

Серия «Отраслевые обзоры»
SR/14/01, июль 2014 г.

**Путь первого приватизированного предприятия
швейной отрасли Беларуси до ведущего
производителя корсетных изделий в Европе:
тематическое исследование на примере
модернизации СП ЗАО «Милавица»**



**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЦЕНТР ИПМ**

исследования • прогнозы • мониторинг

ул. Захарова, 50 Б, 220088, Минск, Беларусь
тел./факс +375 17 210 0105
веб-сайт: <http://research.by/>
e-mail: research@research.by

© 2014 Исследовательский центр ИПМ

Серия «Отраслевые обзоры»
SR/14/01, июль 2014 г.

Путь первого приватизированного предприятия швейной отрасли Беларуси до ведущего производителя корсетных изделий в Европе: тематическое исследование на примере модернизации СП ЗАО «Милавица»

© 2014 Исследовательский центр ИПМ

Отказ от обязательств. Анализ, представленный в данном отчете, основан на официальных статистических данных, информации из открытых источников и интервью с руководителями компании «Милавица». Вся информация собрана в период с 15 марта по 1 ноября 2013 г. Ни Исследовательский центр ИПМ, ни лица, представляющие центр, не могут быть ответственными за использование информации, содержащейся в данном отчете. Исследовательский центр ИПМ не несет ответственность за потери и/или убытки любого рода, связанные с использованием информации, представленной в отчете. Позиция, представленная в отчете, отражает точку зрения авторов и может не совпадать с позицией организаций, которые они представляют.

СОДЕРЖАНИЕ

Список таблиц и рисунков.....	4
Используемые сокращения	5
1. Введение	6
2. Становление бизнес модели (1992–2001 гг.).....	8
2.1. «Шаги к успеху» в период 1992–2001 гг.	8
Приватизация.....	8
Сохранение мощной производственной базы и специалистов в переходный период	9
Сохранение связи с поставщиками.....	9
Развитие продукции и расширение ассортимента	9
Развитие собственной розничной сети	10
Развитие сознания собственника у коллектива.....	10
Создание СП с фирмой Triumph	11
Начало кооперации с субподрядчиками.....	11
2.2. Результаты модернизации в период 1992–2001 гг.	11
Широкий ассортимент продукции	12
Возникновение модели производственной кооперации (аутсорсинг)	12
Обновление свыше 80% парка технологического оборудования.....	12
Создание сети фирменной торговли	12
3. Оптимизация бизнес модели, процесс и модель роста СП ЗАО «Милавица» (2002–2013 гг.)	13
3.1. Новое поколение менеджмента	13
3.2. Приоритеты в развитии.....	13
3.3. Оптимизация бизнес модели в сфере производства: развитие аутсорсинга	14
Предпосылки и условия.....	14
Конкуренция	15
Процесс становления кооперации и работы с партнерами	16
Преимущества и проблемы.....	18
Результаты на сегодняшний день	18
3.4. Оптимизация бизнес модели в сфере сбыта	20
Точечная продажа изделий.....	20
Фирменная торговля (переход к франчайзингу)	20
Результаты на сегодняшний день	24
3.5. Оптимизация бизнес модели в сфере логистики	25
Предпосылки и проблемы до создания центра	25
Создание собственного логистического центра	26
Преимущества собственного логистического центра	27
Приоритеты «Милавицы» в развитии логистики	28
Перспективы ООО «Милавица-логистик».....	29
4. Основные выводы	31
5. Приложение.....	33
5.1. Историческая справка	33
5.2. Эффекты для отрасли и экономики	33
Развитие кластера	33
Основные показатели деятельности	35

СПИСОК ТАБЛИЦ И РИСУНКОВ

Таблица 1. Конкурентная среда	15
Таблица 2. География предприятий-партнеров в 2013 г.	19
Таблица 3. Основные показатели работы до и после введения в эксплуатацию логистического центра	28
Таблица 4. Признаки кластера товаропроизводителей и оценка их наличия в анализируемой структуре.....	34
Таблица 5. Основные показатели работы СП ЗАО «МИЛАВИЦА» в сравнении с показателями предприятий швейной отрасли концерна «Беллепром» в целом за 2012 г.....	36
Рисунок 1. Динамика занятости швей на СП ЗАО «Милавица» и у субподрядчиков	19
Рисунок 2. Рост числа субподрядчиков и их доля в общем объеме выпускаемой продукции.....	19
Рисунок 3. Количество швей на предприятиях субподрядчиков по областям в 2013 г.	20
Рисунок 4. Количество франчайзинговых магазинов	24
Рисунок 5. Объемы реализации СП ЗАО «Милавица»	25
Рисунок 6. Схема обработки товаров до запуска логистического центра	26
Рисунок 7. Схема обработки товаров в новом логистическом центре	27
Рисунок 8. Оптимизация внутренней логистики.....	27
Рисунок 9. Приоритет стратегического развития транспортной логистики	29
Рисунок 10. Организационная структура вокруг СП ЗАО «Милавица»	34
Рисунок 11. Чистая прибыль предприятий швейной отрасли и СП ЗАО «Милавица» (BYR млн) и доля прибыли СП ЗАО «Милавица» в общем объеме чистой прибыли отрасли (%)	36
Рисунок 12. Рентабельность продаж предприятий швейной отрасли и СП ЗАО «Милавица», %.....	37
Рисунок 13. Объем инвестиций в основной капитал на СП ЗАО «Милавица» и в швейной отрасли в целом, BYR млн	37
Рисунок 14. Среднемесячная зарплата на предприятиях швейной отрасли и СП ЗАО «Милавица», BYR тыс.	38
Рисунок 15. Объемы импорта и экспорта на предприятиях швейной отрасли в целом и на СП ЗАО «Милавица», USD млн.....	38
Рисунок 16. Удельный вес СП ЗАО «Милавица» в общем объеме швейной отрасли по внешнеторговым показателям	39
Рисунок 17. Вклад СП ЗАО «Милавица» в основные макроэкономические показатели Беларуси	39

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СОКРАЩЕНИЯ

СП	Совместное предприятие
АО	Акционерное общество
ЗАО	Закрытое акционерное общество
ООО	Общество с ограниченной ответственностью
МШФ	Минская швейная фабрика
Белстат	Национальный статистический комитет Республики Беларусь
ВВП	Валовой внутренний продукт
г/г	По сравнению с аналогичным периодом предыдущего года
ЕБРР	Европейский банк реконструкции и развития
EUR	Евро
USD	Доллар США
BYR	Белорусский рубль
3PL	Third Party Logistics

1. ВВЕДЕНИЕ

«Когда мы говорим о модернизации, то естественно было бы обратиться к модернизации предприятия как основного звена экономики.»¹

*Заместитель директора Центрального экономико-математического
института Российской академии наук (РАН),
член Совета, член-корреспондент РАН Г.Б. Клейнер*

Клейнер предположил, что модернизация, помимо прочего, это процесс, который не должен иметь конечную длительность, а должен продолжаться постоянно². При этом модернизация должна быть системной: она должна охватывать все уровни как на отдельно взятом предприятии, так и в экономике в целом. Эти уровни всегда подразумевают согласованное взаимодействие.

Основополагающим фактором для успеха процесса модернизации является, прежде всего, понимание необходимости этого процесса. То есть процессу смены оборудования предшествует смена мышления, за счет чего приходит понимание необходимости инновационного развития.

Именно так происходил и продолжает происходить процесс модернизации на СП ЗАО «Милавица».

«Главным нашим преимуществом является система работы, комплексные решения, предлагаемые клиентам. Впрочем, это не предел: когда так будут работать все, «Милавице» придется придумать что-то новое.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Данная цитата показывает как комплексное понимание менеджментом проблем, так и готовность его к постоянным переменам, к постоянному поиску новых решений.

Уже в 2003 г. деятельность предприятия была структурирована в бизнес процессы: первичные³ и обеспечивающие⁴. Одним из обеспечивающих бизнес процессов на «Милавице» является «постоянное совершенствование» первичных процессов. В нем отражается постоянное стремление к самосовершенствованию, поиску новых идей во всех направлениях бизнеса, а также динамичность менеджмента и вместе с ним предприятия.

Результатом такого подхода является актуальная позиция «Милавицы», которая считается привлекательным работодателем и характеризуется хорошими финансовыми показателями. «Милавица» сегодня – это один из крупнейших в Европе производителей женского белья, качественная продукция, высокие технологии, отлаженный механизм работы и известный бренд.

Однако каков был путь предприятия к тому, чтобы стать крупнейшим производителем женского белья в Восточной Европе? Где находятся истоки успеха этой компании? Как она развивается и функционирует? Цель данного тематического исследования – показать важнейшие стратегические направления в принятии управленческих решений, ставших основополагающими для будущего успеха, а также ознакомить читателя с моделью работы предприятия, которая включает в себя три основных компонента:

- гибкое производство;
- розницу;
- логистику.

Второй раздел работы отводится описанию становления бизнес модели предприятия в период 1990-х гг. В частности, затрагивается переходный период, включающий приватизацию фабрики, которая была одной из первых в процессе разгосударствления предприятий легкой промышленности. Далее описы-

¹ <http://www.kleiner.ru/arpab/ecokrf.html>.

² http://www.tpprf.ru/common/upload/kom25_AP3-1.pdf.

³ Закупки, производство и т.д.

⁴ Стратегия, финансы, ИТ и т.д.

ваются важнейшие шаги, посредством которых во времена стремительного разорения, упадка и отчасти полной остановки многих промышленных производств предприятие продолжало работать без единого дня простоя.

Третий раздел посвящен смене менеджмента на предприятии, долгосрочным приоритетам развития и оптимизации бизнес модели. Глава 3.3, в частности, уделяет внимание развитию производственной кооперации на базе аутсорсинга. Здесь затрагиваются предпосылки, условия и процесс возникновения аутсорсинга, конкурентная среда, преимущества и недостатки данной формы развития производства. Глава 3.4 посвящена дистрибуции готовой продукции, в особенности развитию франчайзинга на предприятии и его эффективности. Глава 3.5 описывает сферу логистики на предприятии. Особое внимание здесь отводится созданию собственного логистического центра, его перспективам и преимуществам.

В главе 4 собраны результаты развития и достижения компании за последние два десятилетия. В приложении дана краткая историческая справка о предприятии, описаны эффекты деятельности предприятия для отрасли и экономики в целом.

2. СТАНОВЛЕНИЕ БИЗНЕС МОДЕЛИ (1992–2001 гг.)

Старая система отношений в экономике начала 1990-х гг. разрушалась быстро. В то же время сложившаяся за много лет структура производства и поведение большинства экономических субъектов сохраняли определенную инерционную устойчивость. Временем, которое давала инерция, руководство Минской швейной фабрики «Милавица» смогло воспользоваться. **Точность стратегических решений, реакция менеджмента⁵ на новые обстоятельства и, как следствие, скорость преобразования советского предприятия в компанию, способную выжить в условиях рынка с постсоветской спецификой, определили будущее «Милавицы».** Грандиозные изменения, выпавшие в данный период на долю предприятия, обогатили его опытом, несоразмерным количеству лет, за которые все произошло. Каждый год 1990-х гг. по интенсивности событий сопоставим с как минимум тремя годами в нормальных условиях. Достаточно привести в пример хотя бы только частоту денежных реформ в описываемый период.

Важнейшими шагами по стабилизации положения стали приватизация предприятия путем преобразования его в акционерное общество и приведение продукции в соответствие с мировыми стандартами отрасли в отношении разработок моделей, используемых технологий и сырья.

2.1. «Шаги к успеху» в период 1992–2001 гг.

Приватизация

Январь 1992 г. – один из основополагающих моментов в жизни предприятия. Был подписан договор о выкупе коллективом у государства имущества предприятия Минской швейной фабрики «Милавица». Приватизация означала начало новой эпохи на предприятии.

«Приватизация – это ломка психологии в целом всего общества.»

*Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)*

Акционерами общества стали работники и пенсионеры предприятия. Пример «Милавицы» является одним из первых в процессе разгосударствления предприятий легкой промышленности Беларуси и по важности сопоставим или даже превосходит совокупность последующих реформ, поскольку именно после этого их проведение стало возможным. «Милавица» прошла через все этапы этого сложного процесса, став сначала ОАО, потом изменив свою форму в ЗАО, при этом всегда неуклонно придерживаясь несовершенных в то время законодательных актов.

«Почему все это делали? Были амбициозные планы – сделать «Милавицу» лучшим предприятием в республике. Хотелось показать, что можно сделать на предприятии.»

*Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)*

При этом руководство предприятия не искало личной выгоды.

«Не было цели взять больше от государства... Хотелось все сделать в интересах людей. И люди это понимали.»

*Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)*

⁵ В этот период предприятием руководила Зинаида Васильевна Валеха. На предприятии с 1969 г., где работала начальником производственного отдела, главным инженером. В 1985 г. назначена заместителем министра легкой промышленности БССР. В 1991–2002 гг. вернулась на «Комсомолку», которая была преобразована в ЗАО «Милавица», в качестве руководителя (директор, президент, ген. директор). С 2002 г. является председателем наблюдательного совета СП ЗАО «Милавица».

С момента выпуска первых акций акции предприятия всегда были ликвидны. «Милавица» первой в стране стала проводить их котировку. Вместе со стоимостью капитала предприятия росла и стоимость каждой акции.

Предприятие получило экономическую свободу и возможность распоряжаться своими средствами, делать инвестиции, которые оно само считало целесообразными.

