

MAIGORZATA KIEPURA-CZUBACKA

Politechnika Krakowska  
Kraków

## Dobór kanałów dystrybucji na przykładzie branży budowlanej

Dystrybucja, jako jeden z podstawowych instrumentów marketingowych, stanowi bardzo ważny element strategii działalności przedsiębiorstwa. Nabiera to szczególnego znaczenia w fazie wprowadzania produktu na rynek, gdyż wszelkie koszty związane z wyprodukowaniem wyrobu będą zmarnowane, jeżeli firma nie dostarczy produktu w odpowiednim czasie i miejscu. Zgodnie z koncepcją marketingu konsument oczekuje pewnego zbioru korzyści, a jedną z nich jest użyteczność miejsca, czasu i posiadania. We współczesnej gospodarce większość producentów korzysta z usług pośredników, którzy tworzą kanały dystrybucji.

Dobór kanałów dystrybucji przyjmuje szczególną formę, gdy przedsiębiorstwo posiadające ugruntowaną pozycję rynkową wprowadza produkty nowe zarówno dla firmy, jak i nieznanne na rynku. Prawidłowe zaprojektowanie kanałów dystrybucji dla takiej grupy produktów umożliwi realizację głównych zadań tej strategii, do których należą [na podst.1]:

- pozyskiwanie nowych nabywców na oferowane towary i usługi,
- utrzymywanie kontaktu i rozszerzenie oferty dla grupy dotychczasowych klientów firmy,
- fizyczne dostarczenie produktu na rynek.

Szczególnego znaczenia nabiera osiągnięcie niżej wymienionych celów:

- nawiązanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi nabywcami,
- wynegocjowanie indywidualnych warunków handlowych i finansowych,
- zawieranie kontraktów,
- utrzymywanie z klientami łączności umożliwiającej dalszą współpracę, co w ostatecznym rezultacie pozwala kierownictwu firmy przygotować racjonalny program rozwiązań finansowych i organizacyjnych w celu zapewnienia dla obsługi zamówień, odpowiednich warunków dostaw, transportu, składowania i wielkości zapasów magazynowych.

Praktyczne rozwiązanie problemu identyfikacji kanałów dystrybucji opiera się na możliwości:

- wykorzystania dotychczasowych kanałów dystrybucji,

- rozbudowy istniejącej sieci,
- tworzenia zupełnie nowych kanałów dystrybucji,
- równoczesnego korzystania ze starych oraz nowych kanałów dystrybucji

i sprowadza się do wyboru jednego z wymienionych wariantów lub ich odpowiedniej kompilacji.

