

## МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННОЙ АМЕРИКАНСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

*А.А.Козлов*

*Брестский политехнический институт, Республика Беларусь*

**Резюме** Рассмотрены особенности развития бизнеса на малых и средних предприятиях в современной американской экономике. Проанализированы особенности маркетинга и менеджмента в малом бизнесе в современных условиях. Показана деятельность Администрации Мелкого Бизнеса «АМБ» в США.

**Streszczenie** Rozpatrzone są osobliwości rozwoju biznesu na małych i średnich przedsiębiorstwach w współczesnej amerykańskiej ekonomice. Zanalizowany osobliwości marketingu i menedżmента małego biznesu w współczesnych warunkach. Pokazana działalność Administracji Małego Biznesu (AMB) w Stanach Zjednoczonych Ameryki.

Особенность американской экономики 90-х годов - возрождение предпринимательского духа. Формы предпринимательской активности становятся все более многообразными. Это проявляется в быстрорастущем мелком бизнесе. Только в 1997 г. в США основано 1,3 миллиона новых деловых предприятий. Расширяется борьба с бюрократизмом в крупных корпорациях и государственных организациях. Гибкие формы хозяйствования возникают на стыке науки и производства, во взаимоотношениях с потребителями.

Успехи бизнеса в первую очередь связывают с деятельностью предпринимателей. Это не случайно. В рыночной экономике они изначально занимают центральное место. По мере развертывания того, что на Западе называют «микрорезультативной революцией», «постиндустриальным обществом», «технотронной революцией», «третьей волной» или «новым капитализмом», изменялось и содержание предпринимательской деятельности. Это связано, во-первых, с процессами «делегирования собственности» в американской экономике и, во-вторых, от индустриального к научно-техническому варианту развития общественного производства

На предпринимательской арене выступают разные фигуры – предприниматель, владелец капитала; предприниматель-администратор, предприниматель-новатор. При всей условности разграничения оно показывает различное отношение людей к присвоению в виде распоряжения, владения и пользования. Новые черты предпринимателя 90-х годов предопределяются переходом промышленно развитых стран к научно-техническому варианту экономического развития. Во-первых, хозяйственная деятельность компаний – основного звена рыночной экономики - характеризуется возросшим динамизмом на фоне усиления неопределенности условий развития, углубления взаимозависимости внутренних и внешних параметров организационного поведения. Во-вторых, по мере того, как на смену массовому производству с его

стандартизацией, регламентацией, бюрократизацией приходит «ускорение изменений» - сокращение жизненного цикла продукции, углубление дифференциации запросов потребителей, подвижность ресурсов, повышается роль предпринимателя как цементирующего звена организации. В-третьих, с ускорением научно-технического прогресса ключевым фактором развития организаций становятся нововведения. Они неразрывно связаны с новаторством предпринимателей. Это означает не просто концентрацию на одной-двух идеях и их реализацию, а поддержание постоянного притока новых идей, предложений, изобретений, ускорение рыночной реализации новшеств, поиск новых форм хозяйствования и создания атмосферы творчества и инициативности.

Новые условия экономического роста характеризуются повышением роли интеллектуальной составляющей производства и человеческого фактора в экономике в целом. Действительно, на лицо возросший образовательный и квалификационный уровень рабочей силы, усложнение ее мотивационной структуры. Все большее значение приобретает механизм инновационного управления трудом (качественно отличный от технократических принципов руководства персоналом.) В его основе – интенсификация горизонтальных взаимодействий в организации, активизация творческого поиска, объединение усилий разных групп работников. Это требует не просто администрирования и контроля, но и проявления лидерских качеств предпринимателя.

Характерная особенность современных подходов заключается в том, что бизнес не ограничивает лидерство только высшим и средним звеньями управления. Во вновь создаваемой фирме предприниматель-лидер должен объединить усилия других людей и создать управленческую команду. Не случайно опытные инвесторы считают хорошую команду критическим фактором успеха нового предприятия.

