**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА В КОНТЕКСТЕ ЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С МЕНЕДЖМЕНТОМ**

Леонов Александр Иванович

г. Москва, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС)

aileonow@mail.ru

В маркетинговой деятельности существует целый ряд областей, в которых влияние корпоративной культуры компании на результативность маркетинга является существенным. Сама способность корпоративной культуры оказывать воздействие на результативность маркетинга обусловливает необходимость рассматривать этот элемент внутренней среды компании как нечто большее, а именно как часть системы менеджмента. Роль корпоративной культуры как фактора результативности маркетинга определяет целесообразность и необходимость обратного воздействия, а именно воздействия со стороны маркетинга на корпоративную культуру, что, в свою очередь, также способно оказать влияние на его результативность. Сделанные ниже выводы в этой столь значимой для маркетинга области основаны на результатах осознания целого ряда эмпирических ситуаций из нашего управленческого и консалтингового опыта; сама проблема, с нашей точки зрения, должна рассматриваться в более широком контексте, а именно с точки зрения взаимовлияния систем менеджмента и маркетинга в компании: с одной стороны, корпоративная культура является элементом системы менеджмента, с другой стороны, возможности влияния на корпоративную культуру со стороны маркетинга во многом определены его местом и ролью в компании. Также такой подход позволит оценить возможности маркетинга в этом вопросе с точки зрения *типа* корпоративной культуры, оценить в целом направления и силу влияния корпоративной культуры на маркетинг, а также возможности и способы влияния маркетинга на корпоративную культуру в *конкретном рыночном* контексте.

Стоит сделать некоторое уточнение для далее следующего дискурса. Несмотря на то, что подавляющим большинством коллег-маркетологов роль маркетинга в системе управления компанией рассматривается как нечто безапелляционное и не подвергается никакому сомнению, а любые, даже обоснованные, попытки детерминировать роль маркетинга считаются чуть ли не дурным тоном и цеховой нелояльностью – пусть не всеми, но всё же большинством коллег, - стоит более прагматично взглянуть на этот вопрос. При всем несомненном значении маркетинга в этом вопросе, очевидно, что не только *формы* его применения, но и сам *«объем»* являются *производными* от ряда внешних факторов-детерминантов, а обозначенная постановка вопроса не только уместна, но и требует более глубокой проработки по сравнению с тем уровнем, который представлен в этом вопросе и в российских, и в западных изданиях[[1]](#footnote-1). Следовательно, вопрос влияния корпоративной культуры на результативность маркетинга, а также «объем» маркетингового воздействия на корпоративную культуру определяется объективно обусловленной востребованностью маркетинга как фактора успеха компании в конкретном рыночном контексте. Это и подтверждает обозначенную выше необходимость рассматривать вопрос взаимодействия маркетинга и корпоративной культуры в более широком контексте - с точки зрения взаимодействия систем менеджмента и маркетинга. Подчеркнем: применительно к вопросу взаимодействия маркетинга и корпоративной культуры с позиции рыночной ориентированности компании, роль маркетинга, однако, несомненна, а целесообразный «объем» и направление маркетингового воздействия могут быть разными. Более того, ниже обоснован вывод о том, что даже в тех случаях, где роль маркетинга – обоснованно или нет (т.е. как она воспринимается руководителем компании) – несущественна, при управлении рыночно-ориентированной корпоративной культурой возникает ряд задач, относящихся к области компетенции маркетинга и обусловливающих целесообразность участия маркетинга в их решении, хотя бы на инструментальном уровне.

 Стоит указать на содержание некоторых терминов, используемых ниже. В первую очередь, под маркетингом будем условно понимать систему маркетинга, а не подразделение маркетинга: в компании может быть несколько подразделений маркетинга и фактически несколько руководителей в разных областях маркетинга; при наличии в компании одного или даже нескольких подразделений маркетинга, выполняющих разные функции, держателем системы маркетинга может быть и руководитель системы менеджмента или вышестоящий над подразделениями маркетинга сотрудник, кому эта функция делегирована, не обязательно руководитель подразделения маркетинга. Менеджмент в дискурсе ниже идентифицируется с системой менеджмента и с ее держателем (в лице, например, руководителя организации). Рыночная ориентированность в этом дискурсе отражает степень соответствия системы менеджмента и маркетинга как одной из его подсистем объективно существующим требованиям рынка, даже если менеджментом они не идентифицируются как таковые. Под корпоративной культурой будем понимать воздействие и результат воздействия на сотрудников компании; вопросы взаимодействия корпоративной культуры с внешними группами влияния, равно как и другие аспекты более широкого и, несомненно, правильного понимания сути корпоративной культуры, оставим вне зоны нашего рассмотрения.

