

УДК: 33:334

АУДИТ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

ПЕТРО ХАДРІАН

Краківський економічний університет (Польща)

Розглядаючи проблему аудиту компанії, яка працює на міжнародних ринках, у вступному слові слід зазначити, що розвиток цієї концепції протягом останніх десятиліть привів до змін у масштабі і сприйнятті аудиту як ефективного методу оцінювання програм маркетингової діяльності в різних компаніях і галузях промисловості. Сучасне розуміння і значення, що надається маркетинговому аудиту, безумовно, є результатом історичного розвитку економіки і маркетингової думки.

Найбільш значним досягненням одного з періодів дослідження маркетингового аудиту є визначення його шести основних компонентів: маркетингового середовища, маркетингової стратегії, організації маркетингової діяльності, системи маркетингу, ефективності, а також здійснення маркетингової діяльності.

Ключове значення було надано аудиту маркетингового середовища, який розуміли як аналіз поточної ситуації на ринку та її вплив на ситуацію в країні та її клієнтів, а також на становище компанії та її ринкової діяльності. Усі зміни зовнішніх змінних вважались основними елементами навколишнього середовища, які переважно не залежать від рішень компанії, але тісно пов'язані з ними через взаємобумовлені процеси.

Міжнародний характер діяльності компанії впливає на різні елементи маркетингового аудиту, у тому числі аналітичні цілі, сфери перевірки, збір даних або вибір аудиторської організації. Схоже, що експансія на закордонні ринки в основному позначається на просторовому розмаху аудиторської діяльності - розширений погляд навколишнього середовища компанії, який розуміють як маркетингове середовище суб'єкта, що пе-

ревіряють. Інтерналізація аудиту інших елементів (мети, аудиторів, даних і т.д.), впливає з міжнародного характеру діяльності компанії.

Навколишнє середовище, тобто зовнішні фактори компанії, визначає характер свого ринку, а також умови і сферу її діяльності. Існування компанії залежить від її оточення та зміни його факторів і процесів. Успішна діяльність компанії обумовлена вимогами, що ставляться його зовнішнім середовищем (екзогенні змінні), кожною компанією та її стратегічними функціями бізнес-об'єктів у різних конкретних умовах. Характеристики цього середовища повинні бути враховані до стратегічних міркувань, тому що мають прямий і непрямий вплив на корпоративні цілі, плани, процедури, операції та ринки. Проблема визначення і моніторингу змін середовища впливає зі збільшення масштабів, різноманітності, складності і нестабільності.

Мета маркетингового аудиту (який розуміють як зовнішні умови та фактори, що визначають досягнення цілей компанії) - надання відповіді на таке запитання: як можна віднести визначене навколишнє середовище, його можливості і загрози до маркетингового потенціалу компанії? Запропонована відповідь впливає на вибір стратегії, що встановлює відносини між компанією та її оточенням.

Галузева стратегія передбачає, що ресурси і навички компанії (якщо компанія дістає свободу у створенні таких ресурсів), повинні бути адаптовані до умов, що змінюються.

Концепція стратегічного маркетингу припускає досягнення оптимального балансу між ресурсами навколишнього середовища і потенціалу, а стратегія, орієнтована на ресурси, спрямована на налаштування потенціалу се-

редовища до ресурсів компанії. Аудит повинен спробувати визначити, як дві концепції можуть бути реалізовані, зважаючи на об'єктивні потреби, що впливають з маркетингових умов корпоративної поведінки на ринку.

Роль і значення маркетингового середовища встановлюють за відносинами між цілями компанії, її позиції та інтересами різних груп людей - громадських і бізнес-організацій - стосовно компанії. Один з підходів до маркетингового середовища, який таким чином розуміють, підкреслює існування груп факторів, що відображають вплив соціальних і бізнес-інтересів, і груп осіб, які безпосередньо впливають на маркетингову діяльність компанії. У результаті загальне навколишнє середовище визначається так само, як і система маркетингової підтримки.

Термін "віддалене середовище" вирізняють як групу ділової кон'юнктури, що впливає з функціонування компанії в даній реальності (країна, регіон, кліматичні зони, політична і правова системи і т.д.). Умови, створені макросередовищем, являють собою конкретні дати і явища, що мають бути відомі, очікувані й проаналізовані, але на які компанія не може безпосередньо вплинути.