Многие компании уделяют внимание личностным характеристикам работников при приеме на работу и принятии решений о назначении на новые должности. Для этого используются разнообразные тесты, собеседования, привлекаются специалисты из консультативных фирм и центров оценки персонала. Основу формального обучения предпринимательству составляют школы бизнеса и другие учебные центры (в США, например, более чем в 400 вузах и в университетах читаются специальные курсы по предпринимательству); системы внутрифирменной подготовки кадров, которые используют активные методы обучения – разборы ситуаций, деловые игры и т.п.

Важной особенностью предпринимательских подходов в системе внутрифирменного хозяйствования является учет роли работников в осуществлении процесса нововведений. Фактически выделяется слой новаторов-«носителей» научно-технического и коммерческого развития фирмы. Многие крупные компании сегодня предоставляют продуктовым отделениям и другим хозрасчетным подразделениям значительную самостоятельность, ограничивая

контроль минимальным числом показателей. Новые условия хозяйствования с их динамизмом и неопределенностью подтверждают, что традиционные технократические подходы к управлению работниками, жесткие инструменты (структуры, стратегии, бюджет и т.п.) уже недостаточны для эффективной деятельности фирмы.

В 90-е годы тема «корпоративной культуры» стала очень популярной. Деловые журналы ввели специальные рубрики, учебные центры начали создавать методики выявления несогласования деловой стратегии и «культуры». Подчас трудно разобраться, что же относится к «организационной культуре»: «жесткие организационные правила» («Гейко») или обслуживания клиента («Делта»). «финансовая дисциплина» («ИТТ») или «философия обслуживания» («ИБМ»).

Большой бизнес связывает огромные надежды с перестройкой управленческого мышления на предпринимательской основе. Фактически собственники капитала не только «делегируют собственность» широким кругам работников, но и «делегируют ответственность» за воспроизводство специфически рыночных производственных отношений. Для поддержания такой линии активно привлекаются средства массовой информации. Задача современного предпринимательства заключается в том, чтобы менеджмент сам перестраивал массовое сознание. Новизна современных подходов – в попытках синтетического использования арсенала всех средств и методов воздействия на персонал компаний. Управленческая мысль во всем мире в последнее десятилетие оказалось загипнотизированной философией «малое – прекрасное». Мелкий бизнес представляется динамичнее, гибче, эффективнее и человечнее крупного, он рассматривается как источник новых рабочих мест, нововведений, экономического роста. Так ли это? Однозначно на этот вопрос ответа дать невозможно, поскольку для развития экономики необходимы и мелкие и крупные фирмы. По мнению многих специалистов, чрезмерный рост фирмы в конце концов приводит к потере ее гибкости, неуправляемому разрастанию бюрократического аппарата, и в большой степени, забвению интересов тех, для кого она существует, т.е. потребителей выпускаемой продукции. Среди отрицательных последствий укрупнения фирм называют также неоправданно высокие доходы их руководителей и почти унижительные по сравнению с ними заработки рядовых исполнителей. Однако опыт показывает, что проблемы современной мировой экономики не могут быть решены усилиями разрозненных, хотя и многочисленных, мелких фирм. Сложность и масштабы этих проблем стимулируют укрупнение фирм, что достигается их объединением, приобретением более мелких фирм, созданием совместных предприятий, консорциумов и т.п.

В настоящее время, когда в условиях глобализации экономики американские фирмы все ближе знакомятся с экономикой других стран и организацией хозяйственной деятельности фирм в этих странах, становится очевидным, что размеры американских фирм не только не чрезмерны, но даже недостаточны, и не

идут ни в какое сравнение с размерами, например, японских промышленных групп. Так многопрофильная радиоэлектронная японская фирма NEC по объему годовых продаж (22 миллиарда долларов) значительно отстает от американских фирм IBM и АТТ (около 70 и 37 миллиардов долларов соответственно), однако неправомерно было бы рассматривать эту фирму изолировано от промышленной группы Sumitomo, в которую она входит и годовой оборот которой составляет около 400 миллиардов долларов. Опираясь на эти и подобные факты, некоторые специалисты утверждают, что только крупные фирмы способны выдержать конкурентную борьбу на мировом рынке.

