#### Толмачев Олег Леонидович

директор по маркетингу, ЗАО «Медиаграфикс», г. Москва oleg@indivision.ru

# **к**лиентоориентированная модель управления малым предприятием

Аннотация

Автор исследует нетрадиционные подходы к управлению, которые послужили основой для модели управления малым предприятием. Представляемая модель учитывает характерные особенности малого бизнеса, в ее основу положена ориентация на потребности клиента. По мнению автора, такая структура организации малого бизнеса оправдывает себя и по мере его роста с переходом в категории среднего и крупного.

**Ключевые слова:** малое предприятие, модель принятия управленческих решений, круг постоянно обновляемых решений, окружающая среда предприятия, интеграция функций, контролирующая функция потребителя

ризис обнажил слабость универсального подхода к управлению предприятиями (4), (5). Малый предприниматель вынужден использовать комплекс нетрадиционных методов и моделей, выбор которых в основном происходит интуитивно.

В управлении предприятием, имеющем традиционную организацию, функция маркетинга выступает как одна из второстепенных, обслуживающих более важные с точки зрения управления функции, например, сбыт или производство (6). Типичная системная ошибка такого управления – отделение продаж от функции маркетинга и выделение их в самостоятельную функцию сбыта, в результате чего ослабляется и та, и другая.

# Гармонизация функции маркетинга с другими функциями предприятия

В чем слабость и малая эффективность такой системы организации малого предприятия? Иерархически построенная система управления малым предприятием при росте усложняется и в результате теряет свои преимущества: ослабляется «тесное межличностное общение сотрудников», «облегченная межфункциональная координация» обременяется дополнительными связями, «повышенная структурная гибкость» снижается, а сохранить «плоскую организационную структуру» становится почти невозможным. Функции предприятия вступают в конфликт друг с другом из-за разности ориентиров, целей и задач.

А как складывается гармонизация функции маркетинга с другими функциями предприятия в случае ее интеграции в управление? Противоречия между ними снимаются появлением в результате интеграции двух важных обстоятельств.

Первое из них – это интеграция в систему координат предприятия потребителя в качестве контролирующей функции в составе системы координат маркетинга (7). Интеграция потребителя в таком качестве означает признание предприятием контролирующей функции потребителя по отношению к каждой из функций предприятия, в том числе к функции маркетинга и к функции управления, что обеспечивает независимый характер оценки деятельности каждой из функций.

Второе обстоятельство, снимающее главные противоречия между функциями традиционной структуры управления, автоматически вытекает из первого. Если потребитель признается в качестве главной контролирующей функции, то функция маркетинга приобретает свое естественное, интегрирующее вокруг себя все остальные функции, значение (7). Тогда происходит естественная гармоничная настройка всей организации на единый ориентир – потребителя, в результате функции управления больше не противоречат друг другу, а только дополняют одна другую.

# Что дает клиентоориентированный подход?

При традиционном управлении для верного нацеливания функций предприятия и координации их действий от функции управления требуются большие усилия. Когда же функция управления опирается на функцию маркетинга (8) или интегрирована с ней, ориенти-

ры и нацеливание функций предприятия приобретают гармоничность без каких-либо дополнительных усилий со стороны управления.

Интегрируя в себя функцию маркетинга, функция управления решает несколько важных задач:

- 1) нацеливает все функции предприятия на единый ориентир потребителя;
- 2) избегает конфликта интересов функций;
- обеспечивает себя эффективным инструментом стратегического планирования;
- 4) обеспечивает гармонию организации и процессов;
- 5) превращает технологию взаимодействия с рынком в эффективную технологию управления на тактическом, операционном уровне;
- 6) исключает обременительные функции принуждения и арбитража.

Тем самым функция управления повышает свою эффективность и эффективность всей организации в целом.