Особливе значення макроекономічного аналізу для міжнародної компанії набуває з необхідності визначити конкретні якісні характеристики компанії та їх різноманітний вплив на різні ринки (трактовані як можливість, затвердження або погрози й опозиції). Компанії повинні стежити за постійно мінливими умовами і реагувати на них шляхом пристосування або динамічного непристосування (вплив підприємства на навколишнє середовище). Відповідна реакція компанії вважається сьогодні одним із головних

факторів у процесі одержання конкурентних переваг. Більшість ринкових успіхів або невдач впливають з різного розуміння змін, що відбуваються у віддаленому середовищі. Мистецтво бути успішним - це здатність виявляти, здавалося б, невидимі явища і перетворювати потенційні загрози на можливості.

Система маркетингової підтримки створюється за допомогою факторів, що пов'язані з ринковою поведінкою таких осіб, як агентів (передача товарів, грошових коштів, ризику і т.д.), постачальників (сировини, послуг, фінансових коштів), науково-дослідних центрів і компаній, що підтримують діяльність ринку через належне використання маркетингових інструментів складу. Змінні, які безпосередньо описують ситуацію на ринку організації, - це елементи його найближчого оточення (конкурентоспроможне мікрооточення).

Іншим методом теоретичного поділу навколишнього середовища є стратегічний аналіз зацікавлених сторін організації. Стратегічно зацікавлені - це особи, групи, установи та організації, які відповідають двом вимогам: по-перше, у них є свої частки у діяльності компанії, рішеннях і результатах; по-друге, вони мають важелі ефективно тиснути на організацію. У разі віддаленого середовища визначити їх складніше, тому що багато хто з них є аморфними утвореннями. Перш ніж організуватись, вони просто являють собою групу осіб, котрі, як окремі індивіди, не справляють жодного позитивного або негативного впливу. Багато організацій працюють у "підпіллі", переймаючись тільки окремими сферами діяльності компанії. Такі зацікавлені сторони висувають претензії у зв'язку з функціонуванням організації тільки за певних обставин.

Аналіз зацікавлених сторін організації носить якісний характер. Такий аналіз дає оцінку різним типам суб'єктів (негативній, позитивній), їх силі (здатності до досягнення поставлених цілей), уповноваженням (правової і соціальної легітимності вжитих заходів), і рівню нетерпіння (у зв'язку з очікуваними навантаженнями і браком часу), а також впливу на організацію за різних ситуацій.

На основі таких критеріїв визначаються категорії зацікавлених сторін: основні, домінуючі, залежні, небез-

печні, м'яві, невизначені і співпрацюючі. Такий аналіз може бути представлений у вигляді карти, що показує відстань між окремими зацікавленими сторонами і поточною діяльністю компанії. Однак аналіз не дає жодних відповідей, пов'язаних з прямим і, зокрема, непрямим впливом на організацію. Це потребує застосування різних евристичних методів перевірки гіпотези про вплив конкретних зацікавлених сторін і взаємозв'язків між зацікавленими сторонами.

Так, серйозною проблемою з точки зору маркетингового аудиту є визначення ролі аналізу маркетингового середовища компанії.

Одна з теоретичних концепцій виділяє три підходи.

1. Встановлення загальних цілей організації - вдосконалення управління шляхом надання інформації про зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі. Цілями аналізу є виявлення загроз на ранніх етапах і вчасне реагування на них.
2. Стратегічне планування - удосконалення управління на основі усвідомлення отримання конкурентних переваг у результаті постійного моніторингу змін, які відбуваються у навколишньому середовищі.
3. Функціональне управління - удосконалення управління організацією шляхом моніторингу змін у навколишньому середовищі, які є важливими з точки зору раціонального управління конкретними функціональними зонами компанії. Ця функція чітко вказує на необхідність і важливість дослідження стану навколишнього середовища в управлінні маркетингом.