Сохранение мощной производственной базы и специалистов в переходный период

За «Милавицей» в тот период времени стояла мощная производственная база (3 000 швей и около 5 000 единиц технологического оборудования) и компетентные специалисты, обеспечивающие ее работу. Основной заслугой руководства в то время можно бесспорно считать обеспечение максимально безболезненной адаптации прежних ресурсов, в первую очередь человеческих, к новой ситуации.

В переходный социально-экономический период начала 1990-х гг. на предприятии ни разу не были нарушены сроки выплаты заработной платы, да и сама зарплата даже в условиях стремительной инфляции отвечала понятиям о достойном вознаграждении. Предприятие по мере возможности занималось строительством жилья для своих сотрудников. В крайне тяжелое время «Милавице» удалось построить 3 жилых дома, используя новые формы долевого строительства. Предприятие постоянно старалось улучшать условия труда коллектива. В описываемый период на «Милавице», к примеру, появилась столовая европейского типа, из которой наконец исчезла алюминиевая посуда советского времени.

Для определения стратегических и тактических задач предприятия по основным направлениям деятельности был создан коллективный исполнительный орган – дирекция.⁶ С этого момента члены дирекции прицельно работали с теми компетентными специалистами, кто принял все нововведения на предприятии, а также привлекали извне новые кадры с необходимыми для решения новых задач качествами.

Сохранение связи с поставщиками

На фоне стремительного разорения, упадка и нередко полной остановки многих промышленных производств из-за сырьевого голода предприятие продолжало работать без единого дня простоя. Важным ресурсом, который не был потерян в переходный период, оказались партнерские отношения, наработанные связи с поставщиками, взаимопонимание и поддержка, а также собственная репутация надежного и порядочного партнера.

«Были очень хорошие отношения с нашими поставщиками. Они помогли нам, таким образом помогая себе. Была большая взаимовыручка... Но все это можно было делать, только имея полнейшее доверие.»

*Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)*

Руководство проводило политику максимального сохранения и использования в новых условиях прежних наработок и связей. Это дало возможность развиваться в сложнейший период развала СССР, когда для большинства предприятий рынок сырья оказался закрытым. Сотрудничество с многолетними партнерами вышло на новый уровень. Бывшие межсоюзные (межреспубликанские) отношения стали международными. Примером здесь могут служить одни из самых давних партнеров, предприятия Латвии: Lauma и Arta F.

Развитие продукции и расширение ассортимента

Развитие продукции и расширение ассортимента являются следующими важными шагами в развитии «Милавицы». Показы коллекций демонстрировали «новое дыхание», с которым работали в динамично меняющихся условиях «старые» специалисты. По каталогам продукции первой половины 1990-х гг. можно проследить стремительное вхождение «Милавицы» в мир бельевой моды. Любая

⁶ Положение о дирекции утверждено решением Наблюдательного совета 8 февраля 1994 г.

новая информация моментально впитывалась, а многолетний опыт и знания модельеров, конструкторов и технологов получили возможность гораздо более свободной творческой реализации.

Так, к примеру, в 1992 г., непосредственно после приватизации предприятия, были приобретены, адаптированы и внедрены в производство более 70 видов новых материалов, ранее не применяемых на фирме. Продукция стремительно видоизменялась под воздействием новых ориентиров, с которыми начали работать модельеры и конструкторы экспериментальной лаборатории, ее ассортимент неуклонно рос⁷. «Милавица» начала производство новых видов продукции (купальники, трикотажная одежда), пользовавшихся спросом у покупателей.

Промышленная коллекция во второй половине 1990-ых гг. ежегодно включает невиданное ранее на постсоветском пространстве многообразие моделей. Новые коллекции уже представлены в современных каталогах. С 1998 г. дизайнеры компании неоднократно становились лауреатами международных конкурсов бельевой моды.

В 1996 г. компания первой в стране получила сертификат соответствия системы качества международным стандартам ISO 9001–94 (регистрационный номер 1).

Развитие собственной розничной сети

Кроме разработки и производства корсетных изделий и прочих изделий женского туалета, все больший масштаб приобретают организация фирменной торговли и внешнеторговая деятельность. Работа над формированием розницы началась параллельно с другими реформами: уже 15 октября 1992 г. был открыт первый фирменный магазин в Минске.

Основными рынками сбыта для «Милавицы» стали Беларусь и Россия. Торговая сеть развивалась интенсивно с основным прицелом на увеличение сегмента российского рынка. Посредством этих мероприятий популярность и узнаваемость торговой марки «Милавица» стремительно выросла.⁸

Развитие сознания собственника у коллектива

В сложный для предприятия период решающую роль сыграло качество менеджмента. В 1992 г. для осуществления руководства деятельностью АО МШФ «Милавица» в период между собраниями акционеров был создан наблюдательный совет, который помимо руководящей выполнял в тот период еще одну очень важную и не менее сложную задачу: формировал у работника новое сознание – сознание собственника.

«Человек – это самая сложная машина. Работа с людьми – это кропотливый, ежедневный труд. Людей нужно понимать, любить и уважать, считаться с их мнением.»

*Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)*

Эта работа с коллективом в целом и с каждым его членом в отдельности затрагивала психологию, требовала точных, быстрых и убедительных слов и действий. Здесь речь шла об изменении подхода к личности, новых формах обучения и подготовки, об изменении «советского» мышления. Таким образом, создавались новые отношения и новое видение.

⁷ Сегодня коллекция «Милавицы» насчитывает 650 моделей в год. В 2008 г. это были 300 моделей около 30 цветов; а в 1998 г. коллекция состояла из 12, а в 1989 г. – из 3 цветов.

⁸ В соответствии с проведенными исследованиями, спонтанная узнаваемость марки «Милавица» в 2010 г. составляла 31%. Данный показатель основного конкурента достигал в этот период лишь 8%.

«Все видели, что предприятие работает, чтобы поддержать коллектив... Когда, например, возникла необходимость расплатиться за похищенный⁹ груз, коллектив, не задумываясь, отказался от дивидендов.»

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

Создание СП с фирмой Triumph

Важным достижением руководства и мощным импульсом в развитии предприятия явилась организация в сентябре 1992 г. совместного предприятия с фирмой Triumph – лидером в производстве корсетных изделий в Европе. Сотрудничество с лидером мирового уровня позволило «Милавице» не только выжить и развиваться, сохранить производственные мощности, но и расширить рамки восприятия мировых технологий в области создания корсетных изделий, найти свое место в этом процессе, оценить свои сильные и слабые стороны и в целом способствовало движению «Милавицы» вперед.

«Было большим подспорьем то, что мы начали работать с «Триумфом»... Мы познакомилась с его представителями, ..., когда у нас не было валюты, отдали им часть своих площадей, мощностей, людей. За счет этого мы выжили и смогли развиваться.»

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

Процесс сотрудничества был нелегким, приходилось преодолевать немалое психологическое сопротивление со стороны коллектива, начиная с простого рабочего и заканчивая управляющим звеном. С приходом западного партнера резко изменились требования к качеству, к организации работы. Для рабочего выполнить свою норму, учитывая новые требования, было сложно. Это отражалось на заработной плате, поэтому было необходимо постоянно убеждать людей в необходимости и важности выбранного пути.

«При жесточайшем соблюдении технологий, они (специалисты фирмы Triumph, прим. автора) все же понимали коллектив, находили к ним подход. В чужой стране... Их уважали за то, что они были профессионалами.»

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

В результате процесс кооперации кардинально изменил систему подготовки производства и организации производственных потоков, вместе с новым оборудованием были внедрены современные технологии, произведена реконструкция производственных помещений, проведено переобучение специалистов и рабочих кадров.

«Triumph заставил людей самих прийти к новому видению и изменить свою психологию.»

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

Начало кооперации с субподрядчиками

Уже в 1990-ые гг. «Милавица» начинает размещать «заказы» на стороне. На предприятии к 1998 г. работает 2 242 человека, производственная площадь составляет 18 234 м², которых тем не менее не хватает при данных темпах развития.

2.2. Результаты модернизации в период 1992–2001 гг.

Во второй половине 1990-ых гг. становятся очевидными плоды первоначальных нововведений и мер по модернизации всех сфер предприятия:

⁹ В сложные 1990-ые гг. по дороге из Латвии был похищен грузовик с крупной поставкой сырья для «Милавицы»

Широкий ассортимент продукции

Коллекция «Милавицы» включает широчайший ассортимент продукции (650 моделей), разрабатываются новые специализированные виды белья и трикотажа.

Возникновение модели производственной кооперации (аутсорсинг)

Расширение швейного производства начинается за счет создания дополнительных участков производственной кооперации.

Обновление свыше 80% парка технологического оборудования

Швейные операции по современной европейской технологии осуществляются на высокопроизводительном оборудовании из Германии, Италии, Японии.

Создание сети фирменной торговли

Открыты дистрибьюторские центры в Москве и других городах России. Популярность торговой марки выросла и продолжала расти.

3. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС МОДЕЛИ, ПРОЦЕСС И МОДЕЛЬ РОСТА СП ЗАО «МИЛАВИЦА» (2002–2013 гг.)

3.1. Новое поколение менеджмента

В 2002 г. произошли изменения в руководстве предприятием. На этот момент «Милавица» находилась на пике успеха и была одним из крупнейших предприятий по величине и объему производства корсетных изделий в Европе с годовым объемом выпуска более 13 миллионов изделий.

Смена руководства явилась неожиданностью и произошла по инициативе генерального директора.

«Всегда после падения¹⁰ предприятие при правильном подходе дает всплеск. К 2002 г. у «Милавицы» было хорошее финансовое положение, хорошие продажи, растущий спрос, окрепшие партнеры... А я всегда любила «Милавицу»... Я должна была уйти и дать возможность новому молодому руководству без давления и проблем внести новое видение».

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

О причинах необходимости смены руководства было сказано следующее:

«У нас очень сильные специалисты, но они почти все из прежней команды... Нужен был человек с новыми, современными подходами, требованиями».

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

З.В. Валеха понимала, что, не смотря на успех и эффективность предприятия, в будущем необходимы изменения, которые в свою очередь должны идти «в ногу со временем». Так на «Милавице» появилась команда молодых руководителей¹¹.

«Я много работала с Триумфом... Там работали в руководстве только мужчины... Мне нравилось, как работают мужчины, мне нравился их подход, их видение... Мужчины, которые так хорошо понимают женскую психологию... А почему «Милавица» не может так же работать?»

Президент, генеральный директор СП ЗАО «Милавица» З.В. Валеха
(1991–2002 гг.)

3.2. Приоритеты в развитии

Сразу в 2002 г. новый менеджмент ставит своей целью удвоение продаж в течение следующих 5 лет. Цель амбициозна и указывает на смелость и динамичность нового менеджмента.

«Если компания будет долго стоять на месте – то она просто погибнет в конкурентной борьбе».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Осуществление поставленной задачи требовало переосмысления всех процессов, взаимодействия всех структурных подразделений:

¹⁰ Имеется ввиду дефолт 1998 г.

¹¹ Дмитрий Анатольевич Дичковский, к.э.н., МВА Университет Нью-Брэнсвик (Канада) – генеральный директор СП ЗАО «Милавица» 2002–2013 гг., в прошлом президент Института приватизации и менеджмента (ИПМ) и председатель наблюдательного совета СП ЗАО «Милавица»;

Сергей Юрьевич Кусонский, МВА Бизнес-Школа Ворвик (Великобритания) – первый заместитель ген. директора СП ЗАО «Милавица», в прошлом директор по маркетингу компании Хегох в Польше;

Андрей Борисович Глыбин, МВА Бизнес-Школа ИПМ (Беларусь) – директор по корпоративному развитию СП ЗАО «Милавица»;

Дмитрий Олегович Подолинский, МВА Бизнес-Школа ИПМ (Беларусь) – управляющий службой маркетинга и продаж.

- в первую очередь была реорганизована структура управления с ориентацией на клиента, что было самым важным и сложным для реализации шагом;
- наряду с организационной структурой поменялись система мотивации и корпоративная культура, возникли новые стимулы и среда, способствующая достижениям и способствующая стремлению к постоянному совершенствованию. Появляется саморегулирующийся растущий организм, который оптимально удовлетворяет требования рынка нового тысячелетия.

Важнейшая роль продолжала отводиться

- техническому переоснащению производства и его постоянному совершенствованию;
- расширению ассортимента как закупаемого сырья, так и продукции;
- модернизации маркетинговой политики;
- повышению квалификации специалистов.

Успех предприятия предопределила оптимизация бизнес модели и развитие:

- **производственной кооперации (аутсорсинга¹²);**
- **системы сбыта продукции (развитие франчайзинга¹³);**
- **логистики.**

Сегодня СП ЗАО «Милавица» – крупнейший производитель женского белья в Восточной Европе с объемом производства в 21 млн штук корсетных изделий и общим объемом продаж EUR 90.6 млн. В последние годы предприятие показывает устойчивые темпы роста от 15 до 20% ежегодно.

3.3. Оптимизация бизнес модели в сфере производства: развитие аутсорсинга

Как оптимизировать производственный процесс? Как снизить затраты?

