

Владимир Токарев



# НОВАЯ МОДЕЛЬ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Внутренний маркетинг

**Владимир Токарев**  
**Новая модель делегирования.**  
**Внутренний маркетинг**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=48712123](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48712123)  
ISBN 9785005084002*

**Аннотация**

Задачи книги – способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, помочь начинающим и опытным предпринимателям вырваться вперед. Основная аудитория, на которую рассчитана книга, – это директора и предприниматели. Но она будет полезна и акционеру, и преподавателю, и студенту, и специалисту, и даже руководителю региона.

# Содержание

Аннотация	6
Краткое содержание	7
1. Новая модель делегирования	8
Как можно решить главную проблему результатов делегирования	8
Процесс делегирования	9
Результат делегирования	10
Главная проблема делегирования	12
Решение	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# **Новая модель делеги́рования Внутренний маркетинг**

**Владимир Токарев**

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-0050-8400-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вы хотите повысить конкурентоспособность вашего бизнеса за счет изменения практики управления? Тогда для вас серия из 9 книг – «Русский менеджмент».



Рис. 1. Серия из 9 книг.

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению и любым другим темам – приобретать их в магазине издательства Ридеро.

# Аннотация

Задачи нашего журнала – способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, помочь начинающим и опытным предпринимателям вырваться вперед. Основная аудитория, на которую рассчитан выпуск, – это директора и предприниматели. Но он будет полезен и акционеру, и преподавателю, и студенту, и специалисту, и даже руководителю региона.

Цель сборника – пригласить читателей принять участие в наших проектах.

# Краткое содержание

## 1. Новая модель делегирования

Как можно решить главную проблему результатов делегирования

## 2. Сказки для топ-менеджеров про делегирование

Репка

Царевна-лягушка

Емеля-дурак

## 3. Приглашение в будущее

Бизнес-школа «Практика 2.0»

# 1. Новая модель делегирования

## Как можно решить главную проблему результатов делегирования

В одной из поздних книг по маркетингу Филип Котлер вводит понятие внутреннего маркетинга – под ним он понимает ситуацию, когда буквально все работники фирмы используют маркетинг во взаимоотношениях с покупателями фирмы. Однако есть другая версия сущности внутреннего маркетинга, которая позволяет его использовать как работающий инструмент управления.

Некоторое время назад я получил приглашение выступить спикером на конференции по теме «Делегирование», причем организаторы попросили рассказать о новых тенденциях по этой теме.

Я был несколько озадачен: мне казалось, что тема делегирования исследована вдоль и поперек. Обычно в главные проблемы делегирования выводят страхи руководителя (боится делегировать) и страхи подчиненного (боится, что не справится с порученной задачей). Но управление страхами – это менеджмент эмоций, и сегодня здесь проблема решается достаточно просто.

Я посмотрел подборку журнала «Генеральный директор» в надежде, что какие-то новые тренды в делегировании прошли мимо меня. Но журнал предоставил мне давно известное от практиков, которые рассказывали свои живые истории, не открывая для меня ничего нового по теме. И тогда я подумал: мне уже 65 лет, быть может, пришла пора самому «открывать новые тенденции» в том же делегировании? Сказано – сделано. Результаты моих изысканий представляю на суд строгого читателя.

## Процесс делегирования

Подпроцессы делегирования в укрупненном виде представлены на рисунке: руководитель определяет задачу (чуть раньше он может уточнить возникшую проблему), определяет ресурсы для ее решения, включая специалиста или руководителя, кому можно поручить решение задачи, затем в процесс общения он делегирует задание и полномочия (ограниченное право использовать ресурсы организации для его решения). Ну а тот, кому делегируют, берет на себя (или не берет) ответственность за решение задачи и использование выделенных для ее решения ресурсов. Вопрос – *можно ли делегировать ответственность* остается дискуссионным (я себя отношу к той части исследователей, кто считает, что ответственность делегировать нельзя, ее можно только принять на себя).

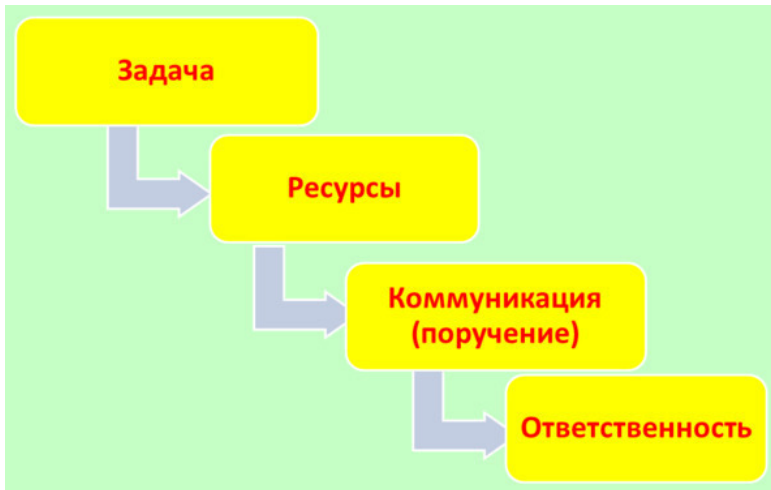


Рис. 2. Процесс делегирования.

## Результат делегирования

Когда я начал преподавать менеджмент, то встретил два отличающихся описания функции организации. Если первое описывало процесс делегирования, то второе звучало так: «Организовать – значит создать структуру».

Ясно, что второе определение описывает результат делегирования. А вот у результата делегирования есть нерешенная пока проблема, давайте ее рассмотрим, но сначала обратимся к важной теории – некоторым законам развития систем, поскольку организация – одна из таких систем.

