

© **Марина Владимировна Жиркова**
Владимирский филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного
хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»,
преподаватель кафедры менеджмента

Marina Vladimirovna Zhirkova
The Russian Presidential Academy of
National Economy and Public
Administration,
Vladimir branch,
Lecturer at the Department of Management

© **Алиса Георгиевна Конышева**
Владимирский филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»,
студент IV курса по направлению
подготовки 38.03.01 «Экономика»

Alisa Georgievna Konisheva
The Russian Presidential Academy of
National Economy and Public
Administration,
Vladimir branch,
4th year student in the direction of
preparation 38.03.01 "Economics"

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В АКТИВНЫЙ РЕСУРС МАРКЕТИНГА

The transformation of the corporate culture to the acting marketing resource

Аннотация: в статье проанализирована взаимосвязь корпоративной культуры и маркетинговой деятельности организации. Предложена классификация корпоративной культуры с точки зрения маркетинга, включающая базовое разделение на производственный и маркетинговый тип культуры. Сформирована модель преобразования корпоративной культуры и обоснована целесообразность ее применения в деятельности предприятий, работающих в условиях неценовой конкуренции.

Abstract: the paper is concerned on relation of corporate culture and marketing activities of an organization. The corporate cultures classification in terms of marketing is elaborated, classification is based on division of production and marketing types of culture. The corporate culture transformation model is proposed and the effectiveness of its application is justified on case of the enterprises operating in conditions of price competition.

Ключевые слова: корпоративная культура, маркетинг, преобразование, модель.

Keywords: corporate culture, marketing, transformation, model.

1. Введение

Переход компаний к маркетинговому взгляду на управление часто оказывается лишь формальным изменением, не затрагивающим восприятие своей деятельности работниками компании. В этой связи важным фактором представляется корпоративная культура компании, т.к. от нее, по сути, зависит взгляд работников компании на ведение дел. Соответственно переход к маркетинговой модели управления должен сопровождаться преобразованием корпоративной культуры.

В потоке исследований, посвященных корпоративной культуре, наблюдается недостаток работ, посвященных изучению данного аспекта культуры. В этой связи целью данной статьи является разработка модели преобразования корпоративной культуры как ресурса маркетинговой деятельности.

В рамках достижения поставленной цели нами будут последовательно решены три задачи: определить роль корпоративной культуры в системе маркетинга, выработать типологию организационных культур с точки зрения перехода к маркетинговому

подходу к управлению и, наконец, сформировать содержание модели преобразования корпоративной культуры как ресурса маркетинговой деятельности.

2. Корпоративная культура как ресурс маркетинговой деятельности

В научной литературе, в частности в трудах Э. Шейна, О. Е. Стекловой, И. Ш. Резепова, О. Г. Тихомировой и др., представлены различные подходы к пониманию сущности корпоративной культуры. Анализируя определения, представленные в [2, 3, 4, 11 и 12], можно выделить наиболее часто встречающиеся смысловые единицы: метод выполнения работ; инструмент внешней адаптации и внутренней интеграции; ценности, миссия, философия организации; язык, истории, церемонии, стиль руководства, поведение сотрудников; социальный климат; образ мышления и способ действия сотрудников.

Исходя из этого для целей данной работы будем использовать следующее определение понятия «корпоративная культура» – это свод норм, правил, принципов и ценностей, основанных на истории компании, ее миссии и предназначении, которыми определяется ориентация деятельности компании и поведение её работников.

Следует отметить, что существует более общий термин – «организационная культура». Согласно трактовке Э. Шейна [12], данный термин используется для обозначения культуры разных организаций: частных, общественных, правительственных и др., а термин «корпоративная культура» используется при обозначении культуры коммерческих компаний. Содержательно же данные понятия описывают один и тот же феномен. Поскольку в данной работе речь идет о коммерческих организациях, мы будем придерживаться термина «корпоративная культура», имея в виду его синонимичность термину «организационная культура».

Исходя из приведенного нами определения, деятельность организации осуществляется под воздействием существующей корпоративной культуры и ее функции реализуются во всех функциональных блоках системы управления. Соответственно, говоря о месте и роли корпоративной культуры в системе маркетинга, можно полагать, что корпоративная культура создает фундамент процесса управления маркетингом – его идеологию.

С позиций маркетингового подхода к управлению, маркетинг должен быть не просто функциональным элементом системы управления, а рассматриваться как философия бизнеса и разделяться всеми сотрудниками организации [6]. Такой подход предполагает, что внутренний маркетинг должен предшествовать внешнему. С этой точки зрения корпоративную культуру можно рассматривать как инструмент формирования маркетингового мышления у сотрудников организации и ориентации деятельности всего предприятия на маркетинг как философию бизнеса.

