

Andrzej Buszko
 Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Budowa kanałów dystrybucji według poziomu satysfakcji odbiorców – na przykładzie producentów materiałów budowlanych (cz.2)

W przypadku stosowania przez dystrybutora odroczonej płatności współczynnik korelacji rang osiąga największy poziom 0,98. Wówczas odchylenie przeciętne wynosi 0,68 i oznacza, iż poziom satysfakcji przedsiębiorstwa budowlanego liczony w skali 1-10 różni się od średniej satysfakcji jedynie o 0,68 pkt. W ujęciu procentowym daje to wartość 0,68%. Zbliżoną wartość korelacji rang odnotowano w odniesieniu do sprzedaży promocyjnej, stosowanych rabatów, upustach, akceptowaniu różnych form płatności oraz udzieleniu kredytu kupieckiego. Współczynnik waha się w przedziale 0,95 – 0,96. Powyższym cechom działania dystrybutora towarzyszy niskie odchylenie przeciętne, oscylujące w granicach 0,69 – 0,9. Uzyskane wyniki dowodzą znacznej jednomyślności wykonawców. Przywiązują podstawową wagę do warunków finansowych sprzedaży, oczekują obniżenia cen oraz udzielenia kredytu. Powyższe dane należy wiązać z niską rentownością sektora, spadkiem inwestycji budowlanych oraz znaczną konkurencją. Przedsiębiorstwa poszukują więc różnych form współfinansowania projektu. Do nich zaliczyć należy te działania dystrybutora, które pozwalają zdobyć dla wykonawcy dodatkowe środki.

Istotny poziom korelacji rang wystąpił w przypadku dostaw pod klucz, braku usterek w wysyłkach materiałów. W obu cechach korelacja rang jest identyczna: wynosi 0,94. Fakt ten potwierdza związek inwestycji z warunkami dostaw. Występowanie usterek (zarówno jakościowych jak i ilościowych) powoduje opóźnienie kontraktu. Natomiast organizacja dostaw na zasadzie pod „klucz” przyczynia się do sprawniej realizacji projektu (Voordijk H. 2000). Odchylenie przeciętne w odniesieniu do dostaw „pod klucz” wynosi 0,82, a w przypadku braku usterek – 0,78.

Kontynuacja wysokiego poziomu satysfakcji wykonawcy odnosi się do ciągłości dostaw, prowadzonych szkoleń, stałego kontaktu z odbiorcą, próbnych partii materiałów, obecności przedstawiciela dystrybutora na budowie. Powyższe działania dostawcy w znacznym stopniu rzutują na satysfakcję przedsiębiorstwa budowlanego. Współczynnik korelacji rang zamyka się w przedziale 0,89 – 0,93. Odchylenie przeciętne tylko nieznacznie odbiega od średniej satysfakcji badanej grupy firm. Różni się od średniej satysfakcji mniej niż 10%.

Wykonawcy oczekują również komfortu dokonywania zakupów, doświadczenia w sprzedaży materiałów. Korelacja rang jest wysoka, wynosi prawie 0,9. Duża wartość odchylenia przeciętnego (1,3) dowodzi znacznych rozbieżności w opiniach firm wykonawczych. Image dystrybutora nie jest priorytetem decydującym o poziomie satysfakcji. W tym przypadku współczynnik korelacji oscyluje w granicach 0,8, przy jednoczesnym znacznym odchyleniu przeciętnym 1,2.

Przedsiębiorstwa budowlane mniejsze znaczenie przywiązują do tych cech dystrybutora, które dotyczą poziomu obrotów, posiadanego parku maszynowego. Korelacja rang osiąga wartość odpowied-

nio 0,77 oraz 0,56. Wykonawcy zwracają uwagę na realne działania dostawców, a nie potencjalne ich możliwości. Nawet bardzo wysoki poziom obrotów oraz odpowiedni park maszynowy nie zawsze gwarantuje właściwą obsługę.