«Производство для нас – это мощнейший потенциал. Сегодня мы его развиваем на основе аутсорсинга. Это наше преимущество, которое позволяет работать с меньшими издержками, но в то же время гарантировать высокое качество нашей продукции».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Предпосылки и условия

На определенном этапе СП ЗАО «Милавица» столкнулось с рядом проблем, которые явились предпосылками для развития аутсорсинга:

- Собственные мощности заняты заказом фирмы Triumph, но появилась потребность в росте производства

Как уже отмечалось выше, работа с Triumph и его заказами спасла «Милавицу» в сложный период 1990-ых гг. от радикального сокращения загрузки производственных мощностей.

«Если бы руководство предприятия¹⁴ на тот момент не нашло заказы немецкой фирмы, «Милавицы» бы сегодня не было. В любой компании существует объем постоянных издержек, и когда объемы производства снижаются ниже критического уровня – это работа в минус, и предприятие разоряется».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

¹² Аутсорсинг – передача организацией на основании договора определенных бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другим компаниям, специализирующимся в соответствующей области (Wikipedia).

¹³ Франчайзинг – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (*франчайзер*) передает другой стороне (*франчайзи*) за плату (*роялти*) право на определенный вид бизнеса, которое подразумевает использование разработанной бизнес модели его ведения. Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (*франчайзер*) предоставляет другой стороне (*франчайзи*) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера (Wikipedia).

¹⁴ Зинаида Васильевна Валеха руководила предприятием в период с 1991 по 2002 гг.

Когда собственные продажи начали восстанавливаться, «Милавица» приняла стратегически правильное решение продолжать кооперацию с фирмой Triumph, а необходимые мощности нарастить на стороне.

- Трудности с наймом швей в г. Минске

Ключевой задачей любого швейного производства в Беларуси является создание и сохранение швейного коллектива. Данная проблематика актуальна и для СП ЗАО «Милавица».

«Найти и удерживать швей в Минске – задача непростая».¹⁵

Тех. директор СП ЗАО «Милавица» Е. Ткаченко

- Заработная плата швей в г. Минске на 20–30% выше, чем в регионах;
- Удаленное управление швейным цехом не эффективно.

Основными условиями для «Милавицы» при развитии данной модели работы явились:

- Низкие затраты;
- Долгосрочное партнерство;
- Оплата в национальной валюте

Таким образом, «Милавица» нашла выход в передаче ряда производственных процессов своим субподрядчикам и не стремится увеличить количество швей на собственном предприятии, все более активно создавая производственные участки за пределами Минска, в областных и районных центрах, имеющих больше свободной и дешевой рабочей силы.

Конкуренция

Выход на новый уровень работы и рынок был бы не возможен для «Милавицы» без понимания окружения и конкуренции. Следующий рисунок иллюстрирует конкурентную среду в Беларуси на момент перехода у аутсорсингу, которая не утратила актуальности по сегодняшний день. Основными игроками здесь являются российские и европейские заказчики на рынке Беларуси, а также развивающие собственное производство компании, которые представлены в основном малыми предприятиями.

Таблица 1. Конкурентная среда

	Компании, развивающие собственное производство	Российские заказчики на рынке Беларуси	Европейские компании на рынке Беларуси
Возможность платить швее дороже	■		
Растущая потребность в мощностях	■		
Дорогой заказ		■	■
Оплата в валюте		■	■
Возможность предоставления оборудования	■	■	
Достаточно оборотных средств	■	■	■
Эффективная команда специалистов	■	■	■
Снижение продаж-дестабилизация денежных потоков	■		
Задержки, нерегулярность оплат		■	
Нерегулярная загрузка, сезонность, краткосрочный контракт		■	■

Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

¹⁵ Для удержания швей на предприятии в Минске использовались различные методы. В конце 1990-х – начале 2000-х гг. на предприятии был даже введен односменный режим работы в производственных цехах. В тот период до 40-47% швей перешли в такой режим работы. И хотя к 2008 г. этот процент в целях повышения качества и количества продукции был снижен до 30-35%, на предприятии по-прежнему односменный режим работы имеет место, чтобы не спровоцировать отток кадров.

По ряду факторов эти предприятия имеют сильную позицию. Они могут лучше оплачивать своих швей, давать дорогие заказы, производить оплату в валюте и т.п.

Однако по ряду позиций они значительно уступают «Милавице». Здесь можно выделить дестабилизацию денежных потоков при снижении продаж, задержки и нерегулярность оплаты заказов, а также нерегулярную загрузку, сезонность и краткосрочность контрактов. Именно по этим позициям «Милавица» оказалась сильным партнером и смогла создать широкую сеть субподрядчиков.

Процесс становления кооперации и работы с партнерами

Чтобы понять, как предприятие использует шансы данной модели и справляется с проблемами, интересно проследить процесс становления кооперации и работы «Милавицы» со своими субподрядчиками.

Партнер

Прежде всего СП ЗАО «Милавица» «идентифицирует» нового производственного партнера путем

- рекомендации уже существующих партнеров;
- использования статистических данных о предприятиях в регионах;
- использования помощи исполнительной власти;
- обращения потенциальных партнеров.

Как правило, партнерами становятся малые и средние предприятия негосударственной формы собственности и резиденты Беларуси. К ним предъявляются минимальные требования как к оборотным средствам и персоналу, так и к технологическому оснащению. Они занимаются исключительно основным бизнесом при отсутствии собственной логистики и каналов сбыта, а основными их компетенциями являются пошив не самых сложных заказов для «Милавицы»¹⁶ и способность удержать в этих целях швейный коллектив предприятия. Как этого достичь, решает само предприятие. Система стимулирования на предприятиях производственной кооперации, которую конструирует сам субподрядчик, является основным инструментом их хозяйствования.

«Когда мы начинали размещать заказы, мы это делали уже на сформировавшихся предприятиях. Но в последние годы мы видим: предприниматели, у которых уже есть опыт, открывают новые швейные производства, чтобы обслуживать наши заказы.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Договор с партнером

Далее СП ЗАО «Милавица» заключает с новым партнером договор на выполнение работ.

Типовыми разделами его являются:

- предмет договора;
- условия выполнения работ;
- обязательства сторон;
- цена и порядок расчетов;
- сдача-приемка выполненных работ;
- претензии по количеству и качеству;
- ответственность сторон;
- охрана труда, техника безопасности и прочее.

Данный договор имеет и ряд особенностей:

- условия предоставления и порядок управления оборудованием;

¹⁶ В производственных цехах субподрядчиков, как правило, производится не самая сложная продукция в ограниченном ассортименте (6–7 моделей). Там отшивают зачастую повторяющиеся из года в год классические коллекции.

- постановка организации производства, освоения технологии изготовления и контроля качества продукции;
- бонусные и штрафные тарифы;
- финансирование стартовых затрат (целевые выплаты);
- приемка авизо;
- оплата исключительно качественного продукта;
- ответственность за оптимальное использование оборудования (в проекте).

Сопровождение партнера

Невзирая на свободу в ведении швейного предприятия, с момента его создания СП тесно сопровождает его. Так, СП ЗАО «Милавица»

- предоставляет практически полностью производственное оборудование;
- сопровождает субподрядчика в освоении производственного помещения;
- налаживает бизнес-процесс;
- проводит обучение технологов;
- предоставляет в стартовый период льготные тарифы при оплате заказов и возможность отсрочки платежей¹⁷;
- в ходе кооперации «Милавица» проводит регулярно тематические совещания с различными специалистами субподрядчиков. На «Милавице» существует служба производственной кооперации, состоящая из 10 технологов, которые курируют и поддерживают производственную деятельность субподрядчиков;
- сформирована и функционирует целая система по повышению квалификации, так называемый «внутренний университет». Этими услугами пользуются активно и субподрядчики СП ЗАО «Милавица».

Издержки «Милавицы» при работе с партнерами

Если говорить об издержках на вышеперечисленные мероприятия, они возникают в сопоставимой мере как при открытии собственного производства, так и при работе с субподрядчиками. Так, к примеру, при предоставлении производственного оборудования покупка техники зависит от количества швейных потоков на предприятии как самой «Милавицы», так и производственной кооперации. Швейный поток (50 швей) требует примерно 30 ед. оборудования со средней стоимостью EUR 3 000. На участках ПК «Милавицы» занято ориентировочно около 2 200 швей. Таким образом, затраты на оборудование составляют около EUR 4 млн.

Некоторые службы, которыми пользуется как сама «Милавица», так и субподрядчики, находятся на самофинансировании. Примером здесь может служить система по повышению квалификации, или так называемый «внутренний университет».

Компетенция «Милавицы» при работе с партнером

Вся самая сложная и инновационная продукция «Милавицы» (купальники, премиум сегмент «Alisee» и большая часть модной коллекции) изготавливается на самом СП ЗАО «Милавица»¹⁸.

Задача субподрядчика заключается исключительно в пошиве изделия по заказу «Милавицы». Все процессы до и после пошива являются компетенцией «Милавицы» и включают:

- проверку качества используемого сырья.

Система управления качеством продукции также отвечает за работу на всех производственных участках. 1 октября 2005 г. была создана лаборатория по испытанию материалов, позволяющая исключить запуск в производство некачественных материалов как на самой «Милавице», так и у субподрядчиков;

¹⁷ Ранее СП ЗАО «Милавица» предоставляла также и кредиты своим субподрядчикам.

¹⁸ На сегодняшний день одной из основных целей на предприятии является сохранение количества швей на СП ЗАО «Милавица». Потеря квалифицированного швейного коллектива чревата потерей компетенции для производства этой самой сложной части продукции.

- поставку сырья.

Открытие нового логистического центра значительно повысит эффективность схемы поставок сырья и материалов «Милавица» (см. гл. 3.3., рис. 13);

- предоставление разработок и покроя подлежащих пошиву изделий.

Дизайнеры, конструкторы и технологи СП – сотрудники экспериментальной лаборатории, креативного центра производства, – а также раскройное производство обеспечивают разработками как само СП ЗАО «Милавица», так и ее субподрядчиков;

- этикетирование;
- логистика;
- сбыт.

Преимущества и проблемы

Таким образом, на СП ЗАО «Милавица» существует мощная система, позволяющая запускать новый ассортимент и наращивать объем производства без потерь производительности труда и качества продукции на всех участках производства продукции.

«Милавица» в состоянии предложить своим клиентам, в отличие от конкурентов, определенную *стабильность и удерживает* их посредством предоставления им производственного оборудования, льготных тарифов, отсрочек платежей, регулярности грузовок производственных мощностей и регулярности оплаты.

Посредством аутсорсинга «Милавица»:

- решила проблему с наймом швей;
- снизила риски, связанные с управлением собственным производством в регионах.

Тем не менее, у модели все же существуют такие риски и недостатки, как

- вероятность локального неуправляемого снижения мощностей;
- возможность создания коалиции подрядчиков в продвижении определенных требований;
- низкая удовлетворенность оплатой;
- зависимость партнера от «Милавицы»;
- недостаточно хорошо развитые у партнера основные компетенции;
- средняя конкурентоспособность СП ЗАО «Милавица» на основном рынке заказчиков аутсорсинговых услуг.

Результаты на сегодняшний день

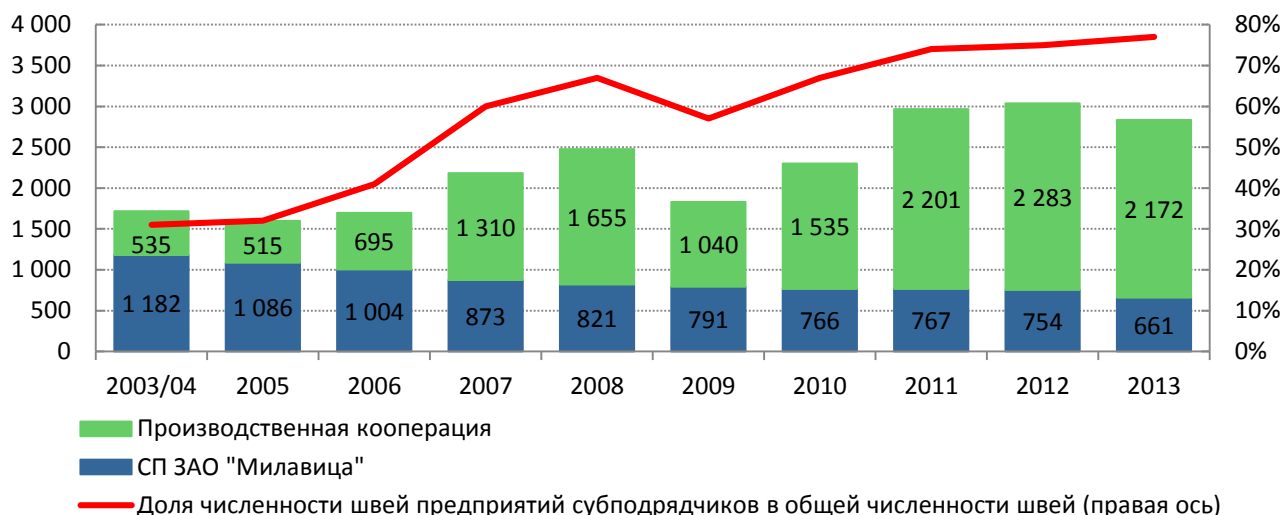
Об успехе данной модели свидетельствует тот факт, что за последние десять лет количество швей на предприятиях производственной кооперации увеличилось почти в четыре раза.

В 2003 г. только 31% продукции «Милавицы» производился субподрядчиками, а к 2007 г. эта часть возросла до 57%, и на сегодняшний день на самом СП ЗАО «Милавица» производится в общей сложности только около 30% продукции. Вся остальная продукция приходится на субподрядчиков.

