

SME Policies

Part Two

Lessons from other developing
countries

(Summary)

New policy directions for SMEs

From defensive and protective support for SMEs

To support for more dynamic and innovative SMEs

1. Strengthen SME power by grouping SMEs through joint financing, purchase, production, sales and joint brands.
2. Improve management capabilities through training and education.
3. Diagnosis by management consultants and finding problems.
4. Using government power as a purchaser
5. Joint effort to develop overseas market

Economic performance of countries (Excluding main OECD countries)

Good performers

- 3. China
- 4. Hong Kong
- 5. Singapore
- 6. Ireland
- 7. Thailand
- 8. Malaysia
- 12. India
- 16. Estonia
- 18. Taiwan
- 24. Chile

• Source: IMD world competitiveness report

What can we conclude from these experiences ?

1. It is predominantly Asian countries that have succeeded in launching their economy.
2. Large economies with rich natural resources have not done well. There are no successful examples from the former Soviet Union.
3. Asian countries have benefited from the open US market (as well as Mexico's). Export to the US is the central means to earn hard currency.
4. Central Asian countries do not have reliable market nearby. Why not form an "Central Asia Free Trade Zone"

Continued

5. Countries that have moved recently to a market economy lack in management and entrepreneurial resources, as well as technology.
6. An equitable tax base and corruption-free government is key.
7. FDI is an engine of industrialization. It comes not only with money, but also with technology, management know-how, and markets. FDI favors countries with transparent and predictable laws and regulations.
8. Government deficit, inflation and unstable currency control is not welcomed by international investors.

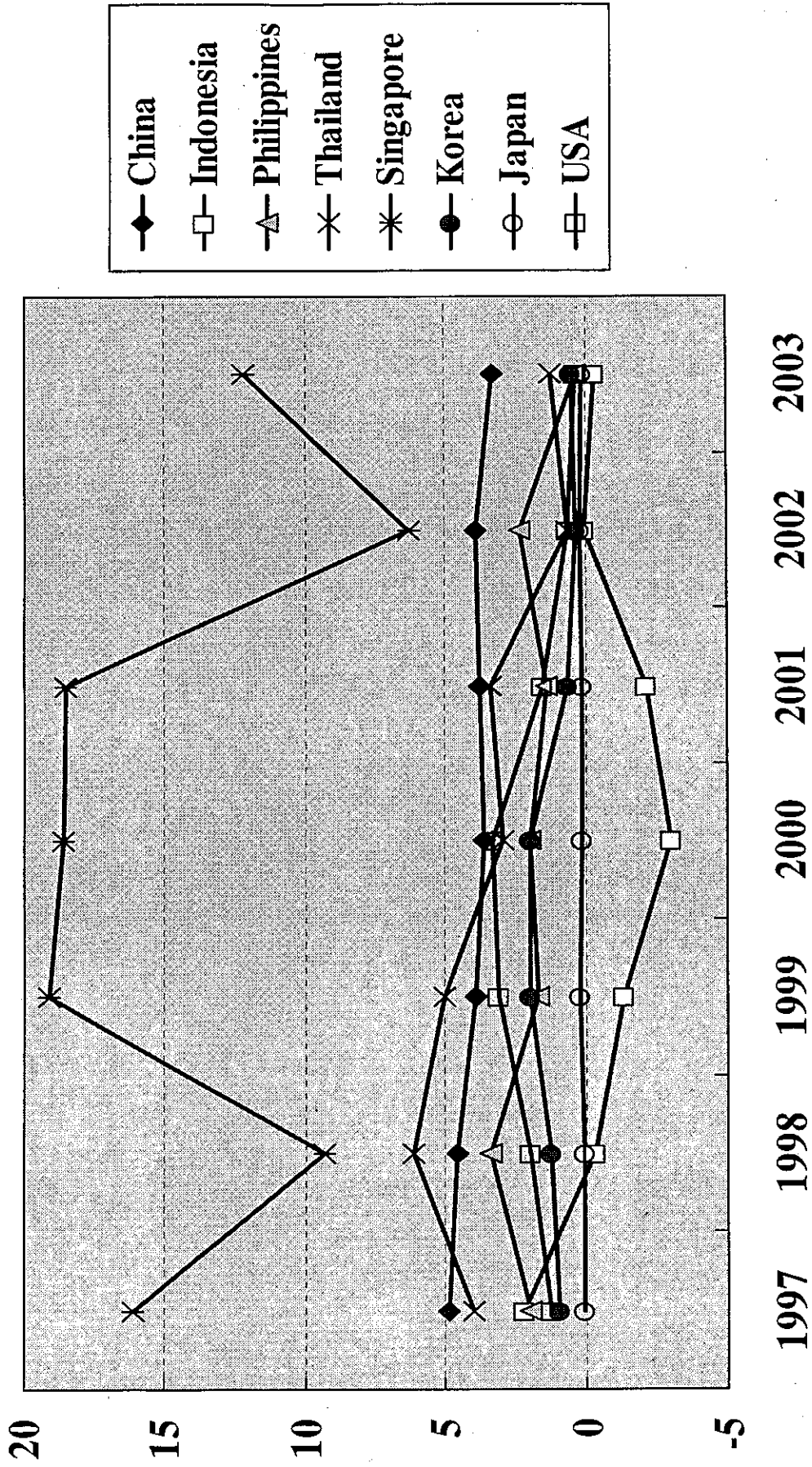
Continued

9. Industrialization strategies based solely on cheap labor cannot produce success. Labor must become skilled quickly.
10. Do not underestimate the importance of the service sector. Efficient distribution, a sound financial sector, and business services that have been neglected under the command economy are very important.
11. Reducing government regulation and improving transparency is the right way to go.
12. Do not waste money on national flagship projects. They are doomed to failure.(i.e. steel, automobile, aircraft)

Continued

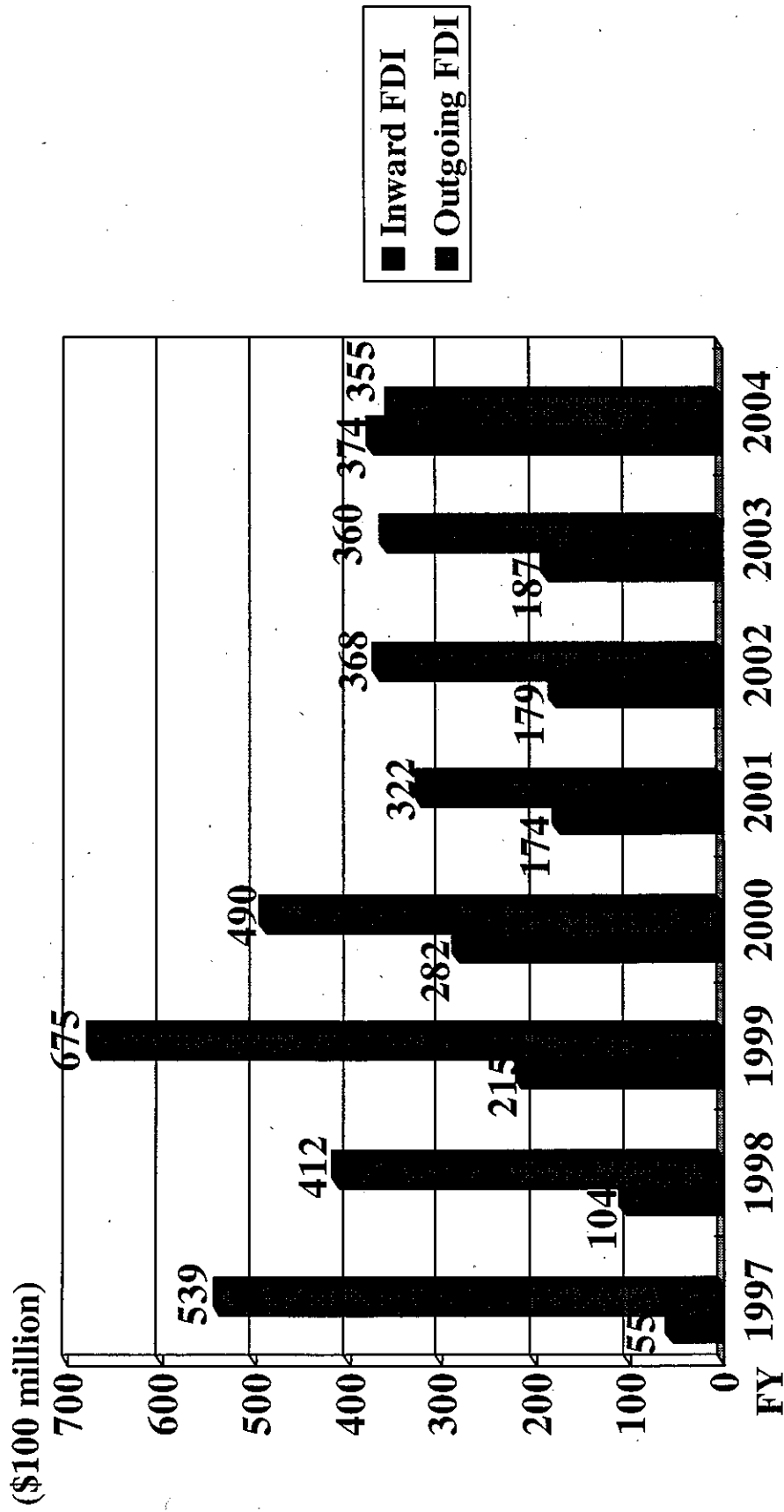
13. Instead, spend money for SMEs. While not so spectacular, they are more cost-effective.