## *Эффект масштаба, разделение труда и менеджмент*

Организации, как правило, стремятся к росту. Одна из главных причин этого – эффект масштаба: более крупная компания может себе позволить использовать более производительное и обычно более дорогое оборудование, а также более глубокое разделение труда внутри компании (и каждого подразделения).

Разделение труда, в свою очередь, позволяет, согласно Адаму Смиту, экономить время перехода (от одной работы к другой), достигать автоматизма в работе и создает условия для создания инструментов и приспособления специализированного работника (например, для преподавателя таким инструментом становится методика работы с аудиторией).

Но что такое инструменты и приспособления – это, по сути, материализованные знания. Отмечу, что в отличие от нефти, от которой мы так зависим сегодня, разделение труда – неисчерпаемый источник повышения эффективности производства, этот источник никогда не иссякнет.

По сути, самым главным дорогостоящим и производительным «оборудованием» коммерческой компании становится сам человек, накопивший знания, умения и опыт.

Однако более глубокое разделение труда усложняет задачу координации – менеджмента. Именно поэтому, полагаю, наша страна отстаёт по уровню специализации в большин-

стве отраслей в аналогичных предприятиях развитых стран – там практика менеджмента значительно лучше.

## **Главная проблема делегирования**

Главная проблема результатов делегирования – это проблема взаимодействия подразделений, в первую очередь, функциональных.

Приведу пример. В консультируемой компании по производству и реализации замороженных полуфабрикатов на мой вопрос: «Какая главная проблема компании?» в отделах маркетинга и сбыта мне сказали: «Проблема в производстве, там не могут наладить производство качественной продукции. Мы мучаемся, находим рынки сбыта для новой продукции, а они после некоторого первого успеха снижают качество и мы получаем возвраты продукции.

Начальник производственного цеха сказал мне противоположные вещи: «Это в отделе сбыта плохо работают – вместо того, чтобы сидеть на телефоне, нужно ехать к клиенту и продавать. Они постоянно заказывают производство новой продукции, – он мне показал несколько страниц наименований разнообразных замороженных полуфабрикатов, – как можно нашими не очень большими силами производить такой огромный ассортимент?» Вопрос риторический.

# Решение

## *Первый опыт*

Коллега, консультант по управлению, нашла меня в интернете и обратилась с просьбой. Ее клиент (провайдер доступа в Интернет, Н. Новгород, у которого главный клиент был в то время местный филиал Сбербанка) заказал своему консультанту двухдневное выездное обучение без указания темы – ее нужно было придумать и согласовать. Девушка (консультант) растерялась. Я предложил провести деловую игру по внутреннему маркетингу, с которым познакомился недавно в одной статье в международном журнале. Суть простая. Каждое подразделение должно начать рассматривать себя как производителя услуг в отношении других подразделений. А что должен делать производитель услуг? Улучшать качество услуг, разрабатывать новые актуальные услуги, расширять список своих клиентов.

Поэтому вместо претензии «Нам не нравится в вашей работе то-то и то-то», каждое подразделение обращается к другим подразделениям (с кем взаимодействует по работе или кому может оказать новые услуги) с вопросом: «Чтобы мы (не вы, а именно мы) могли бы улучшить и что для вас могли бы сделать хорошего еще?»

После успешного проведения деловой игры мы получили обратную связь от заказчика: обычно на разного рода со-

вещаниях обсуждались проблемы. В частности, связанные со взаимодействием функциональных подразделений компаний. Но теперь, наполовину в шутку, наполовину всерьез, коллеги обращались друг у другу с вопросом: «Что мы можем хорошего сделать для вас еще?» В результате, настроение на совещаниях улучшалось, работа стала протекать более конструктивно.

Мой вывод по той работе звучит так: внутренний маркетинг – это мягкий инструмент менеджмента. Чтобы взять его на вооружение – нужно начать менять корпоративную культуру, где главной ценностью становится улучшение качества внутренних услуг.

### *Сами с усами*

Руководство компании (дилер по нержавеющей стали, Н. Новгород), с которой шел уже второй проект по разработке стратегии компании, обратилось ко мне с необычной просьбой: «Мы планируем вывезти на новогодний праздник в пансионат руководителей и сотрудников компании, но хотим, чтобы еще прошло какое-то обучающей полезное мероприятие. Нам нужна помощь в подготовке, но мы хотим провести все сами».

Я предложил организовать деловую игру во внутренний маркетинг. Команда (в лице двух топ-менеджеров), кто готовил учебное мероприятие, подошли к делу творчески. Они придумали использовать для продажи внутренних услуг иг-

ровые деньги, а поскольку количество денег было ограничено – решили провести аукционы по продаже услуг одних подразделений другим – таким образом, удавалось выявить особенно ценные внутренние услуги. Результатами все участники были довольны.

Для меня важным был вывод – любая компания без консультанта сможет выполнить работу по внутреннему маркетингу самостоятельно.

### *5 минут на макияж*

Во время консультирования одного клиента (медиагруппа, Москва) возник случайный перерыв – ждали одного руководителя, второе лицо компании. Я предложил не терять время даром и провести короткую сессию по внутреннему маркетингу – тем более, что на стратегической сессии присутствовали руководители всех бизнес-единиц группы и функциональных подразделений. Когда подошел ожидаемый топ-менеджер, генеральный директор сказал примерно так: «За пять минут или чуть больше мы смогли увидеть, что вечные проблемы взаимодействия наших фирм и функциональных подразделений можно кардинально решить, если к ним подойти с применением оригинального инструмента – внутреннего маркетинга».

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.