

ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БЕЛОРУССКОГО БИЗНЕСА

Елена Артеменко*

Резюме

В работе представлены результаты исследования внутренних факторов конкурентоспособности белорусского бизнеса, основанных на данных групповых фокусированных интервью. Они свидетельствуют, что основными группами факторов конкурентоспособности для бизнеса являются (i) структурные, не зависящие от предприятия, но определяющие среду его функционирования; (ii) стратегические, определяющие успешность предприятия в заданной среде и зависящие от качества менеджмента; (iii) операционные, роль которых невелика из-за слабой конкуренции и большой роли внешней среды, но которые подвластны непосредственному контролю предпринимателя. Бизнес подчеркивает, что роль внешних, структурных, неподвластных их влиянию факторов повышается.

Содержание

1. Введение	2
2. Основные выводы	2
2.1. Критерии конкурентоспособности	3
2.2. Структурные факторы и барьеры	3
2.3. Стратегические факторы и барьеры	5
2.4. Операциональные факторы и барьеры	6
Литература	8
Приложение. Topic-guide групповой дискуссии	9

Дискуссионный материал Исследовательского центра ИПМ
PDP/12/03



ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ЦЕНТР ИПМ
исследования • прогнозы • мониторинг

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

© 2012 Исследовательский центр ИПМ

Позиция, представленная в документе, отражает точку зрения авторов, и может не совпадать с позицией организаций, которые они представляют

* Елена Артеменко – BISS fellow, e-mail: lena.artsiomenka@gmail.com.

1. Введение

Исследовательский центр ИПМ провел исследование внутренних факторов конкурентоспособности белорусского бизнеса. Сбор данных осуществлялся посредством 2 групповых фокусированных интервью¹:

1. с членами бизнес-союзов («Минский столичный союз предпринимателей и работодателей»);
2. со студентами программы MBA-Executive Бизнес-школы ИПМ.

Среди задач исследования были следующие:

1. Определение критериев конкурентоспособности
2. Описание факторов и барьеров развития для бизнеса в целом
3. Оценка таких факторов конкурентоспособности, как:
 - a) Стратегия ведения бизнеса
 - b) Стилъ управления
 - c) Кадровая политика
 - d) Уровень образования сотрудников
 - e) CRM
 - f) Производство, технологии и продукты
 - g) Знание законодательства и соблюдение норм

2. Основные выводы

В качестве критериев определения конкурентоспособного бизнеса и критериев успеха можно выделить прибыльность, долю рынка, динамику развития, стабильность и узнаваемость. Однако трактовка этих критериев с точки зрения существующей ситуации в белорусском частном бизнесе затруднена и не может быть однозначной.

Частный бизнес в Беларуси характеризуется низкой динамикой развития отдельных предприятий, наличием «стеклянного потолка» в развитии и, как результат, низкой наполненностью группы среднего бизнеса. Можно говорить о том, что в Беларуси не высококонкурентная бизнес-среда, однако кроме конкуренции со стороны частных организаций существуют такие барьеры, как интересы государственных предприятий и государственных структур, низкая транспарентность законодательства в различных сферах ведения бизнеса, низкий уровень амбиций предпринимателей и культуры ведения бизнеса. Также общим «узким местом» для предпринимателей являются отсутствие ресурсов на развитие организации и ограниченные возможности по планированию и прогнозированию развития.

Анализ факторов успешности и конкурентоспособности позволил выделить основные группы факторов и барьеров:

1. Структурные. Это внешние факторы, которые, с одной стороны, являются определяющими для положения организации, а, с другой, вряд ли зависят от предпринимателя.
2. Стратегические факторы. Зависят от предпринимателя и его компетенций, определяют успех бизнеса в рамках сложившейся структуры внешней среды.
3. Операциональные факторы. Из-за невысокой конкуренции и внешней, структурной обусловленности успеха не являются ключевыми, в то же время это та сфера, на которую предприниматель может влиять непосредственно.

