

УДК . 339.137.2

А.Н. Мамырбаев

АО Казахстанско-Британский технический университет, Казахстан г. Алматы
E-mail: a.mamyrbayev@gmail.com

Стратегии и навыки ведения малого и среднего бизнеса

В данной статье рассматриваются стратегии и навыки ведения бизнеса в малых и средних организациях. В первой части статьи описываются общие распространенные стратегии и инструменты ведения бизнеса. В частности, автор анализирует такие стратегии и инструменты: как «Матрица Ансоффы», философия ведения бизнеса-«Кайдзен», личностные качества, которые должен совмещать в себе предприниматель. Далее рассматриваются различия между стратегиями ведения крупного бизнеса в сравнении с малым. Автор делает вывод, что между менеджментом большого бизнеса и малого бизнеса есть существенные различия и, что не всегда крупный бизнес имеет преимущества над малым. В завершающей части работы обсуждаются навыки и стратегии, необходимые для успешного ведения малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: стратегии ведения бизнеса, предпринимательство, малый и средний бизнес, стратегический менеджмент, развитие бизнеса.

Mamyrbayev

Strategies and skills of managing small and medium businesses

In this article, the strategies and skills necessary for managing small and medium organizations are considered. In the first part of the article, the general widely used strategy and instruments of running business are described. In particular, the author analyzes such strategies and instruments as "Ansoff Matrix", philosophy of management "Kaizen", personal characteristics that shall be possessed by an entrepreneur. Further, the distinctions between strategies of managing large businesses in comparison with small ones are discussed. The author concludes that there are significant differences between the management of large and small companies and not in all cases the large business has advantage over small business. Finally, the skills and strategies necessary for successful running small and medium business are reviewed.

Keywords: business strategy, business, small and medium business, strategic management, business development.

А.Н. Мамырбаев

Кіші мен орта бизнесті басқарудың стратегиялары мен дағдылары

Бұл мақалада кіші мен орта бизнестің стратегиялары мен дағдылары қарастырылады. Бірінші бөлімде көп таралған бизнесті басқарудың стратегиялары мен құралдары баяндалады. Сондай-ақ, автор «Ансов Матрицасын», «Кайдзен» бизнес басқару философиясын, кәсіпкердің қандай жеке қасиеттерге ие болу керектігін талдайды. Одан кейін, кіші бизнес басқарудың айырмашылықтары талқыланады. Автор бұл талқылауда үлкен бизнесті басқарудан кіші бизнес басқарудың үлкен айырмашылығы бар екенін және үлкен бизнес әрқашанда кіші бизнестен үстем келмейтінін тұжырымдайды. Мақаланың соңында, кіші бизнесті табысты басқарудың стратегиялары мен дағдылары келтіріледі.

Түйін сөздер: бизнес стратегиясы, бизнес, кіші мен орта бизнес, стратегиялық менеджмент, бизнесті дамыту.

Постановка проблемы. Бизнес стратегии служат ключом к успеху как в малом и среднем бизнесе, так и в крупных компаниях. Хорошая стратегия позволяет компании выгодно позиционировать себя на рынке, дифференцироваться от своих конкурентов, объединять и координи-

ровать усилия коллектива компании в одном направлении. Обычно под бизнес стратегиями понимается долгосрочное планирование.

Д. Джонсон и др. определяют термин стратегию как направление и сфера деятельности организации в долгосрочной перспективе, которая

достигает преимущества в меняющейся среде с помощью конфигурации ее ресурсов и компетенций [16].

Б. Хендерсен, основатель Бостон Консалтинг групп, пишет, что стратегия это – тщательный поиск плана действий, который приведет к конкурентному преимуществу бизнеса и преумножит его. Разница между вами и вашими конкурентами является основой для вашего конкурентного преимущества [15].

Большое количество литературы описывают стратегии ведения бизнеса крупных корпораций, однако стратегиям и навыкам, применимым к развитию предприятий малого и среднего бизнеса, уделяется недостаточно внимания.

