

Andrzej Buszko
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Budowa kanałów dystrybucji według poziomu satysfakcji odbiorców – na przykładzie producentów materiałów budowlanych (cz. 1)

Celem artykułu jest przedstawienie czynników wpływających na poziom satysfakcji przedsiębiorstwa budowlanego. Na tej podstawie opracowano odpowiedni model dostaw materiałów. W pracy wykorzystano współczynnik rang, jak i odchylenia przeciętne, pozwalające określić stopień zależności pomiędzy działaniami dystrybutora, a oczekiwaniami wykonawcy. Zwrócono uwagę na rolę poszczególnych uczestników procesu inwestycyjnego. Każdy z nich ma bowiem swój istotny udział w kształtowaniu poziomu satysfakcji wykonawcy. Dzięki temu wzrasta dynamika sprzedaży. Natomiast brak zaangażowania wszystkich partnerów wpływa na obniżenie obrotów.

W warunkach intensywnej konkurencji oraz gwałtownych zmian otoczenia przedsiębiorstwo musi przyjąć odpowiednią strategię postępowania, która umożliwi osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Porter M.E.1992). Strategie Portera rozpatrywane są w trzech podstawowych płaszczyznach: przywództwa kosztowego, wyróżnienia, koncentracji w określonej niszy rynkowej.

Sugerowane rozwiązania opierają się na wnikliwej analizie otoczenia, z których za kluczowe należy uznać działania nabywców oraz konkurencji (Johanson G., Scholes K.1993). Na tej podstawie przedsiębiorstwo tworzy swoją sieć powiązań z podmiotami w wybranej niszy rynkowej. Jednym z istotnych elementów sieci powiązań są kanały dystrybucji. Pozwalają one firmie osiągnąć określoną pozycję i przyczynić się do realizowania wybranej strategii postępowania. W literaturze przedmiotu kanałom

dystrybucji poświęca się znaczną uwagę. Przykładowo propozycje Ph.Kotlera dotyczą ścisłego związku przyjętej strategii z zasadami dostaw rynkowych (Kotler Ph.1994). Według K. Ohame, sukces firm japońskich w głównej mierze przypisać należy efektywnym kanałom dystrybucji. Umożliwiają one zdobycie relatywnej przewagi nad konkurencją, zarówno w odniesieniu do produktów istniejących, jak i tych, które dopiero wchodzi do obrotu (Ohame K. 1982).

Znacznym wkładem w tworzenie systemu powiązań z podmiotami w wybranej niszy rynkowej są propozycje K. Obłoja. Co prawda, nawiązują one do koncepcji Portera, ale koncentrują się na wybranych grupach tematycznych. Zakładają bowiem działanie przeciw konkurencji lub skupienie uwagi na nabywcy (Obłój K 1997). Zarówno strategia frontального ataku, omijania konkurencji (liniowa), jak i zaspokojenia potrzeb (lateralna), zakładają zdobycie przewagi w wyodrębnieniu segmentu rynku i trwałym jego powiązaniu z przedsiębiorstwem. Zbliżone rozwiązania występują w strategiach wzrostu H. J. Ansoffa. Każda z czterech typowych strategii typu produkt – rynek nie może być realizowana bez skutecznego kanału dystrybucji (Ansoff H. J. inni 1998). Podstawowe wysiłki firmy skierowane są na intensywną sprzedaż i promocję. Te dwa zakresy działań są ze sobą spójne i pozwalają na:

- utrzymanie dotychczasowych odbiorców
- dotarcie do docelowych grup klientów
- ograniczenie penetracji rynku

przez konkurentów (Ansoff H. J. op.cit).

