

Международный маркетинговый аудит инновационных проектов



В. И. Черенков,
к.э.н., доцент, профессор кафедры
международных экономических
отношений, СПбГУЭФ



В. А. Уханов,
аспирант кафедры международных
экономических отношений
С.-Петербургского государственного
университета экономики
и финансов (СПбГУЭФ)

Современный международный бизнес знаменуется таким относительно новым явлением, как гиперконкуренция (*hypercompetition*) [8], в основе которой лежит аргументированное стремление фокальной компании вызвать разрушение сложившегося рынка. Это в шумпетеровских терминах «созидательное разрушение», или «креативная деструкция» (*creative destruction*) [5] неоднократно проявлялось в истории международного бизнеса. Так, полупроводниковая память разрушила отрасли производства высококачественных малоразмерных ферритов (колючки), сверхтонких проводочек и устройств для «прошивки» магнитных ПЗУ, а современные дисплейные ЖК-панели грозят разрушением отрасли вакуумных ЭЛТ и мощных экструдеров, производящих корпуса телевизоров и дисплеев. Таким образом, гиперконкуренция характеризуется появлением новых конкурентов (часто из других отраслей), предлагающих товар-заместитель, отличающийся дискретной инновационностью и вытесняющий ранее инновационный, но ныне традиционный товар. Так, компа-

ния *Ricoh*, традиционный производитель факс-аппаратов и копировальной техники, оказалась пионером на рынке твердотельной полупроводниковой видеозаписи, технология которой принципиально отличается от записи на движущуюся магнитную ленту или фотопленку. Это сделало компанию неожиданным и сильным конкурентом в ранее «чужой» отрасли [10, р. 258]. Основным признаком гиперконкуренции состоит в том, что для других участников рынка новый конкурент оказывается более жестким, чем в случаях олигополистической или монополистической конкуренции. «Компания-разрушитель рынка» осуществляет конкуренцию в новой, теперь уже гиперконкурентной среде (*hypercompetitive environment*) на базисе достижения оптимального соотношения уровней затрат и качества, а также правильного времени выхода на мировой рынок с новым ноу-хау [8]. Гиперконкуренция отражает тот очевидный факт, что никакое конкурентное преимущество не может существовать вечно, со временем оно разрушается. В случае появления гиперконкуренции это разрушение про-

исходит лавинно, доказывая, что любое технологическое преимущество в силу известной диффузии инноваций является временным. Поэтому компания, выбравшая *стратегию технологического лидерства*, должна постоянно и целенаправленно инвестировать в НИОКР или иным способом (например, путем международных заимствующих технологических трансфертов или создания технологических консорциумов) оставаться технологическим лидером отрасли.

В силу того, что гиперконкуренция может быть либо угрозой со стороны неясных конкурентов, либо основой собственной стратегии технологического лидерства, особый интерес представляет такой опцион международной товарной политики, как инновационная политика. Создание нового товара составляет стратегическое решение, обеспечивающее долгосрочную и перспективную работу компании в конкурентной среде. Однако одно лишь инвестирование в НИОКР, даже при наличии собственных талантливых ученых и инженеров, составляющих лучшие силы в данной отрасли, не дает гарантий ни для создания собственной гиперконкуренции, ни для блокировки угроз со стороны чужой. Более того, известно, что, как правило, не компании-инноваторы (*leaders*), а именно компании-последователи (*followers*) становились в дальнейшем основными производителями инновационного товара [21, р. 38-43]. Это неоднократно подтверждалось примерами из истории развития мировой экономики. Взять хотя бы мировые рынки малогабаритных фотоаппаратов (впервые разработанных и внедренных в производство в Германии) и видеоманитофонов (США), которые на данный момент практически полностью принадлежат Японии и следующим за ней новым индустриальным странам Юго-Восточной Азии.

