

Marek Rutkowski*

OCENA POZIOMU RELACJI B2B W KANAŁACH DYSTRYBUCJI MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH – WYNIKI BADAŃ^[1]

EVALUATION OF THE LEVEL OF B2B RELATIONS BETWEEN ENTERPRISES PARTICIPATING IN THE DISTRIBUTION CHANNELS OF BUILDING MATERIALS

Summary

The development of positive and permanent relations between enterprises participating in the distribution channels of building materials points at the voluntary cooperation and mutual agreements between the interested entities concerning the market behavior leading to the accomplishment of individual aims. The results of suppliers depend on the behavior of purchasers and vice versa, the behavior of suppliers influences the results of the purchasers of building materials. In addition, the success of the whole distribution channel of particular building materials depends on the sum of benefits offered to the ultimate customer. For the cooperation between the enterprises in distribution channels to exist and develop, these entities must reach an agreement on their mutual problems and they must cooperate on accomplishing their aims.

* dr, Zakład Marketingu, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu.

1 Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorstw uczestniczących w dystrybucji materiałów budowlanych. W badaniach ilościowych uczestniczyło 403 przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe i remontowo-budowlane); badania te zrealizowano w oparciu o techniki ankiety internetowej i bezpośredniej. Ponadto wyniki badań ilościowych uzupełniono 24 indywidualnymi wywiadami pogłębionymi z menedżerami, reprezentującymi przedsiębiorstwa tworzące kanały dystrybucji materiałów budowlanych (w pięciu sektorach: materiały instalacyjne, izolacyjne, konserwacyjne, konstrukcyjne, wykończeniowe). Celem przeprowadzonych badań była m.in. identyfikacja relacji business to business (B2B) w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oraz rozpoznanie zachowań menedżerów kształtujących relacje partnerskie. W badaniu uczestniczyło również 7 ekspertów – osoby posiadające wiedzę na temat problemów związanych z kształtowaniem relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych. Osoby te zostały poproszone o ocenę poziomu relacji w analizowanych kanałach dystrybucji oraz zachowań menedżerów kształtujących omawiane relacje. Ponadto eksperci komentowali wnioski wynikające z badań ilościowych i jakościowych.

1. Uwagi wstępne

Rozwój pozytywnych, trwałych relacji przedsiębiorstw uczestniczących w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oznacza dobrowolną współpracę i wzajemne uzgadnianie przez zainteresowane podmioty zachowań rynkowych w zamiarze realizacji indywidualnych celów. Wyniki dostawców zależą od postępowania nabywców i odwrotnie, postępowanie dostawców wpływa na wyniki nabywców materiałów budowlanych. Ponadto sukces całego kanału dystrybucji określonych materiałów budowlanych zależy od sumy korzyści zaoferowanych finalnemu nabywcy. Aby współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w kanałach dystrybucji mogła zaistnieć i dalej się rozwijać, podmioty te muszą osiągnąć porozumienie w zakresie wspólnych problemów oraz współdziałać w osiaganiu wyznaczonych celów. Zatem jednym z kluczowych czynników mających wpływ na rozwój relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych jest skuteczna, dwustronna komunikacja dostawców i odbiorców - przepływ informacji przekraczający granice przedsiębiorstw. Komunikacja między przedsiębiorstwami obejmuje zarówno formalny, jak i nieformalny przepływ informacji (kontakty formalne i nieformalne).

Celem opracowania jest analiza relacji B2B pomiędzy podmiotami w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych oraz ocena ich dotychczasowego rozwoju. W referacie zaprezentowano fragmenty wyników ogólnopolskich badań.

2. Poziom relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych

Poziom relacji B2B w badanych kanałach dystrybucji zależy zarówno od przedsiębiorstw bezpośrednio uczestniczących w kanale dystrybucji, jak i od podmiotów wspomagających proces dystrybucji. Dobra współpraca przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych i remontowo-budowlanych z biurami projektowymi, instytucjami finansowymi, administracją państwową i samorządową, firmami konsultingowymi, sprzyja rozwojowi relacji B2B w kanale dystrybucji materiałów budowlanych.

Menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa tworzące kanały dystrybucji ocenili poziom współpracy z innymi podmiotami zaangażowanymi bezpośrednio lub pośrednio w dystrybucję materiałów budowlanych (tabele 1-3).

Według opinii respondentów współpraca badanych przedsiębiorstw produkcyjnych najlepiej układa się z instytucjami finansowymi, firmami usługowymi – logistycznymi (oferującymi np. usługi w zakresie transportu, magazynowania) oraz z hurtowniami materiałów budowlanych (tabela 1). Relatywnie najniżej został oceniony poziom współpracy z firmami windykacyjnymi oraz firmami konsultingowymi (w tym m.in. z agencjami promocyjnymi, agencja-

mi badawczymi). Z podmiotami tymi nieco gorzej współpracuje się również badanym przedsiębiorstwom handlowym i remontowo-budowlanym. Ponadto z firmami windykacyjnymi nie współpracuje 37 % badanych przedsiębiorstw produkcyjnych, 30 % przedsiębiorstw handlowych i 43 % przedsiębiorstw remontowo-budowlanych. Z firmami konsultingowymi (m.in. agencjami promocyjnymi, badawczymi) nie współpracuje co trzecie badane przedsiębiorstwo produkcyjne oraz co druga hurtownia materiałów budowlanych i ponad połowa przedsiębiorstw remontowo-budowlanych. Co ósme badane przedsiębiorstwo produkcyjne ocenia swoją współpracę z biurami projektowymi jako złą lub bardzo złą.