W świetle przedstawionych teorii wybór kanału dystrybucji jest dla każdego przedsiębiorstwa sprawą strategiczną. Przyjęcie błędnego systemu dostaw prowadzi do spadku obrotów, a tym samym udziału w rynku. Konsekwencją są gorsze wyniki finansowe, a utrzymanie takiego stanu w dłuższym okresie wywoła zagrożenie likwidacją. Powyższy proces dotyczy wszystkich grup towarowych, w tym także materiałów budowlanych (Mawhinney M. 2001). Nawet producent atrakcyjnych wyrobów, ale bez efektywnego związku z klientem, skazany jest na porażkę. Wybierając strategię dystrybucji, czy to intensywną, selektywną lub wyłączną, dostawca musi zwrócić uwagę nie tylko na cechy produktu, ale również wymagania finalnego odbiorcy (Tull P., Howkins P. 1990). Decyzje klienta są ostatecznym weryfikatorem przyjętych zasad zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także dostaw rynkowych. Wysoki poziom zadowolenia odbiorców niweluje nawet braki w systemie powiązań rynkowych (Malhorta N. 1993).

Głównym celem pracy jest przedstawienie modelu tworzenia kanałów dystrybucji materiałów budowlanych w oparciu o oczekiwania nabywców. Oczekiwania klientów potwierdzone są odpowiednim poziomem satysfakcji. Odbiorcy chętniej współpracują z tymi dostawcami, którzy zapewniają najwyższy poziom satysfakcji. Brak satysfakcji lub niski jej poziom powoduje ograniczenie związków handlowych. Ocena opiera się na obiektywnych

kryteriach. Z tego względu drugim ważnym celem jest zidentyfikowanie podstawowych czynników wpływających na poziom satysfakcji odbiorców materiałów budowlanych. Na podstawie określonych czynników zostanie przedstawiona propozycja tworzenia kanałów dystrybucji. Dzięki zidentyfikowaniu czynników sformułowano ogólne wnioski, pozwalające opracować uniwersalny schemat postępowania, umożliwiający jego aplikację wśród większości producentów. Uwzględniając doświadczenia firm działających na rozwiniętych rynkach, przyjęto dodatkowe założenie. Działania producenta mają podstawowy wpływ na poziom satysfakcji odbiorców (Holt H. D. 1998). Natomiast kanał dystrybucji przyczynia się do osiągnięcia satysfakcji (Gray C. 1996).

Podstawową grupą odbiorców materiałów budowlanych są firmy wykonawcze. Z tego względu istnieje naturalna zbieżność celów. Zarówno producent jak i odbiorca, dąży do zrealizowania kontraktu, wypełnienia swoich zobowiązań.

Za podstawowy miernik przyjęto zadowolenie wykonawcy. Poziom zadowolenia określono w rosnącej skali 1-10. W oparciu o opinie 127 przedsiębiorstw budowlanych zbierano dane źródłowe. Grupę firm wykonawczych wytypowano na podstawie następujących kryteriów:

1. przynajmniej 10 letni okres funkcjonowania na rynku,
2. roczny obrót jest większy od 250 mln zł.
3. zatrudnienie powyżej 500 pracowników
4. specjalizowanie się w pracach

ogólnobudowlanych oraz infrastruktury. Prace tego rodzaju są istotne z tego powodu, iż ich wielkość i dynamika w podstawowym stopniu rzutują na wyniki całej branży budowlanej (Bennet J., Ingram H., Jayes G. 1994).

Próba została dobrana na podstawie znajomości populacji przedsiębiorstw w sposób losowy z zachowaniem losowania warstwowego. Próba ta ma strukturę zbliżoną do struktury populacji, stąd można uznać ją za reprezentatywną. Dodatkowo uwzględniono potencjał wykonawczy poszczególnych regionów i z tego względu:

- 33 przypada na województwo mazowieckie
- 26 na wielkopolskie
- 24 na małopolskie
- 19 na śląskie

- 17 na pomorskie
- 4 na dolnośląskie
- 3 na lubelskie
- 1 na podlaskie.

Ankieta została przesłana pocztą w 2003 r. Badaniami objęto lata 1996 – 2002. Analizę satysfakcji odbiorcy (tj. przedsiębiorstwa budowlanego) przeprowadzono w pięciu podstawowych zakresach:

1. dostępności
2. poziomu kompetencji technicznych
3. finansowych warunków sprzedaży
4. usługach serwisowych
5. dostaw komplementarnych.