«Уже более 70 % производства «Милавица» формирует на внутриреспубликанском аутсорсинге и кооперации.»

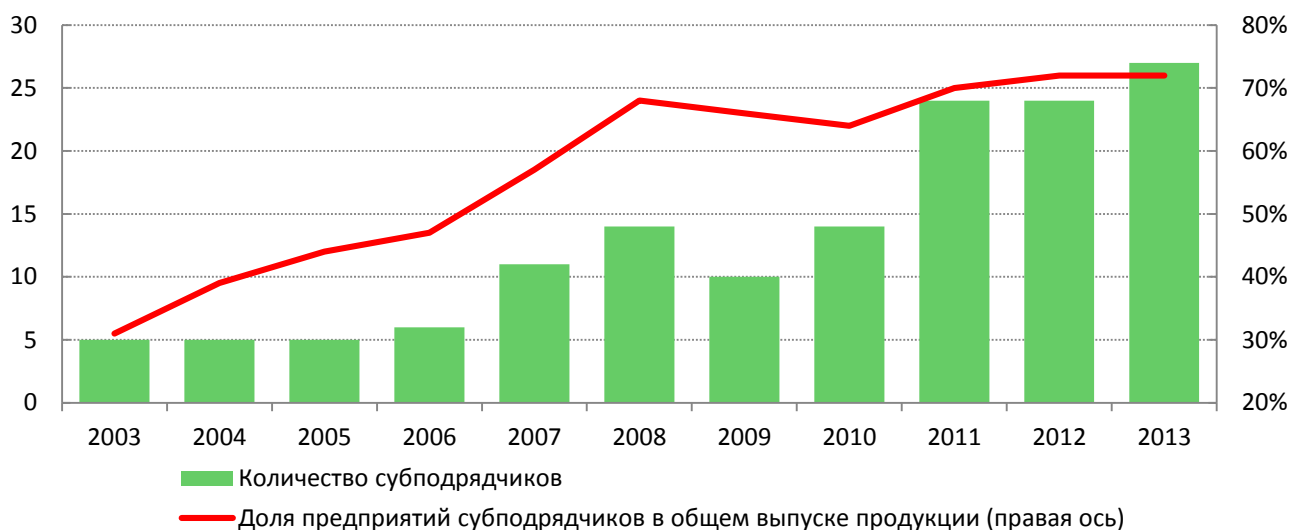
Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Рисунок 1. Динамика занятости швей на СП ЗАО «Милавица» и у субподрядчиков



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2003–2013 гг.

Рисунок 2. Рост числа субподрядчиков и их доля в общем объеме выпускаемой продукции



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2003–2013 гг.

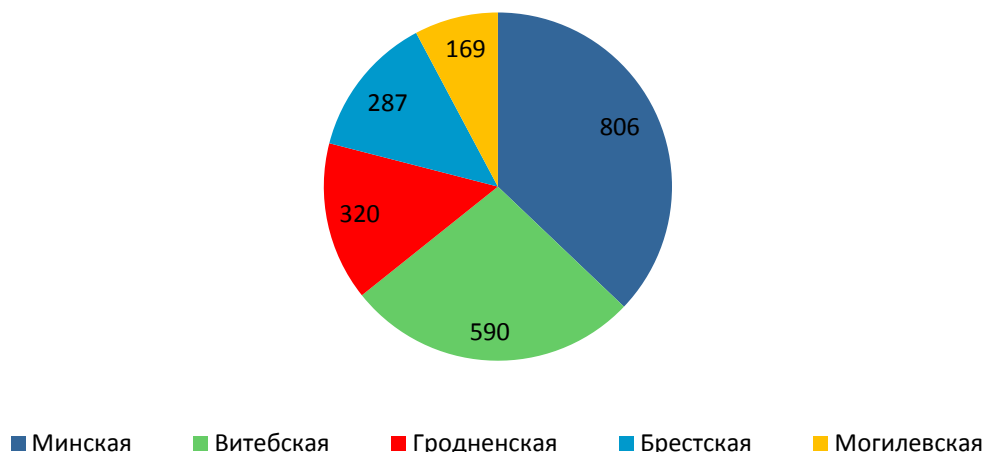
Если в начале развития производственной кооперации СП ЗАО «Милавица» имело субподрядчиков в крупных городах Беларуси в Минской и Витебской областях, то на сегодняшний день производственная кооперация развита как в крупных городах, так и в небольших населенных пунктах с населением менее 10 тыс. человек в пяти областях Беларуси.

Таблица 2. География предприятий-партнеров в 2013 г.

Область	Населенные пункты
Брестская	Барановичи, Ляховичи
Витебская	Витебск, Новополоцк, Полоцк
Гомельская	--
Гродненская	Свислочь, Слоним, Сморгонь
Минская	Борисов, Жодино, Минск, Молодечно, Солигорск
Могилевская	Бобруйск, Дрибин, Осиповичи

Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

Рисунок 3. Количество швей на предприятиях субподрядчиков по областям в 2013 г.



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

3.4. Оптимизация бизнес модели в сфере сбыта

Сегодня СП ЗАО «Милавица» располагает несколькими каналами сбыта своей продукции:

Точечная продажа изделий

Наиболее объемной по количеству реализуемой продукции все еще является точечная продажа изделий, посредством которой реализуется 70% продукции СП. К точечной продаже на СП относится как реализация изделий через мультибрендовые магазины, так и через пункты «нецивилизованной», массовой торговли (рынки, киоски, гипермаркеты). Для пунктов «нецивилизованной» и массовой торговли на СП ЗАО «Милавица» был создан специальный «бюджетный» бренд «Aveline».

Фирменная торговля (переход к франчайзингу)

30% продукции СП уже находит сбыт через сеть фирменных магазинов. Как упоминалось ранее, первый магазин «Милавица» был открыт еще в 1992 г. в Минске. Сегодня это флагманский магазин, который СП ЗАО «Милавица» использует в учебных целях и для демонстрации своей розничной концепции.

В начале 2000-ых гг. фирменных магазинов насчитывалось не более десятка. Однако пару лет спустя новое руководство СП ЗАО «Милавица» осознало, что конкурировать по ценам с импортными товарами практически невозможно. К тому же к 2006 г. произошел переход с «давальческих заказов» на производство собственных брендов. На СП было принято решение придать динамику и новое измерение при открытии магазинов «Милавица».

«Переход конкуренции из ценовой в область дифференциации, создание своих отличий помогают нам победить в борьбе с конкурентами».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Для реализации этой идеи в кооперации с инвестиционными банками, иностранными инвесторами были привлечены EUR 10 млн для развития розничной торговли в России, которая является крупнейшим рынком с самым высоким потенциалом для предприятия.¹⁹

Это было время стремительно растущих цен на коммерческую недвижимость, и «Милавица» была вынуждена арендовать места по очень высоким ценам для того, чтобы добиться поставленных целей по

¹⁹ По данным последних исследований рынка, бренд «Милавица» в России достигает наибольшего признания и даже имеет более высокий балл по спонтанной узнаваемости, чем где-либо. На российском рынке нижнего белья присутствует масса конкурирующих брендов, но по покупкам в этой стране однозначно лидирует «Милавица».

развитию торговой сети. Уже к 2008 г. насчитывалось более 50 фирменных магазинов в собственном управлении и 300 партнерских.

«Почему хотим иметь 500 магазинов в России? Потому что любому, кто придет на этот рынок, придется бороться с «Милавицей» как с устоявшимся брендом. В нашем бизнесе есть три основы конкурентного успеха: бренд, логистика и розница.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Когда в 2008 г. разразился мировой финансовый кризис, было принято решение продать российские магазины партнерам по франчайзингу в целях улучшения эффективности работы. Этот шаг действительно позволил значительно поднять эффективность работы магазинов, запустить программу по франчайзингу и вывести сотрудничество с существующими торговыми партнерами на качественно новый уровень.

Франчайзинг

Опыт франчайзинга уже давно используют многие известные компании. Франчайзинг дает возможность компании сосредоточиться на самом бизнесе, а не только на открытии магазинов:

«Важным направлением является развитие наших магазинов. Мы прошли через множество этапов. Франчайзинг – это то, к чему мы в итоге пришли. Это одно из лучших стратегических решений для нашей компании в работе на внешних рынках.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Форма сотрудничества

На «Милавице» была поставлена задача найти форму взаимодействия с партнерами. В Беларуси нет правовых актов, которые бы регулировали франчайзинг.²⁰ Опыта на предприятии также не было, и знания ограничивались теоретическим уровнем.

Тогда «Милавица» выработала свою концепцию развития франчайзинга и, как итог, *собственный брендбук*, который и использует с 2008 г.

Идентифицируя партнера и открывая новое партнерское соглашение с ним (Лицензионный договор на право использования марки) при хорошо проработанной франчайзинговой программе, франчайзи становится частью «семьи», то есть, в отличие от открывающегося независимого предприятия, франчайзер не оставляет партнеров один на один с множеством проблем и рисков начинающего бизнеса:

«Мы создаем технологию работы для своих партнеров. Эту поддержку мы оказываем на всех этапах открытия и функционирования магазина.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Условия сотрудничества

«Милавица» при этом предлагает будущему партнеру следующие условия совместной работы:

- Инвестиции в открытие: от 50 000 евро
- Роялти и паушальный взнос – отсутствуют
- Обучение торгового персонала
- Детализированные стандарты открытия и функционирования магазина
- Договор о сотрудничестве и/или Лицензионный договор на право использования марки
- Приоритет поставок и система бонусов за соблюдение высоких стандартов франчайзинга

²⁰ В российском законодательстве отношения франчайзинга регулируются *договором коммерческой концессии*.

Отказаться от роялти²¹ «Милавицу» мотивирует тот факт, что франчайзи рассматриваются как организованный канал продаж, имеющий для предприятия высокий приоритет и в котором доход «Милавицы» формируется оптовой маржой.

«Роялти мы не требуем, потому что рассматриваем франчайзи-партнеров как цивилизованный канал продаж. Мы зарабатываем на этих продажах так же, как и в других оптовых каналах. Но для нас он приоритетнее, чем любой другой, потому что он поддерживает бренд, делает для нас огромную работу по созданию цивилизованной торговли.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Взаимодействие между франчайзером и франчайзи

В непростых социально-экономических условиях предприниматели ищут инновационные способы повышения конкурентоспособности своего бизнеса. Франчайзинговые схемы не ограничиваются исключительно передачей технических данных и товаров. Важное значение имеет интеллектуальная составляющая. Исходя из этого, «Милавица» имеет широкий спектр взаимодействия со своими франчайзи. В частности, СП ЗАО «Милавица»

- согласовывает с торговым партнером план развития территории и заключает с партнером соглашение о стратегическом партнерстве.

Здесь может, к примеру, оговариваться, что в конкретном городе в определенный период открывается определенное количество магазинов из расчета на каждые 100 тыс. жителей – один магазин «Милавица». Таким образом, в городе с миллионным населением их может быть 10, и за определенный период именно столько их предстоит открыть. Кроме того, следует сформировать массовые каналы продаж, обеспечить рост в определенных оптовых и розничных сегментах, в категориях, важных для развития регионального рынка белья. Приняв все эти требования, партнер может рассчитывать на привлекательные условия работы, в т.ч. бонусы от франчайзера;

- предоставляет экспертные консультации в процессе выбора помещения под магазин, исследования потенциала объекта и строительства магазина;
- разрабатывает эскизный проект магазина, включая оформление входной группы и план размещения оборудования;
- сопровождает процесс строительства магазина, поскольку, по мнению СП ЗАО «Милавица», важно стимулировать партнеров на этапе открытия.

«Мы консультируем и сопровождаем процесс строительства магазина от выбора плитки до освещения.»

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.);

- рассчитывает для каждого создаваемого магазина свою финансовую модель.

Здесь учитываются требования франчайзера, партнерские инвестиции, составляющие EUR от 30 до 50 тыс., издержки конкретной торговой точки и прогноз продаж. Важнейшие показатели экономики торговых объектов и величина торговой наценки различаются в зависимости от концепции магазина. Отечественный опыт характеризуется наличием невысоких (исторически сложившихся) торговых наценок и высоким объемом продаж – от EUR 500 на 1 м². Такие результаты возможны при наличии значительной рыночной доли (26%) и очень хорошей узнаваемости марки. Сейчас средний белорусский магазин продает около 4 тыс. изделий в месяц, российский – примерно 1–1.2 тысячи, украинский – 500–700 штук. Однако практика показывает, что при наценке 30–50% и реализации от 500 до 1500 изделий в месяц убытков не избежать;

- предлагает технологию работы, график обновления коллекций.

²¹ Выплата роялти получила широкое распространение во франчайзинге. Это денежная компенсация взимается за торговую марку, логотип, слоганы, другие знаки, по которым конечный покупатель может отличить компанию от конкурентов

На сегодняшний день, чтобы магазин хорошо функционировал, необходим трехмесячный товарный запас. «Милавица» обеспечивает этот запас и дает дополнительную отсрочку на первые поставки.

- оказывает экспертное содействие при формировании первоначального заказа и ассортимента.

Нехватку опыта франчайзи «Милавица» компенсирует своим опытом и содействует в формировании первого заказа товара. Кроме того, для разных стран и регионов необходим свой ассортимент.