Ratio of inward FDI to GDP



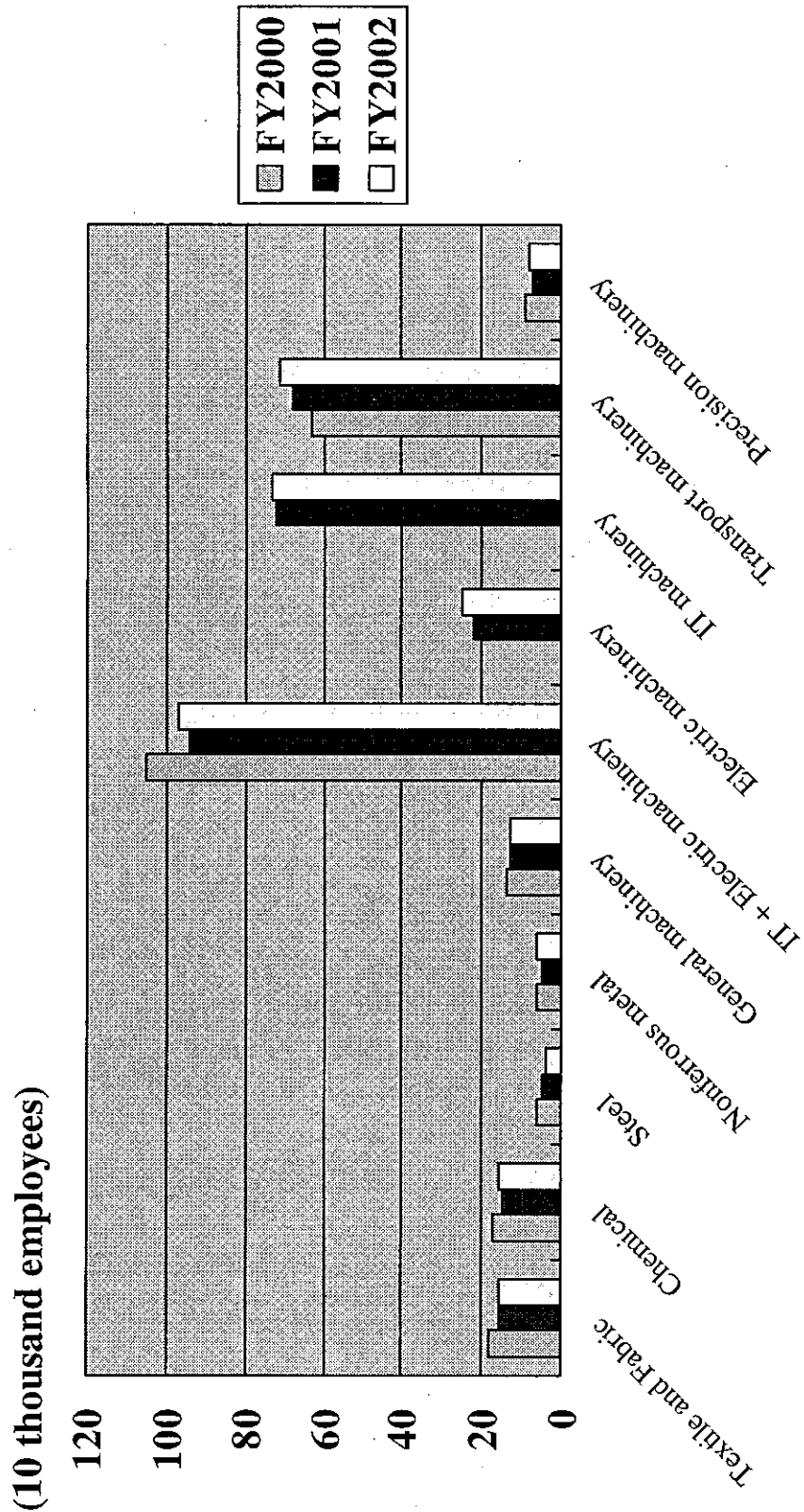
Source: International Monetary Fund

Japanese FDIs



Source: compiled by JETRO after MOF statistics

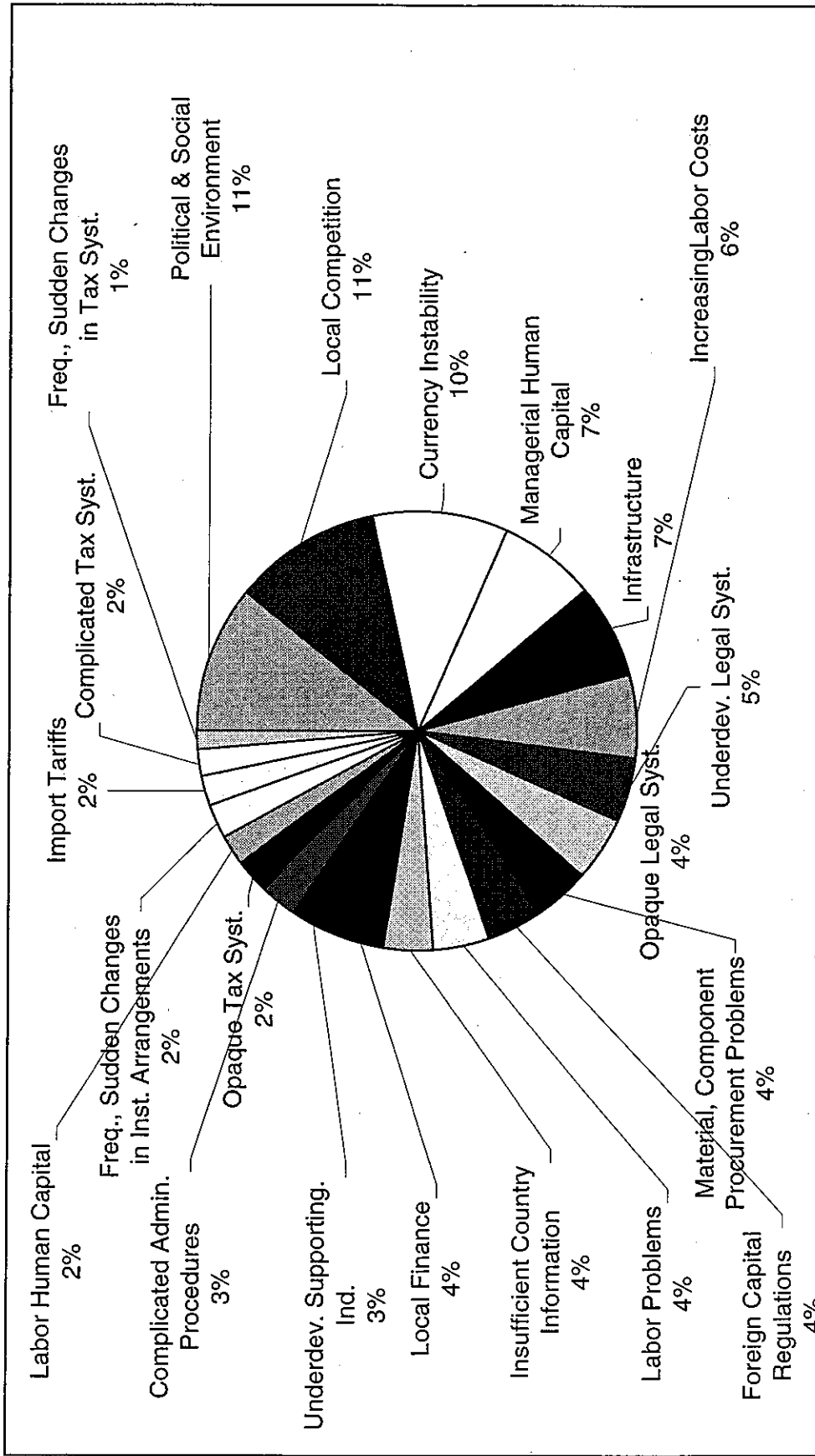
Jobs created abroad by sector



Source: METI

Questionnaire: Weak Points of Japanese Manufacturing FDI Destinations in Asia

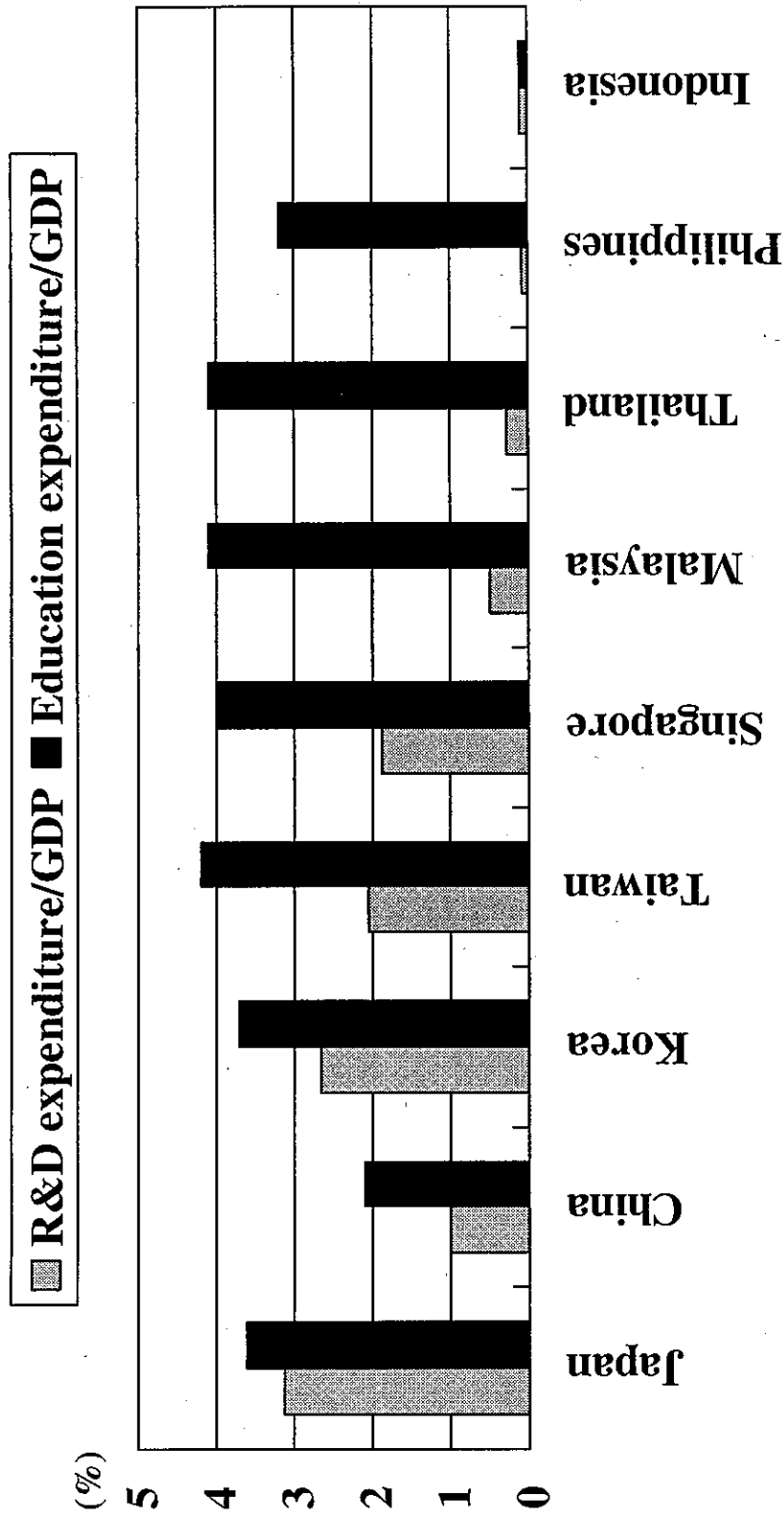
For Corporations “Soft” Issues Gained in Importance



Note: Survey of Japanese corporations with at least three foreign affiliates, of which at least one in manufacturing (812 firms with 508 valid replies).

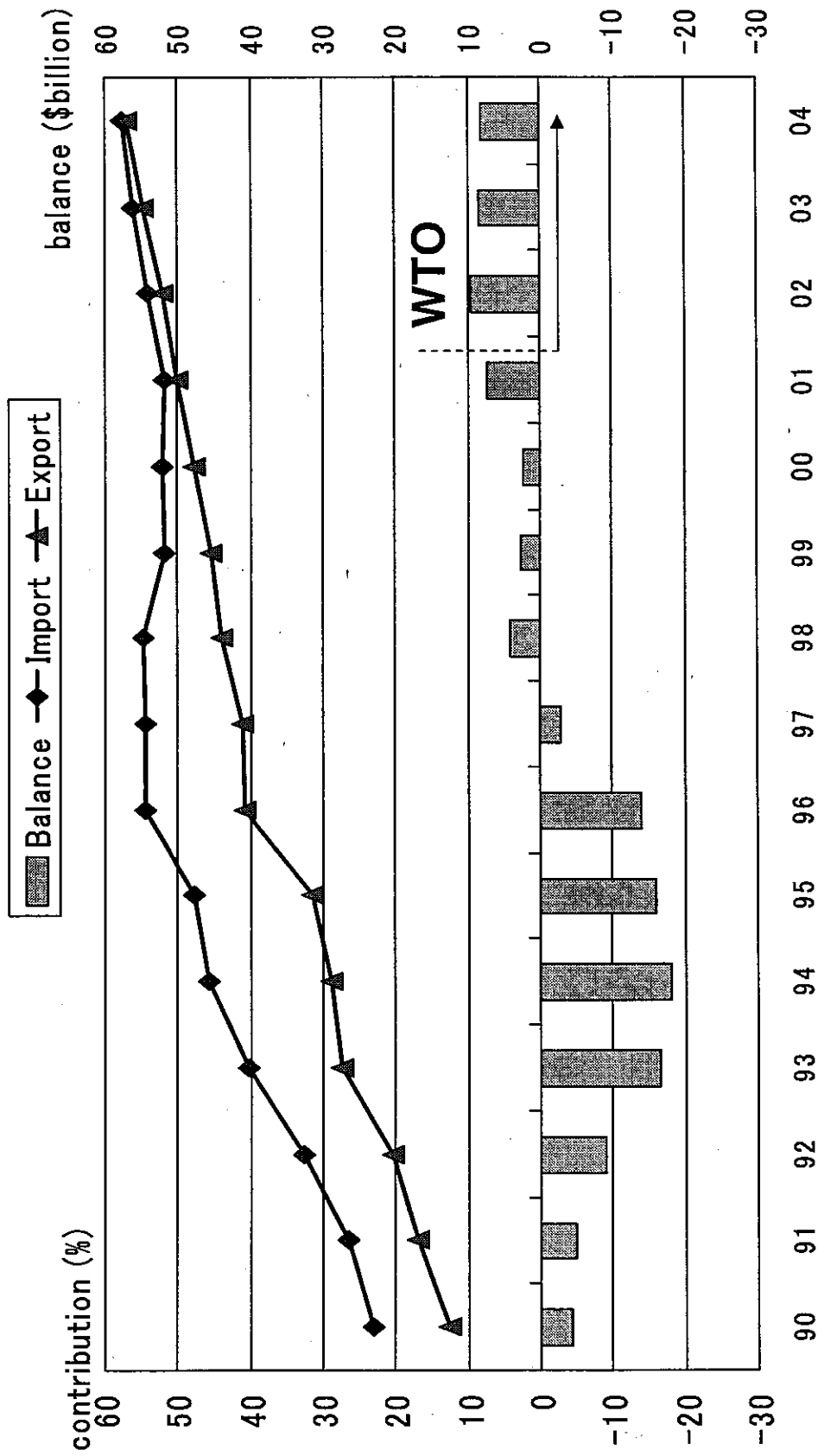
Source: © FRI 2004. Data from Marugami (2003) - 2002 Nendo Kaigai Chokusetsu Toshi Ankeeto Chosa Kekka Hokoku - Dai 14kai, Journal of the Research Institute for Development and Finance, Vol. 14, p. 4-82.

R&D and education expenditures in East Asian Countries 2000



Source: IMD "World Competitiveness Yearbook" 2002

Contribution (%) of Foreign subsidiaries to Chinese exports and imports



Source: Custom Statistics of China

Imports composition of main East Asian countries

(%)

	1995			2002			2004		
	US	Japan	Asia	US	Japan	Asia	US	Japan	Asia
Malaysia	16.3	27.3	31.9	15.9	17.3	50.0	18.8	10.1	48.1
Singapore	15.0	21.1	38.1	14.3	12.5	45.8	13.0	6.4	55.7
Thailand	12.0	30.5	31.3	9.6	23.0	35.9	15.9	13.7	40.9
Indonesia	22.7	11.8	26.8	7.0	17.0	46.8	12.7	20.3	41.6
Philippines	18.4	22.2	29.3	19.4	22.5	37.0	17.2	15.6	47.1

Note: Asia does not include Japan

Source: IMF

Політика в області МСБ

Часть 2

Уроки других развивающихся
стран

УСПЕШНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ СТРАН (за исключением основных стран ОЭСР)

Успешные показатели

3. Китай
4. Гонконг
5. Сингапур
6. Ирландия
7. Таиланд
8. Малайзия
12. Индия
16. Эстония
18. Тайвань
24. Чили



Источник: «Отчет по конкурентоспособности стран», IMD 16
2002 г.