Анализ последних исследований и публикаций

Вопросы стратегий ведения и развития бизнеса освещены в трудах всемирно известных ученых-классиков развитых стран: М. Портера [5], И. Ансоффа [12], Ф. Котлера [17], П. Дрюкера [11], Д. Барней [10], Е. Пенроуз [18], Б. Хандерсона [15].

Среди казахстанских авторов значительный вклад в изучение проблем бизнес стратегий и

предпринимательства сделали такие ученые как: Сагадиев К.А [6], Сатубалдин С.С [7] Айтжанова Д.А.[1], Токсанова А.Н [8], Яновская О.А. [9], Джумагельдиева Т.А [3].

Цель исследования

Цель данной статьи – рассмотреть известные стратегии и навыки ведения бизнеса успешных компаний, определить различия между стратегиями ведения бизнеса крупных компаний и компаний малого и среднего бизнеса, а также, на основе проведенного обзора литературы, выявить стратегии и бизнес навыки, которые могут быть применимы в малом бизнесе.

Основные результаты исследования

Матрица Ансоффа

Одним из самых известных подходов к разработке бизнес стратегий, как в малом, так и в среднем бизнесе, является концептуальная основа одного из родоначальников концепции стратегического менеджмента И. Ансофф – «Матрица Ансоффа». Данная концептуальная основа позволяет идентифицировать возможности для роста организации. Она представляет четыре стратегии роста в форме матрицы.

Таблица №1 – Матрица Ансоффа [12].

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	1. <i>Стратегия проникновения на рынок</i>	2. <i>Стратегия разработки нового продукта</i>
	Новые	4. <i>Стратегия расширения рынка</i>	3. <i>Стратегия диверсификации</i>

Из таблицы №1 видно, что данная матрица имеет два параметра «продукты» и «рынки». Матрица приводит структурированный метод оценки потенциальных стратегий роста.

1. Стратегия проникновения на рынок – в этом случае фирма будет концентрировать усилия на продаже большего объема своей продукции ее существующим клиентам для увеличения доли рынка.

2. Стратегия разработки нового продукта – требует изменения операционных процессов и научно-исследовательской деятельности, оценки нужд потребителей, использования своего бренда для представления нового продукта существующим клиентам.

3. Стратегия расширения рынка связана с развитием новых рынков или рыночных сегментов для существующих продуктов и услуг фирмы.

4. Диверсификация – концентрация усилий будет направлена на развитие новых продуктов и услуг, а также продаже их новым рынкам. Данная стратегия считается самой рискованной, так как у компании мало опыта или он отсутствует, поскольку входит в новый рынок с новой продукцией.

Вышеупомянутая матрица не дает итогового решения следования конкретному направлению, но предлагает различные альтернативы, с помощью которых можно достигнуть миссии или роста [12].

Критику данной матрицы приводит профессор С. Харпер.

Первой он обсуждает стратегию проникновения на рынок, утверждая, что нет ничего предпринимательского в этой стратегии. Согласно С. Харперу компания может быть успешной, следуя этой стратегии, когда рынок растет, однако после того как рынок насыщается – соревнование становится интенсивным. Большинство исполнительных директоров считают данную стратегию безопасной, так как она не подразумевает значительных изменений. Но С. Харпер утверждает, что данная стратегия опасна тем, что компания встречается с повышенной конкуренцией, менеджмент компании не обращает внимания на возникшие возможности, новые технологии могут сделать продукцию и услуги компании устаревшими в течении одних суток.

Второй, он критикует стратегию расширения рынка. С. Харпер утверждает, что это стратегия краткосрочного типа и тоже не содержит предпринимательского духа. Следуя этой стратегии, фирма не уменьшает рисков устаревания ее продуктов/услуг и снижения потребительского спроса. Автор также считает остальные стратегии матрицы устаревшими и приводит стратегии, которые актуальны сегодня.

