

Ewa Prymon-Ryś

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ZASTOSOWANIE METODY SCENARIUSZOWEJ W PROCESIE PROJEKTOWANIA STRATEGII DYSTRYBUCJI

Wprowadzenie

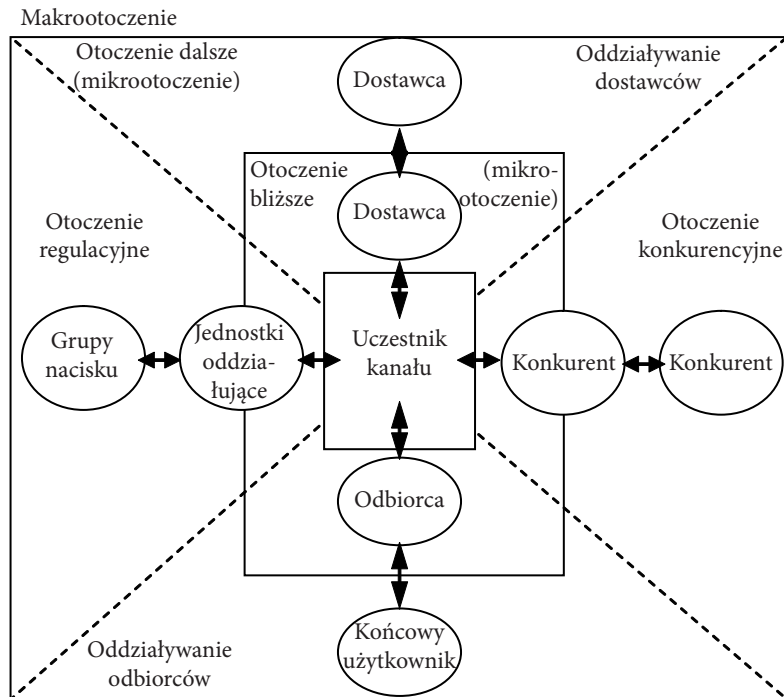
Każde przedsiębiorstwo, aby przetrwać i rozwijać się w burzliwym otoczeniu, musi stworzyć długofalową koncepcję sprawnego działania na rynku. Zmiany w otoczeniu – rosnące wymagania rynku, zwiększające się ryzyko – zmuszają menedżerów do stosowania podejścia strategicznego w procesie projektowania kanałów dystrybucji. Warto tu zaznaczyć, że przy formułowaniu strategii dystrybucji z powodzeniem można wykorzystać wyniki analizy strategicznej (przynajmniej ich część), przeprowadzonej dla potrzeb procesu strategicznego planowania marketingowego.

Analiza otoczenia w procesie projektowania strategii dystrybucji

Faza analizy ma na celu rozpoznanie możliwości i warunków ograniczających, związanych z procesem projektowania strategii dystrybucji produktów. Rezultatem pierwszej fazy procesu powinno być zrozumienie z jednej strony obecnego systemu dystrybucji wyrobów, z drugiej zaś – rozpoznanie sił wpływających na jego funkcjonowanie. Wpływ otoczenia na funkcjonowanie kanału dystrybucji może być opisany dzięki wykorzystaniu schematu zaproponowanego przez R. Achrola, T. Reve'a i W. Sterna, a cytowanego przez J. Gaskiego¹ (rys. 1).

Autorzy wydzielili w otoczeniu marketingowym:

¹ J. Gaski, *The Impact of Environmental/Situational Forces on Industrial Channel Management*, „European Journal of Marketing” 1989, Vol. 23, No. 2, s. 15-30.



Rys. 1. Otoczenie kanału dystrybucji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Gaski, *The Impact of Environmental/ Situational Forces on Industrial Channel Management*, „European Journal of Marketing” 1989, Vol. 23, No. 2, s. 16.