Таким образом, можно сделать вывод, что при разработке инновационного проекта решающим является не только количество средств, вло-

женных в НИОКР, и опыт менеджмента по реинжинирингу компании под инновационный товар, но и такой ресурс, как маркетинговый опыт, позволяющий реализовать и удерживать конкурентное преимущество, заложенное в соответствующих инновациях. Эффективным инструментом для многофакторной оценки инновационных проектов является **маркетинговый аудит** [6], который принято определять как *комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы и задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы* [12, р. 25–43]. Важнейшей целью маркетингового аудита является определение существующей конкурентной позиции фокальной компании и перспектив ее развития, а также выявление ее недоиспользуемых маркетинговых ресурсов и разработка рекомендаций, в результате выполнения которых эти ресурсы (возможно, в сочетании с аутсорсингом) могут быть использованы с большей эффективностью и эффективностью.

Вне зависимости от степени основной маркетинговой задачи фокальной компании, связанной с пролонгированием релевантной ситуации гиперконкуренции, маркетинговый аудит может быть как реактивным, так и проактивным, что зависит от частного соотношения причин и задач аудита (табл. 1). Естественно предположить, что для инновационных проектов при фокусировании аудита на релевантные изменения в международной отраслевой инновационной среде важнейшей составляющей маркетингового аудита должен быть **технологический аудит** (*technology audit*), под которым понимается «процесс, посредством которого компания может подвергнуть аудиту собственные технологические ресурсы и сравнить их с возможностями тех компаний, с которыми она конкурирует, или с теми, которые могут оказать на нее воздействие в будущем» [9, р. 53]. Учитывая инновационный аспект новых для фокальной компании проектов (бизнесов) и анализируя приведенные в табл. 1 цели и задачи маркетингового аудита, можно сделать заключение о приоритетности для нашего случая именно **проактивного мар-**

кетингового аудита, связанного с еще не реализованным инновационным проектом (товаром, технологией). По-нятно, что по сравнению с классическим финансовым или даже маркетинговым аудитом [12, р. 25–43], технологический аудит предъявляет большие требования к разносторонности образования исполнителей и отличается рядом специфических сложностей при его проведении. Особенно это касается технологического аудита, входящего составной частью в маркетинговый аудит инновационных проектов.

Учитывая тот факт, что стандартный состав и содержание маркетингового аудита, хотя и не являются столь же рутинными или стандартизированными, как аудита финансового, но все же хорошо представлены в современной маркетинговой литературе [7; 12; 14; 16], остановимся лишь на сложностях технологического аудита [9, Ch. 4]. *Первая проблема*, с которой столкнется аудитор, — **базис технологического сравнения**, поскольку помимо сравнения предлагаемой технологии с прежней, ранее освоенной фо-

Таблица 1

Сравнительные характеристики реактивного и проактивного маркетингового аудита¹

| Реактивный аудит | Проактивный аудит |
|--|--|
| <i>Маркетинговый аудит существующего бизнеса, в основе которого реальный маркетинг-микс продавца</i> [2] | <i>Маркетинговый аудит планируемой модификации или нового бизнеса, в основе которого модель виртуального маркетинг-микса покупателя</i> [2] |
| Основная причина аудита | |
| Функция контроллинга контура маркетинг-менеджмента выявила отклонения контрольных показателей от плановых, выходящие за пределы допуска. | Результаты стратегического <i>SWOT</i> -анализа (например, угроза появления улучшенного или инновационного товара-конкурента) показали вероятное наступление опасного рассогласования реального маркетинг-микса продавца с маркетинговой средой. |
| Основная задача | |
| Проверка текущего состояния существующего, налаженного на предприятии бизнеса для выявления нарушений ресурсного обеспечения или организационно-управленческих действий в системе маркетинг-менеджмента. | Выявление производственных и/или маркетинговых возможностей фокальной компании по модификации существующего или по разработке собственного инновационного товара, позволяющих превзойти рыночную позицию существующих и/или ожидаемых товаров-конкурентов. |

Необходимо отметить, что технологический аудит инновационных проектов предстает одним из наиболее сложных разделов маркетингового аудита. Это объясняется тем, что в инновационном процессе задействовано несколько достаточно разнородных отделов компании, занимающихся общей стратегией, НИОКР, производством, финансами, маркетингом. Сложности для многих компаний заключаются в том, что часто службы маркетинга вовлекаются в работу слишком поздно, хотя в соответствии с концепцией маркетинга отношений, вся информация отдела маркетинга (например, отчет о размерах потенциального рынка, информация о конкурентах, их ценах и возможной реакции) должна предоставляться с самого начала инновационного процесса во все, вовлеченные в него подразделения.