Какие выводы можно сделать из этих данных?

1. Успеха в подъеме своей экономики в основном достигли Азиатские страны.
2. Крупные страны, богатые природными ресурсами, не преуспели. Примеров успеха из бывшего Советского Союза нет.
3. Азиатские страны извлекли выгоду из открытого рынка США (а также Мексики). Экспорт в США является главным способом заработать твердую валюту.
4. Страны Центральной Азии не располагают расположенным неподалеку надежным рынком. Почему бы не создать «центральноазиатскую зону свободной торговли»?
5. У стратегии импортозамещения мало шансов на¹⁷ успех.

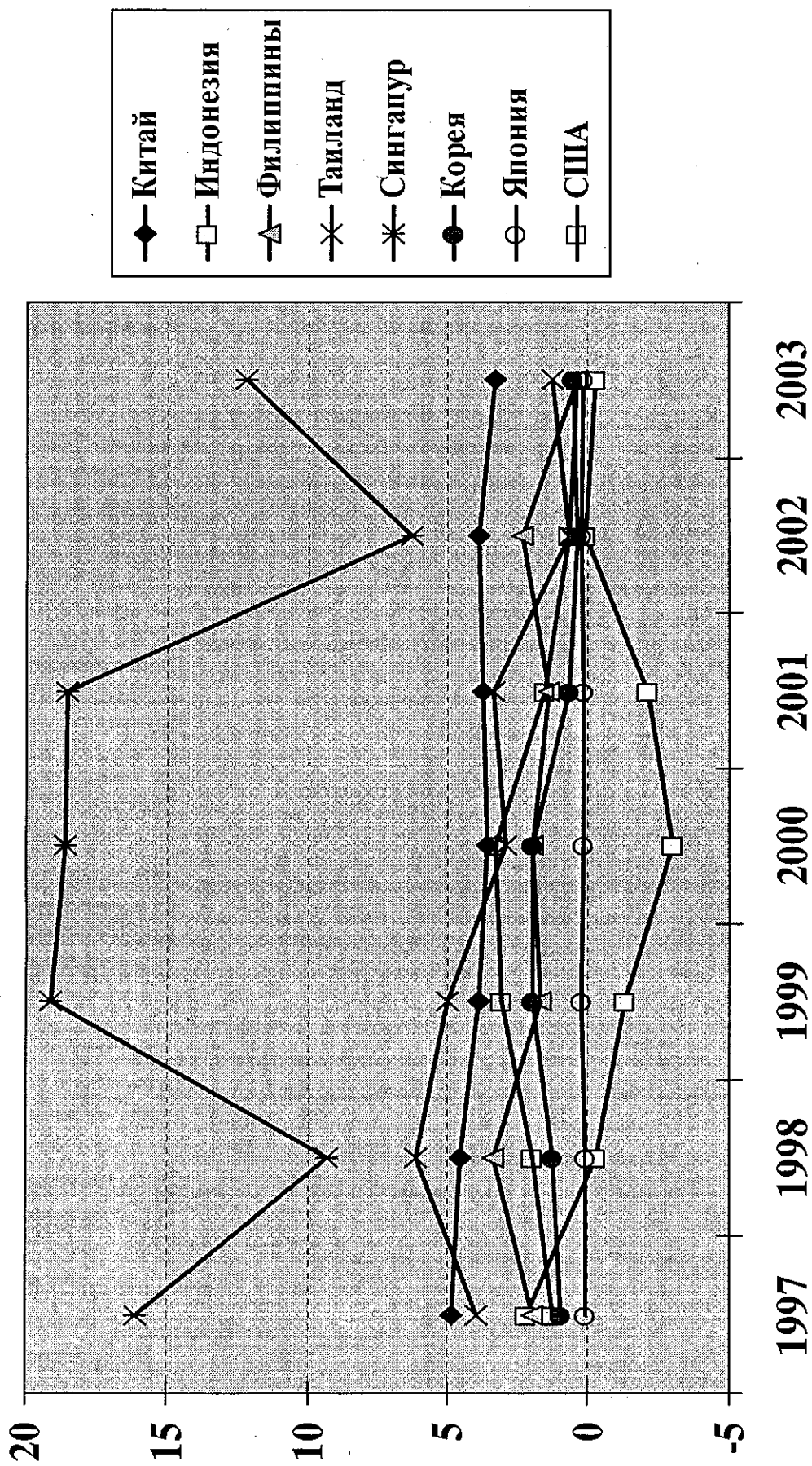
Продолжение

6. Странам, недавно перешедшим на рыночную экономику, недостает управленческих и предпринимательских ресурсов, а также технологий.
7. Определяющие факторы – справедливая база налогообложения и свободное от коррупции правительство.
8. Прямые иностранные инвестиции (FDI) – двигатель индустриализации. Индустриализация становится возможной не только благодаря деньгам, но также и технологиям, управленческому ноу-хау и рынкам сбыта. FDI предпочитают вкладывать в страны с прозрачными и предсказуемыми законами и подзаконными актами.
9. Дефицит бюджета, инфляция и нестабильный валютный контроль не приветствуются иностранными инвесторами.
10. Стратегии индустриализации, основанные исключительно на дешевой рабочей силе, не могут быть успешными. Рабочая сила должна быстро стать

Продолжение

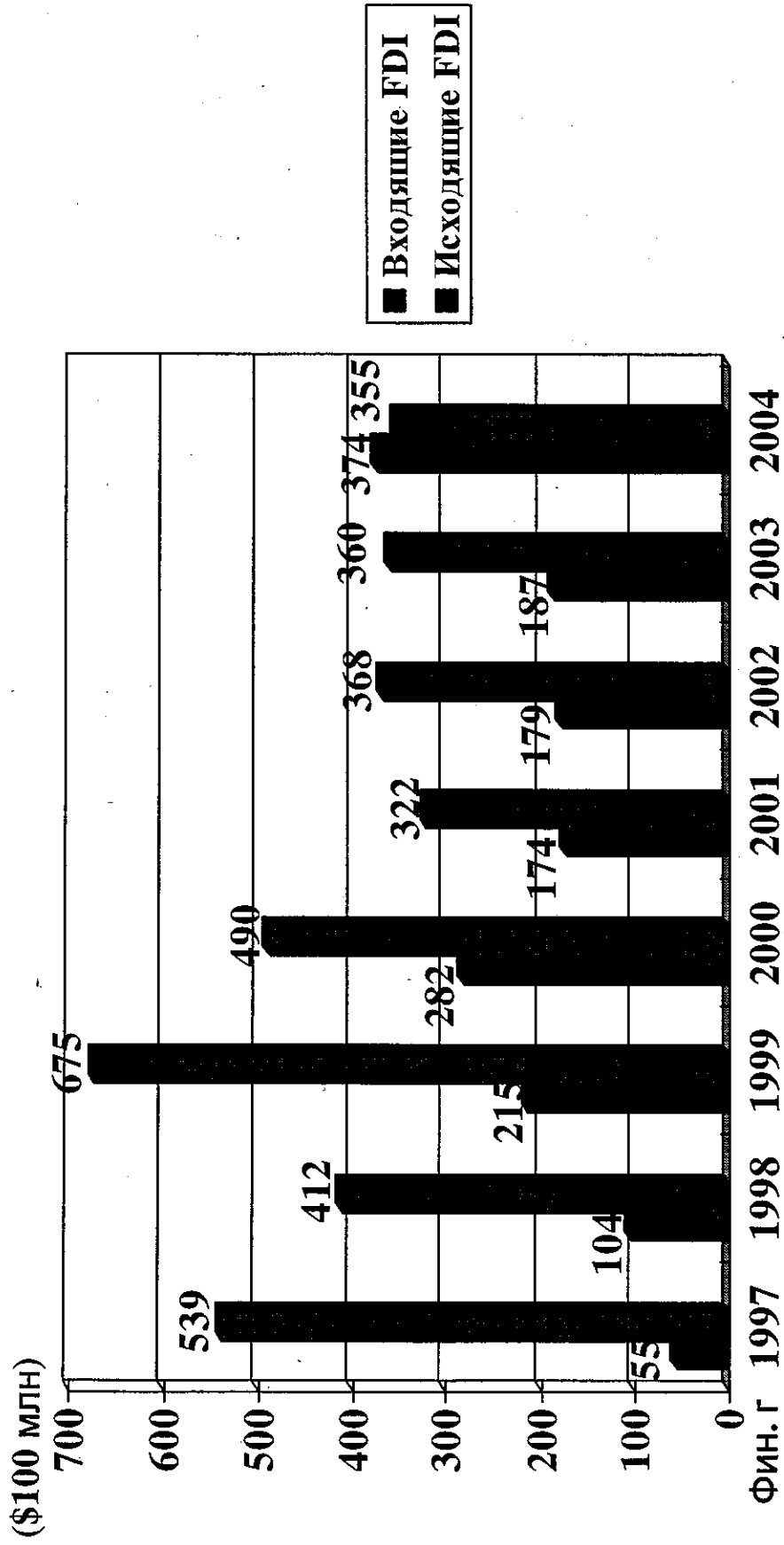
11. Не нужно недооценивать важность сектора услуг. Очень важным является эффективное распределение, устойчивый финансовый сектор и бизнес-услуги, которыми пренебрегали при командной экономике.
12. Сокращение государственного регулирования и повышение прозрачности – это движение в правильном направлении.
13. Не тратьте напрасно деньги на общенациональные «флагманские проекты». Они обречены на провал (напр., металлургия, автомобилестроение, авиастроение)
- 14 . Вместо этого тратьте деньги на МСБ. Эти предприятия хоть и менее эффективны, зато более рентабельны.