- otoczenie bliższe, odnoszące się do bezpośrednich relacji pomiędzy uczestnikiem kanału a uczestnikami procesu wymiany, tj. dostawcami (bezpośrednimi), odbiorcami, bezpośrednimi konkurentami (np. wewnątrz kanału), a nawet niektórymi podmiotami otoczenia regulacyjnego bezpośrednio oddziałującymi na funkcjonowanie kanału dystrybucji,
- otoczenie dalsze, obejmujące dostawców dla dostawców uczestnika kanału, finalnych odbiorców dóbr, obecnych i potencjalnych konkurentów oraz grupy nacisku i inne grupy interesu (np. lobbystów) wpływających na funkcjonowanie kanału z perspektywy otoczenia regulacyjnego,
- makrootoczenie, obejmujące wpływy społeczne, ekonomiczne, polityczne i technologiczne.

Analizy wpływu otoczenia na funkcjonowanie kanału można zatem dokonać poprzez:

- 1) identyfikację zmiennych wpływających na funkcjonowanie kanału, wynikających z oddziaływania poszczególnych sfer otoczenia,
- 2) ustalenie interakcji występujących pomiędzy zidentyfikowanymi zmiennymi a działaniami podejmowanymi przez uczestników kanału dystrybucji.

Zastosowanie metody analizy stanów otoczenia dla oceny wpływu otoczenia na system dystrybucji przedsiębiorstwa

Ocena wpływu otoczenia na system dystrybucji firmy może zostać z powodzeniem dokonana dzięki wykorzystaniu założeń metodycznych analizy scenariuszowej np. scenariuszy stanów otoczenia² w odniesieniu do wpływu poszczególnych sfer otoczenia na kanały dystrybucji. Metoda ta – zaadaptowana do potrzeb procesu projektowania kanałów dystrybucji – polegałaby na ocenie potencjalnej siły wpływu poszczególnych trendów występujących w otoczeniu na organizację systemu dystrybucji firmy oraz szacowaniu prawdopodobieństwa wystąpienia tych procesów w określonej przyszłości. Przy tworzeniu scenariuszy wskazane jest natomiast poszerzenie zakresu analizy o nakreślenie możliwego oddziaływania trendów wyznaczonych w otoczeniu na system dystrybucji firmy.

Kluczowe etapy dla przeprowadzenia analizy to:

- I. Identyfikacja składników makrootoczenia, otoczenia bliższego i dalszego, które mogą mieć decydujący wpływ na funkcjonowanie systemu dystrybucji firmy; trendy w makrootoczeniu związane są z wyodrębnionymi w nim sferami, natomiast w mikrootoczeniu – z jego określonymi składnikami (dostawcy, konkurenci, klienci, grupy nacisku).
- II. Przypisanie każdemu wyodrębnionemu stanowi otoczenia trzech potencjalnych tendencji (wzrost, stabilizacja, spadek), a następnie dokonanie oceny siły wpływu wystąpienia zmian stanów poszczególnych czynników na organizację systemu dystrybucji.
- III. Określenie prawdopodobieństwa wystąpienia zmian stanów poszczególnych czynników.
- IV. Stworzenie scenariusza najbardziej prawdopodobnego, kierując się największym prawdopodobieństwem trendów zidentyfikowanych uprzednio oraz ocena konsekwencji wystąpienia określonych zmian dla funkcjonowania systemu dystrybucji.

Zgodnie z metodyką zaproponowaną przez G. Gierszewską i M. Romanowską, realizacja etapów I-III może zostać przeprowadzona w następującej formie (tabela 1).

Z kolei realizacja etapu IV powinna obejmować poszerzenie stworzonego scenariusza najbardziej prawdopodobnego o ocenę potencjalnego wpływu możliwych stanów otoczenia na system dystrybucji firmy (tabela 2).

Oczywiście, w poszerzonej wersji analizy wpływu otoczenia na dystrybucję, celem jest sporządzenie nie tylko scenariusza najbardziej prawdopodobnego, ale

² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 3, PWE, Warszawa 2002, s. 76-82; patrz też: H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 112.

Tabela 1. Analiza tendencji w otoczeniu

Czynniki / tendencje w otoczeniu	Potencjalny trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
	wzrost stabilizacja spadek		
	wzrost stabilizacja spadek		

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 311.

