

УДК 658.1:339.138

ПРИМЕНЕНИЕ СЦЕНАРНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

О.А. СКУМАТОВА

(Полоцкий государственный университет)

Рассматривается применение сценарного подхода в области планирования маркетинговой деятельности как актуальный вопрос для современных белорусских предприятий. Сегодня в условиях жесткой конкуренции, нестабильности рынка, роста издержек одним из наиболее мощных инструментов, используемых различными компаниями, предприятиями, организациями в конкурентной борьбе за потребителя, становится использование сценарного планирования. Показана необходимость применения сценарного подхода к маркетинговой деятельности, приведен анализ литературных источников, посвященных данной теме. Предложена авторская методика разработки сценариев маркетинговой деятельности; представлены типы сценариев маркетинговой деятельности в зависимости от состояния ключевых факторов, даны рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности в зависимости от типа её сценария.

Введение. Сегодня в условиях неопределенности окружающей среды, усиления конкуренции, стремительного развития науки и техники существует реальная необходимость применения сценарного подхода в маркетинговой деятельности современных предприятий. Теории и практике сценарного планирования посвящено большое число научных публикаций и исследований. Исторически сценарии возникли в качестве альтернативы одновариантных прогнозов будущего развития конкретных предприятий. Концепцию сценарного планирования как нового метода прогнозирования представил М. Берже в 1964 году. В конце 1970-х годов сценарии практиковали представители Стэнфордского исследовательского института Г. Кан, Т.С. Гордон, О. Хелмер. В качестве цели построения сценариев они рассматривали проектирование альтернативных вариантов развития ситуации в будущем, с учетом которых стало бы возможным принятие правильных и ответственных управленческих решений. Ими был предложен термин «управляемые переменные» (переменные, изменение которых влияет на реализацию, исход сценария). В качестве управляемых переменных исследователи рассматривали экономические, энергетические и стоимостные показатели.

Возможность использования сценариев в качестве основы при разработке стратегических решений рассматривали такие ученые, как Д. Белл, М. Меркхофер, М. Линдгрэн; Д. Канеман и А. Тверски исследовали психологические основы сценариев; М. Портер изучал использование сценариев с позиции создания экономической перспективы развития предприятия, Д. Рингланд – для разработки бизнес-стратегии предприятия [1]. В работах зарубежных специалистов Р.Л. Акоффа, У. Кинга рассматриваются возможности использования сценарного подхода в стратегическом планировании. Перспективы применения сценарного подхода в стратегическом маркетинге анализирует в своих трудах Ж. Ламбен.

Каждая из этих теорий отражает свои особенности метода сценарного планирования. Различным направлениям построения прогнозных сценариев посвящены теоретические и прикладные разработки П.Л. Акопова, С.М. Вишнева, В.В. Глушенко, Н.Е. Кобринского. Значительное внимание методологии сценарного подхода, анализу и систематизации исходной информации, проработке отдельных этапов построения прогнозных сценариев уделяется в работах Ю.В. Сидельникова, В.Н. Цыгичко, О.Ю. Шибалкина.

Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что проблема методического обеспечения сценарного планирования в маркетинговой деятельности и разработки маркетинговых сценариев остается пока нерешенной.

Цель данного исследования – разработка методических рекомендаций по формированию сценариев маркетинговой деятельности на предприятии, определение типов маркетинговых сценариев и соответствующих им направлений совершенствования маркетинговой деятельности.

Основная часть. В настоящее время сценарное планирование является одним из основных инструментов, предназначенных для более глубокого изучения непредсказуемой внешней среды предприятия. Однако многие современные белорусские предприятия применяют сценарное планирование в своей маркетинговой деятельности неактивно. Основными причинами такого положения являются:

- недостаточное понимание руководителями и маркетологами сущности сценарного планирования, его возможностей, преимуществ;
- отсутствие опыта у маркетологов в области разработки сценариев;
- высокая стоимость процесса разработки сценариев;
- вероятностный и рисковый характер разработанных маркетинговых сценариев.

В настоящее время не существует единого подхода и к формулировке понятия сценарного планирования. К примеру, Д. Рингланд определяет сценарное планирование как часть стратегического планирования, которая относится к инструментам и технологиям, позволяющим управлять неопределенностью будущего [2]. По мнению П. Шумейкера, сценарное планирование – это рациональный метод представления вероятных вариантов будущего, в котором могут реализоваться принятые решения [3]. Как считают М. Линдгрэн и Х. Бандхольд, сценарное планирование – планирование, которое имеет своей целью систематическое изучение альтернативных путей развития событий во внешнем мире и их последствий для бизнеса, отрасли или области деятельности [3].

