

*О.Г. Черненко
БГЭУ (Минск)*

ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОТРАСЛИ ЧЕРЕЗ ТОВАРНУЮ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ

Современная ситуация в белорусской швейной промышленности очень непростая. Перед предприятиями остро стоит проблема выживания. Половина из них убыточны, производственные мощности изношены до 80 %, производители испытывают хронический дефицит оборотных средств. Целевые задания по росту объемов производства и снижению издержек не снимают главной проблемы – разработки эффективной стратегии выхода из кризиса.

С учетом того, что возможности инвестиций в основные производственные фонды в настоящее время ограничены, вопрос управления товарным предложением сводится к поиску управленческих решений в области товарного ассортимента, выпуск которого возможен в рамках ограничений, определяемых наличием существующего парка оборудования.

Председатель концерна «Беллегпром» Эдуард Нарышкин считает, что субъекты хозяйствования отрасли могут производить одежду европейского уровня качества, о чем свидетельствует увеличение процентного соотношения

давальческого производства к собственному, но в республике пока не сформировался круг платежеспособных потребителей.

Предприятия концерна уже сейчас готовятся к работе в условиях конкуренции с западными производителями. Так, разработана программа по уменьшению количества давальческих заказов и стратегия экспортных поставок концерна на 2005–2010 гг. Все больше директоров начинают понимать, что загрузка производственных мощностей исключительно давальческими заказами – это путь в никуда. Подобные заказы позволяют предприятиям выполнить социальную функцию – сохранить рабочие места, но это временный выход. Необходимо стимулировать экспорт собственной продукции. «Мы подсчитали, – сообщает Э. Нарышкин в интервью газете «Белорусы и рынок», – что оптимальное соотношение – это 30 % давальческого заказа и 70 % – собственное производство. Иначе откуда взяться прибыли?».

Интересным для изучения является опыт соседних стран в вопросе вывода предприятий отрасли из сложившейся кризисной ситуации. Так, исполнительным директором общественного объединения «Экономические исследования и образование» Ириной Мацокиной по результатам повышения квалификации в Германии была сформулирована «бизнес-модель в европейской швейной промышленности». В основу модели положена идея разделения процессов создания новых коллекций, производства и продажи. Производство выносятся в третьи страны, заказы размещаются у производителей с хорошими технологиями, с высокой производительностью и качеством, низкими издержками производства. Все большее значение приобретают разработка коллекций, изготовление пробных партий, информационная поддержка каталогами и буклетами.

Субъекты хозяйствования швейной промышленности республики, по оценкам специалистов отрасли, придерживаются трех основных вариантов развития:

1) «плывут по течению», т. е. фабрики производят то, что могут произвести из тех материалов, которые удалось купить, несмотря на высокую кредиторскую задолженность. Основная нагрузка ложится на отделы сбыта. Вопрос о дальнейшем развитии просто не возникает. Главная задача руководителей таких предприятий – социальная. Им нужно сохранить трудовые коллективы и регулярно платить зарплату, пусть и небольшую;

2) кропотливо и медленно выстраивают отношения с партнерами, используя различные возможности. У них, как правило, есть наработанные партнерские связи с зарубежными партнерами (как ближнего, так и дальнего зарубежья), и они, получая новые заказы, имеют возможность наращивать качество и производительность. В случае успеха такие предприятия выходят и на создание СП, причем у них достаточно средств, чтобы параллельно разрабатывать свои коллекции, создавать торговую марку и развивать полноценную сбытовую сеть. На этом пути сейчас находятся «Бобруйсктрикотаж» и гомельское ОАО «8 Марта»;

3) группа лидеров – ЗАО «Элема», ЗАО «Милавица», ЗАО «Элиз». Они стабильно работают под заказ, постоянно обновляя свои коллекции; имеют сильную дизайнерскую школу; их торговая марка известна на территории всего СНГ, и они успешно продвигают свою продукцию на международные рынки.

Оптимальной стратегией поведения для развития швейной промышленности является фокусированная стратегия ориентации на целевых потребителей и завоевание перспективных сегментов отрасли. Энергичная компания, действующая на таком сегменте и преуспевающая в удовлетворении его потребностей, может получить конкурентное преимущество и занять существенную долю рынка.

Основными инструментами реализации данной стратегии являются формирование сбалансированной структуры товарного портфеля, отчетливое позиционирование товара за счет обновления и улучшения его качества. Разработка новых конкурентоспособных коллекций избавляет от необходимости оглядываться на цены, устанавливаемые конкурентами, и конкурировать с дешевым турецким, китайским импортом.

Параллельно с этими направлениями должна вестись работа по снижению издержек на единицу продукции за счет более дешевых материалов и комплектующих, в исключении неэффективных бизнес-процессов, разработке более экономичного дизайна товара. И как логичное завершение – формирование развитых дистрибьюторских сетей, серийное производство моделей, пользующихся спросом, активное стимулирование сбыта с использованием западных инструментов (скидки, сезонные распродажи).