Tabela 2. Analiza wpływu prawdopodobnych zmian w otoczeniu na system dystrybucji firmy

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu	Konsekwencje dla systemu dystrybucji firmy

Źródło: Adaptacja na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna*, s. 314.

też optymistycznego, pesymistycznego i niespodziankowego³ oraz uzupełnienie wspomnianych scenariuszy oceną – odpowiednio – wpływu pozytywnych, negatywnych i mało prawdopodobnych zmian w otoczeniu na działalność przedsiębiorstwa w sferze dystrybucji. To rozszerzone podejście wskazane jest zwłaszcza wtedy, gdy w ramach sporządzania analizy strategicznej przedsiębiorstwa nie dokonano szczegółowej analizy makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego.

Z kolei w uproszczonej wersji analizy (np. gdy w przedsiębiorstwie przegląd otoczenia dokonywany jest w sposób ciągły i detaliczny), możliwe jest dokonanie oceny wpływu otoczenia na dystrybucję wyrobów firmy poprzez udzielenie odpowiedzi na pytania z poniższej, kontrolnej listy:

1. Które czynniki w otoczeniu są lub mogą być szansami rozwojowymi dla systemu dystrybucji firmy? Jak długo te korzystne trendy w otoczeniu będą się utrzymywały? Jakiego trzeba mieć umiejętności, aby szanse te w pełni wykorzystać?
2. Które czynniki w otoczeniu są lub mogą stać się zagrożeniem dla systemu dystrybucji firmy? Jak długo te niekorzystne trendy będą się utrzymywały?

³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna*, s. 80; patrz też: H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie*, s. 112-113.

Co należy zrobić, aby osłabić lub wyeliminować niekorzystny wpływ tych zagrożeń na system dystrybucji firmy?

3. Czy zmiana terenu działalności może stworzyć korzystniejszy układ otoczenia?

Praktyczne wykorzystanie metody scenariuszowej w procesie projektowania strategii dystrybucji

Analiza wpływu otoczenia, szczególnie jego sfery konkurencyjnej, powinna być ukierunkowana na procesy integracyjne w przemyśle, w tym integracji pionowej wprzód, związanej z przejmowaniem udziałów dużych, międzynarodowych producentów w sektorze dystrybutorów⁴.

Jest to niezmiernie istotne, gdyż – jak wykazują badania⁵ – najsilniejsze firmy w danej branży są mniej podatne na ryzyko wynikające z wpływu czynników makrootoczenia. Wynika to między innymi z powszechnego dążenia tych firm do generowania dodatkowej wartości dzięki integracji pionowej. Firmy takie mają większe możliwości kontroli kosztów zakupów i sprzedaży, a także dystrybucji produktów i związanych z tym kosztów transakcyjnych. Stąd przewaga konkurencyjna firm, wynikająca z większego zaangażowania w procesy innowacyjne, podnoszenie jakości produktów i proces tworzenia dodatkowej wartości dla odbiorców redukuje wrażliwość firm na ryzyko wynikające z nieprzewidzianych zmian stóp procentowych, inflacji czy poziomu produkcji przemysłowej. Najlepsze firmy są tym samym w stanie obronić swoją pozycję w sytuacji załamań koniunktury gospodarczej, gdyż stwierdzono, że odbiorcy są wówczas skłonni dokonywać zakupu właśnie w większych firmach i wykazują większą lojalność wobec wyrobów tych firm⁶.

Wśród istotnych czynników w otoczeniu przedsiębiorstw, które mogą być objęte badaniem w fazie analizy otoczenia marketingowego, wyodrębnić można m.in.: potencjał rynku dla danej branży, zmiany struktury produkcji, zdolności produkcyjne krajowych i światowych producentów, wzrost/spadek zamówień rządowych, poziom nasycenia rynków, presję finalnych odbiorców, konkurencję ze strony krajów rozwijających się, rozwój wspólnych rynków ponadnarodowych, tendencje

⁴ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 252; T. Gale, *Integrated supply & alliances: Where is it taking industrial distribution?* „Modern Distribution Management”, Nov. 1994, [dostępne na:] www.mdm.com/mdm/topics/supply_chain/; Mueller H., *The steel industry in the new millennium: innovation, strategy, and markets*, „Steel Times”, Sept. 1996, s. 318-319.