Значимость вопроса взаимодействия маркетинга и корпоративной культуры как фактора его результативности в той или иной мере осознана сравнительно давно и рассматривается как в относительно более широком контексте, что выражено в таких направлениях маркетинга, как внутренний маркетинг, персонал-маркетинг, интеграционный маркетинг и т.д., так и в более узком, что, например, отражается через элемент “people” в некоторых концепциях маркетингового комплекса наряду с “product”, “price” и т.д. [2; 3; 4] В тех концепциях, где представлен подход к пониманию корпоративной культуры как к инструменту системы *маркетинга*, что, по сути, идентично понятию «рыночно - ориентированное управление», подчеркивается значимость влияния корпоративной культуры на результативность маркетинга. В любом случае, независимо от понимания степени влияния корпоративной культуры на маркетинг и форм взаимодействия между ними, факт наличия влияния корпоративной культуры на маркетинг обусловлен, с нашей точки зрения, тем, что во многих случаях воздействие маркетинга на потребителя реализуется через персонифицированное взаимодействия сотрудников компании с потребителем. В свою очередь, сила влияния обусловлена наличием факторов, относимых к внутренней среде компании, например, факторов идентификации сотрудников с компанией, информированностью сотрудников по значимым направлениям деятельности, доносимой ими до потребителей информацией, качеством их непосредственного взаимодействия с потребителем, их готовностью соблюдать корпоративные стандарты и т.д.. Направление влияния этих факторов на маркетинг может быть как положительным (в случае достаточной степени мотивации сотрудников), так и отрицательным (во всех других случаях). Речь идет не только о крайностях, как, например, при осознанном вредительстве, но и о (возможном) проявлении равнодушия со стороны сотрудников. [2; 3] Категории «идентификация», «мотивированность», «лояльность», которые отражают выше сказанное, могут проявляться по-разному, все они не относятся к области управления маркетинга, однако, именно они являются значимыми факторами внутренней среды, влияющими в этом пункте на результативность маркетинга. Причем, область маркетинговой деятельности, подверженная такому влиянию, может быть самой разной. Так, нами ранее описаны некоторые примеры из собственного опыта, показывающие, каким образом корпоративная культура компании может влиять (даже) на систему информационно-аналитического обеспечения маркетинга. [1] – Здесь также стоит обратить внимание на то, что нами не единожды был подмечен феномен, когда потенциально негативное влияние корпоративной культуры на результативность маркетинга в той или иной степени было нейтрализовано отдельными инструментами маркетингового комплекса. В этих случаях низкая и крайне низкая степень идентификации сотрудников с компанией, отторжение ими способов использования отдельных инструментов менеджмента со стороны руководства, неприятие корпоративной культуры и низкая или отсутствующая лояльность сотрудников (здесь: продавцов) компании сосуществовали с их высокой лояльностью бренду[[2]](#footnote-2). Несомненно, в этих ситуациях налицо несовершенство системы менеджмента, не только корпоративной культуры[[3]](#footnote-3). Уверенность же сотрудников в том, что они продвигают лучший продукт на рынке и, т.о., высокий уровень их лояльности бренду оказались способными частично нейтрализовать негативные моменты, которые отдельные инструменты системы менеджмента способны оказать на непосредственную область взаимодействия компании с клиентом и через нее – на результативность маркетинга. Сам феномен, отражающий, т.о., способность отдельных инструментов маркетинга нейтрализовать негативное воздействие на результаты его деятельности со стороны корпоративной культуры, заслуживает более глубокого изучения. Также считаем, что отдельным направлением изучения должно быть исследование вопроса влияния на маркетинг различных *типов* корпоративных культур, а также целый ряд вопросов адаптации системы маркетинга к *трансформирующейся* корпоративной культуре, т.к. направления и сила влияния, с одной стороны, и возможности маркетинга в этих условиях, с другой стороны, могут проявляться по-разному.

Значимость корпоративной культуры как фактора результативности в маркетинговой деятельности определяет, с другой стороны, необходимость участия маркетинга в управлении корпоративной культурой для формирования рыночной ориентированности компании, если вести речь о «стратегическом» уровне участия маркетинга в управлении корпоративной культурой. «Тактический» уровень в управлении корпоративной культурой, где очевидна целесообразность участия маркетинга, включает в себя такие направления работы, как, например, изучение соответствующих вопросов во внешней среде (какие инструменты и как используют конкуренты?), определение содержания обучающих программ, описание потребителя и определение приоритетов во взаимодействии с ним, оценка качества работы персонала во взаимодействии с потребителем (Mistery Shopping как один из инструментов), информирование сотрудников в вопросах рыночного контекста и т.д.[[4]](#footnote-4). - Последняя область имеет не только «утилитарную» пользу, но и выступает фактором, формирующим идентификацию сотрудников с компанией и с системой маркетинга. - Т.о., наличие целого ряда областей в управлении корпоративной культурой (и в системе менеджмента в целом), не относящихся непосредственно к маркетингу, но прямо или косвенно влияющих на него, определяют целесообразность участия маркетинга в управлении этими областями. Менеджмент, т.о., должен быть заинтересован в привлечении маркетинга к управлению корпоративной культурой; степень участия маркетинга в этих вопросах стоит рассматривать как одно из проявлений уровня рыночной ориентированности компании; для маркетинга такое участие представляет собой возможность создать предпосылки для повышения результативности своей деятельности. Продемонстрируем этот вывод на двух примерах.