Если сравнивать восприятие ситуации двумя целевыми группами – представителями бизнес-сообществ и студентами программы MBA-Executive Бизнес-школы ИПМ – можно выделить следующие отличия:

¹ Исследование проводилось 1–3 марта 2012 г.

1. Студенты программы (даже те, кто руководит бизнесом) более склонны критиковать предпринимателей за отсутствие амбиций;
2. Они больше обращают внимания на структурные и стратегические барьеры;
3. Представители бизнес-среды больше знакомы с операциональными барьерами, для них они – основные. Они не склонны к объективной оценке бизнеса в целом.

Среди общих моментов стоит отметить:

1. Определение образования руководителя как значимого ресурса;
2. Определение сложности законодательства и взаимодействия с государственными органами как существенных барьеров для развития бизнеса.

Сравнение результатов с результатами исследования «Частный бизнес Беларуси: внешние и внутренние факторы развития» (Исследовательский центр ИПМ, 2007 г.), демонстрирует некоторые различия в структурах факторов и барьеров развития.

Если исследование 2007 г. в качестве основных внутренних барьеров выявляет финансовые затруднения (недостаток средств на развитие, нехватку оборотных средств, высокие затраты), то по результатам данного исследования эти барьеры не определяются как значимые. Сегодня на первое место выходят сложность работы с государственными структурами, недостаток знаний у топ-менеджеров (как законодательства, так и бизнес-знаний), отсутствие амбиций.

В качестве основных факторов развития сегодня менее значимыми являются те, которые были определены как наиболее значимые по результатам предыдущего исследования: долговременные связи с клиентами, индивидуальный подход к клиентам. Также предприниматели не делают ставку на команду и квалификацию персонала. Однако остальные факторы – эффективное управление, комплексное обслуживание клиентов, знание рынка, умение предвидеть рыночную конъюнктуру, способность производить конкурентоспособную продукцию, отлаженная система продаж, высокий профессиональный уровень менеджеров и обладание технологиями определяются как значимые по результатам обоих исследований.

В целом это говорит о том, что в глазах предпринимателей роль внешних, структурных, неподвластных их влиянию факторов повышается.

2.1. Критерии конкурентоспособности

В качестве критериев успеха/конкурентоспособности бизнеса можно выделить следующие:

- прибыльность,
- доля рынка,
- динамика развития,
- стабильность,
- узнаваемость.

Особенностью белорусского бизнеса является то, что компании зачастую не раскрывают своих показателей (объем производства, доля рынка, финансовые отчеты), что затрудняет оценку их успешности.

2.2. Структурные факторы и барьеры

Существуют внешние, структурные факторы конкурентоспособности, которые необходимо учитывать при сравнении компаний: отношение к государственному сектору и отношение к экспорту товаров или услуг. Оба этих фактора обеспечивают, в первую очередь, стабильность компаний.

Стабильность, в случае приближенности к государственному сектору, обеспечивается благодаря дотациям, налоговым льготам, преимуществами в конкуренции с частным бизнесом (учет интересов при формировании нормативной базы, участие в госзакупках и др.).

«Мы можем оценивать успешность «Атланта», мы знаем, что это самый продаваемый бренд в России, он занимает от 50% до 70% рынка, много холодильников и стиральных машин. А как сказать, успешна ли компания, если неизвестны ее финансовые результаты? Мы не знаем количества льгот и финансовых дотаций, которые компанией были получены».

Кроме непосредственного отношения к государственному сектору, конкурентным преимуществом также является опосредованное отношение. В частности, представители стабильных частных компаний, действующих на рынке с начала 1990-х гг., зачастую приходили в бизнес из государственных структур, за счет чего они могли получить финансовую поддержку.

«Ничего не предлагали, после партийной работы никто не хотел брать на работу. Спасение утопающих – дело рук самих утопающих, я пошла в райком партии, просить, чтобы мне дали денег и помогли открыть свою фирму».