Powyższe parametry obejmują podstawowe oczekiwania odbiorców materiałów. Skupiają się na dostępności, warunkach sprzedaży oraz usługach serwisowych. Materiały budowlane należy traktować jako towar wymagający przy sprzedaży odpowiedniego wsparcia technicznego. Znaczna podaż, wywołana m.in. postępem technologicznym, powoduje zróżnicowanie ofert. Przedsiębiorstwo budowlane nie zawsze posiada odpowiednie doświadczenie w stosowaniu materiałów, a w związku z tym musi zdobyć niezbędną wiedzę na ten temat. Dostawca, który zapewni szkolenie, udzieli niezbędnych informacji, jest dla wykonawcy cennym partnerem przy realizacji inwestycji budowlanej (Ferguson I. 1989). Należy także uwzględnić konieczność udzielenia przez firmę budowlaną gwarancji. Użycie nieodpowiednich lub złej jakości materiałów naraża wykonawcę na ryzyko usuwania usterek, a w konsekwencji na straty finansowe (Evbomwan N., Anumba C. 1998). Niezwykle istotną kwestią pozostają płatności. Producent dąży do wykonania planu sprzedaży, natomiast odbiorca zabiega o terminowe i zgodne z harmonogramem budowy dostawy. (Higgin G., Jessop N. 1995). Powyższe cele mają bezpośredni wpływ na wyniki obu podmiotów. Dodatkowo należy bowiem uwzględnić niską rentowność sektora, a w przy niezadawalającym poziomie wpływów, przy jednoczesnych kosztach związanych z zakupa-

Tab. 1. Poziom współczynnika korelacji rang oraz odchylenia przeciętnego w zależności od poziomu satysfakcji przedsiębiorstwa budowlanego i działań dystrybutora materiałów w latach 1996-2002. Źródło: obliczenia własne na podstawie badań empirycznych firm budowlanych w latach 1996-2002

<i>Działania dystrybutora</i>	<i>Poziom satysfakcji</i>	
	Korelacja rang \square	Odchylenie przeciętne Dx
Poziom obrotów	0,77	1,2
Krótki czas dostawy	0,93	0,65
Stały kontakt z klientem	0,89	0,81
Rozbudowana sieć dystrybucji	0,82	1,1
Ciągłość dostaw	0,91	0,88
Wysoki poziom wiedzy technicznej	0,91	0,69
Prowadzone szkolenia	0,92	0,82
Materiały reklamowe	0,9	0,83
Próbne partie materiałów	0,93	0,75
Udział przedstawiciela jako konsultanta	0,92	0,79
Akceptowanie różnych form płatności	0,95	0,71
Udzielenie kredytu kupieckiego	0,96	0,69
Odroczenie płatności	0,98	0,68
Stosowane upusty, rabaty	0,96	0,73
Sprzedaż promocyjna	0,95	0,9
Doświadczenie w zakresie sprzedaży	0,89	1,3
Gotowość rozwiązywania problemów	0,91	0,86
Realizacja dostaw awaryjnych	0,88	1
Dbanie o harmonogram dostaw	0,91	1,1
Posiadany park maszynowy	0,56	1,2
Zakres oferty (szeroka gama asortymentu)	0,92	0,78
Dostawy pod klucz	0,94	0,82
Tworzenie komfortowych warunków zakupu	0,88	1,3
Wysoki image dystrybutora	0,79	1,2
Brak usterek w wysyłkach materiałów	0,94	0,78

mi materiałów, oznacza to realne zagrożenie utraty płynności jednostki wykonawczej.