Tabela 1. Ocena współpracy badanych przedsiębiorstw produkcyjnych z innymi podmiotami (%)

Rodzaj podmiotów	Ocena współpracy		
	bardzo dobra lub dobra	ani dobra, ani zła	zła lub bardzo zła
instytucje finansowe (N=143)	71,3	23,1	5,6
firmy usługowe - logistyczne (N=136)	71,3	22,1	6,6
hurtownie materiałów budowlanych (N=135)	70,4	24,4	5,2
producenci materiałów budowlanych (N=129)	66,7	30,2	3,1
firmy remontowo-budowlane (N=129)	65,9	30,2	3,9
detaliści handlujący materiałami budowlanymi (N=129)	57,4	37,2	5,4
media (N=121)	58,7	36,4	5,0
biura projektowe (N=120)	55,0	32,5	12,5
administracja państwowa/ samorządowa (N=129)	52,7	38,8	8,5
firmy konsultingowe (N=101)	46,5	44,6	8,9
firmy windykacyjne (N=96)	43,8	44,8	11,5

Źródło: Badania własne.

W ocenie przedstawicieli badanych hurtowni materiałów budowlanych ich współpraca najlepiej układa się z producentami materiałów budowlanych. Czterech na pięciu respondentów uważa, że poziom tej współpracy jest bardzo dobry lub dobry. Prawie co dziesiąte przedsiębiorstwo prowadzące działalność handlową nie współpracuje bezpośrednio z producentem materiałów budowlanych. Są to głównie mikroprzedsiębiorstwa zaopatrujące się w dużych hurtowniach materiałów budowlanych, posiadających wyłączność na sprzedaż wybranych produktów na określonym obszarze (tabela 2). Badane przedsiębiorstwa handlowe dobrze oceniają współpracę również z innymi podmiotami bezpośrednio

uczestniczącymi w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych (z firmami remontowo-budowlanymi, innymi hurtowniami oraz z detalistami handlującymi materiałami budowlanymi). Współpracę z administracją państwową lub samorządową relatywnie najgorzej wśród wszystkich respondentów ocenili menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa handlowe.

Tabela 2. Ocena współpracy badanych przedsiębiorstw handlowych z innymi podmiotami (%)

Rodzaj podmiotów	Ocena współpracy		
	bardzo dobra lub dobra	ani dobra, ani zła	zła lub bardzo zła
producenci materiałów budowlanych (N=162)	82,1	17,9	0,0
firmy remontowo-budowlane (N=157)	75,8	23,6	0,6
hurtownie materiałów budowlanych (N=164)	73,8	24,4	1,8
instytucje finansowe (N=167)	67,7	25,7	6,6
firmy usługowe - logistyczne (N=165)	67,3	32,7	0,0
detaliści handlujący materiałami budowlanymi (N=150)	65,3	32,7	2,0
media (N=129)	43,4	48,1	8,5
biura projektowe (N=127)	43,3	48,0	8,7
firmy windykacyjne (N=127)	33,9	48,0	18,1
administracja państwowa/ samorządowa (N=133)	33,1	51,1	15,8
firmy konsultingowe (N=105)	29,5	59,0	11,4

Źródło: Badania własne.

Według deklaracji respondentów badane przedsiębiorstwa remontowo-budowlane osiągnęły najwyższy poziom współpracy z hurtowniami materiałów budowlanych, producentami oraz innymi firmami remontowo-budowlanymi^{2]} (tabela 3). Dobrze oceniana jest również współpraca z mediami, instytucjami finansowymi i biurami projektowymi. Z mediami (m.in. z telewizją, czasopismami, portalami internetowymi) nie współpracuje bezpośrednio co piąty producent materiałów budowlanych oraz co trzecie przedsiębiorstwo handlowe i remontowo-budowlane.

² Współpraca z innymi przedsiębiorstwami remontowo-budowlanymi dotyczy głównie relacji: zleceniodawca - podwykonawca lub wspólnego uczestnictwa w przetargach i realizacji określonych inwestycji budowlanych.

Tabela 3. Ocena współpracy badanych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych z innymi podmiotami (%)

Rodzaj podmiotów	Ocena współpracy		
	bardzo dobra lub dobra	ani dobra, ani zła	zła lub bardzo zła
hurtownie materiałów budowlanych (N=65)	80,0	18,5	1,5
producenci materiałów budowlanych (N=60)	73,3	26,7	0,0
firmy remontowo-budowlane (N=65)	63,1	33,8	3,1
firmy usługowe - logistyczne (N=62)	61,3	37,1	1,6
detaliści handlujący materiałami budowlanymi (N=58)	60,3	36,2	3,4
media (N=39)	53,8	38,5	7,7
instytucje finansowe (N=63)	50,8	42,9	6,3
biura projektowe (N=51)	49,0	45,1	5,9
administracja państwowa/ samorządowa (N=58)	37,9	53,4	8,6
firmy windykacyjne (N=37)	21,6	67,6	10,8
firmy konsultingowe (N=31)	19,4	71,0	9,7

Źródło: Badania własne.

Reasumując, zdecydowanie korzystniej oceniana jest współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami bezpośrednio uczestniczącymi w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych (producentami, hurtowniami, firmami remontowo-budowlanymi) oraz firmami usługowymi – logistycznymi, niż z pozostałymi podmiotami. Opinie takie wyrażali zarówno przedstawiciele producentów, przedsiębiorstw handlowych, jak i remontowo-budowlanych. Wysoka ocena współpracy pomiędzy podmiotami bezpośrednio zaangażowanymi w dystrybucję materiałów budowlanych może z jednej strony świadczyć o tym, że wzajemne oczekiwania tych podmiotów są osiągalne, z drugiej strony przedsiębiorstwa bezpośrednio uczestniczące w procesie dystrybucji w większym stopniu angażują się w rozwój współpracy pomiędzy sobą niż we współpracę z pozostałymi podmiotami [Sobczyk 2008, s. 174-180].