«Клиент на Украине и клиент в России – это совершенно разная клиентура, хотя и те и другие относятся к нашей целевой аудитории. Однако по доходам наш покупатель в России в полтора-два раза больше зарабатывает. Именно по этой причине ассортиментная программа для каждой страны должна это учитывать».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.);

- оказывает поддержку в анализе текущей операционной деятельности;
- разрабатывает регулярные планы выкладки продукции, ежеквартально инструктирует в оформлении витрин и манекенов, предлагает централизованную логистику материалов для оформления витрин и других POSM²²;
- компенсирует частично франчайзи затраты на открытие: вывеска, оборудование, реклама;
- предоставляет «команду поддержки» при открытии магазина.

Команда из СП ЗАО «Милавица» (Минск) или торговой компании (Россия и Украина) сопровождает процесс строительства магазинов, помогает наладить управленческий учет, определяя параметры, которые нужно отслеживать ежедневно, раз в неделю и раз в месяц, помогает с выкладкой продукции. В каждом сезоне даются новые рекомендации по оформлению витрин.

- оказывает маркетинговую поддержку;
- проводит общесетевые акции стимулирования продаж (все сетевые магазины участвуют в общебрендовых маркетинговых акциях);
- инициировала создание ритейл-клуба.

Недавно «Милавица» открыла свой ритейл-клуб, в котором собираются специалисты компании и представители розничных операторов для утверждения нововведений. Его участники хорошо представляют, как те или иные нововведения повлияют на эффективность и доходность бизнеса;

- оказывает в кризисные времена поддержку по необходимости.

В сложные времена «Милавица» готова поступиться частью прибыли, предлагая франчайзи более интересные цены и отсрочки платежа в обмен на стимулирование продаж в магазинах.

«Еще важно отметить, что партнерство в бизнесе – это, в первую очередь, когда зарабатываешь не только ты, но и твой партнер. Если же вы хотите зарабатывать исключительно сами, то такое сотрудничество вряд ли будет продолжительным».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.).

Преимущества и эффективность франчайзинга

Франчайзинг имеет ряд преимуществ для развития розницы, например, при выходе на новый рынок или в случае необходимости максимально быстрой экспансии торговой сети. Такое стратегическое решение позволило добиться «Милавице» успеха сразу в двух направлениях:

- постоянный финансовый мониторинг;
- управленческий контроль новых магазинов.

Для «Милавицы» расширение бизнеса в России стратегически важно. Когда на предприятии стало очевидно, что магазины не выходят на заданные параметры работы, было принято решение привлечь партнеров к управлению магазинами. Примечателен тот факт, что как только магазины были переданы

²²POSM – материалы для рекламных стендов (Point of Sale Materials).

местным торговым партнерам в 2008 г., первое, что они сделали – провели ревизию персонала с кадровыми изменениями и примерно треть магазинов перенесли в другие места.

«Довольно сложно самостоятельно контролировать все магазины, которые открываются в разных городах. Как только мы передали управление партнерам – сразу же был виден положительный результат. Мы получили эффективную торговую сеть, которая на сегодняшний день успешно развивается, добавляя около сотни магазинов «Милавица» в год».

Генеральный директор СП ЗАО «Милавица» Д.А. Дичковский (2002–2013 гг.)

Переход к франчайзингу показал, насколько в развитии бизнеса важна эффективность торговой сети. Например, в рознице в России «Милавица» сейчас достигла объема продаж порядка EUR 350–400 с 1 м², что соответствует высокому уровню для бельевой розницы.

Риски

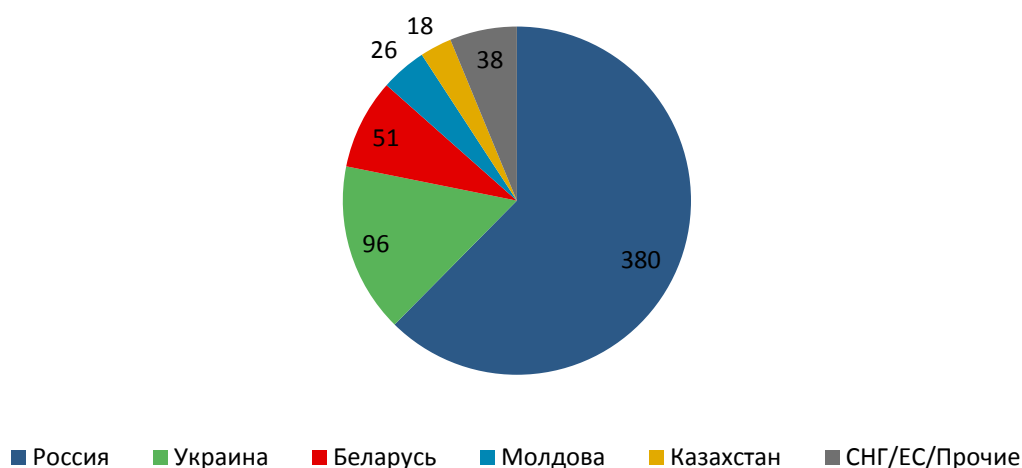
У данной модели существуют и определенные риски. Одним из них является, к примеру, определенная самостоятельность франчайзи. Некоторые партнеры пытались ради увеличения оборота снижать цены или раньше начинать уценки. Особенно часто с данной проблемой предприятие сталкивается на начальном этапе развития магазина. Уровень розничных цен, к примеру, «Милавица» отслеживает на всех рынках и при обнаружении некорректных действий со стороны партнеров принимает меры. В данном случае, чтобы подобные попытки не повторялись, «Милавице» пришлось отказаться от стимулирования только объема продаж и ввести ряд других критериев оценки достижений франчайзи.

Результаты на сегодняшний день

Сегодня главное отличие «Милавицы» – узнаваемый бренд, эффективная розница и логистика. При этом главным преимуществом является не цена, а система работы, комплексные решения, предлагаемые клиентам.

Сейчас существует 51 магазин в собственном управлении в Беларуси и более 600 франчайзинговых магазинов в 23 странах. К ним относятся такие стратегически важные для СП ЗАО «Милавица» страны, как Россия, Беларусь, Украина, Молдавия и Казахстан. Кроме этого магазины открыты также в Узбекистане, Киргизии, Азербайджане, Армении, Туркмени, ОАЭ, ЮАР, Латвии, Литве, Эстонии, Германии, Словении, Италии, Бельгии и Польше.

Рисунок 4. Количество франчайзинговых магазинов



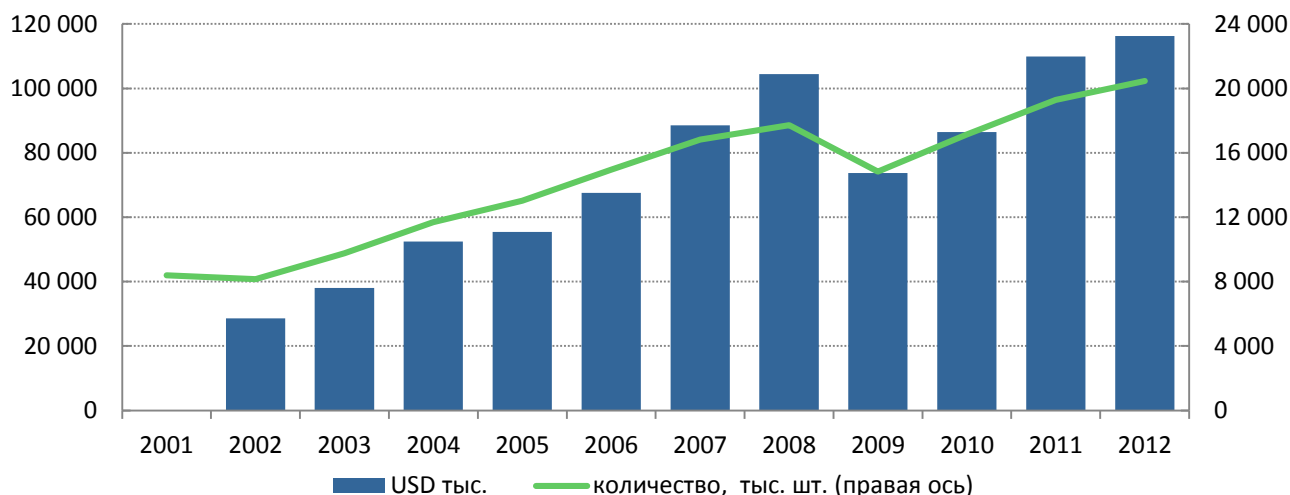
Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2012 г.

Динамика роста сети составляет 20% каждый год. Таким образом, к концу 2015 г. планируется открыть в общей сложности более 700 магазинов. На развитие франчайзинга предприятие предлагает своим партнерам квалифицированные кадры, маркетинговую и финансовую поддержку.

Помимо собственных изделий фирменные магазины торгуют и сопутствующей продукцией других производителей (колготки, трикотаж и т.п.). Однако объемы реализации этой продукции весьма ограничены и теряют свою значимость в сравнении с основным видом реализуемой продукции.

Следующая таблица наглядно демонстрирует успех модели реализации СП ЗАО «Милавица». Начиная с 2002 по 2008 г. объем реализованной продукции возрос более чем в 3 раза. Далее, в связи с мировым финансовым кризисом этот показатель упал, но своевременно принятые правильные стратегические решения, как например развитие программы по франчайзингу, позволили уже в 2011 г. превысить докризисный объем продаж.

Рисунок 5. Объемы реализации СП ЗАО «Милавица»



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2001–2012 гг.

3.5. Оптимизация бизнес модели в сфере логистики

Актуальная стратегия развития СП ЗАО «Милавица» основана на устойчивом росте производства и продаж. При этом приоритетным направлением является дальнейшее развитие как существующей системы управления предприятием, так и вспомогательных структур. Для достижения поставленных стратегических целей СП считает необходимым наличие структуры едино-корпоративного логистического центра, способного быстро, качественно и эффективно осуществлять операции по приемке, хранению, обработке и доставке товаров к потребителю.

Логистика является частью любого бизнеса, и ее можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе снабжения: закупки, перевозки, продажи и хранения материалов, техники и прочего. Логистика направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

«Для любого предприятия понятие логистики является неотъемлемой частью его ведения бизнеса. За счет оптимизации процессов логистики и сокращения затрат в данной сфере возможно значительно сократить и общие затраты».

Директор ООО «Милавица-логистик» В. Шакин

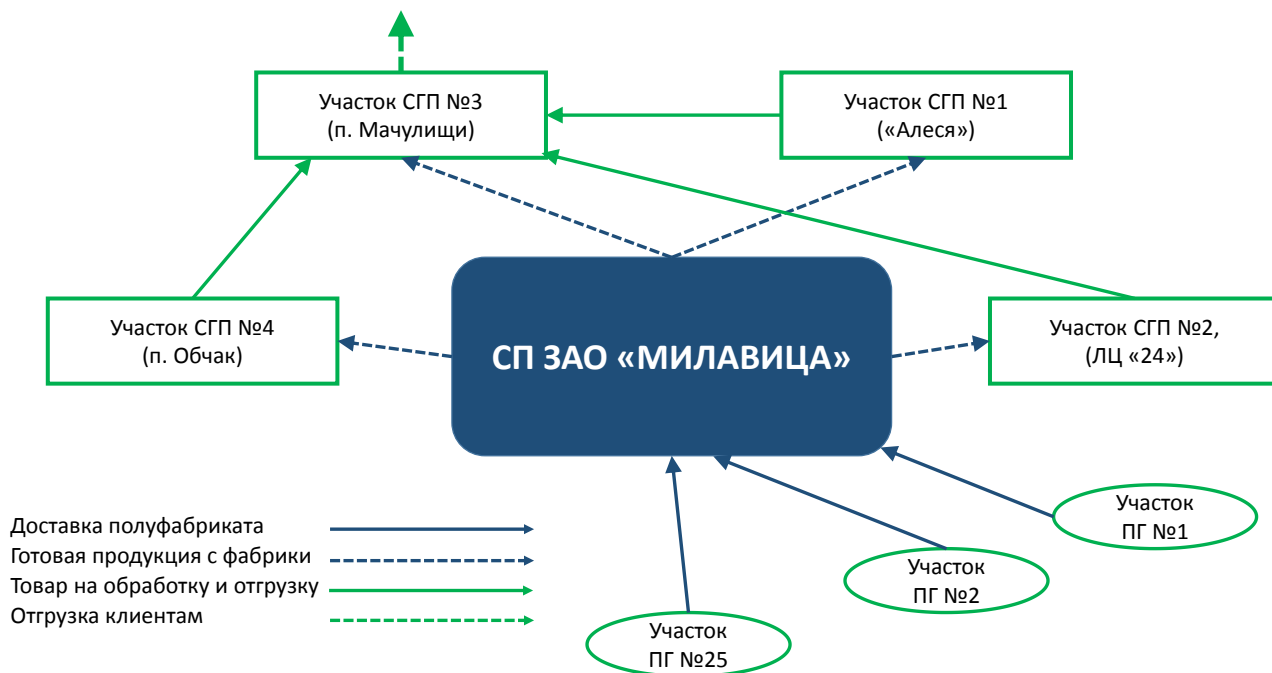
Предпосылки и проблемы до создания центра

К решению о создании собственного логистического центра предприятие подтолкнул ряд проблем, с которыми оно столкнулось в области логистики. СП ЗАО «Милавица» использует в целях упаковки, хранения и обработки 4 различных складских помещения общей площадью 8 000 м². Каждый из них выполняет определенные функции:

- склад на фабрике отвечает за упаковку;
- склады «Хатежино» и «Алеся» – за хранение;

- склад «Мачулищи» – за сортировку и отгрузку.