Экспортно-ориентированные компании в большей степени независимы от государственной финансовой политики, а также от снижения платежеспособности внутренних субъектов, будь то физические лица или организации. *«Те, кто работают на белорусский рынок, шатаются очень здорово. Экспортеры стабильней. Если говорить о компаниях, работающих на белорусский рынок, они должны работать с теми компаниями, которые работают на экспорт. Есть класс экспортеров, он не такой большой, кто держит эту экономику, а остальные прицепились к ним и едут».*

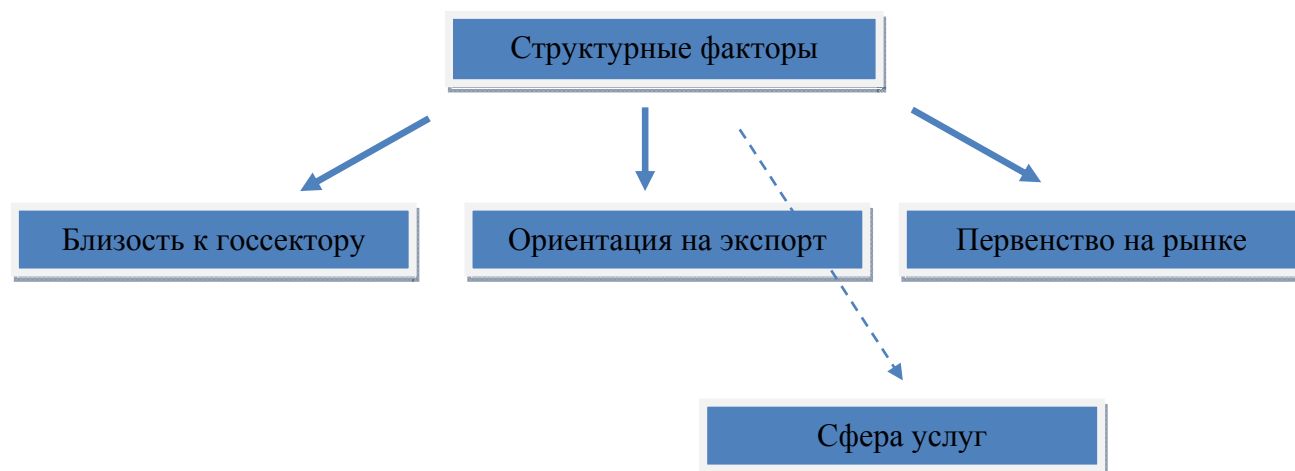
Кроме того, очень важным фактором успешности является инновационность. Компания, первой занимающая какую-то нишу, получает серьезные преимущества, такие как заключение долгосрочных контрактов, получение государственной поддержки.

«Лет 10 назад его не было, этого бизнеса, он только зарождался. И оттого, что шли большие объемы – установка домофонов по всей республике, программа была – «Закрытый подъезд». Она была государственной, на нее даже выделяли деньги определенные, где-то ставилось за счет государства».

Дополнительным фактором, обеспечивающим стабильность компании, является принадлежность к сфере услуг.

«В условиях кризиса – это компании в сфере интеллектуальной собственности и те, которые оказывают услуги – это менее затратно и бизнес более востребованный».

Использование данных факторов конкурентоспособности помогают очертить общую структуру успешных предприятий.