W wywiadach pogłębionych menedżerowie ocenili jakość współpracy ich przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych. Większość respondentów oceniła poziom współpracy z kontrahentami jako dostateczny bądź dobry (tabela 4). Lepiej oceniane są relacje B2B z przedsiębiorstwami, z którymi badane podmioty utrzymują częstsze kontakty oraz które w większym stopniu angażują się w rozwój współpracy. Menedżer reprezentujący przedsiębiorstwo produkcyjne P4 wyraził opinię: „jesteśmy zadowoleni z poziomem współpracy z firmami usługowymi, bo widzimy, że one chcą świadczyć

usługi w oparciu o nasze produkty, chwalą nasze produkty, są otwarte na dyskusje. Wiedzą, że przez uczestnictwo w organizowanych przez nas szkoleniach same sobie mogą pomóc, mogą zaproponować ulepszenia i to zostanie wdrożone.” Łatwiej jest rozwijać współpracę, kiedy obie strony relacji B2B są świadome korzyści z niej wynikających. Stanowią one niewątpliwą motywację do zacieśniania relacji.

Istotnym utrudnieniem dla rozwoju relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych, podkreślanym w wywiadach pogłębionych przez wielu menedżerów, jest krótkookresowa orientacja – uzależnienie współpracy od oferowanych przez producenta warunków handlowych. Na problem ten zwraca uwagę m.in. menedżer reprezentujący producenta P1: „w przypadku zacieśniania współpracy z firmami handlowymi na przeszkodzie stają często elementy transakcyjne. Firmy za kilka procent dodatkowego rabatu bardzo często są w stanie „się sprzedać” (sprzedawać produkty konkurentów). Jeżeli na rynku jest duża liczba konkurentów, oferujących podobne produkty lub jest duża liczba substytutów, to odbiorcom trudniej jest zachować lojalność. [...] Staramy się tworzyć bardzo dobre warunki handlowe, aby firmy sprzedawały nasze produkty.” Potwierdza to opinia innego respondenta: „bardzo ważne są oferowane przez nas warunki handlowe. Często można usłyszeć od odbiorców – „zrób mi dobrą cenę, to wszystko sprzedam” (P10). Respondent ten dodaje również, że „to, czy czynniki transakcyjne liczą się bardziej, czy też nie, zależy od poziomu świadomości kształtowania relacji przez poszczególne firmy i od poziomu znajomości rynku.” Zatem jednym z kluczowych zadań, jakie stoi przed menedżerami reprezentującymi przedsiębiorstwa produkcyjne jest zaszczepianie u kontrahentów orientacji na długookresową współpracę oraz stopniowe wdrażanie (począwszy od własnej organizacji) zasad kształtowania relacji B2B.

Tabela 4. Współpraca badanych przedsiębiorstw produkcyjnych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – opinie menedżerów

Firmy produkcyjne	Opinie menedżerów
P 1	„Współpraca układa nam się dobrze zarówno z firmami handlowymi, jak i z usługowymi. [...] Mimo że handlujemy bezpośrednio tylko z firmami handlowymi, to jednak staramy się również budować relacje z firmami dekarскими - łatwiej jest budować relacje z firmami usługowymi. W przypadku zacieśniania współpracy z firmami handlowymi na przeszkodzie stają często elementy transakcyjne. Firmy za kilka procent dodatkowego rabatu bardzo często są w stanie „się sprzedać” [sprzedawać produkty konkurentów]. Ich podejście do współpracy jest krótkookresowe. Jeżeli na rynku jest duża liczba konkurentów oferujących podobne produkty lub jest duża liczba substytutów, to odbiorcom trudniej jest zachować lojalność. [...] Staramy się tworzyć bardzo dobre warunki handlowe, aby firmy sprzedawały nasze produkty. Dzięki zacieśnianiu współpracy np. z dekarzami, którzy zaopatrują się w hurtowniach, staramy się wpływać na decyzje zakupowe firm handlowych. [...] Jeżeli produkt jest znany i poszukiwany, a przy okazji producent jest w stanie szybko ten produkt dostarczyć firmie handlowej, to będzie się sprzedawał. W wielu wypadkach firma handlowa będzie oferowała te materiały budowlane, które będą jej się sprzedawały łatwo, szybko i na których zarobi więcej.”
P 2	„Lepiej współpracuje się z firmami handlowymi. [...] Zamówienia jednostkowe firm handlowych są większe. Przy dostawie do firmy handlowej możemy „dorzucić” inny asortyment, którego dana firma handlowa sprzedaje mniej, możemy mu „dorzucić” materiały na magazyn. Od strony logistycznej łatwiej jest obsłużyć firmę handlową. Natomiast firma wykonawcza stawia warunki: „on chce tyle i tyle, i tam i tam” – w różne miejsca [w miejsce realizacji inwestycji]. Realizacja takich zamówień jest uciążliwa, zwłaszcza że koszty transportu z roku na rok są coraz większe.
P 3	„Poziom współpracy z firmami handlowymi jest umiarkowany. Z firmami usługowymi jest lepsza współpraca. Relacje z odbiorcami kształtują handlowcy w terenie, odwiedzając klientów.”
P 4	„Współpracujemy przede wszystkim z firmami handlowymi, jesteśmy zadowoleni z tego poziomu relacji. Nasza polityka w zakresie współpracy jest prosta i przejrzysta. Nie staramy się sztucznie preferować wybranych firm. [...] Rabat się wypracowuje, a nie dostaje. Jeżeli ktoś chce otrzymać większy rabat, to musi sobie na to zapracować. Jesteśmy też zadowoleni z poziomu współpracy z firmami usługowymi, bo widzimy, że one chcą świadczyć usługi w oparciu o nasze produkty, chwalą nasze produkty, są otwarte na dyskusje. Wiedzą, że przez uczestnictwo w organizowanych przez nas szkoleniach same sobie mogą pomóc, mogą zaproponować ulepszenia i to zostanie wdrożone.”
P 5	„Nieco lepiej układa się współpraca z firmami handlowymi, ponieważ jest powtarzalna. Z firmami usługowymi ta współpraca jest bardziej sporadyczna. Jakość współpracy zależy m.in. od poziomu naszej znajomości i częstotliwości kontaktów.”