Вместо этих стратегий С. Харпер предлагает свои альтернативные стратегии. Первая стратегия, которую предлагает С. Харпер, называется стратегией инновации продукта. В данной стратегии фирма также должна обращать внимание на нужды потребителей, как и в стратегии развития продукта, но дополнительно она должна создавать продукт повышенного качества с помощью разработки новых технологий. Другую стратегию, которую предлагает автор, является стратегией создания нового рынка. Данная стра-

тегия включает два риска: 1) фирма вступает в новый рынок 2) у фирмы нет или мало опыта работы в этом рынке. Стратегия создания рынка включает выявление развивающегося рынка и предоставления продуктов уже устоявшихся рынков. Примерами могут быть отели, которые внедрили технологии телекоммуникации, такие – как телеконференции. Данные организации предвидели, что бизнесмены предпочтут телеконференции полетам на самолетах. Преимущество этой стратегии заключается в том, что не нужно разрабатывать новый продукт. Необходимо взять уже существующие технологии, получить лицензионное соглашение или учредить совместные предприятия и представить продукт развивающимся рынкам. Согласно С. Харперу менеджмент должен предвидеть нужду потребителей или институтов раньше своих конкурентов [14].

Кайдзен.

Широко-распространенной философией бизнес развития, произошедшей от японских всемирно известных компаний, является философия управления бизнесом «Кайдзен». Видный японский экономист Масаки Имаи пишет, что стратегия «Кайдзен» – это ключ к конкурентоспособности Японии на глобальном уровне. Она является центральной концепцией в менеджменте японских компаний [4].

Различные источники литературы подтверждают, что «Кайдзен» актуальна не только для крупного бизнеса, но и для компаний малого и среднего бизнеса (МСБ).

Д. Сокефан и др. проводили исследования того, как техника «Кайдзен» влияет на рентабельность и жизнеспособность малого и среднего бизнеса, проанализировав 2685 предприятий МСБ. Исследования показали, что субъекты МСБ, которые внедрили технику управления затратами Кайдзен, были более успешны в получении информации о затратах и это приводит к их выживанию и прибыльности в отличие от других компаний [19].

Маленький бизнес это не большой бизнес маленьких размеров.

Один из авторов, глубоко исследовавший проблемы предпринимателей в США, является Майкл Гербер. В своей работе автор изучает малый бизнес в стадии его развития. Гербер анализирует основные причины, по

которым закрывается малый бизнес США. Он описывает стадию взросления малого бизнеса. Прежде всего, автор объясняет, почему многие владельцы малых предприятий работают чрезмерно напряженно и их нагрузка превышает иногда нагрузку наемных работников; при этом их усилия не всегда приводят к успеху.

Когда малый бизнес расширяется, его владельцам необходимо адаптироваться к изменениям и быть только хорошим специалистом не достаточно. Необходимо как личность совмещать в себе качества эффективного менеджера и предпринимателя, которые описаны в таблице №2 ниже.

Таблица №2 – Личностные качества, которые должен совмещать в себе предприниматель [2]

Предприниматель	Деятельность предпринимателя заключается в инновационной деятельности, создании новых продуктов и новых способов их продвижения. Предприниматель является основным стратегом компании и живет, в основном, будущим и настоящим. Для развития бизнеса необходимо ясное видение относительно будущего компании, что и является качеством предпринимателя.
Менеджер	Характеристики менеджера заключаются в умении планировать, создавать порядок и предсказуемость в бизнесе, устанавливать стандарты и контролировать их исполнение.
Специалист	Роль специалиста заключается в техническом исполнении. Данный тип личности склонен к тому, что дела должны осуществляться только им самим для качества их исполнения. Специалист - это ремесленник, который в восторге от своей профессии.

М. Гербер считает, что если бизнесом будет управлять только специалист, то с увеличением потока клиентов подобный предприниматель в одиночку не сможет справиться со всем объемом. Напротив М. Гербер считает, что Цель создания своего бизнеса заключается в прекращении осуществления лишь технической работы и создания рабочих мест для других специалистов, развития динамичных и открытых отношений со своими сотрудниками [2].