Соотношение между входящими FDI и ВВП



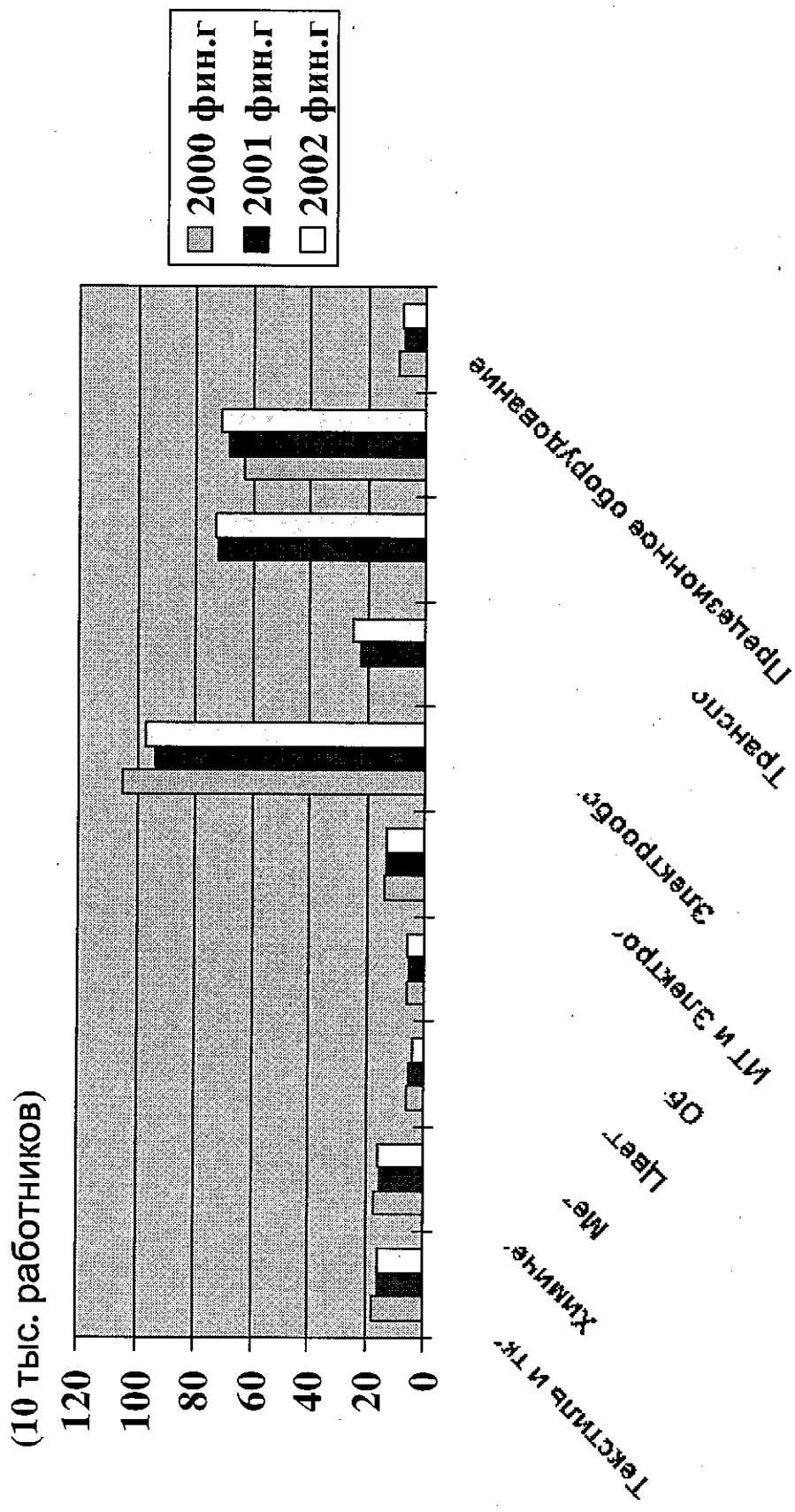
Источник: Международный валютный фонд

ЯПОНСКИЕ FDI



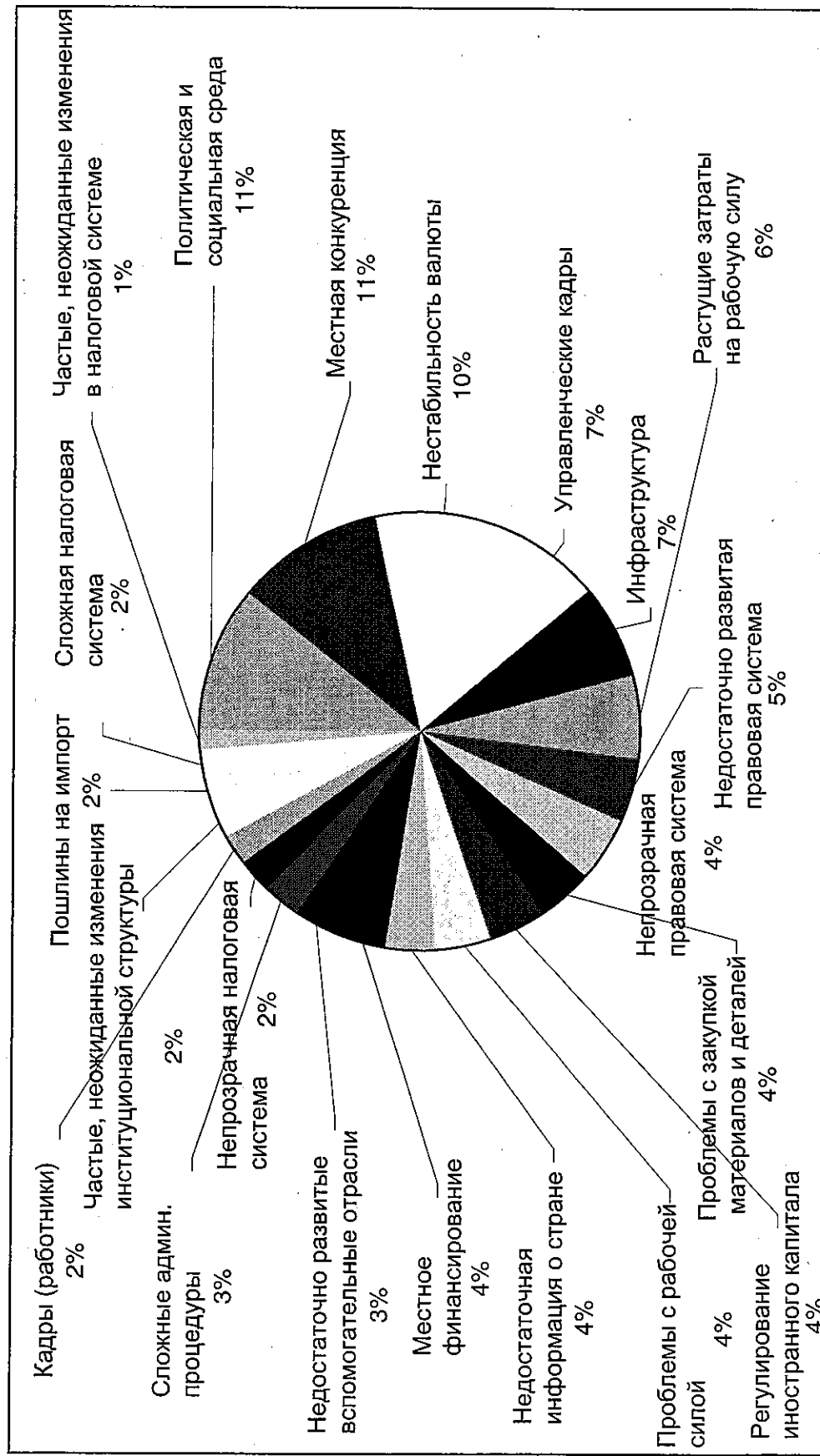
Источник: составлено JETRO на основе статистики Министерства финансов

Рабочие места, созданные за рубежом (по секторам)