Firmy produkcyjne	Opinie menedżerów
P 6	„Za kształtowanie relacji odpowiadają głównie właściciele firmy, ale także będą za to odpowiadać przedstawiciele handlowi, których planujemy zatrudnić. Najlepiej współpracuje nam się z firmami handlowymi, szczególnie z tymi zlokalizowanymi bliżej naszej firmy.”
P 7	„W kształtowaniu relacji uczestniczą wszyscy pracownicy naszej firmy. Stałą współpracę mamy tylko z hurtowniami. Dodatkowo staramy się budować relacje (np. przez szkolenia) z firmami usługowymi, z architektami. Prawie ze wszystkimi firmami współpracuje nam się na równym poziomie – dobrze. Cały czas pracujemy nad tym, aby tę współpracę rozwijać.”
P 8	„Współpracujemy głównie z firmami handlowo-usługowymi. Relacje te oceniamy dobrze. [...] Na pewno wiele aspektów tej współpracy należałoby poprawić. Zależy nam szczególnie na poprawie komunikacji z odbiorcami.”
P 9	„Najlepiej współpracuje nam się z producentami. Mamy z nimi umowy, na których bazujemy. [...] Na ogół z hurtowniami nie mamy umów. Hurtowni, z którymi współpracujemy jest mniej, sprzedaż jest realizowana na bieżąco. Staramy się poprawiać relacje z producentami poprzez wywiązywanie się z umów.”
P 10	„Współpracujemy jedynie z firmami handlowymi. Współpraca ta układa się niezłe. [...] Bardzo ważne są oferowane przez nas warunki handlowe. Często można usłyszeć od odbiorców – „zrób mi dobrą cenę, to wszystko sprzedam”. [...] To, czy czynniki transakcyjne liczą się bardziej, czy też nie, zależy od poziomu świadomości kształtowania relacji przez poszczególne firmy i od poziomu znajomości rynku.”

Źródło: Badania własne.

Jednym ze sposobów zmniejszenia siły przetargowej przedsiębiorstw handlowych jest strategia realizowana przez przedsiębiorstwo P1: „mimo że handlujemy bezpośrednio tylko z firmami handlowymi, to jednak staramy się budować również relacje z firmami dekarскими. [...] Dzięki zacieśnianiu współpracy np. z dekarzami, którzy zaopatrują się w hurtowniach, staramy się wpływać na decyzje zakupowe firm handlowych. [...] Jeżeli produkt jest znany i poszukiwany, [...] to będzie się sprzedawał.”

Podobnie do producentów materiałów budowlanych oceniały swoje relacje z kontrahentami przedsiębiorstwa handlowe (tabela 5). Najlepiej współpraca układa się z podmiotami, z którymi rozwijane są relacje interpersonalne, gdzie występuje lepsze zrozumienie pomiędzy menedżerami. „Współpraca ta [z producentami] oparta jest często na prywatnych nieformalnych relacjach, mamy wspólny interes. [...] Dobra współpraca z producentami wynika również z tego, że najczęściej to producent zabiega o współpracę z dobrym hurtownikiem. [...] Z wieloma obecnymi dostawcami współpracowałem będąc jeszcze w innej firmie. Dobre nieformalne relacje z wieloma dostawca-

mi przenieśliśmy do obecnego, nowego biznesu” (H6). Zbliżoną opinię wyraził menedżer reprezentujący przedsiębiorstwo H1: „Najlepiej współpracuje nam się z firmami handlowymi, bo się lepiej nawzajem rozumiemy. Firma usługowa wielu problemów związanych z handlem nie rozumie – płaci i wymaga. Firmy handlowe są bardziej elastyczne” (H1). Podobnie negatywnie o przedsiębiorstwach usługowych wypowiedzieli się inni menedżerowie: „[...] najbardziej himeryczne są firmy usługowe [...] Są w stanie przestać współpracować z jednym dostawcą dla 500 zł zaoferowanych przez konkurenta” (H2). „Firmy usługowe są słabo przygotowane do współpracy - bez zaplecza merytorycznego i finansowego. Z takimi firmami ciężko się współpracuje, czynnikiem dominującym jest jeszcze cena” (H3). Firmy remontowo-budowlane to najczęściej mikro- i małe przedsiębiorstwa, stąd też najczęściej dysponują mniejszymi zasobami (w tym również w zakresie wiedzy). Częściej też podmioty te zorientowane są transakcyjnie, w większym stopniu niż średnie i duże przedsiębiorstwa zwracają uwagę na opłacalność poszczególnych transakcji. Trudniej takim podmiotom orientować się tylko, bądź głównie na długim okresie współpracy, ponieważ bardzo często pojedyncze transakcje decydują o ich obecnej sytuacji na rynku (przetrwaniu). Rola mikro- i małych przedsiębiorstw usługowych na rynku materiałów budowlanych jest duża (m.in. większa niż w przypadku dużych podmiotów elastyczność działania, specjalizacja w realizowanych usługach itp.). Ze względu na ograniczone zasoby mikro- i małych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych zadanie rozwoju relacji powinno w większym stopniu spoczywać na firmach handlowych i producentach.