Данные аргументы подтверждаются в работе С. Гормана и Р. Дорана, которые утверждают, что стремление к росту обычно заставляет менеджера/владельца приобретения новых навыков и превращения из труженика в менеджера. Рост многих предприятий малого и среднего бизнеса прекращается, так как менеджеры не могут измениться. По мере роста и развития увеличивается нужда во внедрении формальных структур, системах, процедурах и мерах контроля. В части этого процесса многие предприниматели внедряют системы стратегического планирования. Важнейшим компонентом в системе планирования в больших организациях является организационная миссия. По мере роста, менеджер начинает отдаляться от работников и обнаруживает, что его предпринимательское видение

разделяется не всеми сотрудниками, инвесторами. Один из выходов в этом случае - внедрение систем финансового и стратегического планирования, а также систем контроля [13].

М. Гербер, также, концентрирует внимание читателей на создании успешной бизнес модели и рассказывает про франшизы в малом и среднем бизнесе. Он утверждает, что именно франчайзинговая система видения бизнеса дает предпринимателю возможность успешно управлять и работать над бизнесом, а не в нем. Он приводит следующий ряд правил успешной модели:

- 1) Модель должна предоставлять ценность для клиентов, работников, поставщиков и других участников вашего бизнеса, мотивируя их;
- 2) С помощью модели можно будет управлять сотрудниками с минимальной квалификацией;
- 3) Модель будет способствовать безупречному порядку;
- 4) Все функции будут задокументированы в руководствах;
- 5) Модель будет представлять клиентам одни и те же ожидаемые результаты;
- 6) В модели будут постоянно требовать использования унифицированных цветов, форм, а также кодирования оборудования.

Менеджмент малого бизнеса – это особое направление, характеризующее жестким ограничением в финансовых ресурсах, недостатком подготовленного персонала, краткосрочным управленческим видением, связанным с волатильностью конкурентной среды. Ликвидность должна быть самой приоритетной задачей. Многие бизнес модели большого бизнеса не могут быть применены в малом бизнесе. Обычно подобные модели подразумевают стабильное состояние, которое редко меняется. Большинство малых компаний достигают хороших результатов при консервативных темпах роста. Малый бизнес не может позволить себе многих видов профессионального сервиса. Менеджер/владелец малого бизнеса нуждается в широком кругозоре универсала и умении терпеть беспорядок, принимать различные роли и не отклоняться от основных принципов[20].

Т. Зиммерер и др. убеждены, что у стратегического планирования МСБ есть свои особенности. Он приводит следующие рекомендации в отношении стратегического плана МСБ. План должен быть:

- 1) относительно краткосрочным, рассчитанным на 1-2 года;
- 2) менее формальным и не чрезмерно структурированным;
- 3) Подготавливаться с участием работников организации и внешних консультантов для надежности и всесторонности;
- 4) Не начинаться с постановки целей, так как постановка целей может помешать творческому процессу стратегического менеджмента;
- 5) гибким, так как конкурентная среда меняется быстро и никакой план не может быть постоянным;
- 6) построен на основе стратегического мышления, соединяя краткосрочные цели с долгосрочными [21].

Выводы и перспективы дальнейших исследований.

Как показал обзор литературы, стратегии ведения крупного бизнеса существенно отлича-

ются от стратегий ведения бизнеса в малых компаниях.

Во-первых, крупный бизнес уже достиг определенных высот и не так чувствителен к проблемам выживания и развития как малый бизнес. Если рассмотреть стадии развития малых компаний, можно увидеть, что на первых этапах все зависит от собственников бизнеса. Они являются основным источником энергии, идей и основными организаторами. Трансформация малого бизнеса начинается с его создания. В периоды трансформации меняется не только бизнес структура и модели, но и личности предпринимателей. Для того, чтобы расширить свой бизнес, предприниматель должен быть не только хорошим специалистом, но уметь эффективно делегировать нагрузку на других членов своей команды. Чтобы у него это получалось, он должен суметь построить систему, которая не будет требовать от него полного погружения в техническую часть и выполнения всей работы. При этих обстоятельствах у него будет возможность развивать свой бизнес всесторонне.