⁵ R. Heiens, M. Kroll, P. Wright, *Macro-Economic Risk Factors in Industrial Markets: Are Elite Firms Less Susceptible?*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2001, Vol. 16, No. 4, s. 246-257.

⁶ Tamże, s. 253.

integracyjne wśród pośredników, wpływ technologii informatycznych w sferze dystrybucji wyrobów, dążenie do poszerzania zakresu bezpośrednich kontaktów pomiędzy producentami a odbiorcami i inne.

Proponowane podejście do oceny wpływu otoczenia marketingowego na system dystrybucji firmy zostało poddane weryfikacji na przykładzie krajowych przedsiębiorstw różnych branż⁷. Poniżej zaprezentowany zostanie końcowy wynik oceny dla wybranego przedsiębiorstwa przemysłowego (patrz tabela 3).

Tabela 3. Ocena wpływu wybranych zmian w otoczeniu na system dystrybucji firmy

Podmiot: Fabryka Farb i Lakierów „Śnieżka”; produkcja farb emulsyjnych, olejno-ftalowych oraz mas szpachlowych			
Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu	Konsekwencje dla systemu dystrybucji firmy
Dekoniunktura w branży budowlanej	0,8	-4	Niższe wpływy z zakupów konsumentów mogą być przyczyną utraty płynności finansowej pośredników
Słaba koniunktura i spowolnienie gospodarcze	0,3	-5	Upadłość niezależnych pośredników wpłynie na ograniczenie stopnia penetracji rynku
Wzrost bezrobocia	0,6	-5	Wstrzymanie inwestycji klientów indywidualnych w sferze modernizacji mieszkań – zmniejszenie sprzedaży
Wzrost znaczenia Internetu	0,7	+3	Możliwość szerszego wykorzystania Internetu jako kanału dystrybucji

Źródło: Opracowanie własne.

Prezentowana powyżej ocena firmy stanowi jedynie ilustrację zastosowania metody scenariuszowej w procesie formułowania strategii dystrybucji. Pozwala jednak na identyfikację zmian w otoczeniu, a zatem i wnioskowanie o przyszłym rozwoju lub modyfikacjach systemu dystrybucji, jako podstawie planowania nowych rozwiązań w tej sferze.

Podsumowanie

W praktyce gospodarczej zastosowanie metody scenariuszowej pozwala na identyfikację sił wpływających na funkcjonowanie systemu dystrybucji czy – w szer-

⁷ Badania przeprowadzono w 2008 roku w Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Wydział Zarządzania, w ramach zajęć z przedmiotu „Strategiczne planowanie dystrybucji”.

szym ujęciu – łańcucha dostaw. Metoda ta umożliwia ocenę stanu dystrybucji produktów na tle obecnych i potencjalnych warunków otoczenia.

Można zauważyć, że proponowane podejście do oceny oddziaływania otoczenia, wykorzystujące jakościowe metody analizy, jest potencjalnie skażone subiektywizmem ocen badacza; zresztą taki charakter ma większość metod scenariuszowych⁸. Ten zarzut może być jednak uchylony, gdy obserwuje się praktykę działania przedsiębiorstw w sferze prognozowania. Jak bowiem wskazują badania⁹, menedżerowie wydają się przedkładać metody jakościowe oceny i przewidywania rozwoju sytuacji na rynku nad ilościowe, zwłaszcza dla krótszych okresów planistycznych. Dlatego też proponowana metodyka, mająca w założeniu charakter aplikacyjny, sugeruje podejście jakościowe jako chętniej stosowane przez menedżerów.

⁸ K. Heijden van der, *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Ekonomiczna. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 193-233.

⁹ P. Herbig, J. Milewicz, J. Golden, *Differences in Forecasting Behavior Between Industrial Product Firms and Consumer Product Firms*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 1994, Vol. 9, No. 1, s. 60-69.