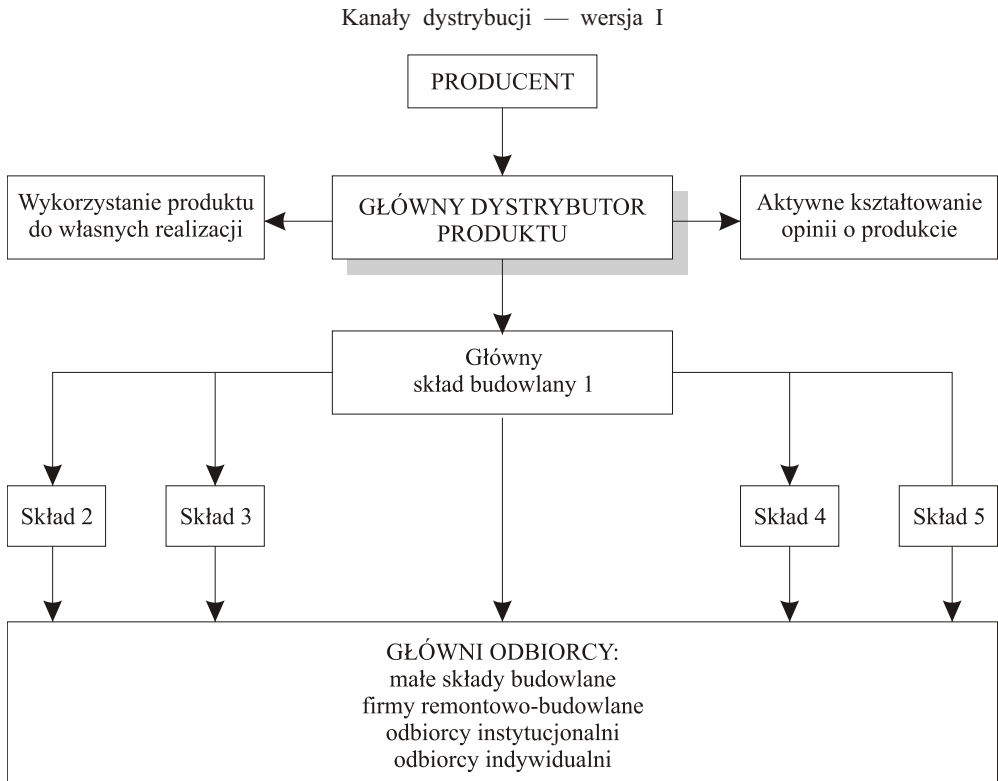
W niniejszym opracowaniu przedstawiono procedurę doboru kanałów dystrybucji dla produktu w fazie wprowadzenia na rynek w branży budowlanej. Przedmiotowe produkty stanowią nowość na rynku polskim i jednocześnie są nowe dla przedsiębiorstwa wprowadzającego je na rynek. Są to produkty stosowane w hydroizolacji, oparte na nowoczesnej technologii, nie wykorzystywane wcześniej w tym obszarze.

Biorąc pod uwagę rodzaj i charakter produktów, przeanalizowano możliwe do zrealizowania dla tego przypadku dwie bazowe wersje kanałów dystrybucji.

#### Wersja I — ostrożna

Polega ona na wykorzystaniu już istniejących w firmie kanałów dystrybucji. Ich ewentualne rozbudowanie jest brane pod uwagę dopiero w przypadku zaakceptowania produktu przez najpoważniejszych odbiorców — tzw. liderów opinii (wykres 1).

Wykres 1



Przedsiębiorstwo, które przyjęło funkcję głównego dystrybutora, zamierza:

- 1) wykorzystywać produkt do realizacji zleceń na wykonawstwo,
- 2) sprzedawać produkty w firmowych składach budowlanych.

Analiza rynku wykazała, że głównymi odbiorcami produktów będą:

- mniejsze składy budowlane (dotychczas stanowią one 60% klientów),
- klienci instytucjonalni,
- małe firmy remontowo-budowlane,
- klienci indywidualni (śladowo).

W ramach tego systemu dystrybucji główny dystrybutor powinien prowadzić aktywne kształtowanie opinii o produkcie. W dziale marketingu powinien być wyznaczony pracownik odpowiedzialny za produkt (Product Manager). W wersji tej dopiero po zaakceptowaniu produktu przez rynek można zastanowić się nad rozbudową sieci. Wykorzystywanie nowych produktów w realizacji zleceń przez głównego dystrybutora, w połączeniu z jego bardzo dobrą pozycją na rynku, będzie stanowiło równocześnie kanał zbytu oraz element strategii promocji. Bardzo ważna wydaje się ocena funkcjonowania firmowych składów budowlanych przy wykorzystaniu wielu kryteriów.

Tabela 1

Ocena firmowych składów budowlanych

Kryteria oceny	Ocena 1—10				
	skład 1	skład 2	skład 3	skład 4	skład 5
Czy istnieje rynek zbytu?	9	7	5	4	7
Kwalifikacje sprzedawców	10	9	9	6	8
Koszty sprzedaży	8	8	7	7	8
Konkurencja	7	8	7	9	8
Osiągalna wielkość sprzedaży	9	8	7	6	8
Wizerunek i pozycja firmy w powiązaniu z produktem	10	10	10	10	10
Suma	53	50	45	42	49

ródło: Opracowanie własne na podstawie [4].