2.3. Стратегические факторы и барьеры

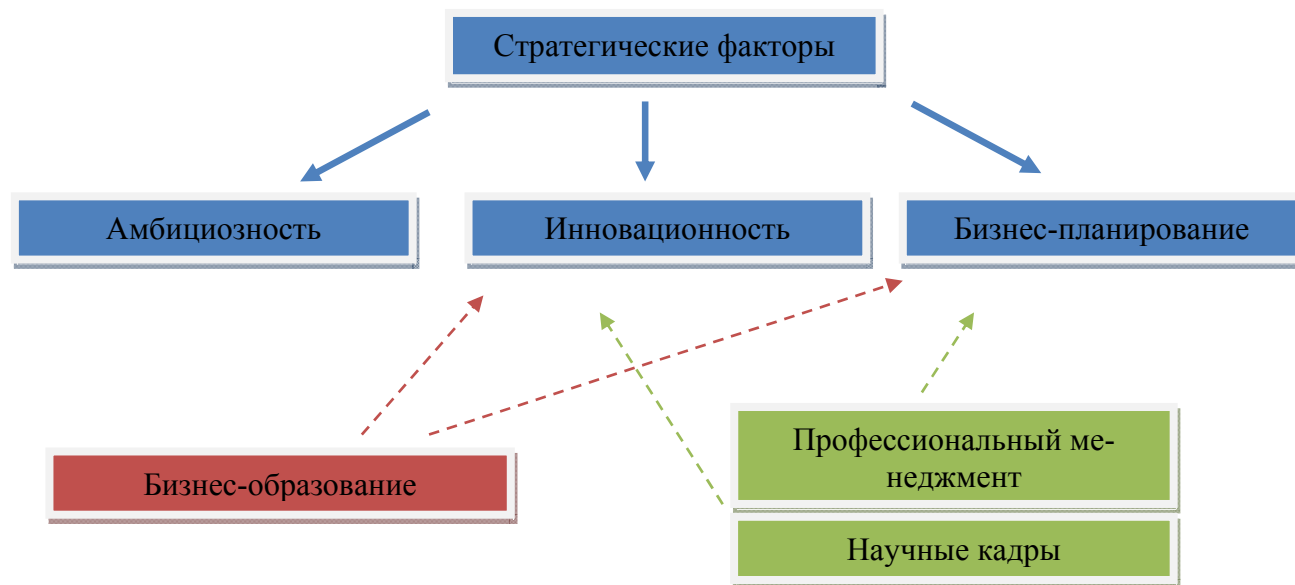
Данная структура внешних факторов конкурентоспособности позволяет говорить о том, что при создании нового бизнеса/направления критически важным является формулировка идеи, определение сферы деятельности. Стратегичность выбора сферы является мощным фактором конкурентоспособности.

«Предпринимателю важно найти свою нишу, построить бизнес – это самое главное, успешная стратегия, не важно, это будут ларьки или гипермаркет. Хорошая бизнес-идея позволит найти и инвестиции, и все остальное».

Чаще всего идея, выбор ниши и определение стратегии находится в сфере личной ответственности предпринимателя. Индивидуальная роль предпринимателя в белорусском бизнесе очень велика. Недостаток компетенций по стратегическому развитию бизнеса, недостаток знаний и опыта работы в выбранной сфере (в том числе, взаимодействия с государственными органами в выбранной сфере, знания негласных правил конкуренции), а также недостаток амбиций – ключевые внутренние барьеры развития частного бизнеса в целом.

Ответственность за стратегию развития ложится целиком на предпринимателя по следующим причинам, которые можно также считать существенными барьерами: отсутствие взаимодействия с инновационными сферами (в частности, с научными структурами) и отсутствие школы менеджмента, позволяющей (1) самостоятельно разрабатывать стратегию, начиная с бизнес-плана, на профессиональном уровне и (2) делегировать стратегическое управление профессиональным менеджером.

Таким образом, следующую по уровню группу факторов, относящихся к стратегии деятельности, можно изобразить следующим образом:



В современных белорусских условиях амбициозность предпринимателей ограничивается несколькими существенными барьерами.

1. Уровень вмешательства государства в экономику и зачастую спонтанные решения мешают оценивать риски, что ограничивает возможности привлечения инвестиций.
«Скажу из опыта, был разработан бизнес-план на три миллиона долларов, были инвесторы, готовые вложить деньги, когда случился кризис, никто не взялся даже половины вложить, бизнес-план не был прогнозируемым, никто не знал, к чему это приведет в нашей стране, такие проекты просто не стартуют, потому что непонятно, что будет завтра».