кальной компанией, встает вопрос о ее сравнении с технологиями компаний непосредственных конкурентов и (что составляет еще более сложную задачу) с такими технологиями, которые могут создать на рынке ситуацию релевантной гиперконкуренции. *Вторая проблема* предполагает **оценку инновационной технологии**² не столько самой по себе, сколько в рамках технологической системы компании в целом и более того, с учетом ее возможной перестройки, что остро ставит необходимость сравнения связанных с ее внедрением (коммерциализацией) затрат и результатов. *Кроме того*, следует изучить возможность и время, требуемое на **преодоление** так называемого **технологического разрыва** (*technological gap*), обычно существующего между технологической позицией, освоенной фокальной компанией, и технологической позицией, доступной ее настоящему/потенциальному покупателю.

Так или иначе, но в рамках технологического раздела маркетингового аудита в первую очередь возникает необходимость оценки технологической позиции фокальной компании.

¹ К реактивному аудиту может быть также отнесен так называемый плановый, или планово-предупредительный маркетинговый аудит, чему служат как причина его назначения, так и ключевые позиции содержания.

² Речь идет об инновационных технологиях в предположении общности аудиторского процесса также и для тех инновационных товаров, которые связаны с этими технологиями либо в процессе их производства, либо в самой реализации концепции потребительской или производственной функции инновационного товара.

Наряду с усложненными квантифицированными методами [20], применение которых на практике часто выглядит затруднительным, Дэвид Форд и Майкл Сарен предлагают довольно простой, но выглядящий исчерпывающим список вопросов, позволяющих на практике дать достаточно полную качественную оценку стратегической технологической позиции фокальной компании по товару, технологическому процессу и маркетинговому ноу-хау [9, p. 59]:

- ❶ Какими технологиями располагает наша компания?
- ❷ Откуда взяты эти технологии?
- ❸ Каков диапазон³ наших технологий?
- ❹ Каким категориям⁴ соответствуют наши технологии?
- ❺ Насколько велик собственный вклад компании в ее технологии?
- ❻ Насколько новы наши технологии?
- ❼ На какой стадии жизненного цикла⁵ находятся наши технологии?
- ❽ Каково наше поведение в приобретении технологий?
- ❾ Каково наше поведение в эксплуатации технологий?
- ❿ Каково наше поведение в управлении технологиями?

Приведенная совокупность из десяти вопросов должна помочь в организации технологического аудита, природа которого изменяется, а сложность возрастает в зависимости от соотношения инновационности собственно товара и применяемого для его производства технологического процесса, что иллюстрирует рис. 1. Если принять во внимание также и третью

маркетингового аудита. Здесь, как и в случае маркетингового аудита компании, производящей традиционный товар, необходимо подчеркнуть дуализм роли аудитора (аудиторской группы). *Во-первых*, аудитор должен удостовериться, что отдел маркетинга предоставляет релевантную, достаточную и надежную информацию. *Во-вторых*, он должен убедиться в наличии таких организационно-управленческих связей фокальной компании, которые позволяют отделу маркетинга участвовать в разработке/запуске инновационных товаров/технологий, начиная с самой ранней стадии, то есть с разработки концепции инновационного товара. В случае, если подобных связей нет или они недостаточны, аудитор должен провести консультации и дать рекомендации топ-менеджменту фокальной компании по их налаживанию и правильному функционированию. Аудитор также может проконсультировать по вопросу разработки процедуры выведения инноваций на рынок, то есть разработать план прохождения инновацией четырех последовательных этапов: концепт-тест, рыночное испытание, выбор времени вывода на рынок и выбор принимающей страны.

✓ *Концепт-тест (concept test)*. После появления прототипа или образца инновационного товара чаще всего принимается решение о серии тестов его коммерческих возможностей. Особенно важно исследовать отношение к товару при переходе от одной страны к другой. Так, компания *CRC International*, активизировав компанию *Knorr*, провела серию вкусовых

залося слишком продолжительным и критическим для его принятия американским рынком (*Time is money!*).