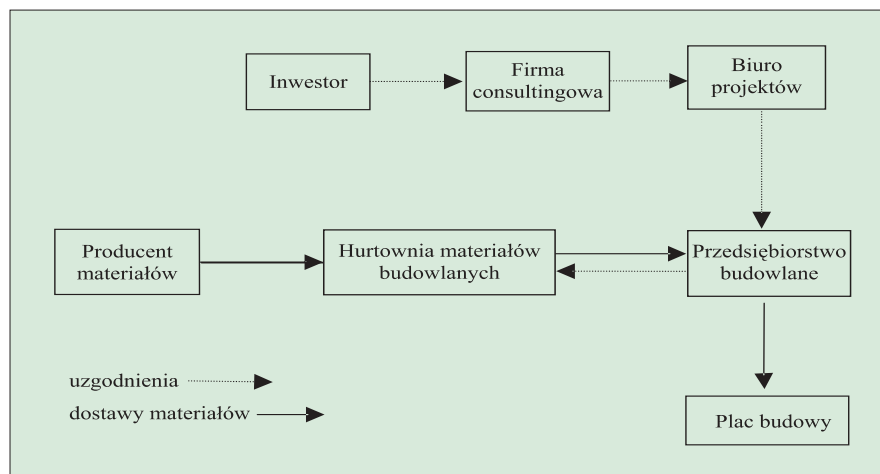
Kanały dystrybucji materiałów budowlanych na plac budowy

Materiały budowlane trafiają na plac budowy z różnych źródeł. Wszyscy uczestnicy inwestycji mają istotny wpływ na zasady zaopatrzenia. W praktyce przedsiębiorstwo budowlane ma ograniczone możliwości wyboru rodzaju materiałów, jak i źródła dostaw.

Z powyższego schematu wynika, iż nie tylko hurtownia ma wpływ na dostawę materiałów budowlanych na plac budowy. Zasadniczą rolę odgrywa inwestor. Na podstawie jego wytycznych firma consultingowa określa założenia dla biura projektów. Projektanci opracowują dokumentację techniczną, zawierającą kluczowe informacje dotyczące:

- jakości i ilości materiałów
- terminu ich użycia.

Przedsiębiorstwo budowlane nie może odstępować od wymogów stawianych przez biuro projektów. Odstępstwa wią-



Rys. 1. Tradycyjny schemat dostaw materiałów na plac budowy. Źródło: opracowanie własne

Tab. 2. Możliwość spełnienia podstawowych oczekiwań wykonawcy przez kluczowych decydentów procesu dostaw materiałów budowlanych. Źródło: opracowanie własne na podstawie empirycznych badań firm budowlanych w latach 1996 – 2002

Oczekiwania wykonawcy	Inwestor	Biuro projektów	Firma consultingowa	Hurtownia
Krótki czas dostawy	niska	niska	niska	wysoka
Wysoki poziom wiedzy tech.	niska	wysoka	wysoka	średnia
Ciągłość dostaw	niska	niska	niska	wysoka
Prowadzenie szkoleń	niska	wysoka	wysoka	średnia
Konsultacje na budowie	niska	wysoka	wysoka	średnia
Próbne partie materiałów	niska	niska	niska	wysoka
Odroczona płatność	niska	niska	niska	wysoka
Kredyt kupiecki	niska	niska	niska	wysoka
Stosowane upusty, rabaty	niska	niska	niska	wysoka
Sprzedaż promocyjna	niska	niska	niska	wysoka
Rozwiązywanie problemów	niska	średnia	wysoka	wysoka
Szeroka oferta	niska	niska	niska	wysoka
Dostawy pod klucz	niska	niska	niska	wysoka
Troska o harmonogram	niska	niska	niska	wysoka
Brak usterek w wysyłkach	niska	niska	niska	wysoka