2. Предприниматели останавливаются на уровне малого бизнеса из-за того, что укрупнение дела в условиях низкого уровня делегирования требует очень серьезных индивидуальных усилий.
«Сознание, понимание бизнес-процессов крайне низкое. Нет ни амбиций, ни желания развития, ни культуры бизнеса. Местечковый подход». «Просто не хотят, это связано с большими затратами собственных сил, надо вкалывать, не наймешь наемного директора, это фантастика, менеджмента нету в стране».
3. Укрупнение бизнеса может повлечь за собой недобросовестную конкуренцию со стороны государственных предприятий, бизнесмены предпочитают диверсифицировать направления деятельности.

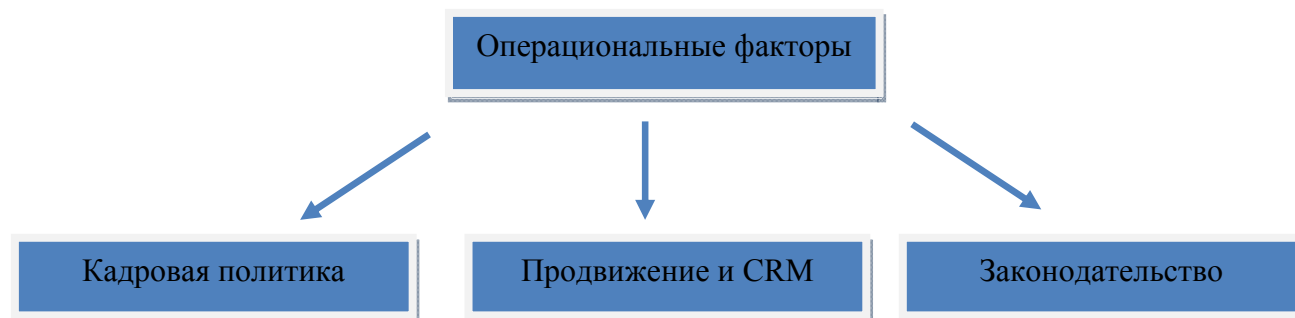
В целом бизнесмены отдают себе отчет в том, что профессиональный, цивилизованный уровень ведения бизнеса предполагает профессионализацию сфер поиска и разработки бизнес-идей и стратегическое управление и планирование. Однако в реальных условиях предприниматели чаще всего вкладывают ресурсы в собственное развитие и образование. Образование реализуется по следующим направлениям:

1. Использование зарубежного опыта (посещение выставок, самообразование).
«Что-то придумывают свои, но в последнее время истощился этот источник. В основном, есть передовые страны, есть на что посмотреть, не надо изобретать велосипед. Наше производство, по сравнению с развитыми странами, далеко отстает. Что-то придумать нам – это надо обогнать тех, поэтому равняемся всегда на тех, кто уже это делает».
2. Обмен опытом в локальных бизнес-сообществах.
«Бизнес-союзы играют большую роль, даже для образования самих предпринимателей. Надо общаться и делиться опытом и информацией, иначе просто не выжить».
«На самом деле, практически все, что я знаю, это благодаря общению между собой».
3. Специализированные образовательные программы (МВА, повышение квалификации).
«У меня есть знакомые, которые прошли эту программу (Executive MBA), я знаю эффект, который она дает, я знаю, как расширяют кругозор те инструменты, которыми здесь можно пользоваться, я видел тот положительный результат, который дает применение этих инструментов даже в наших условиях».

2.4. Операциональные факторы и барьеры

Все остальные факторы конкурентоспособности можно отнести к операциональному уровню. В него входят следующие:

1. Кадровая политика.
2. Продвижение и CRM.
3. Знание законодательства и соблюдение норм.



Кадровая политика. На настоящем этапе развития белорусского бизнеса развитие кадров не является приоритетной задачей предпринимателя. Основные ресурсы тратятся на развитие руководителя. В первую очередь, это связано с тем, что не имея возможности предложить

сотрудникам карьерный рост, предприниматель сталкивается с достаточно высокой текучкой кадров.

«Я хочу сказать, сотрудники постоянно меняются, поработают и уходят, обретаю крылья, теперь мои сотрудники работают в других турфирмах. Я людей не держу, если чувствуют они рост, не один уже возвращался».