Предположим, стоит тактическая задача высвободить складские мощности, для этого необходимо реализовать продукты с низкой оборачиваемостью, мало ликвидные продукты. Некоторые из возможных инструментов маркетинга, как-то: скидки, пакетные продажи, информационно-коммуникационные инструменты и т.п. – будут более действенны в комбинации с мотивирующими и стимулирующими инструментами краткосрочного воздействия на персонал. Результативность маркетингового воздействия, т.о., напрямую связана с инструментами, формируемыми вовне маркетинга; в разных типах корпоративных культур возможности адаптации этих инструментов для решения краткосрочных маркетинговых задач не всегда могут присутствовать, или не всегда будут соответствовать некоторым критериям (скорость принятия решения), или не всегда могут сочетаться с некоторыми ценностными установками, существующими в компании, и т.п.

 Другой пример также отражает распространенную ситуацию, когда результативность маркетингового воздействия обусловлена качеством работы сотрудников всех подразделений, взаимодействующих с клиентом (продавцы, монтажники, доставщики, работники сервисных служб и т.д.) и связана с возможностью участия маркетинга в решении вопросов общекорпоративного управления.

 Т.о., рыночная ориентированность выступает составной маркетинговой ориентированности, которая достигается не только классическими инструментами маркетингового комплекса, но и через корпоративную культуру. Вопрос гармонизации отдельных участвующих блоков и придание им единого и ориентированного на рынок вектора, несомненно, остается за маркетингом и олицетворяется через держателя системы маркетинга. Им может быть руководитель компании, если он сам управляет системой маркетинга. Эту роль может играть и руководитель подразделения маркетинга, если он наделен достаточными для этого полномочиями. Или же эту роль вообще никто не играет, например, в ситуации, когда менеджер (руководитель компании) ожидает, что руководитель подразделения маркетинга должен управлять системой маркетинга компании, но последний, однако, не наделен необходимыми полномочиями. Потому неудовлетворенность руководителя компании существующей системой маркетинга – вопрос, прежде всего, к нему самому; поиском и наймом очередного директора по маркетингу, увы, проблема не решится. Данный подход и подчеркивает необходимость рассмотрения вопроса взаимовлияния маркетинга и корпоративной культуры в контексте взаимодействия маркетинга и менеджмента в компании.

 В целом, направления, способы и степень влияния маркетинга на корпоративную культуру могут быть разными и, в свою очередь, обусловлены действием ряда факторов объективного и субъективного характера:

1. Тип корпоративной культуры;

2. Качество системы менеджмента;

3. (Фактические) ценности компании («рыночная ориентированность» этих ценностей);

4. Степень рыночной ориентированности компании в целом;

5. Роль маркетинга в управлении компанией;

6. Объективная востребованность в маркетинге в конкретном рыночном контексте;

7. Имидж руководителя подразделения маркетинга;

8. Восприятие маркетинговой деятельности внутри компании (понятность / логичность, прозрачность, идентификация).

В силу наличия возможностей влияния корпоративной культуры как элемента менеджмента, стоит признать, что система менеджмента в целом и его корпоративная культура, в частности, являются фактором результативности маркетинга. Это определяет, с одной стороны, необходимость рассматривать корпоративную культуру как объект воздействия со стороны маркетинга и создать для обеспечения такого воздействия достаточные организационные и методические предпосылки. Корпоративную культуру необходимо, со своей стороны, оценивать с точки зрения степени ее рыночной и маркетинговой ориентированности. Эти критерии должны стать определяющими в вопросах оценки качества управления корпоративной культурой.

Т.о., результативность маркетинга с точки зрения влияния на него корпоративной культуры на уровне модели может быть отражена следующим образом:

Х = f (А; kB/C; D; F), где:

Х = результативность маркетинга с точки зрения влияния на него корпоративной культуры компании;

A = качество системы маркетинга;

B = фактическая роль маркетинга в управлении корпоративной культурой;

C = объективный уровень потребности в маркетинге в конкретном рыночном контексте;

D = маркетинговая ориентированность корпоративной культуры;

F= тип корпоративной культуры.

Резюмируя выше сказанное, обратим внимание на следующие выводы.