Для клиентоориентированного предприятия важно не только превысить ожидания покупателя своим предложением, но и превзойти их по отношению к аналогичным предложениям конкурентов, чтобы покупатель отдал свое предпочтение предприятию. Так, в системе отношений «предприятие – потребитель» появляется третья сила, враждебная по отношению к предприятию. Кроме того, рядом с ней на рынке

иерархически построенная система управления малым предприятием при росте усложняется и в результате теряет свои преимущества

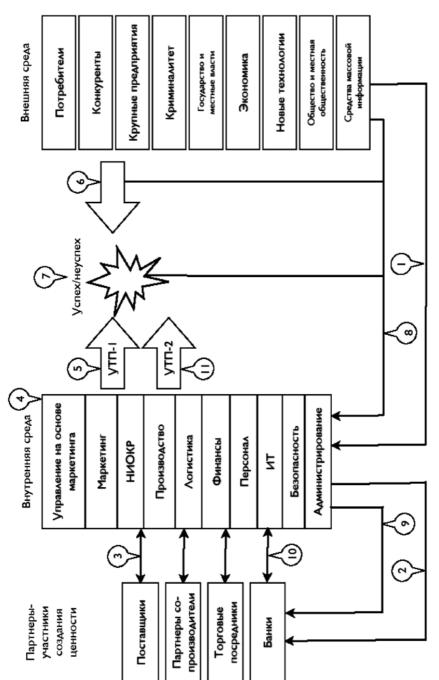


Рис. Структура модели «Круга постоянно обновляемых управленческих решений»

присутствуют еще и другие силы, способные оказать заметное влияние на предприятие и на его отношения с потребителем, силы, которые должна учитывать система управления предприятием. Для решения этой задачи была разработана модель принятия решений для малых предприятий рекламно-производственной сферы (см. рис. на с. 44).

### Модель организационной структуры клиентоориентированного предприятия

В основу модели было положено понятие «окружающая среда маркетинга» (9). Оно потенциально содержит в себе все возможные факторы, способные влиять на деятельность предприятия, их структуру и разграничение по отношению к предприятию.

Исходя из конкретной архитектуры модели и особенностей предприятия, строится организационная структура предприятия. То есть она строится не по формальным признакам предприятия, где «обязаны» быть производственный отдел, отдел сбыта, бухгалтерия и т.п. (6), а в соответствии с необходимостью управления определенным фактором внутренней среды предприятия в соответствии с моделью, то есть по требованию внешней среды.

Так, в одной из исследуемых компаний появилась своя собственная структурная единица – «клиентская группа», имеющая плоскую организацию. Данная система построена точно под всеобъемлющее исполнение заказов без пробелов и изъянов. Она позволяет выполнять группе сотрудников множество операций по проекту, избегать многих рисков в процессе работы и добиваться высокого качества выпускаемой про-

...происходит естественная гармоничная настройка всей организации на единый ориентир – потребителя, в результате функции управления больше не противоречат друг другу

дукции. С заказчиком работает персональный менеджер и вся его группа.

В нее вошли:

- 1) менеджер по работе с ключевым клиентом (он же руководитель группы);
- 2) принт-менеджер;
- 3) трафик-менеджер;
- 4) оператор верстки;
- 5) корректор;
- 6) курьер.

Каждый из членов группы выполняет самостоятельную функцию, но нацеленную на общее создание ценности для клиента.

Модель довольно проста и не требует в начале деятельности малого предприятия разработки специальных инструментов ее внедрения. Достаточно короткого ознакомления со смыслом модели, как руководитель уже может использовать ее практически на интучтивном уровне, приспосабливая под свои задачи.

#### Инструменты внедрения предложенной модели управления

Первый практический инструмент внедрения – постоянное обновление и совершенствование путем обсуждения с определенной периодичностью на совещаниях с привлечением всех заинтересованных участников.