По мнению американских экспертов, факторы, приведшие к доминированию крупных фирм, действуют в настоящее время не в полной мере.

Во-первых, даже мелкие компании в настоящее время могут сравнительно легко получить необходимые финансовые ресурсы; во-вторых, специализированные фирмы могут предоставлять всю необходимую для мелких фирм информацию; в-третьих, крайне трудно удержаться на множестве товарных рынков, где функционирует многоотраслевая компания; в-четвертых, применение гибких производственных систем подрывает преимущества крупного производства в больших многоотраслевых компаниях; в-пятых, многие функции, выполняемые в рамках большой компании (транспортировка, реализация продукции) – ныне могут быть выполнены специализированными компаниями (в том числе мелкими).

Преимущества крупных компаний, связанные с получением «эффекта масштаба», теряются из-за недостатков многоуровневого сложного управления, которое иногда превышает эти преимущества.

Влияние перечисленных факторов позволило добиться в некоторых отраслях высокого уровня выработки, качества и низкой себестоимости на мелких предприятиях, что привело к повышению роли мелких предприятий в эффективном развитии экономики развитых стран.

Мелкий бизнес по своей природе является более инновационным по сравнению с крупными компаниями, поскольку само создание мелких фирм чаще всего связано с попыткой коммерческого использования какого-либо новшества.

Так, американские компании с числом занятых менее 1000 человек, разрабатывают в 17 раз больше крупных технических нововведений, чем фирмы с количеством занятых свыше 10 тысяч человек. К преимуществам мелких фирм следует отнести и то, что они тратят намного меньше времени на процесс от разработки нового продукта до выхода на рынок. Если мелким фирмам требуется в среднем 2.3 года, то крупным – 3.1 года. Примерно равноценное изобретение обходится мелким фирмам намного дешевле; например, на разработку одного из них мелкие фирмы расходуют в среднем 87 тыс. долларов, тогда как крупные – 2 млн. долларов. Согласно результатам исследования, небольшие фирмы (до 500 человек) в расчете на 1 доллар, вложенный в научно-исследовательские работы,

дали в 4 раза больше новинок, чем средние компании (до 1000 человек) и в 24 раза больше, чем крупные (свыше 10 тыс. человек).

Размер американской фирмы оценивается обычно по численности занятых: очень мелкие фирмы до 20 человек, мелкие – 20-99 человек, средние – 100-499 человек, крупные – 500 человек и более. Показатель варьирует по отраслям: в розничной торговле к мелкому бизнесу относятся фирмы с числом занятых до 100 человек, в обрабатывающей – до 500.

Создание новых и закрытие действующих предприятий, расширение и сокращение численности занятых в периоды подъема и спада экономики совершенно по-разному влияют на предприятия разной величины. Мелкое предпринимательство смягчает проблему занятости в условиях циклического развития экономики и обновления техники. Как показывает опыт США, мелкий бизнес легче приспосабливается к изменению условий. Массовые банкротства и ликвидация мелких предприятий не лишают их привлекательности для предпринимателей. Существенно облегчается территориальный и отраслевой перелив рабочей силы и капитала, повышается оперативность реакции производства на изменение потребительского спроса и высокие издержки производства. Закрытие одних мелких предприятий компенсируется появлением новых.