«Сотрудники, как уже было замечено – вы наши дети, мы вас научим до определенного уровня, вы становитесь профессионалами и, либо свое создаете, это нормально, либо уходите на более высокие горизонты».

В такой ситуации выигрышной альтернативой является стремление развивать сотрудников в карьерном отношении.

«Если развивать свой бизнес – лучше своих работников, чем искать со стороны. Опыт был – он отрицательный. Свои работники сейчас директора предприятий, начинали они с диспетчеров, мастеров, техников. Но это зависит еще от человека, кто-то может быть руководителем, а кто-то всю жизнь – специалистом хорошим. Все зависит от задатков».

В то же время качество работы завязано на ответственности сотрудников, сплоченности коллектива и уровня взаимоотношений с клиентами.

«Надо еще высокое чувство ответственности. Мы все делаем добросовестно, а все ли наши люди так же относятся к своей работе? Так кадры подбирают. Идешь по лайнеру – никто не ходит хмурый, все улыбаются. В каюте стюард убирает 2-3 раза в течение дня, приходишь в ресторан – тебя встречают. Это профессионализм».

«Надо команду обучить и сплотить, тогда будет работа».

Таким образом, обучение сотрудников необходимо, но в условиях отсутствия возможностей предложения карьерного роста и опасений конкуренции образование сотрудников сводится к обучению основным процессам, без образования в сфере менеджмента.

Барьерами для ведения бизнеса в сферы каровой политики можно считать: отсутствие возможности планировать бизнес и увеличивать количество сотрудников (*«Наберете людей, потом будете думать, что с ними делать. Наша компания на рынке давно, мы это проходили. Было до 200 человек, потом прибыль пошла вниз»*), отсутствие свободных ресурсов для диверсификации специалистов (*«Занимаясь параллельно, я не могу себе позволить еще одного сотрудника, который занимался бы бухгалтерским учетом, а я – освободила бы свою голову для идей и вдохновений.»*).

Продвижение и CRM. В условиях низкого уровня сервиса и невысокой конкуренции со стороны частного бизнеса любые шаги в направлении клиентинга могут стать существенным фактором конкурентоспособности. Для белорусского бизнеса свойственны следующие способы сохранения клиентской базы:

1. Предложение постпродажного обслуживания

«Как правило, кто монтировал, тот и обслуживает».

2. Работа с ключевыми клиентами и ориентация на их потребности

«Ну а все, что мы делаем, чтобы туриста удержать, надо что-то новенькое, нельзя стоять на месте».

3. Поддержание уровня сервиса (часто посредством аналогий с зарубежными компаниями)

«Я, когда вижу адекватный сервис в Беларуси, страшно поражаюсь. Даже обслуживание в ресторане – 1% из 100%. Обучать хотя бы, выставлять планку, а не колхозный подход. Привлекать внимание клиентов уровнем сервиса, вниманием, в конце концов».

Знание законодательства и соблюдение норм. Сложность белорусского законодательства в сфере предпринимательства является существенным барьером для старта бизнеса, а изменения нормативной базы – для стабильности.

«Большое количество барьеров, сложное законодательство, начинающему предпринимателю сложно просчитать все риски, учесть налоговое законодательство, действия монополиста на рынке, чтобы начать свой бизнес и продвинуть его».

Решение этой проблемы реализуется по трем направлениям:

1. Приобретение знаний практической направленности
«Я считаю, что проблемы еще связаны с недостатком образования, недостаточно иметь знания, надо их еще применить».
2. Повышение уровня квалификации специалистов финансовой службы
«Нам нужны профессионалы, без хорошего финансиста 99% предприятий в сфере услуг не смогут вести бизнес».
3. Членство в локальных бизнес-сообществах, которое дает возможность обмениваться опытом и участвовать в лоббировании интересов предпринимателей.