Proponowane rozwiązanie przy określonych zaletach, takich jak:

- pełna kontrola firmy nad zbytem, cenami i poziomem usług świadczonych finalnym nabywcom,
- szybki, bezpośredni, dwukierunkowy przepływ informacji rynkowych do i od klienta,
- możliwość szybkiego dopasowania oferty do zmiany popytu,
- relatywnie szybszy przepływ płatności za zakupione produkty,

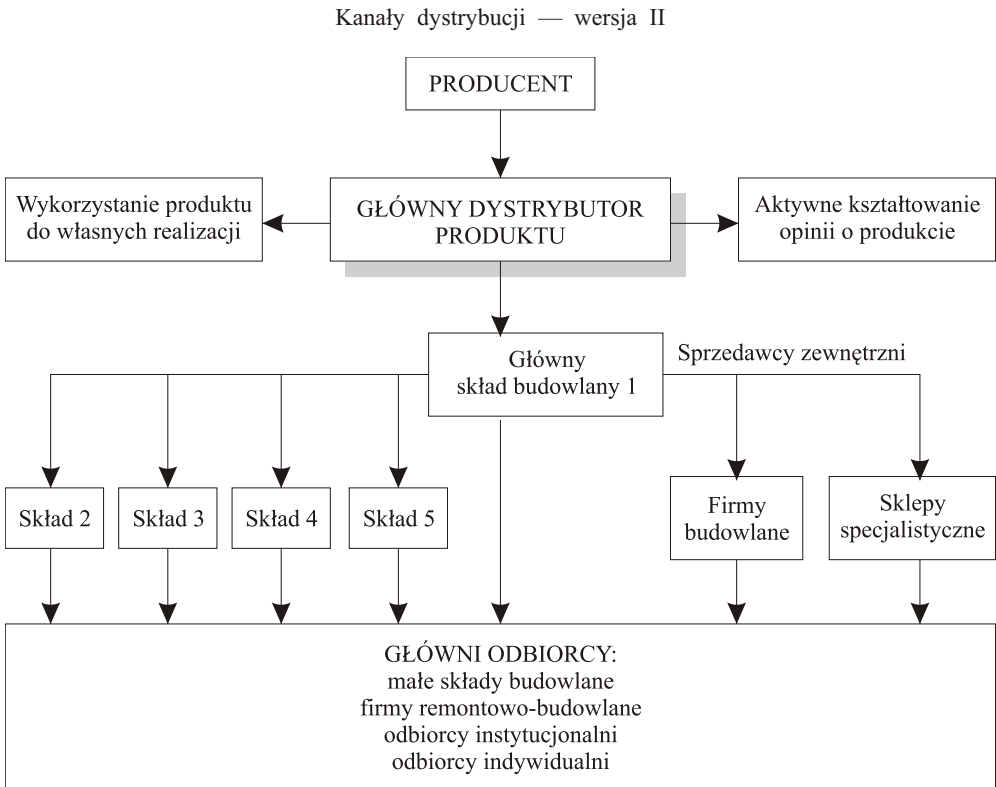
— możliwości nawiązania trwalszych więzi z klientami (firmami remontowo-budowlanymi) i wykształcenie grup lojalnych nabywców, charakteryzują następujące ograniczenia:

- ograniczenie zakresu penetracji rynku do zasięgu posiadanej sieci dystrybucji,
- konieczność ponoszenia wszystkich kosztów dystrybucji.

### Wersja II — ekspansywna

Polega ona na równoczesnym rozbudowaniu już istniejącej sieci i stworzeniu nowych, pośrednich kanałów dystrybucji (wykres 2).

