

КОМПАНИЯ "МИЛАВИЦА": СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА, ДИНАМИКА КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ И ЗАДАЧИ НА ПЕРСПЕКТИВУ

1. О компании. СП ЗАО "Милавица" является одним из крупнейших производителей корсетных изделий в Европе и самым узнаваемым брендом белья в Беларуси, России и Украине. Сегодня — это совместное предприятие, закрытое акционерное общество, 69 % акций которого принадлежит сотрудникам предприятия. В состав акционеров входят также итальянская компания Pupa Group и Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР).

В 1996 г. компания первой в стране получила сертификат ISO-9000, которому присвоен № 1. В 2000 г. создается первое с участием ЕБРР совместное предприятие СП ЗАО "Милавица", что по сегодняшний день является единственным случаем в крупной промышленности страны.

"Милавица" — дважды лауреат Премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества. В 2003 и 2004 гг. компания стала лауреатом конкурса "Лучший экспортер года" и признана лидером сразу в нескольких номинациях проводимого в Беларуси конкурса "Брэнд года", в том числе в номинации "Национальное достояние". В 2005 г. "Милавица" номинирована на республиканскую Доску почета.

Компания занимает лидирующие позиции на основных рынках России, Беларуси, Украины, Казахстана, имеет устойчивые продажи в Великобритании, Германии, Чехии и Израиле, развивает новые рынки Польши и Прибалтики. В последние годы компания динамично развивается, демонстрируя темпы роста объемов продаж на уровне 25–35 % в год, что более чем в 2 раза превышает темпы роста самого динамичного рынка белья России и в несколько раз — темпы роста основных конкурентов. С 2002 г. темпы роста СП ЗАО "Милавица" составили 175 %, в то время как прирост легкой промышленности страны составил 15 %.

2. Производство и продажи. Согласно сводной консолидированной отчетности, за 12 месяцев 2004 г. объем продаж СП ЗАО "Милавица" вырос на 34 % по сравнению с аналогичным периодом 2003 г. Как и в 2003 г., основной продукцией предприятия являются корсетные изделия, объем производства которых в натуральном выражении также вырос и составил около 12 млн шт. Увеличение объемов производства продукции СП ЗАО "Милавица" в 2004 г. сопровождалось плановым уменьшением работ по толлингу (производство изделий из давальческого сырья) с 60 %¹ в 2002 г. до 20 % в 2004 г. и ростом производительности труда на 18 %.

¹ Доля давальческих заказов в производственных мощностях компании.

Рост объема продаж в стоимостном выражении в 1,7 раза за последние два года свидетельствует о реальности выполнения поставленной стратегической цели: удвоения объема продаж за пять лет (с 2003 по 2007 г.).

В связи с ростом объемов выпуска продукции собственного производства и одновременным уменьшением работ по толлингу с сохранением загрузки производственных мощностей последние два года быстрыми темпами растет экспорт продукции компании. Так, в 2004 г. он составил 143 %. Прирост экспорта изделий торговой марки “Милавица” в Россию увеличился более чем в 1,5 раза, а в страны СНГ — более чем на треть. С 2002 г. компания удвоила объем экспорта.

3. Слагаемые успеха. Говоря об успехах компании и задачах на перспективу, следует проанализировать факторы, позволившие “Милавице” в последнее время динамично расти и развиваться. К основным из них относятся:

- стратегия и менеджмент;
- оргструктура и бизнес-процессы;
- маркетинг и продажи;
- изменение структуры производства;
- ассортиментная политика.

Стратегия и менеджмент. Стратегия предполагает четкое видение перспектив развития отрасли и места компании в этой отрасли. Не только понимание текущего состояния отрасли и места компании в ней является стратегически важным. Умение предвидеть динамику отрасли и определить новое место компании в условиях изменившейся расстановки сил в отрасли является основной целью выработки стратегии.