Сопоставляя названные положения, можно сказать, что между маркетингом и корпоративной культурой прослеживается обратная связь – с одной стороны, корпоративная культура является идеологией управления маркетингом на конкретном предприятии, с другой – маркетинг воздействует на корпоративную культуру путем усиления её ориентации на запросы потребителей и удовлетворение этих запросов.

3. Маркетинговый подход к классификации корпоративных культур

Для определения основных типов и специфических черт корпоративной культуры и разработки адекватных методов ее совершенствования необходимо сформировать соответствующую классификацию. В литературе встречается множество типологий корпоративной культуры. Каждый автор выбирает свой набор специфических культурных ценностей организации, которые являются основой для определения видов культуры [12].

В то же время существующие типологии почти не рассматривают классификацию корпоративной культуры с точки зрения маркетинговой деятельности. Восполняя

обозначенный пробел, мы можем предложить следующие направления маркетинговой классификации культур:

1) по ориентации деятельности предприятия на проблемы производства и сотрудников или на нужды и потребности потребителей можно выделить производственный и маркетинговый тип культуры;

2) по стратегии конкурентного поведения: культуры-защитники, культуры-разведчики, культуры-аналитики и реактивные культуры¹.

Таким образом, с точки зрения маркетингового подхода можно предложить следующую классификацию корпоративных культур (см. рис. 1).

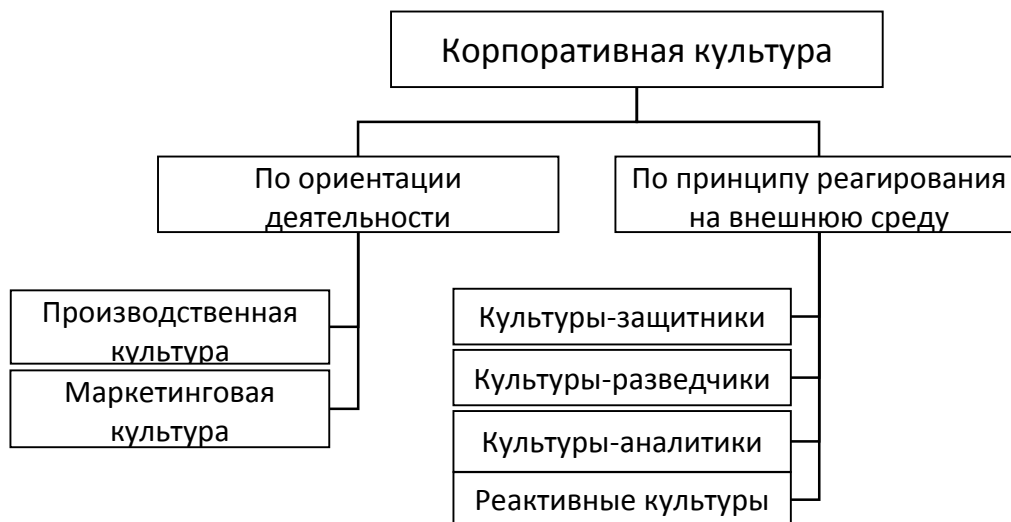


Рис. 1. Виды корпоративных культур с точки зрения маркетингового подхода

Опираясь на представленную классификацию, далее рассмотрим модель преобразования корпоративной культуры.

4. Модель преобразования корпоративной культуры

Изменение культуры предприятия представляет собой социально-психологическую проблему [9] и предполагает вмешательство в устоявшиеся внутрифирменные социальные процессы, направленное на изменение установок и поведения людей. В этой связи необходимо ориентироваться на формирование долгосрочной программы, состоящей из логически взаимосвязанных процедур.

Обобщая исследования в области изменения корпоративной культуры и управления изменениями [14], а также опираясь на существующие наработки по данной проблематике [10], мы можем сформировать следующую модель преобразования корпоративной культуры (см. рис. 2).

¹ Для характеристики данной ветви классификации наиболее применимыми представляются типы организаций, предложенные в работе [12]. С позиций культуры данная типология рассмотрена в [1].



Рис. 2. Структурно-логическая модель преобразования корпоративной культуры

Далее рассмотрим основные элементы модели.

1. Оценка внешней среды предприятия необходима, чтобы определить наличие потребности в переходе к маркетинговому типу культуры и анализе соответствия существующей корпоративной культуры маркетинговому типу. На этом этапе также выделяются ключевые положительные ценности и формы работы, которые есть сейчас и будут нужны в будущем и выявляются «ограничивающие» ценности (в том смысле, что их наличие препятствует внедрению маркетингового подхода) [7]. Для ограничивающих ценностей затем определяются противоположные им положительные ценности, которые будут использоваться в будущем. Кроме того, на данном этапе анализируется служба маркетинга – ее структура, функции достоинства и недостатки в работе.