Wykres 2



Ta wersja dystrybucji opiera się na już istniejących kanałach dystrybucji, przy czym zostaje poważnie rozbudowana o równoległy kanał tzw. sprzedawców zewnętrznych.

Produkty będą rozprowadzane następującymi kanałami:

1. Wykorzystywanie produktów przez głównego dystrybutora do realizacji zleceń na wykonawstwo.

Znaczna część działalności usługowej firmy to prace wykończeniowe i remon-

towo-adaptacyjne w wielu obiektach użyteczności publicznej oraz obiektach produkcyjnych. Zatem jak najbardziej celowe i zgodne z wizerunkiem firmy jest zastosowanie grupy nowoczesnych produktów. Produkt ma charakter nowatorski i znakomicie współgra z wizerunkiem firmy stosującej nowoczesne technologie i rozwiązania. Konieczne jest przeszkolenie wybranych pracowników w celu precyzyjnego opanowania specyfiki technologii stosowania produktu. Może to mieć duże znaczenia dla jakości usług i akceptacji produktu przez rynek.

2. Sprzedaż produktów w pięciu firmowych składach budowlanych.

Wszyscy pracownicy w składach budowlanych będą odpowiadać za nowe produkty. Do ich zadań należeć będzie powiadomienie stałych klientów składów o produkcie i wystąpienie z ofertą do nowych, potencjalnych nabywców. Konieczne jest przeszkolenie pracowników w zakresie znajomości produktu i korzystania z niego.

Produkty będą przede wszystkim oferowane:

- innym małym składom budowlanym,
- firmom remontowo-budowlanym,
- odbiorcom indywidualnym (na dużo większą skalę niż w I wersji dystrybucji).

3. Sprzedaż przez sprzedawców zewnętrznych (inne składy budowlane, sklepy specjalistyczne).

Jest to propozycja stworzenia nowego, pośredniego kanału dystrybucji. Osobą odpowiedzialną za sprawną organizację tego wariantu sprzedaży, a także za kształtowanie wzajemnych stosunków handlowych, będzie Product Manager. Produkt będzie oferowany:

- innym składom budowlanym,
- dużym inwestorom zewnętrznym,
- specjalistycznym sklepom z materiałami budowlanymi,
- specjalistycznym supermarketom do sprzedaży detalicznej dla klientów indywidualnych, osobom posiadającym nieruchomości,
- produkt może być oferowany w postaci usługi zrealizowanej przez głównego dystrybutora.

Wszystkie firmy będące pośrednikami w tym kanale dystrybucji, działające jednocześnie niezależnie od głównego dystrybutora, są tzw. sprzedawcami zewnętrznymi. Sprzedawcy zewnętrzni powinni dysponować bardzo dobrą znajomością produktów oraz szeroką znajomością branży budowlanej. Zadania stojące przed sprzedawcą zewnętrznym to:

- poszukiwanie nowych klientów i regularne odwiedzanie stałych,
- zbieranie informacji rynkowych,
- negocjowanie ceny,
- pełna obsługa klienta (z organizowaniem dostawy),
- służenie pomocą techniczną.

Wersja II dystrybucji stanowi mieszaną formę selektywnej dystrybucji bezpośredniej z dystrybucją pośrednią. Wersja ta posiada następujące zalety:

- zwiększa możliwość penetracji rynku i potencjalną sprzedaż produktu,
- ułatwia głównemu dystrybutorowi ekspansję na nowe, dotychczas nie obsługiwane segmenty rynku.

Wady tej wersji to:

- częściowa utrata bezpośredniej kontroli nad wyborem ostatecznych nabywców, cenami i akceptacją produktu,
- wydłużony okres płatności za produkty, co może oznaczać kredytowanie sklepów specjalistycznych lub innych składów budowlanych,
- inne, trudne do przewidzenia ujemne konsekwencje, wynikające z niewywiązywania się pośredników z przyjętych zobowiązań.