Другими навыками, которыми должен обладать владелец малого бизнеса, является умение управлять наличностью. По мере развития своего бизнеса, с увеличением клиентской базы и необходимостью инвестирования в основные фонды, вопрос управления наличностью становится актуальным. Многие предприятия МСБ уходят из бизнеса в связи с тем, что привлекают чрезмерно большие финансовые обязательства и не умеют управлять ликвидностью своих компаний.

Владельцы малого и среднего бизнеса должны быть универсалами и уметь выступать в разных ролях, особенно на начальном этапе развития их компаний. Они должны иметь навыки эффективного продвижения своей продукции, подбора нужного персонала. Кроме того, на наш взгляд, с самого начала их бизнеса предприниматели должны обладать лидерскими способностями и уметь мотивировать других людей в связи с тем, что без необходимой рабочей силы бизнес не сможет реализовать свой потенциал.

Литература

1. Айтжанова Д.А. Совершенствование механизма повышения конкурентоспособности фирмы в условиях интеграции мирового сообщества, Евразийский институт рынка, г. Алматы, 2009.
2. Гербер Э. М, Малый бизнес: от иллюзий к успеху, возвращение к мифу предпринимательства, Олимп Бизнес Москва, 2005.

3. Джумагельдиева Т.А. (2003), Конкуренция: теория и механизмы развития, Алматы. ISBN 9965-530-78-5
4. Масаки И. Кайдзен, ключ к успеху японских компаний, Альпина Паблишерз, перевод с английского языка – 4 е изд. ISBN 978-5-9614-1163-8, 2009.
5. Портер М.Э., Конкуренция: Пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», 2003-496 с., ISBN 5-8459-0055-7 (рус.)
6. Сагадиев К.А. Реформы: аналитический взгляд. Книга вторая (статьи, выступления, интервью), Научно полиграфическая издательская компания «Gauhar», 2006, 286с.
7. Сатубалдин С.С., «Драконы» и «тигры» Азии : сможет ли казахстанский «барс» пройти их тропами? Международная экономическая академия Евразии, Гылым, ISBN 5-628-02-231-4, 1998.
8. Токсанова А.Н., Анализ текущего состояния малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан, АО «Институт экономических исследований. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: www.economy.kz/public/doklads/Toxanova.ppt (дата обращения:17.10.2013г.)
9. Яновская О.А., Формирование и развитие интегрированных корпоративных структур в Казахстане, Казахстанская государственная академия управления, Экономика, ISBN 9965-448-78-7,227с, 2000г.
10. Barney J, “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of management, vol. 17, No. 1, (1991), pp. 99-120.
11. Drucker P F, What executives should remember, Harvard Business Review, pp. 144-152, 2009
12. FME Team, Ansoff Matrix- Strategy skills, ISBN 978-1-62-620-950-3, derived from: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>. Access date- 31.10. 2013.
13. Gorman C.O. and Doran R, Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses, Journal of Small Business Management
14. Harper S.C, Developing a “corpneurial” strategy for fostering business growth and revitalization, 9th International maintenance conference, Nashville Tennessee, 1992.
15. Henderson B.D, The autonomy of competition, Journal of Marketing Vol. 47, (Spring 1983), 7-11.
16. Johnson G, Scholes K, Hallam S, Whittington R, *Exploring Corporate strategies*, Pearson Education Limited, 2008.
17. Kotler P, Armstrong G, “Principles of Marketing 12ed”, Pearson Education International, New Jersey, (2008), ISBN 0-13-712827-4.
18. Penrose, E. T, “The Theory of the Growth of the Firm”, (1959), New York: John Wiley, ISBN 978-0-19-828977-7.
19. Sokefun J& others, a. Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun State, Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697, Vol 3, No 5, 2012.
20. Welsh J. A. and. White J.F, A small business is not a little big business, Harvard Business Review, No81411, July –August 1981.
21. Zimmerer T.W.(Author), Scarborough N M. (Author), Wilson D, “Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (5th Edition)”, Pearson Education, 2007, ISBN-13: 978-0-13-229438-6.