Анкета: слабые места регионов Азии, куда вкладываются японские промышленные FDI

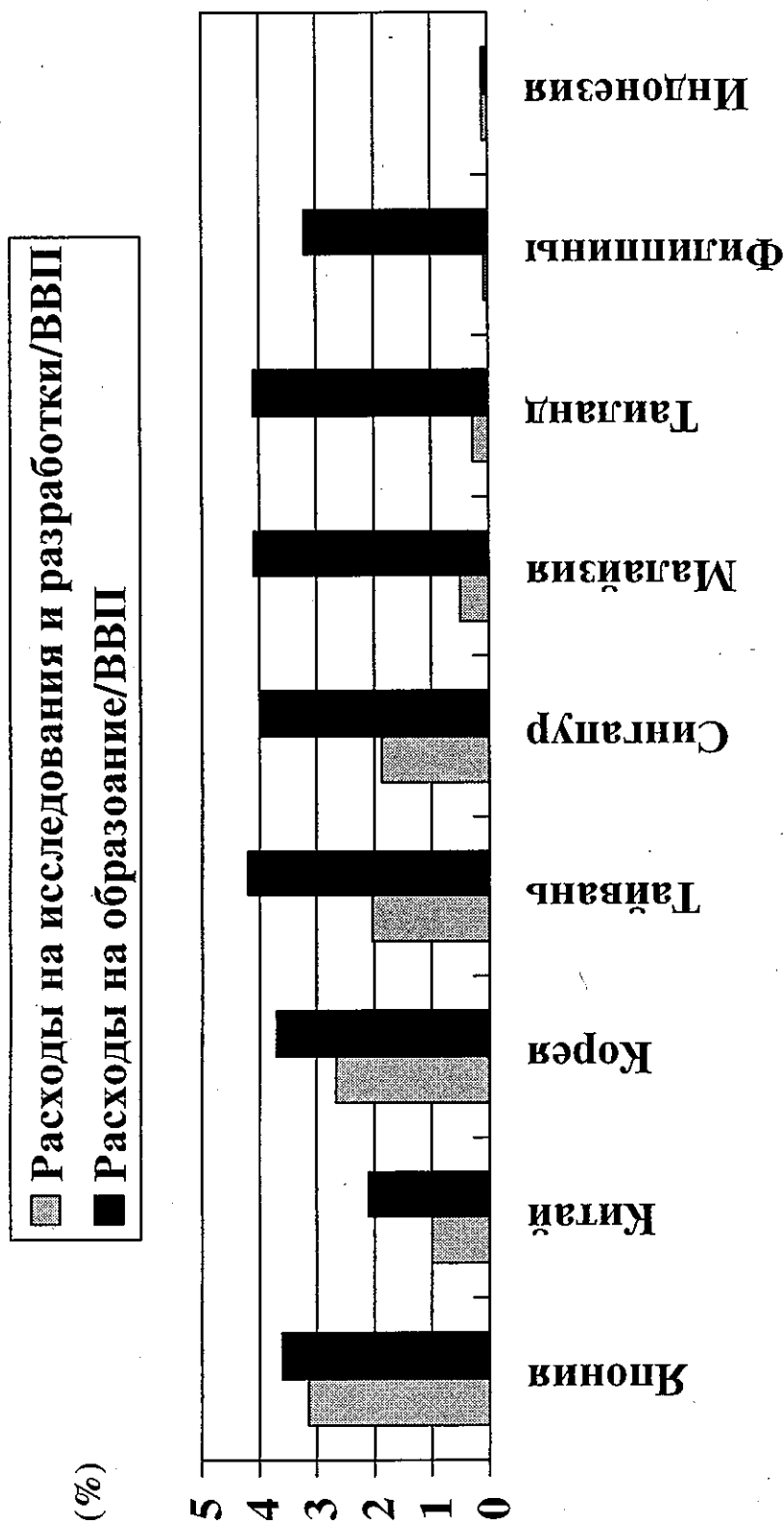
Для корпораций важнее стали «неявные» вопросы



Примечание: Опрос японских корпораций, имеющих как минимум три филиала за рубежом, из которых минимум один – производственный (812 фирм, 508 действительных ответов).

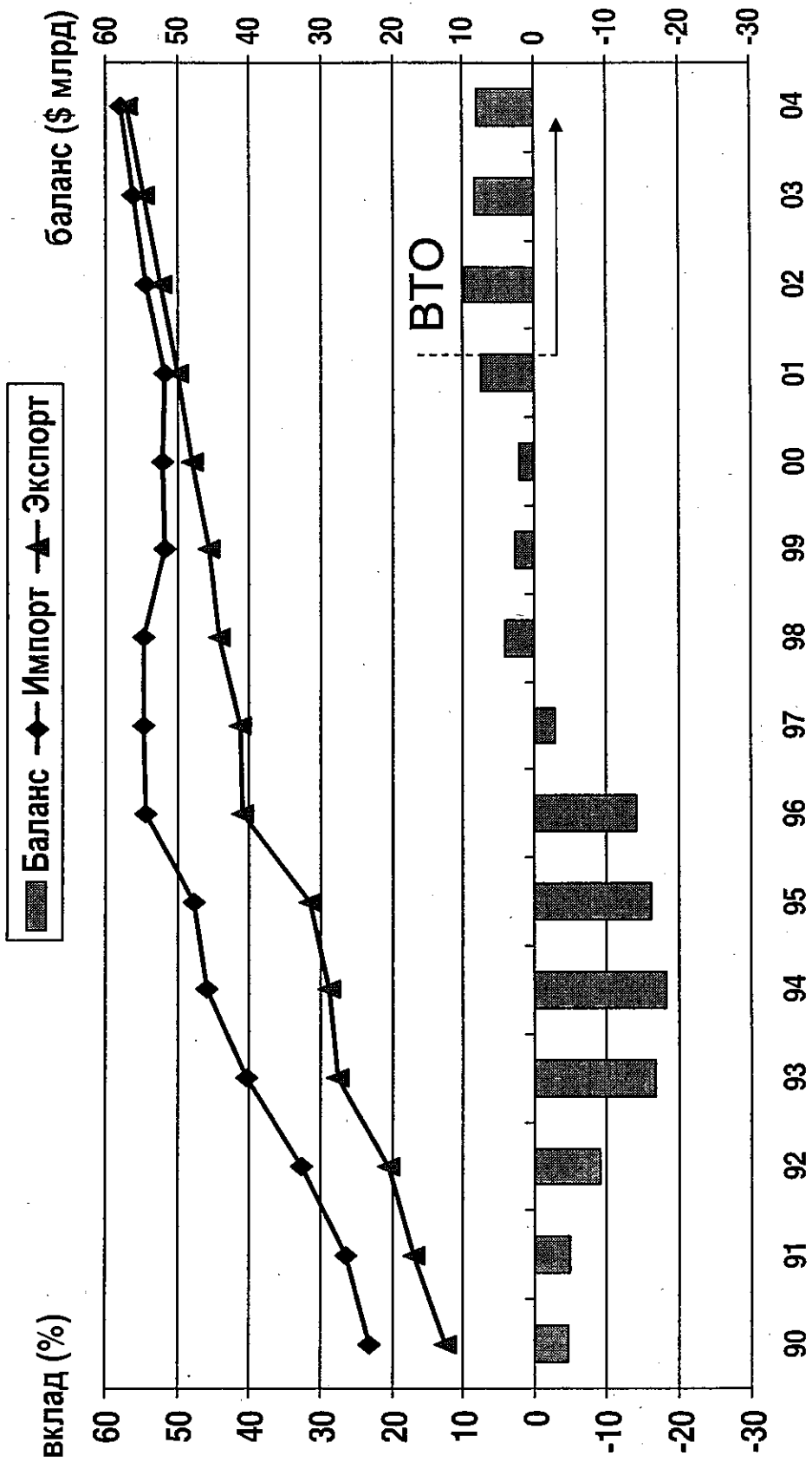
Источник: © FRI 2004. Данные Marugami (2003) - 2002 Nendo Kaigai Chokusetsu Toshi Ankeeto Chosa Kekka Hokoku - Dai 14kai, Журнал Института исследований развития и финансов (Journal of the Research Institute for Development and Finance), том. 14, стр. 4-82.

Расходы на исследования и разработки (НИОКР) и образование в странах Восточной Азии – 2000 г.



Источник: «Отчет по конкурентоспособности стран», IMD 2002 г.

Вклад (%) иностранных филиалов в КИТАЙСКИЙ ЭКСПОРТ И ИМПОРТ



Источник: статистика таможи Китая

Структура импорта основных стран Восточной Азии

	1995			2002			2004		
	США	Япония	Азия	США	Япония	Азия	США	Япония	Азия
Малайзия	16,3	27,3	31,9	15,9	17,3	50,0	18,8	10,1	48,1
Сингапур	15,0	21,1	38,1	14,3	12,5	45,8	13,0	6,4	55,7
Таиланд	12,0	30,5	31,3	9,6	23,0	35,9	15,9	13,7	40,9
Индонезия	22,7	11,8	26,8	7,0	17,0	46,8	12,7	20,3	41,6
Филиппины	18,4	22,2	29,3	19,4	22,5	37,0	17,2	15,6	47,1

Примечание: В данные по Азии не включена Япония

Источник: МВФ

SME Promotion Policy in the Central Asian Countries

- Some Implications of Japanese SME Development in the Post War Period -

Masatake Wada

Professor, Teikyo University

September, 2005

1. Introduction

Development process of Japanese SMEs in the post War Period

Japan is not a rich country for natural resources.