Tabela 5. Współpraca badanych przedsiębiorstw handlowych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – opinie menedżerów

Firmy handlowe	Opinie menedżerów
H 1	„Współpracujemy z firmami usługowymi i firmami handlowymi, rzadko z producentami materiałów budowlanych. Od producentów otrzymujemy gorsze warunki handlowe niż od hurtowni materiałów budowlanych. [...] Najlepiej współpracuje nam się z firmami handlowymi, bo się lepiej nawzajem rozumiemy. Firma usługowa wielu problemów związanych z handlem nie rozumie – płaci i wymaga. Firmy handlowe są bardziej elastyczne.”
H 2	„Rozwijamy współpracę zarówno z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, z małymi firmami handlowymi i firmami usługowymi. Najlepiej układa się współpraca z producentami, na drugim miejscu z firmami handlowymi, natomiast najbardziej himeryczne są firmy usługowe. Wszystkie mikro-przedsiębiorstwa usługowe to najbardziej niebezpieczna część rynku. Oni nie naciągną swojego dostawcę na kilkaset tysięcy złotych, ale są w stanie przestać współpracować z jednym dostawcą dla 500 zł zaoferowanych przez konkurenta. To funkcjonuje od wielu lat.”

Firmy handlowe	Opinie menedżerów
H 3	„Ogólnie współpraca układa się dobrze. Może poza pewną nieojalnością dostawców, którzy deklarują że w danym regionie stawiają na naszą firmę, a w sezonie okazuje się że prowadzą sprzedaż przez prawie wszystkie firmy handlowe w regionie. W taki sposób powstają wojny cenowe i zamiast porządkowania rynku dochodzi do psucia rynku. [...] Firmy usługowe są słabo przygotowane do współpracy - bez zaplecza merytorycznego i finansowego. Z takimi firmami ciężko się współpracuje, czynnikiem dominującym jest jeszcze cena.”
H 4	„Współpracujemy z producentami materiałów budowlanych, firmami handlowymi i firmami usługowymi. Współpraca z wszystkimi tymi firmami jest na podobnym, dobrym poziomie. [...] Nie zauważamy jakichś większych problemów we współpracy.”
H 5	„Wszystkie produkty oferowane przez nas są importowane. Współpracujemy z firmami produkcyjnymi (dostawcami i odbiorcami), firmami handlowymi i usługowymi. Współpraca sprowadza się głównie do kontaktów nieformalnych. Najlepiej współpracuje nam się z „salonami”, w których prezentowane są nasze produkty. Działania w zakresie kształtowania relacji podejmujemy głównie w stosunku do innych firm handlowych – „salonów”, marketów budowlanych. Największym problemem w kształtowaniu relacji jest komunikacja pomiędzy pracownikami naszej firmy: doradca handlowy – pracownik magazynu. Ogólnie uważamy, że mamy dobre relacje naszymi kontrahentami.”
H 6	„Mamy przedstawicieli handlowych, którzy pracują „w terenie”. Współpracujemy z producentami, firmami handlowymi i usługowymi. Lepsze relacje mamy z producentami. Współpraca ta oparta jest często na prywatnych nieformalnych relacjach, mamy wspólny interes. We współpracy z firmami handlowymi trudniej jest wypracować sobie takie prywatne, nieformalne relacje, ponieważ do nich dociera większa liczba firm. [...] Jestem zadowolony z poziomu relacji z producentami. Jeżeli się dobrze kupi, łatwiej jest dobrze sprzedać. Dobra współpraca z producentami wynika również z tego, że najczęściej to producent zabiega o współpracę z dobrym hurtownikiem. [...] Z wieloma obecnymi dostawcami współpracowałem będąc jeszcze w innej firmie. Dobre nieformalne relacje z wieloma dostawcami przenieśliem do obecnego, nowego biznesu. Na drugim miejscu można ustawić relacje z firmami handlowymi i usługowymi. Mogłoby być lepiej. Z hurtowniami materiałów budowlanych współpracujemy również na zasadzie barteru.”
H 7	„Jesteśmy małą firmą, dlatego też z producentami współpracujemy sporadycznie. Najwięcej zaopatrujemy się w dużych hurtowniach materiałów budowlanych. [...] Współpraca najlepiej układa się z małymi firmami usługowymi – chyba najlepiej się rozumiemy.”

Źródło: Badania własne.

Nie wszyscy producenci materiałów budowlanych wywiązują się z określonych wcześniej zasad współpracy (tabela 6). Opinię taką wyraził menedżer reprezentujący przedsiębiorstwo U1: „Współpraca z producentami materiałów budowlanych układa się nie najlepiej, niektórzy producenci, a szczególnie ich pracownicy „w terenie” nie wywiązują się z wcześniejszych ustaleń. Nie dbają o uporządkowanie rynku. Zasady współpracy nie są jasne”. Inni respondenci podkreślali, że nie współpracują bezpośrednio z producentami materiałów budowlanych, ponieważ nie są dla nich kluczowymi klientami. „Niekiedy jest tak, że od firm handlowych dostajemy lepsze warunki handlowe niż od producentów. Wynikać to może z tego, że firmy produkcyjne porządkują swój rynek i ustalają kluczowych klientów, którymi my nie jesteśmy” (U3). Sporadycznie zaopatrujemy się u producentów. Najczęściej warunki handlowe oferowane przez producentów są mniej korzystne niż te oferowane przez duże hurtownie” (U7).