Преимущество сценарного планирования состоит в следующем:

1) *нацелено на предсказание альтернативных вариантов развития стратегии.* Сценарное планирование опирается на базовые особенности индивидуального мышления о будущем. Данный подход расширяет горизонты стратегического анализа и пространство стратегического выбора, давая возможность появляться новым идеям и стратегическим альтернативам;

2) *обладает гибкостью.* Сценарный подход придает гибкость стратегии и помогает сократить время реагирования на изменение внешней и внутренней среды;

3) *использует уникальные технологии планирования.* В сценарном планировании применяются особые технологии организации коллективного мышления и исследования будущего развития;

4) *повышает эффективность процесса стратегического планирования* [4].

Применительно к сфере маркетинга в результате сценарного планирования формируются маркетинговые сценарии. Именно разработка сценариев маркетинговой деятельности позволит маркетологам своевременно адаптировать маркетинговую деятельность предприятия к изменениям внешней и внутренней среды. Основные элементы предлагаемой автором методики разработки сценариев маркетинговой деятельности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Элементы методики разработки сценариев маркетинговой деятельности

Элементы методики	Содержание
Цель	Разработка сценариев маркетинговой деятельности предприятия
Субъекты	Группа разработчиков сценариев, руководитель предприятия, маркетологи, специальные эксперты маркетинговых агентств
Объекты	Ситуация на рынке, конкуренты, товары, потребители, спрос
Исходные данные	Отчеты о маркетинговой деятельности, статистическая информация, результаты маркетинговых исследований
Область применения	Для планирования маркетинговой деятельности, корректировки маркетинговой стратегии, принятия управленческих решений в области маркетинга

Источник: собственная разработка.

В ходе проводимого исследования было установлено, что при разработке сценариев маркетинговой деятельности маркетологам необходимо учитывать две группы факторов: внешние и внутренние. К *внутренним* факторам можно отнести: финансовое положение предприятия, наличие квалифицированных маркетологов, использование инноваций, особенности личности руководителя, обеспеченность ресурсами. *Внешними* факторами могут быть: поведение конкурентов, изменение вкусов и предпочтений потребителей, состояние спроса и предложения, стабильность политической сферы, состояние экономики, поведение стейкхолдеров, социально-демографические факторы и т.д.

Сценарное планирование позволяет руководителям предприятия осуществлять анализ и принимать стратегические решения в условиях неопределенности. На основе изучения отечественной, зарубежной научной литературы и собственных практических исследований автором сформирован следующий подход к разработке сценариев маркетинговой деятельности на предприятии. Он состоит из четырех последовательно реализуемых этапов:

1) *подготовительный* (организационный) этап сценарного процесса предполагает:

- определение целей сценарного процесса (например, сценарий как основа для формирования маркетинговой стратегии и плана маркетинга; корректировка используемой маркетинговой стратегии для принятия управленческих решений в области маркетинга);

- формулировку задач сценарного процесса;

- определение группы специалистов по разработке сценариев;

- назначение руководителя группы по разработке сценариев;

- установление сроков выполнения разработки сценариев;

- обеспечение группы специалистов необходимой информацией для разработки сценариев;

2) *основной* этап сценарного процесса содержит следующие направления:

- анализ факторов внешней и внутренней среды;
- выявление основных факторов-неопределенностей;
- разработка сценариев на основе выделенных основных факторов;
- формирование системы показателей, позволяющих проводить мониторинг реализации того или иного сценария;

3) *заключительный* этап (этап внедрения) включает такие направления, как:

- анализ сценариев развития маркетинговой деятельности;
- реализация сценариев (например, разработка плана маркетинга и его реализация; корректировка маркетинговой стратегии с учетом разработанных сценариев);

- оценка эффективности маркетингового решения в каждом из сценариев;

4) *контрольный* этап предполагает оценку эффективности реализации сценариев.

Если результаты разработки сценариев оказались неудовлетворительными, разработчикам необходимо вернуться на подготовительный этап и внести соответствующие корректировки.

В организационном плане разработку сценариев маркетинговой деятельности на предприятии предлагается осуществлять следующим образом:

- включение в организационную структуру маркетинговой службы отдельного подразделения, занимающегося разработкой сценариев маркетинговой деятельности;

- использование услуг специальных агентств, занимающихся разработкой сценариев маркетинговой деятельности;

- формирование специальных групп для разработки сценариев из состава специалистов предприятия.