- After destruction of industrial facilities by the war, we had to survive by any means.

We had to produce something and export them to gain foreign currency.

- Everybody had to find out new means to get food. Defense industries were corrupted and many engineers and workers lost their jobs.
- Industrial structure had been distorted to military oriented industries. This means many business chances existed. Many new business emerged everywhere.
- Sony, Honda and others started their business from a small step under this condition.

Changing environment will offer a good chances to the people who are looking for new business opportunities.

Two Types of countries in the Central Asia

-Country where natural resources are endowed like Kazakhstan.

They can use their natural resources for their economic development.

But sometimes manufacturing industries which can not make much profit than mining industry are not so attractive for investors.

We need some special policy measures to attract investors to the manufacturing sector if the country wants to develop manufacturing sector.

-Countries where natural resources are not endowed enough.

They are lucky because this is a basic condition to develop manufacturing sector like Japan.

2. Common economic situations among the Central Asian Countries

1) Distorted Industrial Structure

Heavy Industry oriented Structure

In-matured consumer industry and service industry

2) Market is still dominated by large state-owned companies

Little chance for SMEs to develop their business in the domestic market

3) Expanding economic disparities among regions under the newly introduced market economy system

Some regions depend on one large company and are vulnerable against the market change.

4) Need for establishment of good relationship between public and private sector.

The change from the planned economy to the market economy means that government role changed from giving orders to offering necessary services to private sector's development

5) Need of corporation within private sector, especially among SMEs.

A balance between competition and cooperation is important.

3. Basic Framework for Business Development

We should prepare a favorable environment for emerging and developing new businesses

Policy of National Level - Role of central government

The role of government is different in the market economy. Many regulatory framework under the planned economy should be eliminated and free decision making by private companies should be encouraged.

The central government may

- present a vision of SMEs development
- device SME policy frame work
- prepare policy measures such as financing support, tax incentives and consulting services
- organize implementing institutions

Regional Level-Role of local governments and local communities

- SMEs are the key players for regional economy
- Region has to differentiate itself from other regions under the severe global competition.
- New approaches initiated by regions

Revitalization and reformation of existing local industries
Technological innovation from regions
Exploring indigenous economic resources in the region by local communities

4. New trend of SME Policy

Traditional image of SMEs

- Weak and handicapped, inefficient economic entities compared with large companies
- But basic and important players in the national and regional economy
- Main policy is to ease the weakness of SMEs against large companies by public support

New image of SMEs - Flexible, Innovative, dynamic

- Flexible approach to the changing market needs
- Important players for technology innovation
- Activator of regional economy

New approach of the SME policy

(In the case of Japan, new SME Basic Law was enacted in 1999).

- Positive evaluation of SMEs' innovation potential.
- Utilization of the potential of industrial agglomerated areas.
- Collaboration between industry and academic circle.

Policy Priority has been changed. Strong expectation of role of SMEs for vitalization of national economy has been emerged.

5. Several cases of Japanese SME Development

In the chaotic situation after the war and high economic-growth period many SMEs are emerged and developed in Japan.

1) Modernization policy for supporting industry – Catching-up strategy

The case of automotive parts industry under Machinery Industry Promotion law (1956)

Central government selected automotive parts industry as a modernization model. Automotive Parts Industry Association set up a research committee for making a modernization plan and universities, national research institutes and assembly makers were invited as members of the committee. 49 main parts were selected and

surveyed to evaluate their international competitiveness. Targets were set up and the plan was implemented. Assembly makers and large companies sometimes transferred new technologies to their subcontracting parts companies.

Through this process members of the association could share new technologies and business information.

2) Trade policy to improve the brand image of Japanese products in foreign markets

“Japanese product is cheap, but quality is low” was the image for Japanese products in 1950s. There were many claims from American customers.

- Quick response to any claim from the market was taken. Strict inspection system for export goods was introduced. (More than 400 items were inspected before export.) A good brand image of “Made in Japan” was established.

- Export promotion : JETRO’s support for SMEs to cultivate foreign market

3) Business Transformation of regional SME agglomerations

The case of transformation of metal tableware industry in Tsubame-Sanjo City.

Local technology center, local Chamber of Commerce and Industry, Association of tableware manufactures in the city made efforts to maintain their reputation in the world market by improving quality, design, productivity and so on.

After rapid yen evaluation, many member companies lost international competitiveness. Efforts for cultivating new business fields were made.

Re-combination of accumulated basic metal processing technologies in the region could make chances to open new business fields.

4) Technology transfer and Innovation in SMEs

- Two strategies in the technology innovation for SMEs

- a) Technology transfer from out side for filling the technology gap.

Various channels for technology transfer

- From large companies and public research institutes.

- Joint research activities with large companies or among SMEs

- Introduction of advanced equipment and machinery under public financing support.

- b) After the catch-up stage

- i) Strategy of independent high tech companies:

- Concentrate core business.

- Maintain high technical skills and craftsmanship.
- Challenge to severe requirements from clients
- ii) R&D activity: Central and local governments have provided various R&D support programs.
- iii) New type of high tech company
 - spin-off engineers and researchers from universities and large companies.

5) Regional development by local community

Handicapped region's development strategy

“One village, One product Movement”

- Many unique local products were developed and succeeded to establish special local brand.
- Main player is local people but not government.
- Many local people learned what they can do for their own region through this movement.

Many Asian countries introduced this model for development of rural areas.

6) Platform for creating new industries

Industrial Cluster program - A new regional development strategy .

- A platform favorable for creating and fostering high-tech business.

19 Cluster projects are in active as national project.

- Regional universities are core institutions.
- Many other players in the platform such as i) enterprises in the region, ii) traders, iii) financing institutions, iv) consulting firms, v) research and incubating institutes, vi) local governments and other organizations

5. Conclusion

Policy issues for SMEs are different country by country.

But Through Japanese experiences we can learn following things.

- 1) Good relationship and communication between public sector and private sector is very important.
- 2) Cooperation activities within the private sector can bottom up the basic technological level of the industry.
- 3) Local governments and local communities are key players for supporting SMEs.

Potential pf Central Asian Countries

- Share of SMEs is still small and the industrial structure is not flexible enough for changing market needs. However this condition is fostering emerge of SMEs and shows the potential of SME development.
- Enclosed market by large companies should be liberalized. Professional supportive SMEs can make such large companies competitive in the world market.
- Encourage entrepreneurship of the people by reducing their business risks.
Transparency of the policy and Information dissemination is needed.

Japan has made great efforts to foster SMEs for these 60 years .

We have many successful and unsuccessful cases and it could be very useful to share our experiences even though the economic condition is not the same between us.

Thank you.

Политика продвижения малых и средних предприятий в странах Центральной Азии с точки зрения опыта развития японских малых и средних предприятий в послевоенный период

Масатаке Вада
Профессор Университета Тейкё

Сентябрь 2005 г.

1. Введение

Развитие японских малых и средних предприятий (МСП) в послевоенный период

Япония – небогатая природными ресурсами страна.

- После того как промышленные активы были разрушены во время войны, нам приходилось выживать любым способом. Нам необходимо было что-то производить, что можно было бы экспортировать за валюту.
- Каждому надо было найти способ заработать, чтобы прокормить себя. Оборонная промышленность была демонтирована, и многие инженеры и рабочие потеряли работу.
- Промышленные структуры в целом были ориентированы на военное производство. После войны возникли новые возможности для бизнеса. Везде начали появляться новые виды производства.
- В этих условиях Сони (Sony), Хонда (Honda) и другие начали развивать свой бизнес с малого.

Изменившаяся обстановка даст хорошую возможность людям, которые ищут новые возможности для бизнеса.

Два типа стран в Центральной Азии

- Страны богатые природными ресурсами, как Казахстан. Они могут использовать природные ресурсы для своего экономического развития. Однако, иногда производственный сектор является менее привлекательным, чем

добывающий сектор, поскольку не может приносить большую прибыль. Необходимы специальные меры для того, чтобы привлечь инвесторов в производственный сектор, если страна хочет его развить.

- Страны небогатые природными ресурсами.

Им повезло, поскольку это является основным условием для развития промышленности как в Японии.

2. Сходство экономических ситуаций в странах Центральной Азии

1) Несбалансированная промышленная структура

структура, ориентированная на тяжелую промышленность
неразвитые производство потребительских товаров и сектор услуг

2) Большие государственные компании до сих пор доминируют на рынке.