В 2002 г. мы четко понимали, каковы тенденции развития швейной промышленности и какова динамика основных рынков. На основании анализа отраслевых тенденций был принят ряд решений, реализация которых позволила компании успешно развиваться. Например, было принято решение о необходимости уменьшения доли давальческих заказов. Соответственно высвобождаемые производственные мощности должны были использоваться для производства изделий под маркой “Милавица”, что означало существенное увеличение объемов собственного производства. Под новые объемы надо было готовить ключевые рынки сбыта. Это было сделано посредством последовательной кампании по продвижению и рекламе “Милавицы” в России, Беларуси, Украине. Это позволило нам завоевывать все большее признание и лояльность среди конечных клиентов. Одновременно много делали для развития и расширения бытовой сети компании на всех рынках через обучение дилеров, создание системы мотивации их работы с розницей. В результате предпринятых мер продажи выросли с 8 млн шт. в 2002 г. до 11,7 млн шт. в 2004 г. Рост в денежном выражении был еще больше, так как произошел ассортиментный сдвиг, и в “продуктовом портфеле” наших дилеров помимо классической коллекции все больше стало появляться розничных модных коллекций — результат нашей политики

стимулирования развития среди дилеров розничного направления (в противовес только оптовому).

Это пример одного решения, принятого на основании анализа отрасли и повлекшего за собой цепочку согласованных действий по реализации намеченного направления — снижения доли давальческих заказов, что позволило достичь поставленных целей увеличения объема продаж.

Помимо качественной оценки, очень важным представлялось количественно оценить прогресс или неуспех в деле реализации выбранной стратегии. Основным показателем был выбран объем продаж, а его рост определял, насколько успешно компания достигает намеченных целей. В 2002 г. было принято решение об удвоении продаж за пять лет к 2007 г. Все планы и бюджеты рассчитывались исходя из этой стратегической цели, а самое главное, система мотивации всего коллектива основывалась на достижении поставленной цели. В результате весь коллектив получил ясный ориентир приложения усилий и возможность измерять эффективность управленческих мер.

Важным с точки зрения менеджмента было сформировать и мотивировать управленческую команду. Какими бы выдающимися не были планы, без хороших менеджеров им не суждено реализоваться. Понимая важность подбора и обучения персонала, параллельно с выработкой стратегии был усилен топ-менеджмент компании: к сильным производственникам присоединились квалифицированные руководители в области маркетинга и продаж, логистики и финансово-экономических вопросов. Здесь сработал принцип Джима Коллинза: «Сначала — кто, затем — что». Автор книги «От хорошего к великому» на опыте ряда успешных компаний анализирует критерии успеха и в качестве одного из таковых обнаруживает, что важнее иметь хороший управленческий ресурс, а потом определить, что же делать, нежели четко знать, что делать, но не иметь возможности это реализовать за неимением адекватных исполнителей.

Оргструктура и бизнес-процессы. Частью стратегии является также соответствие внутреннего устройства компании требованиям внешне-го окружения (отрасли, рынков продаж), так называемая внутренняя устойчивость бизнеса. Это достигается, когда каждый процесс в организации адекватен требованиям рынка и организован и управляем как часть единого бизнес-процесса создания продукта: от понимания, что надо клиенту, и формирования техзадания до продажи готовых изделий.

Оргструктура была реформирована с установлением необходимых ответственностей конкретных руководителей за все ключевые бизнес-процессы на предприятии. Наряду с существовавшим и традиционно сильным производственным блоком появился маркетинговый блок, логистический блок, выделились подразделения с функциями управления остальными бизнес-процессами. Недостаточно правильно определить бизнес-процессы, которые отвечают структуре отрасли, важно ими правильно управлять. В результате новая оргструктура позволила

предприятию с сильным производственным блоком получить поддержку в виде новых компетенций в области маркетинга и продаж, логистики, что, в свою очередь, позволило единому механизму работать более слаженно и эффективно.