Tabela 6. Współpraca badanych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych – opinie menedżerów

Firmy usługowe	Opinie menedżerów
U 1	„Współpraca z producentami materiałów budowlanych układa się nie najlepiej, niektórzy producenci, a szczególnie ich pracownicy „w terenie” nie wywiązują się z wcześniejszych ustaleń. Nie dbają o uporządkowanie rynku. Zasady współpracy nie są jasne. Dystrybucja tych produktów wykończeniowych nie jest uporządkowana. Nie mamy wsparcia ze strony producentów. [...] Wśród firm handlowych w naszym zakresie asortymentowym jest dwóch dominujących dostawców i oni się wzajemnie „wycinają”. Wszystko to odbywa się z korzyścią dla inwestora, a niekorzyścią dla nas, bo dostawcy ci starają się sprzedawać jak najtaniej bezpośrednio do inwestorów.”
U 2	„Współpracujemy z firmami produkcyjnymi i usługowymi. Najlepiej układa się współpraca z firmami produkcyjnymi. Współpracujemy ze stałymi dostawcami od dłuższego czasu.”
U 3	„Najlepszą współpracę mamy z producentami materiałów budowlanych, następnie z firmami handlowymi i usługowymi. Mamy kluczowych dostawców. W niektórych przypadkach zaopatrujemy się głównie u producenta. [...] Niekiedy jest tak, że od firm handlowych dostajemy lepsze warunki handlowe niż od producentów. Wynikać to może z tego, że firmy produkcyjne porządkują swój rynek i ustalają kluczowych klientów, którymi my nie jesteśmy. Mimo to nieco wyżej oceniamy współpracę z producentami.”
U 4	„Współpracujemy zarówno z firmami produkcyjnymi, handlowymi, jak i usługowymi, które są podwykonawcami. Staramy się rozwijać współpracę i być stałymi w relacjach z kontrahentami. Łatwiej jest nam liczyć na pomoc ze strony kontrahentów, kiedy mamy problemy.”

Firmy usługowe	Opinie menedżerów
U 5	„Współpracuję jedynie z firmami handlowymi. Obecnie zaopatruję się w jednej hurtowni, u kolegi. Znamy się od 10 lat. Spotykamy się także prywatnie. Do tej firmy nie przyciągnęło mnie „przekupstwo”, ale dobra znajomość, kontakt, wspólne zainteresowania. Wcześniej zaopatrywałem się również w innych hurtowniach, ale nie byłem zadowolony z tej współpracy”.
U 6	„Współpracujemy z niewielką liczbą producentów i firm handlowych. Poziom zadowolenia ze współpracy zarówno z firmami produkcyjnymi, jak i handlowymi jest średni. Dostawcy nie są za bardzo zainteresowani długotrwałą współpracą, a bardziej wielkością sprzedaży i zyskiem. Myślą bardziej krótkookresowo.”
U 7	„Utrzymujemy współpracę najczęściej z firmami handlowymi i usługowymi. Sporadycznie zaopatrujemy się u producentów. Najczęściej warunki handlowe oferowane przez producentów są mniej korzystne niż te oferowane przez duże hurtownie. [...] Najkorzystniej układa nam się współpraca z innymi wykonawcami. Wspólnie realizujemy wiele inwestycji.”

Źródło: Badania własne.

Wykorzystując zaproponowane przez T. Millmana i K. Wilsona etapy rozwoju relacji B2B^[3] poproszono menedżerów w wywiadach pogłębionych o ocenę ich obecnego poziomu relacji z producentami materiałów budowlanych, firmami handlowymi i remontowo budowlanymi^[4] (wyniki w tabelach 7-8).

W opinii większości respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa produkcyjne, ich relacje B2B osiągnęły poziom pośredni (tabela 7). Współpracują oni najczęściej z firmami handlowymi i remontowo-budowlanymi, a w trzech przypadkach również z innymi producentami, którzy wykorzystują ich wyroby do dalszej produkcji.

3 Etap wstępny: relacje pomiędzy firmami nie są rozwinięte, mają postać spotkań pojedynczych osób. Firmy przedstawiają głównie własne cele i swój punkt widzenia. Zdarza się, że obie strony poprzestają na najprostszyc kontaktach, wykluczając możliwość rozwoju współpracy. Odbiorca ocenia konkurencyjność dostawcy pod względem jego cen. Etap wczesny: zdarza się, że każda z firm dąży do osiągnięcia wyłącznie własnych korzyści. Próby rozwinięcia współpracy, podejmowane przez jedną ze stron, mogą być odbierane przez drugą stronę jako zagrożenie jej pozycji i siły. W czasie negocjacji dominuje aspekt cenowy, nabywca zwraca dużą uwagę na koszty. Sprzedawcy koncentrują się głównie na zwiększeniu sprzedaży. Nabywca ocenia konkurencyjność dostawcy na podstawie siebie tylko znanych kryteriów. Etap pośredni: podstawowe kontakty przekształcają się w inne, polegające na dążeniu dwóch stron do poznania procesów zachodzących w firmie partnera oraz poznania jego rynku. Zwiększa się poziom zaufania oraz otwartość w kontaktach. Coraz częściej relacje przybierają charakter nieformalny. Rozwój relacji pomiędzy stronami cechuje większy wysiłek w kształtowanie więzi pomiędzy firmami. Etap partnerstwa: relacje pomiędzy firmami oparte są na zaufaniu. Istnieje dobra wymiana informacji pomiędzy stronami. Współpracujące firmy w pierwszej kolejności informują się o wprowadzanych nowych rozwiązaniach. Oczekiwany jest stały rozwój więzi. Stosowane są przejrzyste wskaźniki oceny współpracy pomiędzy firmami. Wycofywanie się ze wspólnie przyjętych uzgodnień jest niedopuszczalne. Etap synergii: obie strony relacji wspólnie opracowują biznesplan. Funkcjonuje jeden system przekazywania informacji. Strategie marketingowe tworzone są wspólnie. Firmy znają wszystkie koszty i marżę drugiej strony. Innowacje odgrywają ważną rolę. Prace badawczo-rozwojowe dostawcy i nabywcy prowadzone są wspólnie. Obie strony podejmują wspólne, aktywne działania, których celem jest rozwinięcie rynku finalnych nabywców materiałów budowlanych.

4 Respondentom przedstawiono ogólne charakterystyki każdego z poziomów rozwoju relacji i poproszono o wybór tego z etapów, który charakteryzuje współpracę ich przedsiębiorstwa.