żą się z wstrzymaniem inwestycji oraz narażeniem wykonawcy na wymierne straty finansowe (Mahiney M. 2001 op.cit). Hurtownia materiałów, dysponująca nawet szeroką, ale niezgodną z dokumentacją techniczną ofertą, nie jest w stanie skutecznie włączyć się w dostawy na plac budowy. Wykonawca współpracuje jedynie z tymi dostawcami, których oferta odpowiada wymogom dokumentacji technicznej (Smith A., Wilkins B. 1996). Producent materiałów bazujący jedynie na współpracy z hurtowniami ma małą możliwość skutecznej penetracji rynku (Walker D.H.T. 1998). Jego szanse rosną w przypadku ścisłych związków z pozostałymi uczestnikami budowlanej niszy rynkowej. Przy wyborze skutecznego kanału dystrybucji musi uwzględnić nie tylko wpływ poszczególnych uczestników inwestycji na schemat dostaw, ale również oczekiwania przedsiębiorstwa budowlanego. W sytuacji znacznej konkurencji wykonawca ma możliwość wyboru, a w związku z tym przyjąć należy, iż współpracować będzie z tymi hurtowniami, które zapewnią mu najwyższy poziom satysfakcji. Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 wynika, iż nie wszyscy uczestnicy inwestycji są w stanie spełnić oczekiwania wykonawcy.

Pomimo, iż inwestor posiada kluczowy wpływ na schemat dostaw, to jego możliwości spełnienia kluczowych oczekiwań wykonawcy są na niskim poziomie. Znacznie większy zakres oddziaływania

odnotowano w przypadku pozostałych uczestników procesu inwestycyjnego. W zakresie technicznego wsparcia wykonawcy istotny udział posiada firma consultingowa oraz biuro projektów. Dysponują one wykwalifikowaną kadrą, zdolną do przeprowadzenia szkoleń i konsultacji na placu budowy. Żaden z innych uczestników nie jest lepiej przygotowany do spełnienia ww. oczekiwań przedsiębiorstwa budowlanego. Hurtownia pozostaje podstawowym elementem w odniesieniu do zasad dostaw oraz form płatności. Wysoką możliwość zapewnienia odroczonej płatności, stosowania upustów, sprzedaży promocyjnej, kredytu kupieckiego, w praktyce gwarantuje jedynie dostawca materiałów budowlanych. Trudno inwestorowi, firmie consultingowej lub projektantom rywalizować w tym zakresie z hurtownią. Ich wpływ na warunki finansowe zawieranych transakcji jest

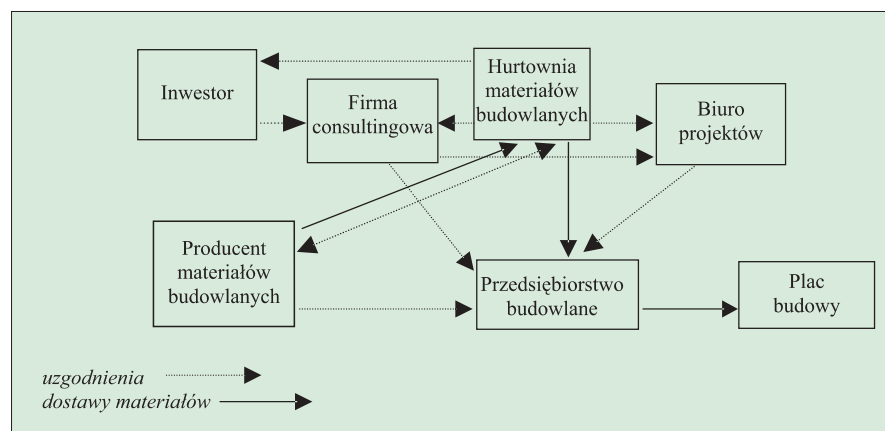
ograniczony. Tylko w szczególnych przypadkach inwestor lub firma consultingowa uczestniczy w negocjacjach handlowych. Powyższa praktyka nie odnosi się jedynie do ustabilizowanych rynków budowlanych, ale także do krajów przechodzących transformację ustrojową (Levinson N., Ashai M. 1995). Podobnie postępują ww. uczestnicy w przypadku zasad dostawy. Nie mogą przejąć obowiązków hurtowni w prawidłowych wysyłkach (brak usterek jakościowych lub ilościowych), dostawach „pod klucz” czy też szerokiego asortymentu oferty.

Przeprowadzone badania oczekiwań oraz poziomu satysfakcji przedsiębiorstw budowlanych pozwalają opracować skuteczny kanał dystrybucji materiałów budowlanych.