У МСП мало шансов развить свой бизнес на отечественном рынке

3) В условиях новой рыночной системы вырос экономический разрыв между регионами. Некоторые регионы зависят от одной большой компании и не защищены от изменений на рынке.

4) Есть необходимость установления хороших отношений между государственным и частным сектором. Переход от плановой к рыночной экономике означает изменение роли государства. Если раньше оно отдавало приказы, теперь оно должно оказывать необходимые услуги для развития частного сектора.

5) Есть необходимость сотрудничества в частном секторе, особенно среди МСП. Важно соблюдать баланс между конкуренцией и сотрудничеством.

3. Основы для развития бизнеса

Необходимо подготовить благоприятную среду для новых и развивающихся бизнесов.

Политика на государственном уровне – роль центральных органов управления

Роль государства в условиях рыночной экономики отличается от роли государства в плановой экономике. Многие регулятивные механизмы должны быть демонтированы, и свободное принятие решений частными компаниями

должно поощряться.

Центральные органы управления могут

- представить свое видение развития МСП
- разработать политику развития МСП
- разработать такие меры как финансовая поддержка, налоговые привилегии и консалтинговые услуги
- организовать институты, которые будут воплощать эти меры в жизнь

Региональные (местные) органы управления и местные сообщества

- МСП являются основными участниками региональной экономики
- регион должен выделиться среди других регионов в условиях жесткой глобальной конкуренции
- регионы иницируют новые подходы
оживление и реформирование местной промышленности
технологические инновации из регионов
исследование местных экономических ресурсов местным населением

4. Новые тенденции в развитии МСП

Традиционный имидж МСП

- слабые и неполноценные, неэффективные экономические единицы по сравнению с большими компаниями
- но основные и важные участники национальной и региональной экономик
- основная политики направлена на укрепление МСП с помощью общественной поддержки

Новый имидж МСП – гибкие, новаторские, динамичные

- гибкий подход к меняющимся нуждам рынка
- важные участники технологического инновационного процесса
- стимулирование региональной экономики

Новые подход к развитию МСП

(В Японии новый Основной закон о МСП был принят в 1999).

- позитивная оценка инновационного потенциала МСП
- утилизация потенциала индустриальных зон
- сотрудничество между промышленностью и академическими кругами

Приоритеты политики изменились. Возникли сильные ожидания усиления роли МСП в оживлении национальной экономики.

5. Несколько примеров из практики развития японских МСП.

В хаотичное послевоенное время и в период высокого экономического роста в Японии возникло и развилось множество МСП.

1) Политика модернизации для поддержки МСП – «догоняющая» стратегия

Производство автомобильных частей и Закон о поддержке машиностроения (1956)

Правительство выбрало производство автомобильных частей в качестве модели модернизации. Ассоциация производителей автомобильных частей образовала исследовательский комитет для разработки плана модернизации. Представители университетов, исследовательских комитетов и сборщиков были приглашены в качестве участников комитета. 49 основных частей были выбраны для оценки их международной конкурентоспособности. Были обозначены цели и разработаны планы их достижения. Сборщики и крупные компании иногда передавали новые технологии своим подрядчикам.

С помощью этого процесса члены ассоциации могли делиться новыми технологиями и деловой информацией.

2) Торговая политика, направленная на улучшение имиджа японских товаров на зарубежных рынках

“Японские товары дешевые, но у них низкое качество” – таков был имидж японских товаров в 1950-ых. Поступало много жалоб от американских клиентов.

- Быстрое реагирование на любые жалобы клиентов. Была введена строгая

система инспекции товаров, посылаемых на экспорт. (Более 400 видов товаров проходили инспекцию до экспорта.) Достигнут хороший имидж товаров «сделанных в Японии» (“Made in Japan”).

- Продвижение экспорта Export: поддержка МСП со стороны JETRO, нацеленная на освоение иностранных рынков.

3) Трансформация региональных агломератов МСП

Трансформация производства металлической столовой посуды в городе Цубаме-Сандже.

Местный технологический центр, местная Торгово-индустриальная палата, Ассоциация городских производителей металлической столовой посуды приложили усилия для поддержания своей репутации на мировых рынках путем улучшения качества, дизайна, продуктивности, и т.д.

В результате резкого укрепления Йены многие компания потеряли международную конкурентоспособность. Были сделаны усилия по культивированию новых отраслей производства. Перегруппировка аккумулированных технологий обработки металлической посуды открыла возможности для новых бизнесов.

4) Передача технологий и инновации в МСП

- Две стратегии технологической инновации для МСП

Передача технологий извне для уменьшения технологического разрыва

Различные каналы для передачи технологий

- от крупных компаний и государственных исследовательских институтов
- совместная исследовательская деятельность с крупными компаниями или другими МСП
- введение передового оборудования и машин с помощью государственного финансирования

Стадия после того как технологических разрыв сокращен

i) стратегия независимых высокотехнологичных компаний:

- концентрация основного бизнеса.
- сохранение высокотехнологичных навыков и мастерства.
- соответствие ужесточающимся требованиям клиентов.
- ii) научно-исследовательская работа (R&D): центральные и местные органы управления разработали различные программы поддержки научно-исследовательской деятельности.
- iii) новый тип высокотехнологичной компании
 - инженеры и исследователи из университетов и крупных компаний.

5) Региональное развитие местным сообществом

стратегия развития отстающих регионов

Движение “Одна деревня – один продукт”

- Было разработано много уникальных местных товаров, и для них установлен успешный местный бренд.
- Основные участники – местные жители, а не правительство (органы управления)
- многие местные люди узнали, что они могут сделать для своего региона через это движение.

Многие азиатские страны использовали эту модель для развития своих сельских районов.

6) Платформа для создания новых отраслей промышленности

Программа промышленных кластеров – новая стратегия регионального развития

- платформа, благоприятствующая созданию и укреплению высокотехнологичных производства

19 кластерных проектов активизированы в рамках национального проекта

- региональные университеты являются центрами
- другие участники реализации платформы: i) региональные предприятия, ii) торговцы, iii) финансовые институты, iv) консалтинговые фирмы, v) исследовательские и инкубационные институты, vi) местные органы управления и другие организации.

5. Выводы

Проблемы развития МСП в каждой стране свои.

Однако, следующие моменты может быть почерпнуты из японского опыта:

- 1) Хорошие отношения и коммуникация между государственным и частным секторами очень важны.
- 2) Сотрудничество внутри частного сектора может поднять общий технологический уровень промышленности.
- 3) Местные органы управления и местные сообщества играют ключевую роль в деле поддержки МСП.

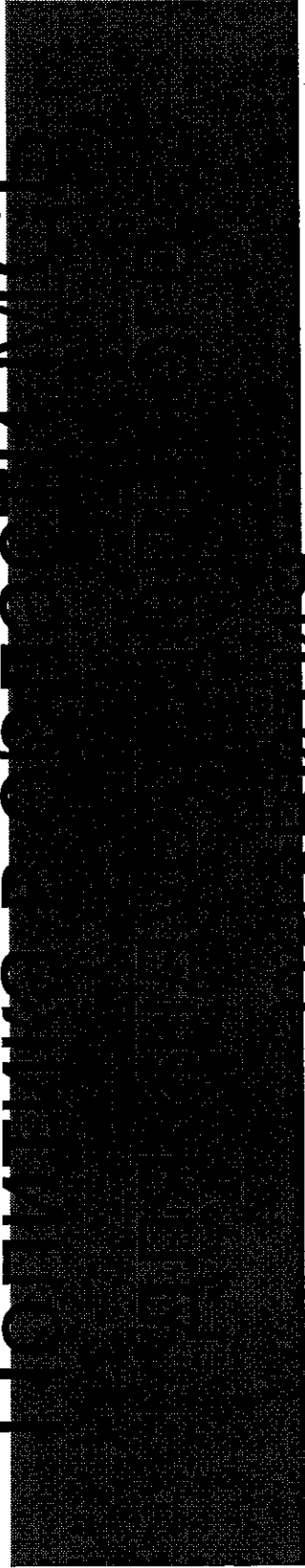
Потенциал центрально-азиатских государств

- Доля МСП остается маленькой, промышленная структура недостаточно гибко реагирует на меняющиеся нужды рынка. Однако, эта ситуация благоприятна для возникновения и развития МСП.
- Закрытые рынки крупных компаний должны быть либерализованы. Профессиональные МСП могут оказать поддержку крупным компаниям и сделать их конкурентоспособными на мировых рынках.
- Поддержка предпринимательства путем снижения бизнес рисков
- Необходимы прозрачность политики и распространение информации.

Япония сделала много усилий для поддержки МСП в течение прошедших 60 лет. У нас много примеров как успешных, так и неудачных решений, и наш опыт мог бы оказаться очень полезным для вас, несмотря на различие экономических ситуаций.

Спасибо.

□ **Поддержка субъектов малого МСБ**



развития

Семинар ЛСА по поддержке МСБ
сентябрь 2005 г.

Рисабуро НЕДЗУ (Risaburo NEZU)
Старший управляющий директор
Исследовательский институт Fujitsu