Każdy zakres działania producenta materiałów opisany został typowymi cechami, które otrzymały określony poziom satysfakcji. W analizie uwzględniono wskazania przekraczające 15% odpowiedzi. Dzięki temu uzyskano związek dwóch parametrów, tj. poziomu satysfakcji (w skali 1-10) z poparciem badanej grupy. Poparcie przedstawiono jako średnią arytmetyczną wszystkich wskazań. Na tej podstawie przeprowadzono badania korelacji. W ten sposób określone cechy umożliwiły wyznaczenie związku między nimi. Pomimo, iż grupa liczyła 127 jednostek, to w korelacji parametrów posłużono się wskaźnikiem

rang. Co prawda metoda zwaną korelacją rang ma zastosowanie wówczas, gdy zbiorowość jest nieliczna, ale w tym wypadku rozpatrywana wielkość skojarzonych par zmiennych jest do siebie znacznie zbliżona i z tego względu została zastosowana (Krzysztofiak M., Urbanek D. 1975).

$$\square = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

gdzie:
 - oznacza współczynnik korelacji rang
 D - różnica pomiędzy rangą wariantów cechy,
 N - liczebność próby.

W uzupełnieniu do korelacji rang uwzględniono poziom odchylenia przeciętnego, liczona następującym równaniem:

$$D_x = \frac{\sum |x^1 - \bar{x}|}{N}$$

N – liczebność próby

$|x^1 - \bar{x}|$ – wartość bezwzględna pomiędzy poziomem satysfakcji (x^1), a średnią arytmetyczną udzielonego poparcia \bar{x} .

Ochylenie przeciętne pozwala dokładne określić opis zmienności badanej cechy (Krzysztofiak M., Urbanek D. op.cit).

Odpowiedzi zawierały 111 opinii charakteryzujących zachowanie dystrybutora. Uwzględniając jednak założenie, iż w badaniach wykorzysta się jedynie te opinie, które przekraczają 15% wszystkich wskazań, w dalszej fazie analizy posłużono się już tylko 25 cechami.

Do pierwszego zakresu zaliczono:

1. wysoki współczynnik koncentracji. Wielkość obrotów realizowana przez dystrybutora
2. krótki czas dostawy (max. 48 godz.), liczony od momentu zamówienia do wysłania materiału na plac budowy
3. utrzymywanie stałego kontaktu

z odbiorcą

4. rozbudowana sieć sprzedaży, dystrybutor posiada swoje przedstawicielstwa w większych miastach
5. dystrybutor gwarantuje ciągłość dostaw materiałów substytucyjnych.

Druga obejmuje pięć parametrów:

1. wysoki poziom wiedzy technicznej personelu dystrybutora
2. prowadzone szkolenia dla firm wykonawczych
3. dostarczenie materiałów reklamowych, aktualnych ofert
4. zapewnienie partii próbnych, przeznaczonych do testowania
5. udział przedstawiciela dystrybutora jako konsultanta w pracach na budowie.

Trzeci zakres składa się z następujących cech działania:

1. akceptowanie różnych form płatności
2. udzielenie kredytu kupieckiego
3. odroczone płatność
4. stosowane upusty oraz rabaty
5. sprzedaż promocyjna.

Czwarty dotyczy usług serwisowych:

1. doświadczenie w zakresie sprze-

daży podobnych produktów

2. gotowość rozwiązywania trudnych problemów
 3. realizowanie dostaw awaryjnych
 4. dbanie o harmonogram dostaw
 5. posiadany park maszynowy.
- Dostawy komplementarne odnoszą się do:

1. zakresu oferty, wielkość pozycji asortymentowych
2. dostaw „pod klucz” na zasadzie wszystkie materiały z jednego miejsca
3. tworzenia warunków do komfortowych zakupów
4. wysokiego image dystrybutora
5. kreowania jakości dostaw, brak usterek jakościowych lub ilościowych w realizowanych wysyłkach.

Przedsiębiorstwa budowlane osiągają wysoki poziom satysfakcji przy określonych zachowaniach dystrybutorów materiałów. Koncentrują się one w trzech podstawowych grupach:

1. warunków finansowych sprzedaży
2. organizacji dostaw materiałów do wykonawcy
3. formy wsparcia przedsiębiorstwa w trakcie realizacji inwestycji.