В ходе проведенного исследования нами были выявлены ключевые факторы, в наибольшей степени влияющие на тип сценария маркетинговой деятельности, а именно: вкусы и потребности потребителей, количество конкурентов, объем продаж, политические, экономические, социальные факторы. В зависимости от состояния факторов определены возможные типы сценариев маркетинговой деятельности и предложены соответствующие им направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Типы сценариев и направления совершенствования маркетинговой деятельности предприятия

Сценарий маркетинговой деятельности	Состояние ключевых факторов	Направления совершенствования маркетинговой деятельности
Лидерский	вкусы потребителей создаются предприятием; конкурентов нет; объем продаж растет; политические, экономические, социальные факторы оказывают положительное влияние	расширение рынков сбыта; открытие собственной сбытовой сети; дифференциация цен и товаров для привлечения новых потребителей; выход на зарубежные рынки
Благоприятный (Перспективный)	вкусы потребителей стабильны, поддаются влиянию и находятся под контролем маркетологов предприятия; конкурентов мало; объем продаж растет; политические, экономические, социальные факторы влияют благоприятно	наращивание объемов производства; осуществление выпуска дифференцированной продукции; проведение активной рекламной кампании; возможность выхода на зарубежные рынки
Нейтральный (Стабильный)	вкусы потребителей изменяются незначительно, маркетологи успевают реагировать; конкурентов небольшое количество; объем продаж стабильный; политические, экономические, социальные факторы влияют незначительно	активное проведение маркетинговых исследований; осуществление мероприятий по стимулированию сбыта и увеличению объема продаж; укрепление конкурентных преимуществ
Неблагоприятный (Пессимистический)	вкусы потребителей нестабильны; конкурентов много, и они более сильные; объем продаж снижается; политические, экономические, социальные факторы оказывают существенное негативное воздействие	максимально точное определение вкусов и потребностей потребителей; активный мониторинг внешней среды; поиск путей превосходства над конкурентами; стимулирование сбыта продукции
Кризисный	вкусы потребителей изменяются существенно; переход потребителей к конкурентам; количество конкурентов растет; объем производства стремительно падает; политические, экономические, социальные факторы оказывают сильное негативное воздействие	активный мониторинг внешней среды; перепрофилирование производства; ликвидация нерентабельных ассортиментных линий; снижение цены на товар; активное стимулирование сбыта; внедрение инноваций

Источник: собственная разработка.

Маркетологам и руководству предприятия необходимо определить, какой сценарий сейчас реализуется, осуществить мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности, и стремиться к использованию лидерского сценария развития маркетинговой деятельности. Разработка и анализ сценариев маркетинговой деятельности позволяет: понять рыночную ситуацию и ее развитие в прошлом, настоящем и будущем, оценить потенциальные угрозы и возможности для предприятия, выявить наиболее целесообразные и перспективные направления деятельности, повысить уровень адаптивности предприятия к изменениям внешней среды.

Закключение. В настоящее время на многих предприятиях Республики Беларусь вопросам применения сценарного подхода в маркетинговой деятельности уделяется мало внимания и пока не выработан единый подход ни к организации процесса, ни к методике разработки сценариев. Разработка сценариев является важной частью сценарного планирования, однако сами по себе сценарии неэффективны без их использования в планировании. Применительно к области маркетинга сценарии могут использоваться для формирования стратегий и стратегических планов маркетинга, корректировки существующей маркетинговой стратегии, принятия управленческих решений в сфере маркетинга.

В результате проведенного исследования предложена методика разработки сценариев маркетинговой деятельности, отличительная особенность которой – четкое определение целей, субъектов, объектов, этапов формирования сценариев маркетинговой деятельности с учетом влияния внешних и внутренних факторов; определены типы сценариев маркетинговой деятельности в зависимости от состояния ключевых факторов (лидерский, благоприятный, нейтральный, неблагоприятный, кризисный); разработаны мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности в зависимости от типа сценария. Представленная методика может быть применена для современных предприятий, организаций, компаний, функционирующих в различных отраслях. Применение сценарного планирования в маркетинговой деятельности позволит маркетологам придать гибкость маркетинговой стратегии и повысить устойчивость предприятия к негативным изменениям внешней и внутренней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т. В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом . – 2006. – № 2. – С. 56 – 63.
2. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес – стратегии / Д. Рингланд. – 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
3. Линдгрэн, М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд; пер. с англ. И. Ильиной. – М.: ЗАО «Олим-Бизнес», 2009. – 256 с.
4. Проблемы и перспективы инновационного развития территориальных социально-экономических систем / под науч. ред. И.В. Наумова. – Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2011. – 297 с.

Поступила 18.03.2013

APPLICATION OF SCENARIO PLANNING IN MARKETING OF THE ENTERPRISE

V. SKUMATOVA

Application of scenario approach in marketing planning is considered. Nowadays, in conditions of strict competition, market volatility, increase in costs application of scenario planning is one of the most powerful tools used by different companies, enterprises and organizations in the competition for the consumer. The necessity of application of scenario approach in marketing planning is noted, the analysis of literature devoted to this problem is given. The author proposes methodology of developing scenarios of marketing activities, represents the types of marketing scenarios according to the status of key factors, gives recommendations on improvement of marketing activities according to the type of marketing scenario.