По мере разработки первичных бизнес-процессов руководители работали над созданием сетевых графиков выполнения операций внутри процесса с четким согласованием сроков с предшествующим и последующим процессами и необходимостью соблюдения общего срока создания и производства нового продукта. Сетевые графики позволяют точно планировать работу внутри каждого подразделения и своевременно предоставлять результат своей деятельности участникам следующего процесса.

Новая стратегия, менеджмент и соответствующая оргструктура позволили внедрить систему мотивации, ориентированную на общий результат, и формировать в организации корпоративную культуру, ориентированную на достижение поставленной цели. В свою очередь бизнес-процессы и сетевые графики стали инструментом достижения поставленной цели.

Маркетинг и продажи. Как отмечалось ранее, сильный производственный блок был дополнен маркетинговым, включающим в себя создание нового продукта, маркетинг, продажи и логистику. Особый акцент в результате был сделан на конкретного клиента и его нужды. Учитывая, что клиент компании выступает в нескольких уровнях (оптовика, розничные магазины, конечные потребители), важным было понять и учесть интересы каждой группы. Например, для оптовиков важен товар, позволяющий совершать быстрый оборот, а также скидки и условия оплаты. Для розничного магазина важен товар, который будет вписываться в концепцию магазина, приносить определенный доход с квадратного метра торговой площади, быстро пополняться, когда выпадают размеры и/или цвета, а также быстро обновляться. Конечный покупатель нашего сегмента при покупке белья ищет соответствующую атмосферу и сервис в магазине, профессиональную консультацию и возможность всякий раз, придя в магазин, увидеть что-нибудь новенькое (при этом купить может то, что покупает на протяжении последних лет).

Перед компанией стояла задача выстроить отношения со всеми уровнями клиентов. Для оптовиков (дилеров) были предложены прозрачные условия выполнения заявок и предоставления скидок, защита их интересов, соблюдение правил ценообразования, а также обучение и развитие. Специалисты компании ежемесячно выезжают в регионы для работы с дилерами, презентации новых коллекций и т.д. Для розничного звена была создана и предложена уникальная программа MitoVi ("Милавица" — бизнесу), которая ориентирована на розничные точки, региональных малых клиентов, которые посредством сайта "Милавицы" (www.milavitsa.com) могут зарегистрироваться и получать рекомендации и материалы, позволяющие профессионально организовать свой бизнес, грамотно продавать белье и стандартно оформлять места

продажи. Для конечных клиентов была развернута широкая рекламная кампания, которая акцентировала внимание на сильных сторонах продукта “Милавица”. В результате маркетинговых коммуникаций лояльность к марке “Милавица” выросла, количество повторных покупок неуклонно увеличивается. Так, по последним данным исследования компании “DuPont” (сейчас “Invista”), на российском рынке знание марки “Милавица” с напоминанием составляет 53 %, спонтанное знание — 30 %. У ближайшего конкурента эти цифры составляют 12 и 8 % соответственно.

Структура производства. В производстве ключевыми достижениями являются переход на стопроцентные нормы выработки, что позволило повысить производительность труда в 2004 г. на 18 %, и начало перехода на подекадное планирование, что существенно повлияет на ритмичность сдачи готовой продукции на склад. Важным структурным сдвигом также явился постепенный отказ от западных давальческих заказов и заполнение мощностей собственным производством. Все эти изменения позволили увеличить собственное производство более чем в полтора раза.

Ассортиментная политика. Основным ассортиментным сдвигом стал пересмотр “продуктового портфеля” с отказом от низкопродаваемых и низкорентабельных моделей, а также от несвойственного ассортимента. В результате количество моделей сократилось с 620 до 350, а управляемость ассортиментом выросла многократно: уменьшились проблемы выпадения размеров и цветов, процент выполнения заявок клиентов вырос с 65 % до 85—90 %. Управляемость ассортиментом позволила перейти на предварительные заявки дилеров и предварительную продажу новых коллекций.