Model dystrybucji materiałów budowlanych

Przy opracowaniu kanału dystrybucji producent materiałów bierze pod uwagę poziom satysfakcji przedsiębiorstwa budowlanego. W tym celu współpracuje ze wszystkimi uczestnikami niszy rynkowej mającymi wpływ na proces realizacji inwestycji.

W sugerowanym schemacie kluczową rolę odgrywa hurtownia materiałów budowlanych. Zajmuje ona centralną pozycję w prezentowanym modelu dostaw. Utrzymuje kontakt z inwestorem oraz firmą consultingową i biurem projektów. Dzięki temu z jednej strony organizacje, określające zasady prowadzenia inwestycji, otrzymują pełną informację o aktualnej ofercie hurtowni, z drugiej dystrybutor zdobywa dane na temat ich potrzeb oraz preferencji materiałowych. Pozyska-



Rys. 2. Schemat dystrybucji materiałów budowlanych oparty na satysfakcji wykonawcy. Źródło: opracowanie własne

Tab. 3. Roczne zmiany (%) dynamiki sprzedaży wybranych grup producentów materiałów budowlanych w latach 1996 – 2002 Źródło: opracowanie własne na podstawie empirycznych badań producentów materiałów budowlanych

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Grupa A	4,1	4,3	4,2	3,8	3,9	4,1	5,3
Grupa B	0,2	-1,1	0,7	0,5	-0,2	0,1	-0,2

ną w ten sposób wiedzą hurtownia dzieli się z producentem. Tym samym producent jest w stanie dostosować się do wymogów inwestora, firmy consultingowej i biura projektów. Konsekwencją ścisłej współpracy jest zgodność oferty (producenta, hurtowni) z oczekiwaniami decydentów. Ponadto firma consultingowa, jak i biuro projektów, przygotowane są do spełnienia określonych oczekiwań wykonawcy. Dotyczą one technicznego wsparcia dystrybucji materiałów budowlanych. Fundamentalne znaczenie ma fakt zamieszczenia w dokumentacji technicznej tych materiałów, które są w ofercie producenta i hurtowni. Wykonawca bazuje na otrzymanych wytycznych, a dodatkowo może liczyć na konsultacje projektantów, przedstawicieli firmy consultingowej na budowie, wykorzystanie ich wiedzy technicznej. Na tej podstawie (co zostało potwierdzone w części empirycznej) przedsiębiorstwo budowlane osiąga wysoki poziom satysfakcji.

Drugi zakres oczekiwań wykonawcy dotyczy sfery finansowej oraz trybu dostaw. Powyższe zakresy leżą już jedynie w gestii hurtowni materiałów budowlanych. Spełniając oczekiwania wykonawcy, dystrybutor określa zasady rozliczeń, zwracając uwagę na stosowane obniżki cen oraz terminy płatności. Wprowadzenie powyższych zasad do oferty sprzyja satysfakcji przedsiębiorstwa budowlanego. Uzupełnieniem pozwalającym w pełni sprostać oczekiwaniom wykonawcy jest uwzględnienie odpowiedniej gamy produktowej, umożliwiającej realizowanie dostawy na zasadzie „pod klucz”. Ponadto hurtownia współpracuje z wykonawcą w zakresie szczegółowego ustalenia harmonogramu dostaw. Dystrybutor powinien liczyć się z ewentualną koniecznością organizacji awaryjnych wysyłek. Każda jednak dostawa nie może zawierać usterek jakościowych lub ilościowych.

Weryfikacja modelu dystrybucji materiałów budowlanych

W latach 1996 – 2002 analizie poddano działania 22 producentów materiałów budowlanych. Podzielono ich na dwie grupy. Pierwsza liczyła 8 producentów i opierała się na modelu przedstawionym według schematu nr 2, natomiast druga grupa (14) postępowała w sposób tradycyjny (ryc. 1). Przy doborze producentów zwrócono uwagę na zbliżony asortyment oferowanych produktów. W pierwszej grupie (A) znaleźli się wytwórcy materiałów instalacyjnych (2), pokryć dachowych (3), wykończeniowych (1), konstrukcyjnych (2). Do drugiej (B) zaliczono 5 producentów materiałów instalacyjnych, 4 dachowych, 3 wykończeniowych oraz 2 konstrukcyjnych.