У цілому аналіз навколишнього середовища повинен визначати майбутні можливості та ризики функціонування компанії на ринку. Це здійснюється на основі комплексного і систематичного вивчення тенденцій, явищ і процесів, які відбуваються у навколишньому середовищі, а також неофіційних даних. Мета аналізу - проінформувати та попередити управління про питання, пов'язані з ситуацією на ринку, промисловими галузями, національною та глобальною економікою. Результати аналізу залежать від цілей, поставлених керівництвом компанії. Дослідження повинні

закласти основу для перевірки прийнятих компанією припущень і впроваджуваної політики в галузі управління та сприяти розробці нових стратегій розвитку.

Проведений аналіз навколишнього середовища підтверджує рентабельність і переваги таких досліджень, включаючи підвищення рівня інформованості керівництва про зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, вдосконалення стратегічного планування і прийняття рішень, підвищення ефективності управління та економічного аналізу, збільшення ефективності закордонних операцій, раціонального розподілу ресурсів та енергозбереження.

Результати аналізу навколишнього середовища дозволили розробити три системні моделі:

- 1) незвичайні моделі, пов'язані з кризою, викликані екологічними умовами (пошук рішення короткострокових проблем, неефективної оцінки майбутніх екологічних проблем);
- 2) періодичні моделі, які вимагають регулярної перевірки найближчого оточення і деякі основні елементи макросередовища (оцінка майбутнього);
- 3) безперервні моделі, які потребують постійного дослідження стану навколишнього середовища (орієнтованих на вирішення довгострокових проблем).

Метод також був запропонований для постійного моніторингу стану навколишнього середовища з метою визначення стратегічних змінних - ті, які впливають на діяльність компанії. Такий стратегічний підхід покликаний усунути парадокс нездатності компанії реагувати на зміни навколишнього середовища. Застосування так званої прогресивної реакції означатиме більш ефективно і гнучке реагування на слабкі сигнали до того моменту, як інформація про загрози і можливості стають доступними. Відповідь коригується залежно від впливу визначених змінних протягом усього періоду їхньої еволюції.

Компанії, що працюють на міжнародних ринках, повинні впоратися з проблемою інтерпретації нинішніх змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, та їхнього впливу на розширення перспектив. Необхідність індивідуального підходу до інтер-

націоналізації впливає зі складності цього явища і різних його оцінок (його обсяг і концентрація).

Причини для виходу на міжнародні ринки можуть бути проаналізовані з теоретичних і практичних аспектів. Аналіз причин, згідно з якими компанії беруть участь в експортній діяльності, можливо, - перший крок в оцінці раціональності таких заходів у контексті інших імовірних рішень, що ведуть до аналогічних або більш високих результатів.

Це пов'язано з таким питанням: чи навколишнє середовище експортера вимагає і заохочує такі рішення або ж це міжнародне навколишнє середовище, яке забезпечує достатньо стимулів для експортної діяльності? Важливість цих проблем у контексті маркетингу підтверджується тим фактом, що конкретні особливості міжнародного маркетингу в основному пов'язані з навколишнім середовищем компанії.

Одна з концепцій вивчення стану і змін у середовищі міжнародної маркетингової діяльності організації є аналіз, запропонований Тел Котлером у вигляді питань, пов'язаних з шістьма визначеними компонентами аудиту.

Пропозиція включає структуровану інформацію про зовнішнє середовище, яка є необхідною для спрямованої на маркетинг компанії, орієнтованої на виявлення нових можливостей і загроз, що визначають діяльність на ринку. Дослідження, засноване на систематичному підході в контексті виходу компаній-експортерів на нові ринки, зосереджено на виявленні тенденцій і мега-тенденцій, які впливають на майбутнє становище компанії. Що стосується маркетингового середовища, то можна вважати, наприклад, що значні демографічні тенденції можуть являти собою загрозу для функціонування підприємства на закордонних ринках. Можна вважати також, що на ринку досліджуваної організації є потенційні переваги і недоліки інтернаціоналізації (наприклад, у міжнародних операціях компанії можна реєструвати процеси традиційних професій, замінюючи їх на нові).