Рисунок 6. Схема обработки товаров до запуска логистического центра



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

В результате продукция до отгрузки проходит 4 перевалочных пункта. Как следствие:

- высокая потеря времени, 3–4 дня с момента поступления заказа до отгрузки продукции за счет удаленности данных складских помещений друг от друга;
- высокие транспортные расходы;
- высокие расходы на персонал;
- недостаточные площади ограничивают прозрачность запасов готовой продукции.

Несколько облегчило данное положение привлечение с декабря 2011 г. логистического оператора ООО «Компания Двадцать четыре». Однако недостаточный сервис и неумение оптимизировать свои производственные процессы явились основанием завершить совместный проект в мае 2013 г.

Создание собственного логистического центра

В данный момент «Милавица» вводит в эксплуатацию собственный логистический центр. С этой целью были арендованы 9 000 м² у «БЛТ-Логистик».

«В логистическом центре будет приниматься, упаковываться, храниться, обрабатываться и отгружаться готовая продукция как собственной фабрики, так и продукция производственной кооперации. При этом совместно с австрийским партнером будут введены в эксплуатацию современные конвейерные системы и планируется роботизация ряда логистических процессов.»

Директор ООО «Милавица-логистик» В. Шакин

Рисунок 7. Схема обработки товаров в новом логистическом центре



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

Преимущества собственного логистического центра

За счет создания единого логистического центра с применением современных технологий СП ЗАО «Милавица» имеет возможность следующим образом оптимизировать внутреннюю логистику.

Рисунок 8. Оптимизация внутренней логистики



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

При этом на предприятии будет возможно:

- Уменьшить количество этапов в перевалке продукции в 2 раза до 2 этапов;
- Увеличить производство до 40 млн штук в год;
- Уменьшить время для размещения продукции на складах как минимум в 2 раза до 1 рабочего дня;
- Уменьшить время на обработку заказа в 3–4 раза также до 1 рабочего дня;
- Увеличить качество и надежность поставок;
- Освободить дополнительные площади для нужд производства;

- Уменьшить количество ручного труда, сократить персонал (с 164 до 75 человек) и транспортные расходы (на 40%).

Таблица 3. Основные показатели работы до и после введения в эксплуатацию логистического центра

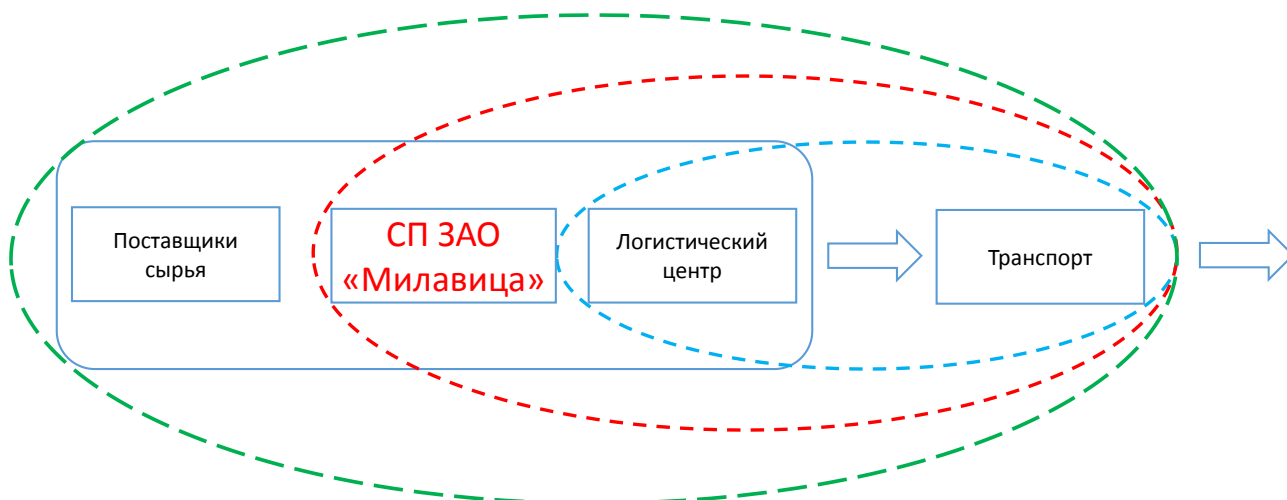
Показатели	До введения в эксплуатацию логистического центра	После введения в эксплуатацию логистического центра
Возможность роста производства и продаж	20 000 000 ед. в год	40 000 000 ед. в год
Время для размещения продукции на складах «Милвица»	2 рабочих дня	не более одного рабочего дня
Время на обработку заказа на складе «Милавица»	3 рабочих дня	1 рабочий день
Качество и надежность поставки	низкая	высокая
Дополнительная площадь для производственного процесса	0	2 200 м ²
Технология программного обеспечения	Разнородное программное обеспечение поддержки учета (Ахарта, FOX Pro ит.п.)	WMS, интегрируемая с программным сопровождением производства: <ul style="list-style-type: none"> – автоматизация принятия решений по размещению и отбору товаров; – эффективная работа с большим ассортиментом товаров и количеством мест хранения; – управление заказами; – высокое качество комплектации заказов; – Wi-Fi сеть, терминалы сбора данных.
Технология процессов	70% ручной обработки	Конвейерная система, 30% ручной обработки
Перевалка продукции	В 4 этапа	В 2 этапа
Транспортные затраты	100%	60%
Количество персонала	164	75
Задействованная техника	17 ед.	6–7 ед.
Количество ячеек хранения	44 000	80 000
Фронтальные стеллажи	0	2025
Окупаемость инвестиций		3 года (при 7%-ном приросте продукции)
Освобождение площадей под нужды производства		1 300 м ²

Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

Приоритеты «Милавицы» в развитии логистики

«Милавица» имеет следующим образом обозначенные приоритеты в развитии своей логистики:

Рисунок 9. Приоритет стратегического развития транспортной логистики



Источник: данные СП ЗАО «Милавица», 2013 г.

Новая организация работы позволит «Милавице» значительно повысить не только эффективность доставки готовой продукции конечному потребителю, но и оптимизировать схемы поставок сырья и материалов.

Вышеупомянутая автоматизация процессов посредством применения роботов позволит в перспективе уменьшить время на обработку заказа до 3 часов и открыть тем самым возможность для продаж продукции через интернет.

Перспективы ООО «Милавица-логистик»

Изначально основанное в 2011 г. в целях создания единого логистического центра ООО «Милавица-логистик» имеет на сегодняшний день далеко идущие планы. С середины 2014 г. предприятие планирует выйти на рынок в качестве 3PL-оператора. Здесь можно наблюдать начало формирования межотраслевого кластера. «Логистика третьей стороны» обозначает концепцию продажи логистических услуг. ООО «Милавица-логистик» планирует предложить весь комплекс услуг, необходимый для движения продукции по всей цепочке поставок. Другими словами, предприятие планирует предлагать клиенту значительно сократить или даже отказаться от собственных логистических подразделений и перепоручить задачи внешним специалистам. В функции ООО «Милавица-логистик» как 3PL-провайдера будут входить не только организация перевозок и управление запасами продукции, но и ее учет, складское хранение, обработка груза, подготовка документации, доставка конечному потребителю. Таким образом, клиент получает полный пакет всех необходимых услуг, стопроцентно отвечающий его потребностям (см. ниже²³).

Комплекс складских услуг:

- напольное и паллетное хранение во фронтальных стеллажах;
- мелкочаечистое хранение на мезонине;
- разгрузочно-погрузочные работы;
- прием и размещение;
- подбор ассортимента и формирование заказов, управление заказами;
- упаковка индивидуальная, групповая, переупаковка;
- упаковка для отгрузки, термоупаковка;
- формирование грузовых единиц;
- инвентаризация и учет складированных товаров;
- работа с возвратами продукции;
- маркировка, нанесение штрих-кодов, стикерование;
- паллетирование стретч-пленкой;

²³ Данные СП ЗАО «Милавица» 2013 г.

- предоставление отчета о движении ТМЦ.

Транспортно-экспедиционные услуги:

- деятельность по предоставлению грузовладельцу услуг, связанных с подготовкой продукции к перемещению;
- оформление необходимой товаросопроводительной документации;
- заключение договора перевозки с транспортными предприятиями;
- расчеты за транспортировку груза;
- организация погрузочно-разгрузочных работ;
- перевозка и экспедирование

Страхование

Консалтинговые услуги в логистике

Пакет услуг 3PL ООО «Милавица-логистик» планирует предложить не только группе предприятий «Милавица», но и любому желающему на рынке приобрести данную инновационную для Беларуси услугу. 30% своих мощностей «Милавица-логистик» наметило выделить для этих целей. 70% будет использоваться для обслуживания своего материнского предприятия в качестве VIP-клиента.

4. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Сегодня СП ЗАО «Милавица» – это крупнейший производитель женского белья в Восточной Европе с общим объемом продаж EUR 90.6 млн, устойчивыми темпами роста от 15 до 20% ежегодно. За последние 10 лет СП удалось увеличить продажи более чем в 4 раза.

Предприятие ориентированно на создание вертикально-интегрированной компании в области производства и продаж женского белья, основными задачами которого являются:

- наращивание объемов производства;
- создание условий для устойчивых продаж продукции;
- развитие сети эффективно работающих фирменных магазинов;
- увеличение частоты выхода новых коллекций, максимально ориентированных на конечного потребителя.

Компания имеет ярко выраженную социальную ориентацию в отношении своих работников, партнеров и общества.

Основополагающими шагами к успеху на предприятии явились:

- приватизация предприятия;
- сохранение мощной производственной базы и специалистов в переходный период;
- сохранение связи с поставщиками;
- развитие продукции и расширение ассортимента;
- развитие собственной розничной сети;
- создание СП с фирмой Triumph.

Динамизм менеджмента и его готовность к переменам, к постоянному поиску новых решений предопределили оптимизацию бизнес модели и активное развитие существующих на предприятии систем:

- производственной кооперации (аутсорсинга);
- сбыта продукции (развитие франчайзинга);
- логистики.

Для достижения поставленных целей компания, на которую в данный момент работают 1 721 человек, успешно сотрудничает с 27 субподрядчиками. На этих предприятиях производственной кооперации в свою очередь заняты еще около 2 200 швей и производится более 70% продукции «Милавицы». Данная модель аутсорсинга позволяет предприятию успешно расти, не увеличивая собственный персонал и уменьшая риски. Она позволила создать мощную систему, позволяющую запускать новый ассортимент и наращивать объем производства без потерь производительности труда и качества продукции на всех участках производства продукции.

Успешному росту способствуют также развитие франчайзинга в сфере масштабного расширения фирменной торговли. Система франчайзинга дает возможность компании сосредоточиться на самом бизнесе, а не только на открытии магазинов. Стратегическое решение ввести эту форму при расширении торговой сети позволяет оптимизировать затраты на открытие торговых точек, поддерживать постоянный финансовый мониторинг и управленческий контроль новых магазинов.

Модернизация логистических процессов на предприятии путем создания едино-корпоративного логистического центра, способного быстро, качественно и эффективно осуществлять операции по приемке, хранению и доставке товаров к потребителю позволила «Милавице» оптимизировать структуру затрат в этой области. «Милавица» получила возможность удвоить при необходимости производство продукции, значительно сократить время на обработку заказов, перевалку и размещение продукции на складах, увеличить качество и надежность поставок, а также освободить дополнительные площади для нужд производства. Стало возможным уменьшить количество ручного труда, сократить персонал и транспортные расходы.

Успех предприятия наглядно демонстрирует анализ основных показателей работы предприятий швейной отрасли концерна «Беллегпром» и СП ЗАО «Милавица», который указывает на самый высокий

уровень производства, прибыли, внешнеторгового сальдо, рентабельности и заработной платы на СП ЗАО «Милавица» (см. Табл. 3 в приложении).

Подводя итоги, можно сказать, что немаловажными факторами в процессе модернизации на предприятии, вносящими значимый вклад в швейную отрасль Беларуси и экономику в целом, помимо основных факторов, перечисленных выше, явились:

- создание условий для привлечения инвесторов;
- управленческая экспертиза и новые технологии принятия управленческих решений;
- финансовая поддержка иностранных партнеров;
- серьезные инвестиции в развитие производства;
- радикальная перестройка организационной структуры и оптимизация бизнес-процессов;
- высокое качество продукции;
- эффективный брендинг и система сбыта;
- бизнес-философия предприятия, основанная на долгосрочных партнерских отношениях, как с клиентами, так и с бизнес-партнерами;
- развитие собственных кадров и своевременное привлечение новых сотрудников и специалистов.

5. ПРИЛОЖЕНИЕ

5.1. Историческая справка

История «Милавицы» уже насчитывает более 100 лет. В 1908 г. в Минске французы – братья Турнье – создали галантерейную фабрику по производству целлулоидных дамских гребней.

После первой мировой войны, событий 1917 г. и гражданской войны группа бывших работников фабрики Турнье создала в середине 1920-ых гг. производственную артель, которая впоследствии была национализирована, и на ее основе сформировано первое государственное галантерейное предприятие в СССР «Белоруска». Фабрика работала на импортном сырье из Германии и Франции.