В настоящее время уже можно говорить об особой экономической среде, создаваемой мелким предпринимательством, о специфическом "поле деятельности" мелкого бизнеса. Отрасли подразделяются на три группы по преобладанию в них предприятий мелкого, среднего или крупного бизнеса. Критерий отнесения – не менее 60% предприятий соответствующего типа. Опыт США свидетельствует, что мелкий бизнес повышает гибкость и приспособляемость крупного производства к изменяющимся условиям, к новым требованиям, выдвигаемым научно-техническим прогрессом. По оценке Министерства торговли США, инновационные возможности мелких и средних фирм обеспечивает не менее 20-25% вклада в общий экономический рост США. Деятельность мелких предприятий и фирм в США входит в компетенцию специальной организации – так называемой Администрации мелкого бизнеса (АМБ), созданной конгрессом США в 1953 г. Одновременно был принят закон о мелком бизнесе – первый из серии законодательных актов, составляющих правовую основу государственного регулирования немонополистического сектора экономики США. На АМБ возложена обязанность оказывать миллионам мелких предприятий финансовую и консультативную помощь, а также содействие в получении правительственных заказов и заключений контрактов с крупными предприятиями. Главной задачей АМБ стала организация, поддержание и обеспечение жизнеспособности мелкого предпринимательства.

Американская практика свидетельствует, что любые правительственные или иные ограничения свободы предпринимательства, найма и увольнения

оборачиваются снижением деловой активности. Поэтому интересы мелкого бизнеса находятся под неизменным покровительством и контролем конгресса США, утверждающего разнообразные программы помощи и содействия развитию мелкого бизнеса. При университетах и колледжах функционируют институты мелкого бизнеса, они оказывают бесплатную помощь мелким предпринимателям, попавшим в затруднительное положение. Опыт США свидетельствует, что мелкое предпринимательство существенно облегчает выход экономики из состояния спада, оживляет экономическую активность, придает необходимую гибкость механизму согласования спроса и предложения на рынке товаров и рабочей силы, образуют своеобразный предохранительный клапан для смягчения остроты проблем занятости в условиях высокого динамизма производства.

## **PUBLIC RELATIONS A MARKETING RELACJI**

*Edward Chrzan*

*Politechnika Częstochowska, Polska*

**Streszczenie** Na dzisiejszym trudnym rynku o zwycięstwie w konkurencji z innymi firmami zdecydować może lepszy dialog z klientem, zbliżenie się do niego czy wręcz uczynienie z nabywcy przyjaciela firmy. Nowocześnie zarządzane przedsiębiorstwa, w obliczu ostrej walki konkurencyjnej, zaczynają stosować zasady marketingu relacyjnego, tej nowej koncepcji zarządzania marketingowego. Oznacza to między innymi świadome zarządzanie swoją pozycją rynkową, tak w relacji z klientami, jak i w stosunkach z kooperantami, pośrednikami i konkurentami. O marketingowej orientacji przedsiębiorstwa świadczyć może udział Public Relations w działalności firmy. Metody odwołujące się do bardziej subtelnych form percepcji sprzyjają propagowaniu deklaracji misji przedsiębiorstwa zarówno w środowisku zewnętrznym jak i wewnętrznym.

Myślenie według marketingowych reguł i zasad stało się swego rodzaju filozofią przenikającą cały proces zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem<sup>1</sup>. Warto tutaj dodać, że marketing swym zasięgiem obejmuje nie tylko działalność biznesową. Filozofia marketingu, jego metody i techniki stosowane są z powodzeniem w zarządzaniu firmami non profit, a także w działalności organizacji politycznych, samorządowych i innych. To co leży u podstaw filozofii marketingu, zaspakajanie potrzeb klientów zgodnie z ich preferencjami, sprzyja kształtowaniu się nowej orientacji związanej z marketingiem partnerskim (więzi, relacji...).

Na dzisiejszym trudnym rynku o zwycięstwie w konkurencji z innymi firmami zdecydować może lepszy dialog z klientem, zbliżenie się do niego czy wręcz uczynienie z nabywcy przyjaciela firmy. Korzyści ekonomiczne będące konsekwencją budowy

---

<sup>1</sup>Altcorn Jerzy (red.): *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1997, s. 19, J. Mazur, A. Sznajder: *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*. First Business College, Warszawa 1995, s. 15-16.