7. Анализ отрасли и задачи компании на ближайшую перспективу.
Поставщики. Сырье (эластичное полотно, кружево, вышивки) составляет более половины себестоимости готового изделия. В этой связи работа с поставщиками и снижение издержек на закупках является ключевой задачей предприятия. К сожалению, прямо влиять на стоимость сырья компания не может. На сегодняшний день цены и условия поставки, предоставляемые компании, являются весьма конкурентными. Например, “Милавица” имеет специальные цены (ниже на 5—7 %, чем для других производителей) на поставки поставщиков, с которыми есть длительный опыт отношений, и существенные объемы. Также условия платежа и отсрочки, предоставляемые “Милавице”, являются наиболее выгодными. Многие поставщики идут на такие условия, понимая потенциал “Милавицы” и учитывая долгосрочную перспективу сотрудничества. Рост курса евро (большинство поставщиков “Милавицы” — европейские компании), рост стоимости волокон вследствие повышения цен на нефтепродукты приводят к повышению стоимости закупок. Перенос текстильного производства в Юго-Восточную Азию рядом европейских производителей позволит несколько компенсировать вышеуказанные макроэкономические тенденции.

Потребители. Сегодня отрасль продажи готовых швейных изделий полностью зависит от “диктата” потребителей. В отличие от, например, автомобилестроения, где производители диктуют рынку, дилерам и покупателям свои условия, в швейном производстве все определяет розница, сетевые магазины. Отраслевая динамика последних лет продемонстрировала смещение акцента от производителя швейных изделий к оптовику/дилеру, а сегодня — к рознице. Розница лучше знает, что необходимо конечному покупателю, формирует коллекции и обладает уникальным ресурсом в этом бизнесе — местами на полках в магазинах. Зная, что нужно покупателю, и контролируя места продаж, производство можно разместить где угодно — в Румынии, Тунисе или Китае. Примеров такой трансформации множество. На Западе это сети “Gap”, “Zara”, “H&M”, “Etam”; в России — “Sela”, “Дикая Орхидея”, “Бюстье”. У покупателей есть огромный выбор и огромные возможности по удовлетворению своего спроса. Главный ресурс сегодня уже не швейная машинка, а магазин в проходном месте.

Конкуренция. Швейных производств в мире огромное множество и конкуренция колоссальная. После вступления России и Украины (основные зарубежные рынки “Милавицы”) в ВТО все производители получают беспрепятственный доступ на эти рынки. Конкуренция еще более ужесточится, а ценовая конкуренция будет губительной для производителей. Выигрышными будут либо нишевые стратегии (продуктовая сегментация либо акцент на узкую целевую группу), либо основанные на дифференциации (предложение уникального продукта/сервиса, трудно повторяемого конкурентами).

Основными конкурентами “Милавицы” остаются немецкие, польские, итальянские производители, две-три прибалтийские компании.

Для соответствия новой структуре отрасли в рамках всех вышеупомянутых отраслевых тенденций “Милавица” сегодня должна серьезно инвестировать в свою новую позицию в отрасли и на рынке. В новой стратегии предприятия основное внимание уделено качественному росту объемов продаж (переходу в организованную розницу и перепозиционированию марки), повышению качества управления и сохранению лидирующих позиций на основных рынках компании. Такое возможно посредством решения четырех задач, начало которому заложено на текущий 2005 г.:

- продвижение марки, создание нового образа продукта “Милавица” на ключевых рынках, для обеспечения условий перевода продаж продукта только и исключительно в организованную розницу;
- создание нового формата розничной торговли в России и Украине и трансформация существующих магазинов в Беларуси для создания привлекательных мест продаж;
- сокращение издержек во всех сферах деятельности, снижение себестоимости выпускаемой продукции;
- сокращение длительности цикла на всех этапах создания продукта для более своевременного и четкого реагирования на запросы рынка.