✓ *Рыночное испытание (market test)*. Рыночное испытание представляет собой более масштабную, дорогостоящую и рисковую маркетинговую операцию. Рыночные испытания зародились в США, так как в этой большой стране существовала физическая возможность выпустить товар на рынок одного из штатов относительно изолированно от остальной части страны (что невозможно, например, в странах Бенилюкс). Рыночные испытания американских компаний, в ходе которых весьма масштабные партии товара выводились на реальный рынок одновременно с проводимым маркетинговым исследованием, обеспечивали оценку приема товара рынком и рекомендации по модификации соответствующей маркетинговой программы. Этот опыт был распространен международными компаниями на весь мировой рынок, и результаты рыночного испытания на одном национальном рынке использовались для переноса маркетинговой программы на другой национальный рынок. В качестве испытательных рынков часто использовались небольшие европейские страны (например, Голландия, Швейцария, Австрия, Бельгия). Так, компания *Toyota*, начав вывод своих автомобилей в Европу, использовала в качестве тест-рынка Швейцарию. Естественно, что не всякий изолированный/небольшой рынок пригоден в качестве тест-рынка инновационного товара. В этом случае особый интерес представляют так называемые рынки-лидеры (*leader market*), отличающиеся минимальным «технологическим разрывом» между производителем и потребителем и к тому же высоким уровнем платежеспособного спроса. Известнейший разработчик бытовой электроники голландская компания *Philips*, используя свои дочерние компании в США, превратила эту страну в свой тест-рынок. Замеченное маркетинговыми специалистами явление копирования структуры потребления передовых рынков ведомыми рынками (развивающиеся страны и страны переходной экономики) существенно помогает глобализации инновационных товаров.

✓ *Выбор времени вывода нового товара (timing of new product introduction)*. По мере развития всемирных коммуникаций и адаптирующихся технологий, среди возможных международных маркетинговых стратегий большое распространение получили имитационные стратегии. В связи с этим, чтобы не работать на успех компаний-имитаторов (использующих стра-

| ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРА | Инновационный | КОНЦЕПЦИЯ ТОВАРА | |
|--|---------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| | | Базовая | Инновационная |
| Базовый | | Реактивный аудит Проактивный аудит | Проактивный аудит |
| | | Реактивный аудит | Реактивный аудит Проактивный аудит |

Рис. 1. Матрица принятия решений о требуемой природе маркетингового аудита

составляющую так называемого **магического треугольника (технология — товар — маркетинг)**, то станет особенно заметной сложность этого «трехмерного» технологического раздела

тестов на территории США для бывших тогда инновацией, а теперь известных и в России дегидратированных супов *Knorr*. В США, в отличие от Европы, время приготовления супа ока-

³ В какой степени используемые фокальной компанией технологии являются результатом ее собственных НИОКР?

⁴ 1) базовые для фокальной компании, 2) отличительные от других компаний, 3) внешние для фокальной компании или заимствуемые.

⁵ 1) разработка технологии; 2) подготовка к применению; 3) запуск применения; 4) рост применения; 5) зрелость технологии; 6) деградация технологии.

тегии как легальной, так и нелегальной имитации), крупные международные компании, вложившие большие средства в НИОКР и создавшие инновационные товары, стремятся к «залповому» выводу новых товаров на рынок. Так, в 1990-е годы компания *Apple*, выпуская на рынок товарный ряд *Macintosh Classic*, сразу охватила 121 страну, обеспечив, в частности, интенсивную телевизионную рекламу, на которую было затрачено в короткий период около 45 млн долл. Так же поступают гиганты фармацевтического рынка, например, *Merck*, *Bayer*, *Pfizer*.

✓ **Выбор страны (country selection).** Как и в случае рыночного испытания, выбор конкретной страны для начала массового выведения товара на мировой рынок, как правило, предполагает рынки-лидеры. В любом случае, при выборе принимающей инновационный товар страны не следует забывать об особенностях измерений ее национальной маркетинговой среды, требующих от международной компании модификации (в том числе упрощения или усложнения) предлагаемой инновации.