W dalszej kolejności przeprowadzono analizę porównawczą obu wersji, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu na ich charakter etapów procesu zakupu w branży budowlanej, zwłaszcza przy wprowadzaniu innowacyjnego produktu. Wzięto równocześnie pod uwagę następujące zagadnienia [na podst. 2]:

1. Oczekiwania nabywców w zakresie sposobu dostawy produktów. Istniejąca sieć spełnia w tym zakresie oczekiwania klientów.

Tabela 2

## Ocena kanałów dystrybucji

Kryterium	waga	Wersja I		Wersja II	
		ocena 1—3	wartość	ocena 1—3	wartość
Osiągalna wielkość sprzedaży	2,0	2	4,0	3	6,0
Poziom zapasów	1,0	1	1,0	3	3,0
Wymagania techniczne	1,0	1	1,0	3	3,0
Obecnie sprzedawany asortyment	0,5	2	1,0	1	0,5
Wielkość zakupów	0,5	3	1,5	2	1,0
Koszty sprzedaży	1,5	1	1,5	2	3,0
Zysk	1,0	2	2,0	3	3,0
Szybkość płatności	1,5	2	3,0	1	1,5
Wizerunek	0,5	3	1,5	2	1,0
Realizowane funkcje	0,5	2	1,0	2	1,0
Suma	10,0		17,5		23,0

Atrakcyjność wersji I: 58%

Atrakcyjność wersji II: 77%

ródło: Opracowanie własne na podstawie [3].

## 2. Osiągalną wielkość sprzedaży.

Możliwości w tym zakresie — na bazie istniejących kanałów dystrybucji — są zadowalające, można je ewentualnie zwiększyć w przypadku rozbudowy sieci.

## 3. Zgodność kanałów zbytu z kreowanym wizerunkiem firmy.

Firma stosuje nowoczesne, innowacyjne rozwiązania i technologie. Nowatorski produkt o wysokiej jakości jest spójny z wizerunkiem firmy, stworzonym w obszarze dotychczasowych form kontaktu z klientem.

## 4. Kanały zbytu konkurencji.

Inne przedsiębiorstwa funkcjonują na bazie bardzo podobnych kanałów dystrybucji; przyzwyczajenia klientów pod tym względem są również stosunkowo jednorodne.

## 5. Efektywność kanałów dystrybucji z punktu widzenia kosztów.

Bieżące funkcjonowanie i ewentualna rozbudowa sieci kanałów zbytu pozostają pod kontrolą firmy, co daje szansę uzyskania rentowności na korzystnym poziomie.

## 6. Fizyczne mechanizmy dystrybucji.

Sposób dostawy towaru jest kontrolowany i daje możliwość indywidualnych dyspozycji czy zmian w tym zakresie, bez konieczności ponoszenia dodatkowych wysokich kosztów.

Powyższe zestawienie (tab. 2) przedstawia ocenę doboru kanałów dystrybucji, z której wynika, że w wersji II lepiej realizowane są zadania dystrybucyjne i jest ona bardziej korzystna dla głównego dystrybutora.

Rozważając dobór kanałów dystrybucji w fazie wprowadzenia na rynek nowego, innowacyjnego produktu, projektuje się od podstaw sposób dotarcia produktu do klienta. Są to decyzje o fundamentalnym znaczeniu, bezpośrednio wpływające na wyniki finansowe i ekonomiczne przedsiębiorstwa i budujące powiązania firmy z jej rynkowym otoczeniem.

## Bibliografia

- [1] Czubała A., *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996.
- [2] Leihls H., *Marketing. Tips und Hinweise für Praktiker*, Wirtschaftsförderungsinstitut, Wien 1990.
- [3] Kłeczek R., Kowal W., *Marketing. Jak to się robi*, Ossolineum, Wrocław 1992.
- [4] Wilson M., *Zarządzanie marketingiem*, KUL, 1993.