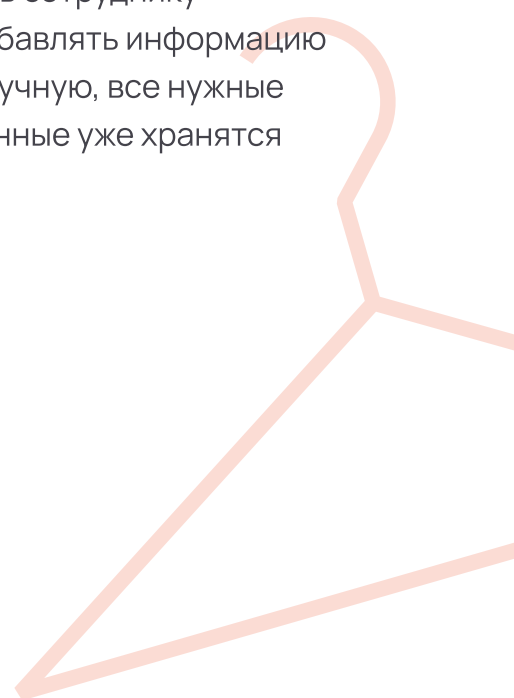
#### Сбор данных для подготовки техпака из разных файлов

Для хранения данных и формирования технических пакетов (техпаков) для производителей бренды используют стандартные программы типа Excel. Но с ростом ассортимента и объема продуктовой информации, консолидация данных из разрозненных файлов в единый документ занимает все больше времени. При этом риск ошибок возрастает, что тормозит процесс появления коллекции на полках магазинов. На основе некорректных данных фабрика выпустит неверный образец, а значит уйдет время на внесение правок и согласование.



#### Формирование пакета документов внутри системы за 1,5 минуты

PLM-система позволяет сформировать техпак для производителя за 1,5 минуты вместо нескольких часов. Увеличивается не только скорость создания пакета документов, но и его качество: вероятность внесения ошибочных данных снижается. Ведь сотруднику не придется добавлять информацию по изделиям вручную, все нужные для выпуска данные уже хранятся в системе.





### Поиск и сбор коммерческих предложений от каждого поставщика отдельно

Подбор фабрики – отдельная задача для сорсера или менеджера по производству. Обычно бренд ищет исполнителя вручную: посещает выставки, собирает рекомендации коллег из других компаний и действующих партнеров. Затем у каждой фабрики сравнивает предложения и выбирает подходящее производство. После – отправляет запрос на пошив семпла и проверяет юридический статус фабрики.



### Проверка готовых семплов и их корректировка в ручном режиме

Бренд может попросить фабрику отшить образец в нескольких случаях: когда это новый для компании партнер и перед серийным выпуском изделий. Для этого отправляется техпак с полными данными об изделии. После того, как фабрика пришлет готовый семпл, специалисты проверяют качество и соответствие техпаку. Если есть расхождения, то бренд описывает нестыковки и направляет образец обратно на фабрику для доработки.



### Отправка запроса на квотирование сразу нескольким проверенным поставщикам

В PLM-системе цепочку действий можно упростить. Достаточно отправить запрос проверенным поставщикам и сравнить их предложения. В решение встроена SRM-система, которая помогает автоматизировать коммуникацию с исполнителем – согласовать условия, подписать документы и отправить техпак на выпуск семпла. Вся переписка сохраняется, обеспечивая прозрачность.



### Автоматическая проверка соответствия семпла заданным параметрам

PLM-система позволяет сократить время на запрос и проверку семпла. В отдельном модуле решения можно отправить запрос на выпуск образца, сверить его с согласованными размерами за счет интеграции с Measurement chart и дать обратную связь производителю. Дополнительно каждому образцу можно присвоить статус, например «в пути» или «отправлен на доработку», что повышает прозрачность, особенно при работе с несколькими производителями.



### Формальный контроль качества готовых изделий

Для контроля качества готовой партии бренд нанимает штатных специалистов или прибегает к помощи сторонних компаний, особенно на этапе финальной инспекции. Обычно для проверки изделий сотрудники используют специальные чек-листы, где фиксируют параметры продукта и процент брака. Как правило такие чек-листы универсальны и не учитывают нюансы конкретной категории изделий. А значит риск пропустить значимые для бренда детали повышается.



### Кастомизированные чек-листы и единые стандарты проверки для всех партнеров

Для контроля качества изделий в PLM-системе есть дополнительный модуль. Он позволяет брендам создавать собственные чек-листы и фиксировать сроки проверки заказа. Стандартизация процесса проверки делает его быстрее и четче, учитывая категорию и тип изделия. По итогам проверки все результаты сохраняются в PLM-системе, что позволяет отследить работу производителя и принять взвешенное решение о дальнейшем сотрудничестве с партнером.



## Заключение

Производство и контроль качества — финальный этап, связанный с разработкой fashion-коллекции.

В модуле мы раскрыли нюансы подбора фабрики и выстраивания отношений с производителями так, чтобы сотрудничество было долгим и плодотворным.

Для этого провели серию интервью с опытными экспертами и консультантами, которые специализируются на работе с зарубежными фабриками и управляют собственными производствами в России.

Они поделились практическими советами по решению вопросов в области поиска фабрики и выстраивания отношений с бизнес-партнером, а также контроля качества на этапе выпуска изделий.

**Надеемся, что гайд станет для вас полезным инструментом и раскроет процессы с новых сторон!**

В гайде планируются следующие модули:

- ✓ Управление командой
- ✓ Бизнес-аналитика
- ✓ Внедрение IT-инструментов в команды fashion-ритейлеров

Дату выхода нового модуля можно узнать в нашем [Telegram-канале](#), где мы публикуем анонсы материалов.

Если вы не нашли ответ на свой вопрос или хотите стать экспертом следующего модуля, напишите нам на почту: [team@omnidata.ru](mailto:team@omnidata.ru).

Мы свяжем вас с нужным специалистом или пригласим на интервью.