Tabela 7. Poziom relacji przedsiębiorstw produkcyjnych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w opinii badanych

Przedsiębiorstwa produkcyjne	Relacje z innymi przedsiębiorstwami produkcyjnymi	Relacje z przedsiębiorstwami handlowymi	Relacje z przedsiębiorstwami usługowymi
P 1	brak współpracy	etap pośredni	etap wczesny
P 2	brak współpracy	etap partnerstwa	etap partnerstwa
P 3	brak współpracy	etap partnerstwa	etap pośredni
P 4	brak współpracy	etap pośredni	etap pośredni
P 5	etap wczesny	etap pośredni	etap wstępny
P 6	etap partnerstwa	etap pośredni	etap pośredni
P 7	brak współpracy	etap partnerstwa	brak współpracy
P 8	brak współpracy	etap pośredni	etap pośredni
P 9	etap partnerstwa	etap pośredni	brak współpracy
P 10	brak współpracy	etap pośredni	brak współpracy

Źródło: Badania własne.

Według deklaracji badanych menedżerów relatywnie najlepsze relacje w dystrybucji swoich produktów osiągnęli producenci „P 2” i „P 7”. Pośredni etap rozwoju relacji przedsiębiorstw produkcyjnych traktowany jest jako etap przejściowy w kierunku relacji partnerskich. Na etapie pośrednim relacje nie są jeszcze wystarczająco ugruntowane. Poziom wzajemnego zaufania kontrahentów jest jeszcze zbyt niski. Menedżerowie zgadzają się, że warto go zwiększać, bo wpływa to pozytywnie na efektywność działania i przyczynia się do wzrostu zysków. Nieco częściej obawy przed rozwojem kontaktów zgłaszają odbiorcy (przedsiębiorstwa handlowe i usługowe). Nabywcy obawiają się rozwoju kontaktów z dostawcą ponad możliwości własnej kontroli.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa handlowe współpracują zarówno z producentami, innymi firmami handlowymi, jak i firmami usługowymi (tabela 8). Podobnie jak w relacjach producentów, tak i w relacjach B2B przedsiębiorstw handlowych z innymi podmiotami tworzącymi kanały dystrybucji materiałów budowlanych dominuje pośredni poziom relacji.

Warto również zwrócić uwagę na relatywnie duży udział firm handlowych, które osiągnęły wczesny etap relacji. Taki poziom cechują typowe relacje kupna – sprzedaży i krótkookresowa orientacja transakcyjna (istotną rolę we współpracy odgrywają rabaty i terminy płatności). W analizowanej sytuacji zasoby kontrahentów nie są w pełni wykorzystane, występuje ograniczony przepływ informacji. Utrudnia to m.in. wywiązywanie się z wzajemnych zobowiązań (np. nieterminowa realizacja dostaw materiałów budowlanych). Zagroženiem dla

przedsiębiorstw utrzymujących relacje z kontrahentami na etapie wczesnym jest opieranie ich na kontaktach pojedynczych osób - reprezentantów tych podmiotów. Ryzyko związane jest na przykład z odejściem pracownika z firmy. W takiej sytuacji relacje z kontrahentami budowane są od początku.

Tabela 8. Poziom relacji przedsiębiorstw handlowych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w opinii badanych

Przedsiębiorstwa handlowe	Relacje z przedsiębiorstwami produkcyjnymi	Relacje z innymi przedsiębiorstwami handlowymi	Relacje z przedsiębiorstwami usługowymi
H 1	etap wczesny	etap partnerstwa	etap pośredni
H 2	etap pośredni	etap wczesny	etap wstępny
H 3	etap wczesny	etap pośredni	etap pośredni
H 4	etap pośredni	etap pośredni	etap pośredni
H 5	etap wstępny	etap pośredni	etap wczesny
H 6	etap pośredni	etap wczesny	etap wczesny
H 7	etap wstępny	etap wczesny	etap pośredni

Źródło: Badania własne.

Porównując poziomy relacji B2B, jakie osiągnęły przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych, należy podkreślić dość duże zróżnicowanie ocen relacji w przypadku firm usługowych (tabela 9). Mimo że przewagę stanowią relacje na poziomie pośrednim, to jednak dość często w ocenach pojawia się poziom wczesny, a w trzech przypadkach poziom partnerstwa.

Tabela 9. Poziom relacji przedsiębiorstw remontowo-budowlanych w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w opinii badanych

Przedsiębiorstwa usługowe	Relacje z przedsiębiorstwami produkcyjnymi	Relacje z przedsiębiorstwami handlowymi	Relacje z innymi przedsiębiorstwami usługowymi
U 1	etap wczesny	etap wczesny	brak współpracy
U 2	etap partnerstwa	brak współpracy	etap partnerstwa
U 3	etap pośredni	etap wczesny	etap wczesny
U 4	etap wczesny	etap pośredni	etap pośredni
U 5	brak współpracy	etap partnerstwa	brak współpracy
U 6	etap pośredni	etap pośredni	brak współpracy
U 7	etap wczesny	etap wczesny	etap pośredni

Źródło: Badania własne.

Zróźnicowanie poziomu relacji analizowanych przedsiębiorstw remontowo-budowlanych z kontrahentami uzależnione jest w dużym stopniu od wielkości tych podmiotów oraz specyfiki sektora rynku budowlanego, w którym działają. Firmy funkcjonujące w sektorze materiałów wykończeniowych najczęściej współpracują z większą liczbą dostawców, niż przedsiębiorstwa działające w sektorze materiałów konstrukcyjnych. Dodatkowym czynnikiem mającym wpływ na rozwój relacji omawianych podmiotów jest fakt prowadzenia, oprócz działalności usługowej, również działalności handlowej. Wiąże się to często z większą liczbą kontrahentów. Brak wyboru kluczowych kooperantów może w konsekwencji ograniczać poziom rozwoju relacji.