модель сведена к довольно простым принципам с той целью, чтобы соответствовать требованиям руководителей малых предприятий к идеальной концепции управления

Второй инструмент - совершенствование путем стандартизации и формализации устоявшихся процессов. Поскольку сама модель предназначена для руководящего звена конкретного предприятия, то для ее эффективного внедрения в повседневную деятельность рядовых сотрудников требуются схемы и инструкции, в которых излагается (формализуется) последовательность стандартных действий. Стандартизация выражается в схемах рабочих процессов. Они становятся частью внутреннего распорядка и документооборота предприятия, утверждаемые высшим руководством для повседневного применения. К таким схемам, как правило, прикладываются инструкции по применению. Чем они короче и проще, тем лучше. Третий инструмент - контроль. В дан-

претии инструмент – контроль, в данном случае он имеет свою специфику, превращающую его из функции в практический инструмент внедрения модели управления. Руководитель обязан следить не за четким соблюдением формальных процессов и инструкций, по своей природе сковывающих инициативу, а выявлять узкие места в них с целью совершенствования модели и процессов. Целью и критерием оценки в этом случае является

увеличение ценности предложения предприятия для потребителя. Если улучшение модели и процесса прямо или косвенно служат этой цели, то оно оправдано.

Принятие модели к действию требует волевого решения. Ему предшествуют этапы ознакомления, обсуждения и согласования. Введение модели в действие на предприятии может осуществиться протоколом и соответствующим приказом. Это формальный шаг, за которым должны последовать конкретные действия, соответствующие этапам самой модели. И здесь важен контроль в классическом его понимании. Объектами контроля являются: 1) последовательность работы по модели; 2) периодичность обновления решений согласно этапам модели; 3) исполнение принятых решений.

Модель сведена к довольно простым принципам с той целью, чтобы соответствовать требованиям руководителей малых предприятий к идеальной концепции управления, среди которых простота – одно из главных.

#### Выводы

- 1. Предложенный автором комбинированный подход для управления предприятиями рекламно-производственной сферы, определяется, прежде всего, тем, что маркетинг, как основная система управления дублируется контролем сверх затрат на стратегическом уровне и возможностью повышения акрибии прогнозирования и принимаемых решений.
- 2. Предложенная модель, как инструмент управления, четко структурирует принятие решений и не позволяет

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Акрибия – точность. – *Прим.* ред.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Валидизация – проверка, оценка соответствия. – *Прим. ред.* 

упустить из внимания ни один из важных факторов окружающей среды.

3. Процесс валидизации<sup>2</sup> модели начинается с момента старта ее обсуждения и постоянно обновляется. Будучи универсальной и базовой, модель позволяет настраивать как отдельные свои элементы под конкретное предприятие, так и развивать себя в любом удобном для управления направлении.

#### Литература

- 1. Чаянов А.В. К вопросу теории некапиталистических систем хозяйства. В сб. А.В. Чаянов. Крестьянское хозяйство. М.: Экономика, 1989.
- 2. Кара-Мурза Д. Малые предприятия как уклад «третьей волны» цивилизации // Евразийский вестник. 2009.
- 3. Lafuente, A., V. Salas. Types of Enterpreneurs and Firms: The Case of New

- Spanish Firms. Strategic Management Journal. Vol. 10. pp. 17–30. 1989.
- 4. Райх Р.Б. Послешок. Экономика будущего / Пер. с англ. И. Ющенко; предисловие М. Хазина. М.: Карьера Пресс, 2012. 208 с.
- 5. Лейн Р. Нулевые, или Десять лет безумия Уолл-стрит глазами очевидца / Пер. с англ. М. Оверченко. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2011. – 350 с.
- Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд.: пер. с англ. – М.: ООО «И∆ Вильямс», 2011.
- 7. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: ИНФРА-М, 2010. С. 374.
- 8. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. СПб: Питер, 2011.
- 9. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1990. – С. 28.

## Oleg L. Tolmachev

Marketing Director, "Mediagrafiks" CJSC, Moscow

## **Customer-Oriented Model of Managing Small Business**

**Abstract** 

The author explores innovative approaches to management, which serve as the basis for the model of managing small business. The presented model takes into account the characteristics of small businesses, and its basic principle is the orientation towards the customer. According to the author, such a structure of small business' organization pays off as well when it grows and makes a transition in the category of medium-sized and large business.

**Keywords:** small enterprise, model of decision-making in management, range of constantly updated solutions, business environment, integration of functions, controlling function of the consumer