В 1932 г. предприятие переименовывается в фабрику имени М.В. Фрунзе и в производстве происходит переход на отечественное сырье, что позволяет снизить себестоимость и успешно конкурировать с частными иностранными концессиями в Москве и Ленинграде.

В начале второй мировой войны фабрика подверглась полному разрушению.

В феврале 1945 г. началась послевоенная реконструкция фабрики, и пять лет спустя произошла ее переориентация на производство одежды.

В 1964 г. предприятие в очередной раз изменило направление своей деятельности и произвело первое корсетное изделие. За несколько лет фабрика стала одним из крупнейших производителей женского белья в СССР.

В 1970–1991 гг. фабрика работала в составе Минского производственного швейного объединения (МПШО) «Комсомолка», являясь головным предприятием с филиалом в Молодечно. Перейдя на европейскую маркировку по полноте, объединение одним из первых в СССР приступило к массовому выпуску корсетных изделий.

В начале 1990-ых гг. из состава объединения «Комсомолка» была выделена Минская швейная фабрика и переименована в фирму «Милавица».

28 апреля 2000 г. создается СП ЗАО «Милавица». С 2000 г. в лице давнего партнера по поставкам материалов итальянской компании Iluna Group Spa, специализирующейся на изготовлении кружев, «Милавица» приобрела надежного инвестора, ставшего акционером предприятия. Одновременно с итальянским инвестором акционером «Милавицы» становится и Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР). Это был первый случай инвестиций ЕБРР в экономику Беларуси.

Уже к 2006 г. ЕБРР счел свои обязательства выполненными и начал поиски нового партнера для продажи своего пакета акций. Одобренный ЕБРР как благонадежный инвестор, партнер был найден в лице эстонской компании Silvano Fashion Group (SFG), и в апреле 2006 г. ЕБРР вышел из числа акционеров.

На данный момент доля иностранных инвесторов в уставном капитале СП составляет 82.83%. Из них Iluna Group владеет 1.71 % и SFG – 81.12 %. Оставшиеся акции принадлежат физическим лицам.

5.2. Эффекты для отрасли и экономики

Развитие кластера

Обобщая вышеизложенную информацию, можно следующим образом представить сформировавшуюся вокруг СП ЗАО «Милавица» организационную структуру.

Рисунок 10. Организационная структура вокруг СП ЗАО «Милавица»



Источник: на основе данных СП ЗАО «Милавица», 2012г.

Насколько же близка данная структура к промышленному кластеру?

Кластер товаропроизводителей может характеризоваться рядом признаков, которые в том числе демонстрируют его отличие от других организационных структур. Их можно найти в нижеприведенной таблице. В таблице также дана оценка их наличия в анализируемой структуре.

Наличие конкуренции – один из основополагающих признаков развитых кластеров. Поскольку в анализируемом случае она крайне ограничена, здесь отсутствует соответственно и сотрудничество с конкурентами в сфере общих интересов (технического развития поставщиков, инвестиционной деятельности, образования, маркетинговых исследований и сбыта, защиты от внешних конкурентов). Эффекты синергии, следовательно, практически отсутствуют. Отсутствует также и производство специализированного оборудования в Беларуси.

Однако в анализируемом случае имеется развитая производственная кооперация, эффективная система сбыта как на территории Беларуси, так и вне ее. Вокруг СП ЗАО «Милавица» сформировалась вертикальная цепочка предприятий законченного производственного цикла. В перспективе предприятие планирует выйти за рамки швейной отрасли. Здесь можно наблюдать интенсивные сетевые связи: развита неформальная и отчасти формальная коммуникация, наблюдается кооперация в области науки и повышения квалификации.

Таблица 4. Признаки кластера товаропроизводителей и оценка их наличия в анализируемой структуре

Признаки кластера товаропроизводителей	Наличие*	Комментарии
Локализация на одной географической территории	😊	Анализируемая территория – Беларусь
Агломерация предприятий, организаций и местных учреждений, объединенных горизонтальными и вертикальными связями	😊 (4 балла)	Горизонтальные связи на данный момент крайне ограничены и ориентированы на сопутствующую продукцию
Производство «ключевого» продукта (продукт, занимающий наибольшую долю в объеме производства кластера, по которому определяется название кластера)	😊	Производство корсетных изделий и прочего женского белья
Объединение предприятий законченного производственного цикла (от производства сырья до сбыта готовой продукции)	😊 (4 балла)	Ограничено: поставщики комплектующих производства составляют только 16%. Перспективы роста также ограничены
Присутствие отношений конкуренции между членами формирующегося кластера	😞	Отсутствует
Присутствие конкуренции в данной отрасли на анализируемой географической территории	😊 (4 балла)	Ограничено
Присутствие отношений кооперации в анализируемой структуре	😊	Да
Сотрудничество в области общих целей	😞	Такие отношения с конкурентами отсутствуют
Производство специализированного оборудования	😞	Нет, все оборудование экспортируется
Наличие коммуникационных платформ	😊 (2 балла)	Только в рамках производственной кооперации (тематические совещания)
Наличие неформальной коммуникации	😊	Присутствует в рамках сложившейся структуры
Наличие необходимых для структуры трудовых ресурсов: – рабочего персонала – квалифицированного персонала (механиков, технологов, дизайнеров)	😊 (6 баллов и 3 балла соответственно)	Существует нехватка высококвалифицированных специалистов
Наличие государственного стимулирования инвестиционного потенциала в отрасли	😊 (3 балла)	Очень ограничено
Готовность бизнеса к инвестициям в данной отрасли	😊 (3 балла)	Очень ограничена
Наличие внутреннего спроса	😊 (3 балла)	Ограничено; покупатель ограничен в средствах и не требователен
Присутствие развитой производственной кооперации	😊	Имеется 26 субподрядчиков

* Оценка по 10-балльной шкале.

Источник: составлена на основе интервью с членами совета директоров СП ЗАО «Милавица».

Все эти факторы позволяют сделать вывод, что хотя о развитом промышленном кластере вокруг СП ЗАО «Милавица» говорить рано, имеются предпосылки для его развития и представленную организационную структуру можно охарактеризовать как кластер в стадии формирования.

Основные показатели деятельности

Анализ основных показателей деятельности СП ЗАО «Милавица» проведен на основе их сопоставления основных показателей со среднеотраслевыми показателями. Сравнение с предприятиями швейной отрасли концерна «Беллегпром» показывает, что объем производства в 2012 г. на СП ЗАО «Милавица» составил около одной трети от общего объема выпуска продукции предприятий швейной отрасли в целом. При этом чистая прибыль СП достигла 47% прибыли всей отрасли. Около 38% всего экспорта отрасли и более половины внешнеторгового сальдо приходится на СП ЗАО «Милавица».

Среднемесячная зарплата на данном предприятии примерно в полтора раза превышает среднюю по отрасли.

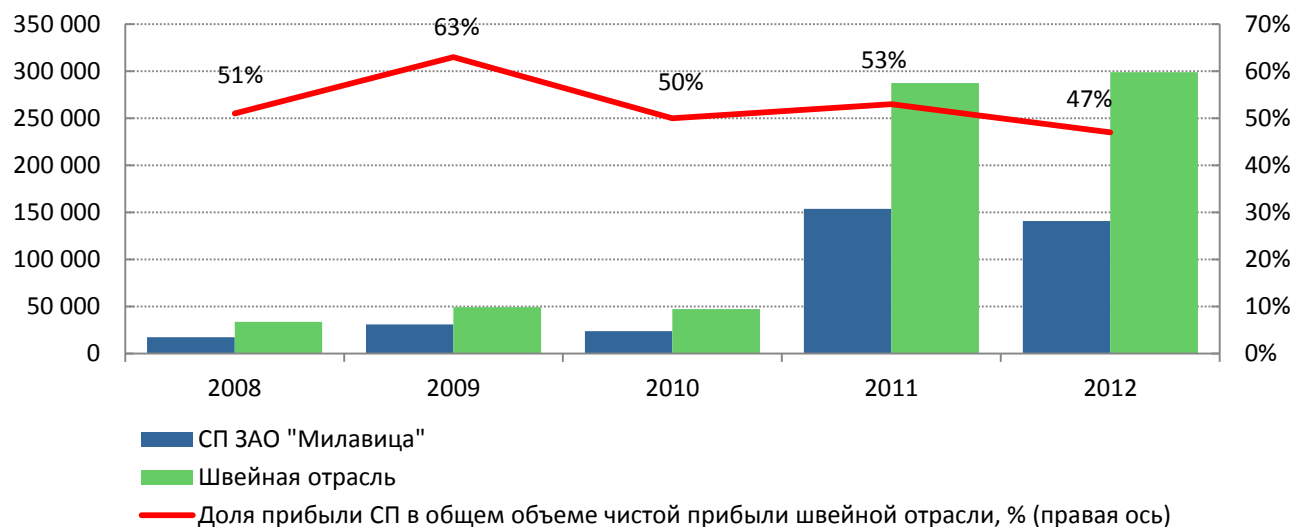
Таблица 5. Основные показатели работы СП ЗАО «МИЛАВИЦА» в сравнении с показателями предприятий швейной отрасли концерна «Беллепром» в целом за 2012 г.

	СП ЗАО «Мила- вица»	Швейная отрасль в целом	Соотношение, %
Объем производства, BYR млн	872 115	2 777 632	31.4
Прибыль от реализации продукции, BYR млн	194 937	445 890	43.7
Чистая прибыль, BYR млн	140 660	299 025	47.0
Рентабельность, %	24.9	24.6	101.2
Экспорт, USD млн	90 094	237 949	37.9
Импорт,	42 502	148 538	28.6
Сальдо, USD млн	47 592	89 411	53.2
Среднесписочная численность работников, чел.	1 721	13 963	12.3
Среднемесячная зарплата, BYR тыс.	6 525	4 211	155.0

Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром», 2012 г.

Успех СП особенно наглядно демонстрирует показатель отношения чистой прибыли предприятия к чистой прибыли всей швейной отрасли в течение последних пяти лет. На протяжении всего периода, за исключением 2012г., он превышает 50%, а в 2009 г. даже достигает 63%.

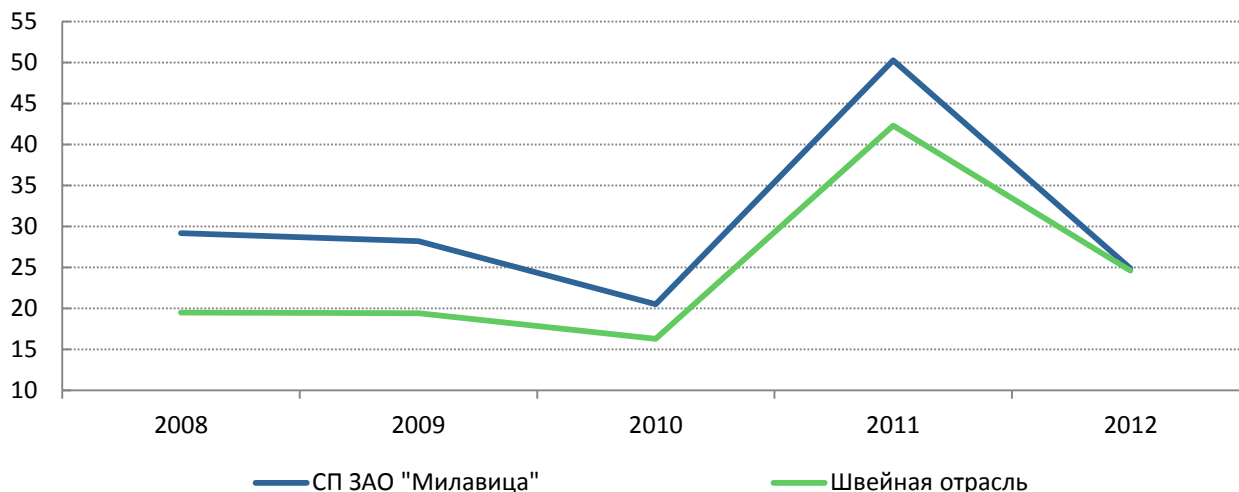
Рисунок 11. Чистая прибыль предприятий швейной отрасли и СП ЗАО «Милавица» (BYR млн) и доля прибыли СП ЗАО «Милавица» в общем объеме чистой прибыли отрасли (%)



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром», 2008–2012 гг.

Рентабельность продаж СП ЗАО «Милавица» на протяжении последних пяти лет стабильно была выше, чем средняя по швейной отрасли. Лишь в 2012 г. среднеотраслевой показатель максимально приблизился к показателю на СП ЗАО «Милавица».