Оставив в стороне подробное содержание плана проведения аудита инновационных проектов, поскольку само это содержание всякий раз зависит от конкретного сочетания показателей «сторон» (технология — товар — маркетинг) «магического треугольника» с измерениями маркетинговой среды рынка принимающей страны, уделим внимание той конечной цели, ради которой, собственно, и проводится этот аудит — выбору маркетинговой стратегии. Для выполнения этой задачи менеджмент компании может воспользоваться услугами компании-аудитора, которая, изучив маркетинговую ситуацию фокальной компании в части, касающейся технологического аудита, может предложить ей придерживаться одной из двух альтернативных стратегий: технологического лидера (*technology leader*) или технологического последователя (*technology follower*) [4, с. 349-354]. Несмотря на то, что на практике лишь около 2% компаний можно отнести к истинным инноваторам [14, р. 88] (остальные 98% — компании-имитаторы), решение этой альтернативы имеет практический интерес, поскольку соответствует одной из двух родовых стратегий: **снятие сливок с рынка (skimming)** или **проникновение на рынок (penetration)**. Действительно, проникновение на рынок, предполагающее

прямые зарубежные инвестиции, подразумевает широкомасштабную маркетинговую операцию, которую в XXI в. можно называть глобальной. Такого рода бизнес-операции под силу лишь МНК, которые могут позволить себе как значительные расходы на НИОКР по целевым инновационным проектам, так и организацию глобального массового производства и маркетинга инновационных товаров. Однако даже такие левиафаны рынка не могут быть технологическими лидерами всех известных направлений развития науки и техники не только смежных, но и своей отрасли. Поэтому легальные имитационные стратегии (табл. 2), обеспечивающие общепринятый международный трансферт технологий (например, через механизм лицензирования), являются намного более распространенными, чем чисто инновационные стратегии даже в мезо-

экономической среде МНК. Что касается стратегии снятия сливок, то она, как правило, применима к тем, относительно небольшим инжиниринговым компаниям, которые, будучи ориентированными на производство конкретного, заказного научно-технического продукта (разработка инновационных проектов), изначально законтрактованы на продажу создаваемой интеллектуальной собственности будущим производителям. Многие такие компании в настоящее время останавливаются на уровне консультативного инжиниринга, даже не переходя не только к выпуску малых серий, но и прототипа инновационного товара. Впечатляющим примером здесь может служить известнейшая швейцарская компания *Sulzer*, обеспечивающая проектами дизельных судовых установок многие судостроительные компании мира. С другой стороны,

Таблица 2

Сравнительный анализ инновационных и имитационных маркетинговых стратегий [4, с. 349-354]

| Описание стратегий | Имитационные стратегии | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| | Легальные ⁶ | | | Нелегальные ⁷ | |
| | Творческая адаптация | Технологическая чехарда | Межотраслевая адаптация | Фальсификация/товарное пиратство | Воровство/клонирование |
| <p>Иновационные стратегии — разработка и внедрение (коммерциализация) принципиально новых идей, товаров и технологий, появление которых на рынке вызывает турбулентность рыночной ситуации и создает гиперконкуренцию</p> | | | | | |
| <p>Более успешная адаптация инновационного товара конкурента к требованиям рынка за счет собственных научно-технических идей и решений применительно к конкретным рынкам</p> | <p>Новое применение инноваций, уже апробированных в другой отрасли</p> | | <p>Несанкционированное использование известных брендов при фальсификации дорогих и престижных товаров</p> | | <p>Производство товаров, точно копирующих инновации, но без присвоения брендов</p> |
| Преимущества | Имитационные стратегии | | | | |
| | Повтор инновации с использованием чужого производственного и маркетингового опыта на обновленной технологической базе | «Перепрыгивание» ошибок компании-инноватора и применение новых технологий | Товар апробирован, но для новой отрасли является инновацией, что допускает высокие цены | Практическое отсутствие затрат на НИОКР (только изучение образца-оригинала) и на маркетинг (работа под «зонтиком» легального производителя инновации). Временная избыточная маржа. Трудности или невозможность доказательства нелегальной деятельности компаний-имитаторов | |
| | Относительно небольшие затраты на НИОКР | | | | |
| Недостатки | <p>Иновационные стратегии — отвлечение больших средств на НИОКР и маркетинг, а также риск неудачной коммерциализации</p> | | | | |
| | <p>Вероятное первоначальное восприятие покупателями товара компании-имитатора как подделки и необходимость конкуренции как с инноватором, так и с другими имитаторами</p> | | | <p>Возможность выплаты огромных денежных штрафов за нелегальную имитацию, установления негативного имиджа компании-имитатора и потери рынка</p> | |

⁶ Межотраслевая коммерциализация инноваций: 1) Творческая адаптация (*creative adaptation*); 2) Технологическая чехарда (*technological leapfrogging*); 3) Межотраслевая адаптация (*adaptation to another industry*).