Литература

Козаржевский П., Ракова Е. (ред.) (2007). *Частный бизнес Беларуси: внешние и внутренние факторы развития*, Минск, Исследовательский центр ИПМ.

Приложение. Topic-guide групповой дискуссии

Темы, цели, задачи	Вопросы, слова Модератора
1. Введение (5 минут)	
1.1. Вступление	Приветствие. Представление модератора Основные правила фокус-группы (много вопросов; ценность любого мнения, откровенность); звукозапись; вся полученная информация конфиденциальна Тема дискуссии
1.2. Представление респондентов	Имя, предприятие, должность
2. Разогрев. Описание сферы деятельности и предприятия (5 минут)	Расскажите про сферу деятельности Вашего предприятия, каково ее состояние, насколько динамично она развивается. Высока ли конкуренция в этой сфере? Какое место на рынке у Вашего предприятия? Каковы особенности ведения бизнеса в этой сфере? Каковы возможности/ограничения, специфичные для нее? Насколько динамично развивается предприятие? Какова стратегия?
3. Внутренние факторы конкурентоспособности и успешности: белорусский бизнес целом (30 минут)	Давайте определим, каковы критерии конкурентоспособности, успешности бизнеса. Какие критерии специфичны для Беларуси? (экономическое положение, прогноз развития и т.д.) Давайте поговорим о белорусском бизнесе в целом.
3.1 Стратегия ведения бизнеса	Какие стратегии ведения бизнеса используются в Беларуси? Как различаются стратегии белорусского бизнеса и иностранного? Какие стратегии, по Вашему мнению, наиболее выигрышные в разных условиях?
3.2 Стиль управления	В чем особенности белорусского менеджмента? Какие стили управления применяются чаще всего и для каких сфер? Насколько важен стиль управления для успешности?
3.3 Кадровая политика	Какие основные принципы кадровой политики в белорусском бизнесе? Какова квалификация персонала, менеджеров среднего звена? Менеджеров высшего звена? Какие техники управления персоналом используются (мотивация, обучение и т.п.) Насколько кадровая политика важна для успешности?
3.4 Образование	Какую роль играет уровень образования? Необходимо ли проходить повышение квалификации? Готовы ли вкладывать средства в повышение квалификации?
3.5 CRM	Какой стиль отношений с клиентами характерен для белорусского бизнеса? Для каких сфер управление отношениями с клиентами различается? Каковы сильные/слабые стороны отношений с клиентами? Используются ли стандарты обслуживания клиентов? Каковы они? Насколько фактор важен для конкурентоспособности?
3.6 Производство, технологии и продукт	В каких сферах технологии являются сильной стороной белорусских предприятий? Имеющиеся технологии – это фактор успеха или неуспеха белорусского бизнеса? Склонны ли предприятия инвестировать в технологии? В каких сферах есть/отсутствует проблема конкурентоспособности продукции? Отлажена ли система продаж? Продвижения? Есть ли гибкость в изменении портфеля в зависимости от ситуации на рынке?

Темы, цели, задачи	Вопросы, слова Модератора
3.7 Знание законодательства и соблюдение норм	Что помогает выстраивать отношения с государственными/налоговыми органами? Является ли знание законодательства конкурентным преимуществом? Для каких сфер это актуально? Какие еще факторы обеспечивают успех предприятий? Приведите примеры.
4. Внутренние факторы конкурентоспособности и успешности: представленные предприятия (30 минут)	
4.1 Стратегия ведения бизнеса	Расскажите, пожалуйста, про факторы успеха Вашего предприятий
4.2 Стил ь управления	
4.3 Кадровая политика	
4.4 Образование	
4.5 CRM	
4.6 Производство, технологии и продукт	
4.7 Знание законодательства и соблюдение норм	
5. Внутренние барьеры конкурентоспособности и успешности: белорусский бизнес цел ом/представленные предприятия (20 минут)	
	Каковы основные внутренние причины неуспеха? Как они различаются в различных сферах деятельности? Есть ли ресурс для преодоления этих барьеров? Спасибо за Ваши ответы!