Grupa A zanotowała wysoką dynamikę sprzedaży. Wahała się ona rocznie w przedziale 3,8% do 5,3%. Szczególnie istotny jest wzrost po 1999 r., kiedy inwestycje w sektorze budowlanym uległy obniżeniu. Fakt ten nie wpływał na wyniki analizowanej grupy producentów. Dynamika sprzedaży grupy B ulegała znacznym zmianom. Lata wzrostu przeplatały się ze spadkiem obrotów. Największa dynamika wystąpiła w latach 1998 i 1999. Wyniosła ona odpowiednio 0,7% oraz 0,5%. Jednak w 2000 r. odnotowano już spadek obrotów o -0,2%. W 2001 r. ponownie nieznaczny wzrost, ale tylko o 0,1%, po czym w 2002 r. kolejne obniżenie dynamiki o -0,2%.

Wnioski

Satysfakcja wykonawcy ma istotny wpływ na poziom sprzedaży producentów materiałów budowlanych. Wysoki poziom satysfakcji zapewnia znaczną dynamikę obrotów. Natomiast niski poziom satysfakcji doprowadza do spadku sprzedaży. Jedynie selektywne czynniki przyczyniają się do zapewnienia odpowiedniego pułapu satysfakcji przedsiębiorstwa budowlanego. Koncentrują się one na warunkach finansowych, zasadach dostaw i technicznego wsparcia

sprzedaży. Spełnienie podstawowych oczekiwań wykonawcy jest możliwe w przypadku włączenia wszystkich uczestników budowlanej niszy rynkowej w proces dostaw. Kluczową rolę odgrywa hurtownia materiałów, która utrzymuje związki nie tylko z producentem i firmą budowlaną, ale również z inwestorem, biurem projektów oraz przedsiębiorstwem consultingowym.

LITERATURA

1. Ansoff H. J., Declerck RP, Hayes RL *From strategic planning to strategic management*. Wedwoodge London 1998
2. Bennet J., Ingram W. & Jayes B. – *Partnering for Construction*. Centre for Strategist Studies in Construction Blackwell Publishing. Reading 1994
3. Ebuomwan N., Anumba C., *An integrated framework for concurrent life-cycle design and construction*. Advances in Engineering Software. Nr 5/1998
4. Higgin G., Jessop N. *Communication in the building industry: The report of pilot study*. Tavistock Publications Limited. London. 1995
5. Johanson G., Scholes K., *Exploring corporate strategy text and cases*. Prentice Hall. New York. 1993
6. Kotler Ph. *Marketing*. PWN. Warszawa. 1994
7. Krzysztofak M., Urbanek D., *Metody statystyczne*. PWN. Warszawa. 1975
8. Levinson N., Asahi M., *Cross national alliances and inter organizational learning*. Organizational Dynamic. Wrzesień 1995
9. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*. PWE Warszawa. 1997
10. Ohame K., *The mind of strategist*. Mc. Graw-Hill. New York. 1982
11. Malhorta N., *Marketing research*. Prentice Hall. New York. 1993
12. Mawhiney M., *International construction*. Blackwell Science. Oxford. 2001
13. Porter M.E., *Strategia konkurencji*. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE. Warszawa 1982
14. Tull P., Howkins P., *Marketing Research*. Mc. Millan. New York. 1990
15. Ferguson I, *Buildability in practice*. Michel Publishing Company Ltd. London 1989
16. Gray C., *Value of money*. Reading Construction Forum. Reading. UK 1996
17. Holt G. D., *A methodology for predicting the performance of construction contractors*. University of Wolverhampton Press. Wolverhampton 1998
18. Johnson M. D., *A framework for comparing customer satisfaction across individual and product categories*. Journal of Economic Psychology. Nr 12/1991
19. Smith A, Wilkins B., *Team relationship and related critical factors in the successful procurement*. Journal of Construction Procurement nr 2/1996
20. Walker D. H. T., *The contribution of the client representative to the creation and maintenance of good project inter-team relationships*. Engineering, Construction and Architectural Management nr 5/1998
21. Voordijk H., *The changing logical system of building materials supply chain*. International Journal of Operations and Production Management nr 6/2000