2. Преодоление сопротивления. Изменения культуры затрагивают всю организацию и весь спектр ее деятельности, что потенциально может вызывать мощное сопротивление. Проведенный на прошлом этапе сбор информации может указать на потенциальные очаги сопротивления, что позволит найти для каждого случая превентивные решения по преодолению.

3. После того, как собрана исчерпывающая информация относительно состояния корпоративной культуры на предприятии, происходит обобщение данных, формулируются выводы и рекомендации, разрабатываются конкретные мероприятия по внедрению маркетинговой культуры. В процессе изменения организационной культуры с производственного типа на маркетинговый необходимо сформулировать видение будущего состояния культуры. Для этого необходимо сформулировать и согласовать миссию компании [5].

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо разработать основные ценности организации, которых будет придерживаться каждый сотрудник компании в своей работе. Ключевых ценностей должно быть три: две – это наиболее сильные стороны организации, а третья – то, что компания собирается развивать в перспективе. Чтобы каждый понимал ценности однозначно, каждую из них нужно конкретизировать по ключевым аудиториям: компания, сотрудники, клиенты, поставщики (см. пример на рис. 3).

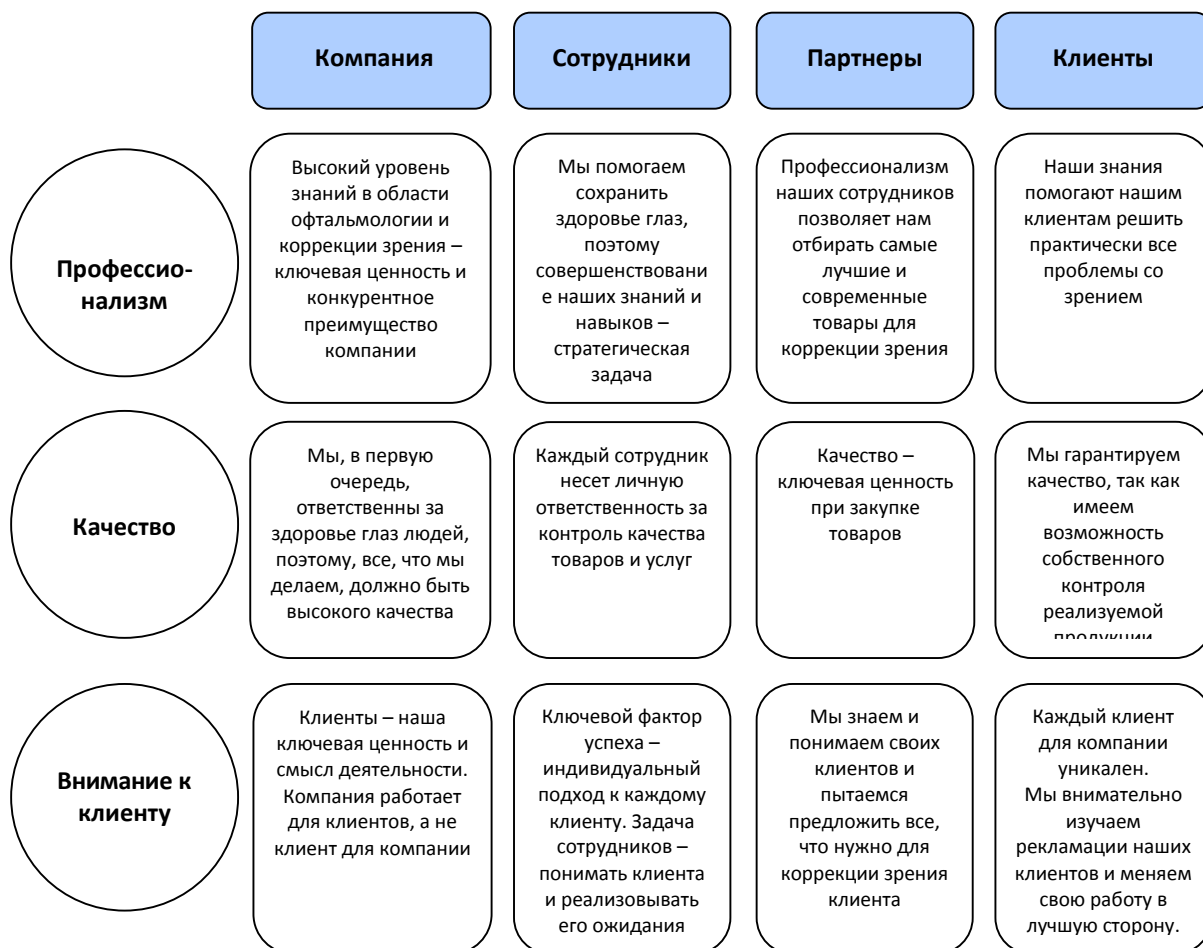


Рис. 3. Пример декомпозиции ценностей компании (на примере компании, работающей в сфере услуг в области офтальмологии)