W większości przedsiębiorstw relacje B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych osiągnęły etap pośredni. Relacje te przybierają coraz częściej charakter nieformalny. Wśród głównych problemów stojących na drodze dalszego rozwoju relacji B2B (w kierunku partnerstwa) są m.in. ciągle mało przejrzyste zasady współpracy, jeszcze relatywnie niski poziom zaufania pomiędzy kontrahentami oraz zbyt słaby przepływ informacji pomiędzy tymi podmiotami.

O ogólną ocenę poziomu relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych w Polsce poproszono również sześciu ekspertów uczestniczących w badaniu. Ekspertom zaprezentowano tablicę wraz z charakterystyką pięciu etapów procesu rozwoju relacji B2B i poproszono, aby w oparciu o swoją wiedzę na temat kanałów dystrybucji materiałów budowlanych dokonali ogólnej oceny poziomu relacji pomiędzy tymi firmami.

Czterech spośród sześciu badanych ekspertów zakwalifikowało obecny poziom relacji B2B w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych do etapu pośredniego, charakteryzującego się m.in. zwiększeniem poziomu zaufania pomiędzy firmami, wzrostem otwartości w kontaktach, oraz zaangażowania w kształtowanie relacji. Zdaniem dwóch ekspertów obecne relacje w analizowanych kanałach dystrybucji osiągnęły zaledwie etap wczesny.

Eksperci zwrócili uwagę na kilka problemów, które ich zdaniem uzasadniają ocenę obecnego poziomu relacji w kanałach dystrybucji materiałów budowlanych. Są to m.in.:

- brak pełnej orientacji firm na obopólne korzyści współpracujących ze sobą podmiotów,
- relatywnie zbyt duża koncentracja przedsiębiorstw na zwiększenie bieżącej sprzedaży w porównaniu do działań kształtujących długotrwałe relacje,
- stosunkowo mała przejrzystość zasad współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- relatywnie niski poziom wzajemnej znajomości firm (zbyt mało podmiotów prowadzi badania marketingowe, nie wszystkie firmy dysponu-

- ją kompletnymi i aktualnymi bazami danych o kontrahentach, z którymi współpracują itp.),
- stosunkowo duży wpływ czynników transakcyjnych (poziom cen, rabaty, terminy płatności) na współpracę pomiędzy firmami.

Oceny ekspertów wskazują jedynie ogólny poziom relacji B2B w analizowanych kanałach dystrybucji. Nierzadko podczas prowadzonych rozmów eksperci podawali przykłady przedsiębiorstw, których relacje można byłoby przyporządkować do etapu partnerstwa, ale także i firm będących w tym zakresie na etapie wstępnym.

3. Uwagi końcowe

Reasumując, badanym przedsiębiorstwom współpraca najlepiej układa się z kontrahentami bezpośrednio zaangażowanymi w dystrybucję materiałów budowlanych (producenci, firmy handlowe: hurtownie i punkty detaliczne, firmy remontowo-budowlane). Relatywnie współpraca ta osiąga niższy poziom w odniesieniu do administracji państwowej i samorządowej. Prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie korzysta z outsourcingu, m.in. w zakresie konsultingu, działań promocyjnych i badań marketingowych.

Zdaniem większości respondentów za kształtowanie relacji B2B powinny odpowiadać wspólnie wszystkie podmioty tworzące kanał dystrybucji materiałów budowlanych. Dwie trzecie badanych podmiotów uwzględniając przewidywany rozwój wydarzeń w kanale dystrybucji oraz zmiany otoczenia, z własnej inicjatywy podejmuje działania rozwijające relacje z kontrahentami. Większą aktywność w podejmowaniu własnych inicjatyw w zakresie rozwoju współpracy wykazują średnie i duże przedsiębiorstwa niż małe.

W kształtowaniu relacji pomiędzy ogniwami kanałów dystrybucji kluczowe znaczenie należy przypisać pracownikom tych przedsiębiorstw. Rozwój relacji B2B w kierunku partnerstwa nie jest możliwy bez zaangażowanych, elastycznych, lojalnych, otwartych na współpracę, posiadających wiedzę i doświadczenie pracowników. Ich rola w kształtowaniu relacji obejmuje także zarządzanie procesami i technologią, niezbędnymi do tworzenia wartości wspólnie z pozostałymi ogniwami kanału dystrybucji.

Przedsiębiorstwa podejmujące wysiłek rozwoju relacji B2B mogą zbudować efektywne i użyteczne kanały dystrybucji charakteryzujące się dużą elastycznością w odniesieniu do zmian rynku, relatywnie niskimi kosztami funkcjonowania oraz trwałą przewagą konkurencyjną. Rozwój relacji w ramach kanałów dystrybucji materiałów budowlanych przynosi korzyści wszystkim współpracującym ze sobą podmiotom. Warunkiem jest jednak precyzyjne określenie zasad współpracy i ich konsekwentne przestrzeganie.

Większość przedsiębiorstw, które tworzą kanały dystrybucji materiałów budowlanych osiągnęło pośredni etap rozwoju relacji z kontrahentami. Wśród trudności w osiągnięciu dalszego rozwoju współpracy wskazać można przede wszystkim brak pełnej orientacji firm na obopólne korzyści ze współpracy oraz zbyt dużą koncentrację na zwiększenie bieżącej sprzedaży w porównaniu do działań kształtujących długotrwałe relacje. Problemem jest również brak zasad współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami bądź ich mała przejrzystość. Podstawę relacji B2B w kanałach dystrybucji stanowią najczęściej umowy zawierane pomiędzy kontrahentami, które jednak nie precyzują wszystkich szczegółów współpracy (sprowadzają się najczęściej do określenia warunków handlowych). W sytuacjach, w których umowa nie precyzuje zachowań kontrahentów liczą się przede wszystkim: elastyczność, otwartość na rozwiązanie danego problemu, orientacja również na interes kontrahenta.

Literatura

1. Cheverton P., *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
2. Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
3. *Współczesny marketing – strategie*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008.