⁷ Нарушение прав интеллектуальной собственности: 1) Фальсификация/товарное пиратство (*counterfeits / product pirates*); 2) Воровство/клонирование (*knokoffs/clones*).

внедрение нелегальных имитационных стратегий (табл. 2), внешне, для не освоенного фокальной инновацией рынка принимающей страны выглядящее как соответствующее стратегии технологического лидерства (появление

ние на рынке раньше сильных производителей с имитацией инновационного товара), на деле соответствует географически удаленной стратегии технологического последователя, или кратковременного снятия сливок.

Менеджмент компании может самостоятельно выбрать стратегию, но с учетом риска потерь ожидаемого результата огромных инвестиций в НИОКР в силу вывода на рынок неперспективной инновации лучше обратиться к помощи квалифицированных маркетинг-аудиторов. Команда аудиторов, составленная только из работников фокальной компании, всегда страдает некоторой, в данном случае, «аудиторской близорукостью», так как важнейший в нашем случае технологический аудит требует только для рассмотрения **инновационности технологии** сравнения 27 вариантов: **новизна товара** (для компании, для конкретного рынка, для всего мира); **новизна технологии производства товара** (для компании, для данного применения, для всего мира); **новизна технологической концепции функционирования товара** (для компании, для конкретного рынка, для всего мира). На принятие такого стратегического решения влияет не только оценка общего, принятого в компании отношения к инновациям, но и комплексная оценка рисков и ресурсов компании по сравнению с другими компаниями отрасли и потенциальными внеотраслевыми конкурентами, а также комплексная оценка ее текущей рыночной позиции, с точки зрения глобальной взаимосвязанности локальных рынков. **Наконец, необходимо сказать, что содержание маркетингового аудита существенно зависит от той фазы жизненного цикла инновации, в которой она находится в момент назначения/проведения маркетингового аудита:**

- ① разработка;
- ② подготовка к внедрению;
- ③ запуск;
- ④ рост применения;
- ⑤ зрелость;
- ⑥ деградация.

Решая проблему принципиальной невозможности (в отличие от финансового аудита) подготовки универсальных руководств по проведению маркетингового аудита, известные зарубежные маркетологи [7; 14; 16; 22] предложили проводить маркетинговый аудит на основании чек-листов, которые под контролем аудиторов должны заполняться ключевыми должностными лицами предприятия, чтобы, в конечном итоге, обеспечить определение текущей и прогнозируемой рыночной позиции планируемой инновации. Характерная особенность содержания чек-листов состоит в том, что они, с одной стороны, имеют общие принци-

пы подготовки, но, с другой стороны, должны адаптироваться к задачам каждого маркетингового аудита, на формулировку которых существенное влияние оказывает не только отраслевая принадлежность, но и конкретная стадия жизненного цикла являющегося объектом аудита инновационного проекта. Аудиторские чек-листы должны разрабатываться с особой тщательностью для гарантии того, что аудит фокусирует свое внимание именно на тех областях, которые особо нуждаются в изменении и коррекции. Тем самым гарантируется, что результаты маркетингового аудита не будут испытывать субъективное влияние ни со стороны компании-аудитора, ни со стороны менеджмента компании. Этим же обеспечивается полнота охвата аудита. Здесь необходимо сказать, что стандартизация тем и вопросов аудита, достигнутая при помощи грамотно разработанных чек-листов, сделали проведение маркетингового аудита более доступным даже для менеджмента аудируемых компаний. Несмотря на то, что чек-листы появились в конце 1970-х годов, принципы их разработки не претерпели существенных изменений у авторов более позднего периода. По сей день они являются единственным общепринятым инструментом проведения маркетингового аудита.

