

## **Zbliża się rocznica Unii Lubelskiej**

Istotę dystrybucji najtrafniej określa pewne stwierdzenie, które na potrzeby felietonu przytaczam już sparafrazowane – Kiedy okno nie jest oknem? Kiedy znajduje się w fabryce, podczas gdy potrzebne jest na budowie u klienta.

Dystrybucja, jako element koncepcji marketing-mix, najrzadziej bywa bohaterem dyskusji ekspertów, mediów marketingowych, ale także na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa. Wielokrotnie zastanawiałem się nad tym faktem i poszukiwałem wytłumaczenia. Myślę, że powodów jest kilka i żadnego z nich nie można nazwać wiodącym.

Po pierwsze jest to instrument znacznie mniej elastyczny i trudny do zmiany aniżeli cena, produkt czy komunikacja. Łatwo wyobrazić sobie potężne koszty i wysiłek związany choćby z uruchomieniem nowego kanału sprzedaży. A co dopiero jeżeli w grę wchodziłaby pełna restrukturyzacja systemu związanego z planowaniem i organizowaniem sposobu rozmieszczania produktów na rynku. Dystrybucja jest też mało efektywna. Wszyscy fascynują się różnymi formami promocyjnymi, szaleją realizując politykę cenową, czy też bez przerwy udoskonalają produkt. Z dystrybucją jest inaczej. Ciężko tu o fajerwerki. Zarządzanie trudne i mocno uzależnione od otoczenia. Zwrot z inwestycji długi i trudny do oszacowania. Trzecim czynnikiem jest brak wiedzy. Po prostu.

A decyzje dystrybucyjne należą do najważniejszych w marketingu. Przesądzają o stopniu penetracji rynku i osiąganych wynikach ekonomicznych. Tworzą również trwałe powiązania przedsiębiorstwa z jego otoczeniem rynkowym. Co więcej, współczesny rynek stwarza nabywcom ogromne możliwości wyboru, a fragmentaryzacja potrzeb wymusza na producentach coraz bardziej wyszukane metody działania. Nie tylko w zakresie rdzenia produktu ale może przede wszystkim w usługach towarzyszących jego sprzedaży. Zwyciężają te firmy, które lepiej zaspokajają wymagania nabywców co do miejsca, czasu i warunków zakupu. A jak to wygląda na rynku materiałów budowlanych?

Dystrybucja materiałów budowlanych obejmuje wszystkie decyzje i czynności związane z udostępnieniem wytworzonych materiałów budowlanych ich finalnym nabywcom (inwestorom indywidualnym i instytucjonalnym). Dobrze rozwinięta sieć dystrybucji dla wielu producentów materiałów budowlanych odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu rynkowego. Liczba punktów sprzedaży, ich lokalizacja, zaangażowanie w promocję marki, jakość obsługi klienta to tylko wybrane elementy oceny stopnia rozwoju sieci.

Większość producentów nie ma możliwości finansowych lub organizacyjnych budowania dystrybucji w oparciu o własne punkty handlowe. Alternatywą dla tych podmiotów pozostaje nawiązanie współpracy z odrębnymi firmami, które przejmują rolę

pośredników w kontaktach handlowych z klientami - inwestorami. Wówczas kluczowym zadaniem dla producenta staje się zbudowanie trwałych relacji z dystrybutorem zapewniającym odpowiedni poziom obsługi klienta i pewność realizowania określonego poziomu sprzedaży.

Wydaje się również, że współczesne kanały dystrybucji powinny szybko dostosowywać się do zmieniających się warunków występujących na globalizującym się rynku. Wobec zaostrzenia konkurencji oraz spadku sprzedaży niektórych grup materiałów budowlanych, w tym okresowo stolarki budowlanej, na wszystkich szczeblach dystrybucji, od producenta do sklepu dla detalistów, powinno odbywać się wspólne ograniczanie marż w celu przyciągnięcia klientów. Pogarszająca się sytuacja finansowa części firm uczestniczących w dystrybucji materiałów budowlanych, przejawiająca się w niskiej rentowności, stosunkowo wysokim poziomie zadłużenia i niekorzystnej strukturze majątku obrotowego, powinna zmuszać przedsiębiorstwa do radykalnych zmian sposobów swego działania

Czy powyższe, teoretyczne rozważania i analizy odnoszą się do kategorii stolarki budowlanej? Całe 5 lat jakie spędziłem w tej branży, w kontekście dystrybucji, nacechowane było dwoma, kluczowymi sprawami. Pierwsza z nich to wieczne poszukiwanie odpowiedzi na pytanie – „jak to możliwe, aby w całym łańcuchu wartości, wytwórca stolarki, który przecież ma najtrudniejsze zadanie i największą odpowiedzialność, jest tak zdominowany przez pozostałych partnerów kanału, czyli dostawców materiałów i dystrybutorów? Druga, to rozważanie nowych rozwiązań, próba ucieczki od upowszechnionego schematu dystrybucji. Tak przecież szkodliwego i mało perspektywicznego!