Інтернаціоналізація навколишнього середовища компанії та необхідність її оцінки вимагає застосування не тільки різних аналітичних методик, але й, в першу чергу, різних джерел інформації. Включення до

аналізу нових сфер ринку (в усіх ринкових вимірах: суб'єктивне, просторове, технологічне, мета і завдання) і пов'язаних факторів (змінних, пов'язаних з різними сферами та організаціями навколишнього середовища) робить процес аналізу більш складним і привертає увагу дослідника до низки питань, які не існують на національному чи місцевому ринках, наприклад, культурні відмінності. Це вимагає рішення зовсім нових питань і характеристик тенденцій нових ринків.

Основна мета проведеного аудиту полягає у відповіді на питання про те, чи є рішення і маркетингова діяльність найкращим виходом у контексті виявлених змін, які відбуваються у навколишньому середовищі. Це спричинює інші проблеми. Після визначення стану і змін на міжнародному ринку ми можемо поставити ще одне питання: чи надають умови компанії можливість застосування інструментів маркетингової стратегії так, щоб забезпечити вигоду від міжнародного характеру підприємницької діяльності?

Питання про те, чи є середа міжнародною за характером і як наслідок - чи повинна компанія прийняти міжнародну маркетингову стратегію, повинно бути сформульовано по-іншому: якою мірою основний бізнес компанії є міжнародним, і отже, якою мірою прийнята стратегія (у тому числі маркетингова) має бути міжнародного характеру. У даний час практично всі ринки (сфери діяльності) можуть розглядатись як міжнародні (або глобальні), але вони різняться з точки зору масштабів змін, які надають їм міжнародного характеру.

Умови промисловості, які забезпечують можливість ефективного застосування міжнародних інструментів маркетингової стратегії, можуть бути розподілені на чотири групи факторів: ринок, витрати, діяльність уряду і конкуренція. Кожен з таких інструментів має вплив на застосування міжнародних інструментів стратегії, а саме: участь у міжнародному ринку, міжнародна продукція, міжнародне місце здійснення підприємницької діяльності, міжнародний маркетинг, міжнародна конкуренція. Ринкові фактори міжнародної діяльності - аналогічні потреби, універсальні клієнти і канали розподілу, можливість передачі маркетингових рішень, наявність провідних

країн - потужні стимули для застосування міжнародних (глобальних) рішень маркетингової стратегії.

Припускаючи, що міжнародна стратегія маркетингу відображає те, яким чином організація приєднується до міжнародного ринку і веде себе на цьому ринку свідомо чи ні, кожен експортер має таку стратегію. Маркетинговий аудит повинен відповісти на питання: якою мірою прийняті міжнародні стратегії маркетингу виправдані і раціональні у контексті зовнішніх умов, розширення компанії та маркетингової стратегії.

Проблема пов'язана зі способом входження на ринок і функціонування на ньому. Чи будуть варіанти вступу (в їх просторових, організаційних, часових та інституційних аспектах) з точки зору їх сильних і слабких сторін кращим рішенням для компанії? Цікаве питання, чи такі інституційні варіанти вступу у формі спільних підприємств, філій або дочірніх компаній, що діють за кордоном, повинні розглядатись як частина маркетингової стратегії. Трапляється й таке, що мета компанії не вихід на ринок у маркетинговому сенсі (задовольняючи потреби споживачів на новому ринку), а розміщення свого виробничого потенціалу за кордоном.

Таким чином, ціль розширення компанії має бути, в першу чергу, чітко сформульованою, а маркетинговий контекст - розглянутий на більш пізньому етапі. подальші кроки аналізу будуть включати оцінку стратегічних рішень, пов'язаних з присутністю на ринку, особливо в контексті використання комплексу маркетинг-мікс.

Наведені вище міркування підкреслюють важливість і необхідність використання маркетингового аудиту в компаніях, які працюють на міжнародних ринках. Бізнес-практика показує, що компанії використовують такі аналітичні інструменти, як аудит в обмеженому масштабі, застосовуючи його головню тільки у сфері фінансового контролю. Це жалюгідна практика, особливо у разі маркетинг-орієнтованих компаній. Фінансові питання в основному впливають з суворого ринкових рішень. Відсутність аналізу такої діяльності ускладнює мати чітке й об'єктивне уявлення компанії про різні аспекти діяльності, включаючи фінансове управління.