Таким образом, маркетинговый аудит инновационных проектов, являясь эффективным инструментом международного маркетинг-менеджмента, ставит перед маркетерами две альтернативы. *Во-первых*, заказной или собственный аудит. *Во-вторых*, стандартизация или адаптация (*custom-tailoring*) технического задания на аудит. Нам представляется, что маргинальные решения здесь неприемлемы ни для реактивного, ни для проактивного маркетингового аудита. Наиболее подходящей мы считаем некоторую гибридную, двухступенчатую процедуру, в ходе которой на первом этапе временная группа аудита (составленная как из работников собственно компании, так и приглашенных экспертов маркетингового агентства) проводит некоторую сокращенную (*fast and cheap*) проверку с использованием стандартизированного аудиторского инструментария (например, чек-листов). На втором этапе, после выявления некоторых проблем, техническое задание на аудит должно быть доработано, и проведен «сфокусированный», или концентрированный аудит по «проблемным зонам» предприятия, выявленным на первом этапе. Для инновационных проектов это, в первую очередь, выливается в особую тщательность технологического раздела аудита, для выполнения которого целесообразно иметь смешанную команду специалистов в данной области науки и

техники, а также специалистов в области маркетинга высоких технологий. После чего результаты маркетингового аудита должны быть интерпретированы применительно к предлагаемым маркетинговым стратегиям в совокупности с обеспечивающими их реализацию предложениями по оперативным и тактическим решениям. Наконец, эти результаты должны быть приведены в соответствующий презентационный формат и, в соответствии с принятыми в фокальной компании правилами, представлены на рассмотрение ее руководства.

Литература

1. Е. Попов, Л. Попова. Маркетинговый аудит // Маркетинг. 1997. № 2, с. 43–52.
2. В. И. Черенков. Маркетинговая экология. // Инновации, 2002, № 9–10.
3. В. И. Черенков. Международный маркетинг: Учебное пособие. СПб.: О-во «Знание», 1998. 400 с.
4. В. И. Черенков. Международный маркетинг: Учебное пособие. СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2003. 848 с.
5. И. Шумпетер. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
6. Analysing and Improving Marketing Performance, «Marketing Audits» in Theory and Practice//American Management Association, 1959, Management Report № 32.
7. D. Brownlie. The Marketing Audit: A Metrology and Explanation // Marketing Intelligence and Planning, 1993. Vol. 11, № 1, p. 4–12.
8. R. D'Aveni. Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York, The Free Press, 1994.
9. D. Ford, M. Saren. Managing and Marketing Technology. Thompson Learning, London, 2001.
10. M. Kotabe, K. Helsen. Global Marketing Management. John Wiley & Sons, Inc., New York, etc., 2001. P. 258.
11. P. Kotler. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness// Harvard Business Review. 1977. Vol. 55, № 6, p. 67–75.
12. P. Kotler, W. Gregor, W. Rodgers. The Marketing Audit Comes of Age // Sloan Management Review, 1977. Winter, vol. 18, № 1, p. 25–43.
13. R. Kuhn, R. Fasnacht. Strategisches Audit im Marketing // Thexis, Bern, 1992, Nr. 5, p. 4–10.
14. H. B. Malcom, McDonald. The marketing audit: Translating the marketing theory into practice. Butterworth-Heinemann Ltd, 1991, 269 p.
15. M. Mokwa. The strategic marketing audit: An adoption/utilization perspective // Journal of Business Strategy, 1986. Vol. 6, Spring, p. 88–95.
16. J. Naylor, A. Wood. Practical Marketing Audits. London: Ass. Business Programs, 1978.
17. J. Nevitt. Uncovering the real market: How to conduct your own marketing audit// Journal of Property Management, Chicago, Sep. 1997, vol. 62, Iss. 5, p. 38–42.
18. A. Rosenpan. The Direct Marketing Audit: A review of our direct marketing efforts// Garden City, Oct. 1997. Vol. 60, p. 15–17.
19. H. Schmalen. Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft. — 11., vollst. überarb. und erw. Aufl.: Studienausg. Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2001.
20. P. Schrivastava, W. E. Souder. The strategic management of technological innovations: a review and model. Journal of Management Studies, 1987, 24(1), January. W. E. Souder, P. Schrivastava. Towards a scale for measuring technology in new product innovation. Research Policy, 1985, 14, 151–160.
21. S. P. Shnaars. Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers. The Free Press, New York, 1994, p. 38–43.
22. A. Wilson. Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists. London: McGraw-Hill, 1982.