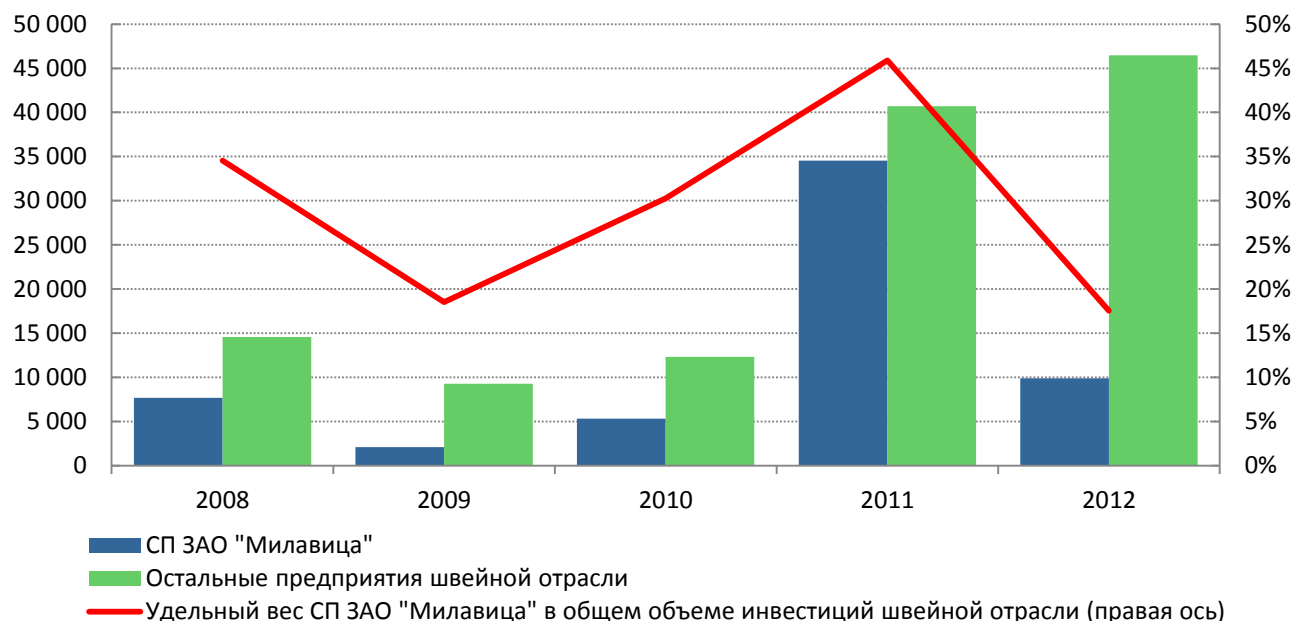
Рисунок 12. Рентабельность продаж предприятий швейной отрасли и СП ЗАО «Милавица», %



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром», 2008–2012 гг.

Сравнивая объемы инвестиций по отрасли в целом с объемами инвестиций на СП ЗАО «Милавица» (см. Рис. 10), становится очевидным, что на данном предприятии затраты, необходимые для приобретения или модернизации основных средств производства, находятся на сравнительно высоком уровне. Так, в 2008 и 2010 гг. они составили более 30% от полного объема инвестиций всей отрасли, а в 2011 г. этот показатель превысил 45%. Однако в 2012 г. этот показатель снова снизился до уровня 2009 г. (см. Рис. 13).

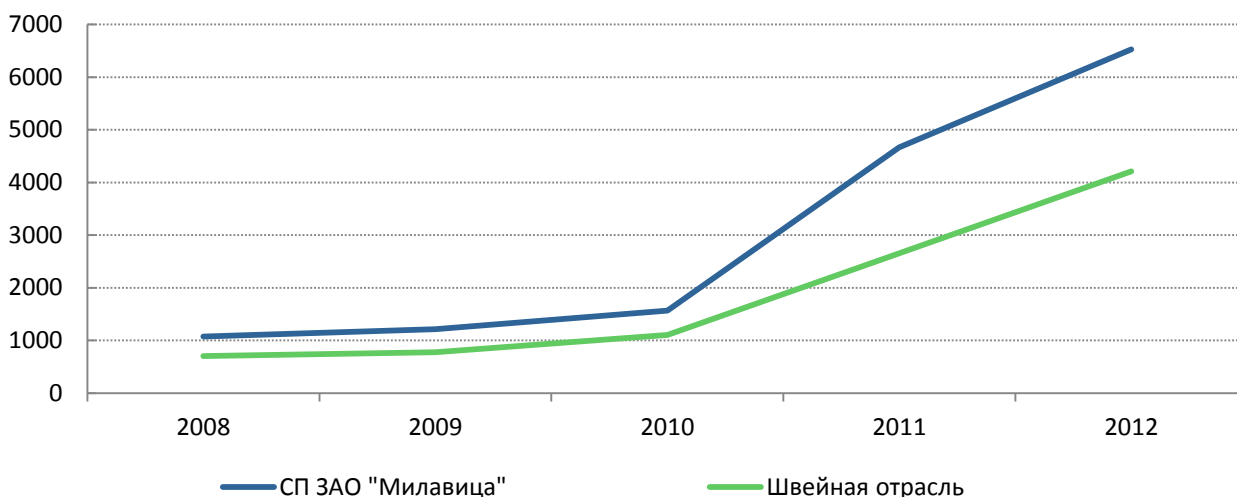
Рисунок 13. Объем инвестиций в основной капитал на СП ЗАО «Милавица» и в швейной отрасли в целом, BYR млн



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром» 2008–2012 гг.

В течение анализируемого периода СП ЗАО «Милавица» значительно выше оплачивала труд своих работников, чем это делалось в среднем по швейной отрасли. В 2010 г. разница в 42% была минимальна, а в 2011, наоборот, достигла своего максимума в 76%.

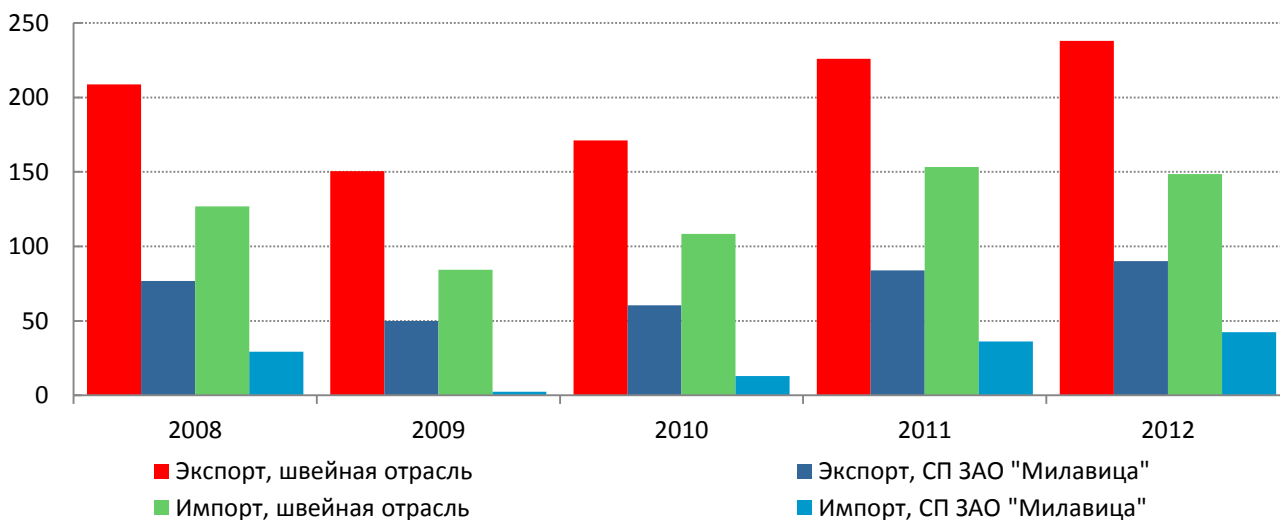
Рисунок 14. Среднемесячная зарплата на предприятиях швейной отрасли и СП ЗАО «Милавица», BYR тыс.



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром», 2008–2012 гг.

Продукция СП ЗАО «Милавица» ориентирована на экспорт. Ее удельный вес в общем объеме экспорта отрасли за последние 5 лет стабильно составлял 33–38%, при этом удельный вес импорта производящих производства – значительно ниже этого показателя и колеблется в тот же период между 3% и 29% (см. Рис. 13).

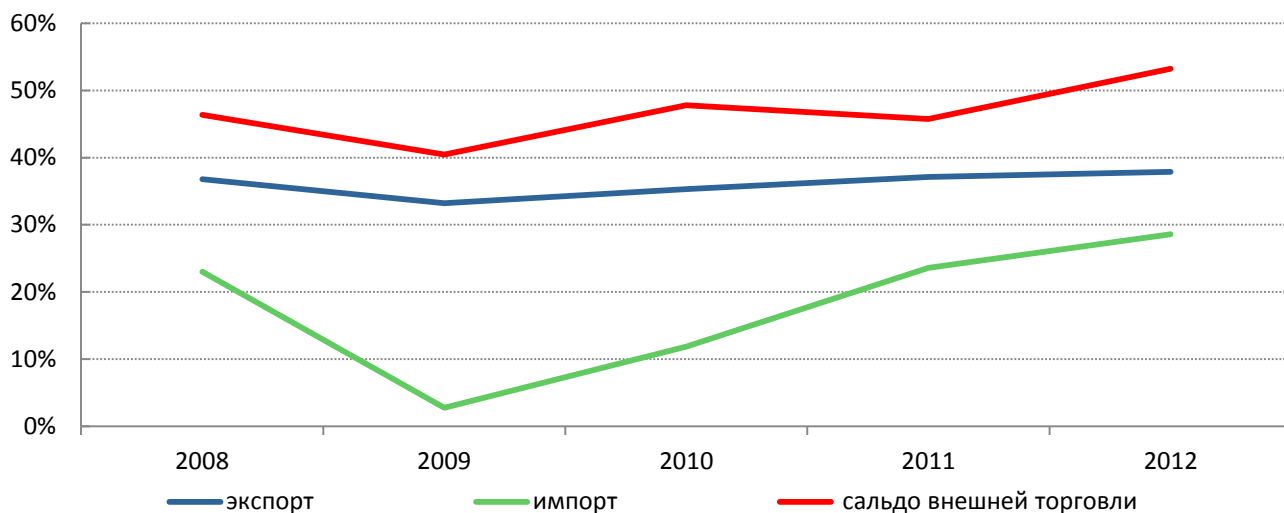
Рисунок 15. Объемы импорта и экспорта на предприятиях швейной отрасли в целом и на СП ЗАО «Милавица», USD млн



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром», 2008–2012 гг.

В результате СП ЗАО «Милавица» имеет высокий удельный вес в сальдо внешней торговли швейной промышленности концерна в целом. С 2008 г. он не опускался ниже планки в 40%, а в 2012 г. превысил 50%. Здесь уместно отметить, что сальдо торгового баланса Беларуси в последние годы постоянно находится в дефиците.

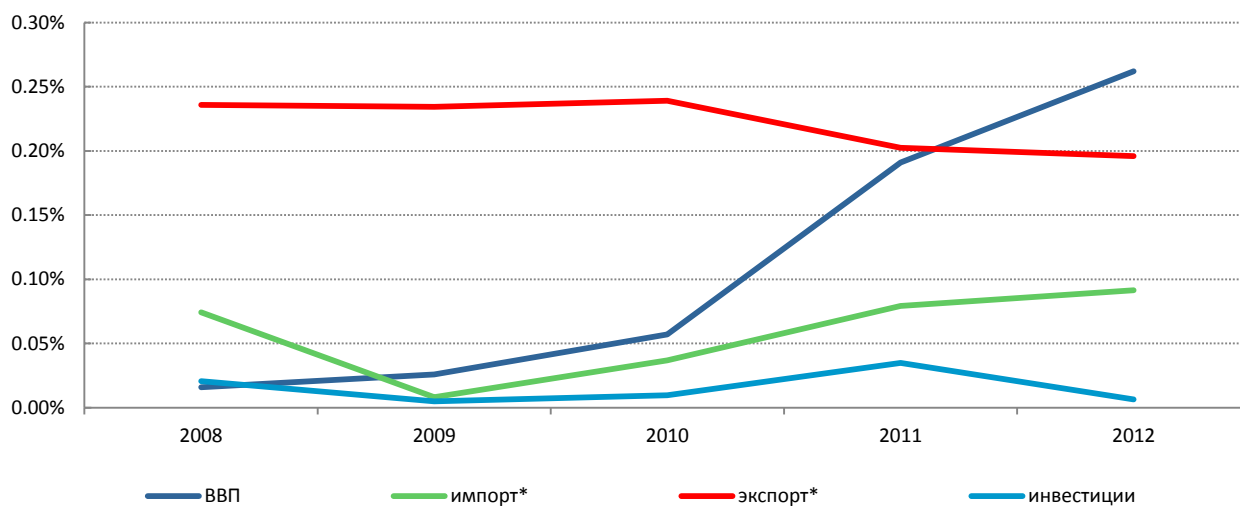
Рисунок 16. Удельный вес СП ЗАО «Милавица» в общем объеме швейной отрасли по внешнеторговым показателям



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и концерна «Беллепром» 2008–2012гг.

СП ЗАО «Милавица» играет немаловажную роль в экономике Беларуси. В 2012 г. на СП была создана добавленная стоимость, эквивалентная 0.3% от ВВП. При этом данный показатель не учитывает и может быть увеличен за счет добавленной стоимости, созданной в рамках производственной кооперации, производящей до 70% продукции СП ЗАО «Милавица», и добавленной стоимости, созданной на предприятиях белорусских поставщиков составляющих производства. До 2010 г. этот вклад был гораздо скромнее и лишь начиная с этого периода начал резко увеличиваться. Эта роль, однако, значительно ниже роли крупных предприятий белорусской промышленности (например, «Белтрансгаз», «Беларуськалий» и пр.), большинство из которых принадлежит государству.

Рисунок 17. Вклад СП ЗАО «Милавица» в основные макроэкономические показатели Беларуси



Источник: данные СП ЗАО «Милавица» и Белстата²⁴.

²⁴ См. <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/main2.php>