Корпоративная культура способна значимым образом влиять на результативность маркетинга. Наличие такого влияния обусловлено персонифицированным характером взаимодействия компании и потребителя; персонал компании является основным объектом воздействия корпоративной культуры. Даже в случаях, где маркетинг представляет собой (лишь) набор функций, роль корпоративной культуры в вопросе его результативности не стоит недооценивать. В рыночно-ориентированной компании корпоративная культура должна оцениваться с точки зрения степени ее рыночной и маркетинговой ориентированности.

Форма отношений между маркетингом и корпоративной культурой характеризуется, т.о., их взаимовлиянием и отражает способ взаимодействия систем маркетинга и менеджмента, чьим непосредственным инструментом управления и является корпоративная культура. Рассмотрение вопроса взаимовлияния маркетинга и корпоративной культуры будет более комплексным в контексте изучения взаимодействия между маркетингом и менеджментом. Исходя из значимости влияния маркетинга на корпоративную культуру как фактор рыночной ориентированности компании и одновременно как фактор результативности маркетинга, необходимо вести речь о целесообразности, возможности, результативности, направлениях, формах и методах взаимовлияния.

Способы и степень влияния корпоративной культуры на маркетинг могут быть разными. Целый ряд категорий, отраженных в корпоративной культуре (ценности, установки, лояльность, мотивация сотрудников и т.п.), а также ряд направлений деятельности как составных процесса управления корпоративной культурой (система мотивирования и стимулирования, политика найма, методы контроля, качество обучения персонала и т.д.) способны прямо или косвенно оказать влияние на результативность маркетинга в решении целого ряда задач с участием сотрудников других подразделений (предоставление маркетинговой информации, донесение информации до потребителя, соблюдение корпоративных стандартов, взаимодействие с потребителем, в т.ч. в решении нестандартных ситуаций).

Рыночно-ориентированная деятельность компании, в т.ч. в вопросе формирования рыночно-ориентированной корпоративной культуры, предполагает участие в этом вопросе маркетинга как минимум на инструментальном уровне. Формы и «объем» участия маркетинга в управлении корпоративной культурой отражают его место и роль в системе менеджмента (как некий субъективный фактор востребованности маркетинга) и объективно обоснованную необходимость в нем в конкретном рыночном контексте, а абсолютизация роли маркетинга как в управлении компанией, так и в вопросе его содержания в конкретном случае, с нашей точки зрения, ошибочна: место и содержание маркетинга являются производными от целого ряда факторов, которые обусловливают потребность в нем в конкретной ситуации с наличествующими факторами внешней и внутренней среды. Одновременно необходимо подчеркнуть, что применительно ко всей системе менеджмента, а не только к области управления корпоративной культурой, вопрос оценивания рыночной ориентированности менеджмента должен осуществляться и с оценивания вклада со стороны менеджмента в создание предпосылок для повышения результативности маркетинговой деятельности.

Литература

1. Леонов А.И. Исследование возможностей и характеристик внутренней информации для изучения удовлетворенности клиента: методологические, методические и организационные аспекты // Современные потребительские тренды и удовлетворенность потребителя. Монография. - М.: Инфра-М, 2013.- с. 107-118.

2. Леонов А.И. Интеграционный маркетинг. Монография. – М.: Экон-Информ, 2004. - 120 с.

3. Леонов А.И. Внутренняя резигнация: причины, симптомы и пути преодоления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №4. – с. 4-9.

4. Hemmasi M., Strong K., Taylor S. (1994). Measuring service quality for strategic planning and analysis in service firms // Journal of Applied Business Research, vol. 10, №.4, pp.24-34.

1. Одновременно мы подвергаем сомнению свой собственный взгляд на маркетинг во взаимодействии с менеджментом, представленный ранее [2]: степень востребованности в маркетинге может быть обусловлена наличием ряда значимых факторов рыночного контекста. [↑](#footnote-ref-1)
2. Интересной является позиция, озвученная во время интервью: «Продавцы стремятся изо всех сил оградить клиентов и наш продукт от руководства компании и ее корпоративной культуры». [↑](#footnote-ref-2)
3. Потому, в частности, и необходим более широкий контекст рассмотрения, выходящий за пределы только корпоративной культуры. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сошлемся на опыт формирования стандартов взаимодействия продавцов-консультантов с посетителями торговых точек, когда необходимо было оценить эту область у стратегических конкурентов. Допустим, подразделение управления персоналом правильно собрало информацию, а до этого правильно определило группу стратегических конкурентов, правильно выявило потребительские предпочтения и т.д., однако, в этом случае подразделение HR решило типичные задачи маркетинга. – Речь в данном случае идет не о том, какое подразделение какие задачи решает, а о роли отдельных областей корпоративного управления, на что в начале работы мы и обратили внимание. [↑](#footnote-ref-4)