References

1. Ajtzhanova D.A. Sovershenstvovanie mehanizma povysheniya konkurentosposobnosti firmy v usloviyah integracii mirovogo soobshhestva, Evrazijskij institut rynka, g. Almaty,2009.
2. Gerber Je. M, Malyj biznes: ot illjuzij k uspehu, vozrashhenie k mifu predprinimatel'stva, Olimp Biznes Moskva, 2005.
3. Dzhumagel'dieva T.A. (2003), Konkurencija: teorija i mehanizmy razvitija, Almaty. ISBN 9965-530-78-5
4. Masaki I. Kajdzen, kljuch k uspehu japonskih kompanij, Al'pina Pablisherz, perevod s anglijskogo jazyka – 4 e izd. ISBN 978-5-9614-1163-8, 2009.
5. Porter M.Je., Konkurencija: Per. s angl. Izdatel'skij dom «Vil'jams», 2003-496 s., ISBN 5-8459-0055-7 (rus.)
6. Sagadiev K.A. Reformy: analiticheskij vzgljad. Kniga vtoraja (stat'i, vystuplenija, interv'ju), Nauchno poligraficheskaja izdatel'skaja kompanija «Gauhar», 2006, 286s.
7. Satubaldin S.S., «Drakony» i «tigry» Azii : smozhet li kazahstanskij «bars» projti ih tropami? Mezhdunarodnaja jekonomicheskaja akademija Evrazii, Gylym, ISBN 5-628-02-231-4, 1998.
8. Toksanova A.N., Analiz tekushhego sostojanija malogo i srednego biznesa v Respublike Kazahstan, AO «Institut jekonomicheskikh issledovanij. [Jelektronnyj resurs] – Rezhim dostupa – URL: www.economy.kz/public/doklads/Toxanova.ppt (data obrashhenija:17.10.2013g.)
9. Janovskaja O.A., Formirovanie i razvitie integrirovannyh korporativnyh struktur v Kazahstane, Kazahstanskaja gosudarstvennaja akademija upravlenija, Jekonomika, ISBN 9965-448-78-7,227с, 2000g.
10. Barney J, “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of management, vol. 17, No. 1, (1991), pp. 99-120.
11. Drucker P F, What executives should remember, Harvard Business Review, pp. 144-152, 2009
12. FME Team, Ansoff Matrix- Strategy skills, ISBN 978-1-62-620-950-3, derived from: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-ansoff-matrix.pdf>. Access date- 31.10. 2013.
13. Gorman C.O. and Doran R, Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses, Journal of Small Business Management.
14. Harper S.C, Developing a “corpneurial” strategy for fostering business growth and revitalization, 9th International maintenance conference, Nashville Tennessee, 1992.
15. Henderson B.D, The autonomy of competition, Journal of Marketing Vol. 47, (Spring 1983), 7-11.
16. Johnson G, Scholes K, Hallam S, Whittington R, *Exploring Corporate strategies*, Pearson Education Limited, 2008.

17. Kotler P, Armstrong G, "Principles of Marketing 12ed", Pearson Education International, New Jersey, (2008), ISBN 0-13-712827-4.
18. Penrose, E. T, "The Theory of the Growth of the Firm", (1959), New York: John Wiley, ISBN 978-0-19-828977-7.
19. Sokefun J& others, a. Kaizen Cost Management Technique and Profitability of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Ogun State, Nigeria, Research Journal of Finance and Accounting, ISSN 2222-1697, Vol 3, No 5, 2012.
20. Welsh J. A. and. White J.F, A small business is not a little big business, Harvard Business Review, No81411, July –August 1981.
21. Zimmerer T.W.(Author), Scarborough N M. (Author), Wilson D, "Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management (5th Edition)", Pearson Education, 2007, ISBN-13: 978-0-13-229438-6.