4. Изменения могут потребоваться не только в культурной сфере. При воздействии на нематериальные ресурсы (к таковым можно отнести и корпоративную культуру), может оказаться необходимым воздействовать и на осязаемые факторы, в частности – преобразовать организационную структуру [8] службы маркетинга, с тем, чтобы создать фактическое отражение культурных изменений.

5. После проведения подготовительных аналитических этапов, необходимо приступить к реализации сформированного плана изменений (см. пример на рис. 4).

6. Оценка результатов изменений позволяет понять, насколько сформированная культура соответствует первоначальному видению. Для её проведения могут использоваться те же методы, что и для её изучения: опросы, анкетирование, анализ документов.

Полученная модель преобразования корпоративной культуры может быть использована для совершенствования деятельности любой организации, для которой актуальна проблема формирования маркетингового мировоззрения. Усложнение конкурентной среды на самых различных рынках позволяет предполагать, что в эту категорию попадает довольно много компаний, список которых в перспективе будет только увеличиваться.

Можно также ожидать, что для рынков, участники которых на данный момент в незначительной мере ориентированы на маркетинговую модель управления, эффект от преобразований будет особенно значителен для компаний-первопроходцев, т.к. позволит им получить важный источник конкурентного преимущества и усилить свои позиции.



Рис. 4. Пример мероприятий по преобразованию корпоративной культуры

5. Заключение

Подводя итоги, перечислим еще раз основные результаты исследования.

Анализ сущности понятия организационной культуры показал, что корпоративная культура отражает философию управления компанией, формируя свод норм, правил, принципов и ценностей, основанных на истории компании, ее миссии и предназначении. При рассмотрении культуры с функциональной точки, сформирована классификация типов корпоративной культуры, характеризующая ее связь с функцией маркетинга.

Обобщение сделанных выводов и использованных методик позволило сформировать модель преобразования корпоративной культуры компании, состоящую из шести этапов и применимую для анализа и совершенствования деятельности других компаний, нуждающихся в изменении своего стиля работы.

Новизна полученных результатов заключается в том, что предложена классификация типов корпоративной культуры компании, отличающаяся акцентом на взаимосвязь культуры и маркетинга и служащая основой для рассмотрения преобразований культуры; предложена модель преобразования корпоративной культуры, позволяющая повысить эффективность деятельности компании на рынке посредством перехода на маркетинговый тип управления.

Практическая значимость полученных результатов заключается в возможности применения разработанной модели в деятельности компаний, нуждающихся в полноценном (а не только формальном) переходе к маркетинговой модели управления.

Список литературы

1. Бажин И. И. Управление изменениями. – Харьков : Консум, 2003.
2. Зельцерман К. Б. Что такое корпоративная культура // Секрет Фирмы. – 2005. – № 77. – С. 41-45.
3. Иваненко Ю. А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. – № 4. – С. 99-104.
4. Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования // Работа и зарплата. – 2006. – № 4. – С. 25-26.
5. Кобцева Е. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровый менеджмент. – 2012. – № 5. – С. 32-35.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – СПб. : Питер, 2006.
7. Лапыгин Ю. Н., Корниенко В. И., Макаров П. Ю. Интеллектуальный капитал управленческой команды. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2016.
8. Макаров П. Ю. Модель процесса управления интеллектуальным капиталом региона // Сибирская финансовая школа. – 2015. – № 5 (112). – С. 70-75.
9. Ружицкая И. В., Жилина Ж. А., Абдряшитова А. И. Современные проблемы стратегического управления персоналом организации. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2019.
10. Сафиулина Г. Н. Модель трансформации корпоративной культуры как организационного ресурса / Актуальные проблемы управления, экономики и права: научные подходы студентов и аспирантов. Сборник научных работ (сентябрь - октябрь 2017 г.). – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2017. – С. 189-191.
11. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб. : СПб ГУ ИТМО, 2011.
12. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2002.
13. Johnson G. Managing strategic change: strategy, culture and action // Long Range Planning. – 1992. – Vol. 25. – No 1. – P. 28-36.
14. Miles E., Snow C. Organizational strategy, structure, and process. – New York : McGraw-Hill Book Co, 1978.