Jeżeli chodzi o wątek związany ze słabą pozycją dystrybucyjną wytwórców to nie chciałbym go specjalnie rozwijać. Z jednej strony sytuacja w ostatnich latach uległa jednak pewnej poprawie, z drugiej zaś kategoria w trakcie trwającego już 18 lat odrodzenia popełniła tyle grzechów, że ten dotyczący dobrowolnego osłabienia siły przetargowej raczej nie należy do najcięższych. Aczkolwiek dla wielu odbija się czkawką do tej pory.

Nowe formy dystrybucji stolarki zaś to zagadnienie niebywale ciekawe. Zanim odkryje wszystkie karty, króciutkie wprowadzenie, poszerzające dotychczasowe rozważania.

Dystrybucja wymaga dostosowania struktury, składającej się z organizacji i ludzi. Bazuje na ludziach i relacjach między nimi, dzięki czemu ma ogromny wkład w procesie tworzenia wartości dodanej. I właśnie o tę wartość dodaną wszystko się rozbija.

Stolarka na poziomie produktu staje się wyrobem generycznym. Udowadniałem ten proces przy okazji rozważań o obsłudze klienta. Jeżeli dodamy do tego fakt, że głównym kanałem sprzedaży pośredniej do konsumenta indywidualnego ciągle są tradycyjni partnerzy

handlowi (niecierpię wprost określenia 'dealer', bo choć trzymam się opinii, że to hamulec kategorii, to nie zasługują oni na tak wyświechtane i źle kojarzone określenie), to zawsze dojdziemy do tego samego wniosku – liczy się tylko cena! A to bzdura.

A jaka jest alternatywa? Na pierwszy rzut wygląda to słabo. Kreowanie sprzedaży bezpośredniej, poprzez salony firmowe to impreza dla wyjątkowo zamożnych gości. Do tego dobrze zorganizowanych logistycznie. Jestem wielkim zwolennikiem tego kanału ale mam świadomość ograniczeń.

Franszyza? Z tym jest jeszcze gorzej. Nie dość, że trzeba mieć sporo pieniędzy, to zawczasu trzeba wydać jeszcze więcej na markę, która stanie się obiektem pożądania. Na dzień dzisiejszy dosłownie ledwie kilku producentów ma podstawy aby myśleć o tej formie sprzedaży. Kogo mam na myśli nie trudno zgadnąć. A może sprzedaż agencyjna jako uboższy krewny franchisingu? Na dzień dzisiejszy, ten kanał to pewnie najlepsze rozwiązanie. Aczkolwiek, również w tym przypadku, silna marka jest niezbędna.

Wydaje się, że to koniec możliwości. Ale nie. Z pomocą przychodzi nam... rocznica Unii Lubelskiej. Polacy i Litwini o wiele stuleci wyprzedzili realizowane obecnie procesy zjednoczeniowe w Europie. I pokazali jak skutecznie mogą przenikać się nie tylko zasoby ale również zwyczaje, mody i tendencje.

Polscy inwestorzy indywidualni, wzorem swoich zachodnich sąsiadów, coraz częściej będą budowali swoje domy zlecając całość zadania na zewnątrz. Nie tylko w zakresie projektu architektonicznego ale również wykonawstwa. Wynika to nie tylko z panujących trendów, ale może przede wszystkim z permanentnego braku czasu. Będzie zatem rosła rola mini developerów, czy też generalnych wykonawców. To oni, w obszarze podejmowania decyzji zakupowych, zastąpią ostatecznych użytkowników. Tworząc fantastyczny do zarządzania trademarketingowego kanał sprzedaży. Nie odkrywam z pewnością Ameryki, bo wielu producentów realizuje handel tą drogą. Jest to ciągle nisza rynkowa, której znaczenie będzie jednak rosło. I ktoś będzie miał największy udział w tym torcie, ktoś będzie drugi, a ktoś...ostatni.

Dlaczego, moim zdaniem, to tak interesujący kierunek? Otóż, dlatego, że możliwości „obłożenia” produktu wartością dodaną są niewspółmiernie większe niż w kanałach jednorodnych, jeżeli chodzi o asortyment. Wymienię tylko te najważniejsze: wspólny z silnymi markami budowlanymi z innych kategorii merchandising, projekty cross-promocyjne, doskonałe podstawy do tworzenia i zarządzania programami lojalnościowymi. No i siła rekomendacji. Warto o tym pomyśleć.

*Piotr Lutek*