

*Marek Rutkowski**

**LOJALNI KLIENCI JAKO ELEMENT PRZEWAGI
KONKURENCYJNEJ DYSTRYBUTORÓW
MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH – WYNIKI BADAŃ**

Według T. Levitta, „celem marketingu jest stworzyć i utrzymać klienta”¹. Aby zatem odnieść sukces na rynku, nie wystarczy już jedynie osiągnąć wysoki wolumen sprzedaży, będący jedynie krótkookresowym celem działań marketingowych. Należy zatrzymać klienta, trzeba sprawić, aby pozostał nam wierny. Sukces przedsiębiorstwa w długim okresie zależy od poziomu zadowolenia klienta, który z kolei uzależniony jest od poziomu zaspokojenia jego oczekiwań. Zadowolenie klienta można więc potraktować jako najlepszy wskaźnik przyszłych zysków firmy².

W sytuacji, w której większość hurtowni materiałów budowlanych oferuje zbliżony jakościowo asortyment łatwo identyfikowalnych marek, ważnym problemem staje się kształtowanie lojalności klientów. Z tej perspektywy interesujące poznawczo wydają się odpowiedzi na pytania: Co jest źródłem przewagi konkurencyjnej dystrybutorów materiałów budowlanych na rynku lokalnym? Jakie są skuteczne sposoby pozyskiwania klientów? Jakie działania podejmują lokalni dystrybutorzy materiałów budowlanych w celu zwiększenia satysfakcji klientów? Jakie narzędzia wykorzystują badani przedsiębiorcy, by kształtować lojalność klientów?

W celu rozpoznania przedstawionych tu problemów w listopadzie 2003 r. przeprowadzono badania wśród 7 celowo dobranych przedsiębiorstw – dystrybutorów materiałów budowlanych z Małopolski i Podkarpacia. Badania miały charakter jakościowy. Przeprowadzone zostały metodą indywidualnych

* Mgr, Katedra Marketingu, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu.

¹ J. Otto, *Marketing relacji*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2001, s. 10.

² Z. Waśkowski, *Budowa lojalności względem marki na rynku dóbr przemysłowych*, „Marketing i Rynek” 2001, nr 3, s. 12.

wywiadów pogłębionych, na podstawie scenariusza wywiadu. Respondentami byli głównie prezesi, właściciele firm handlujących materiałami budowlanymi. Wszyscy respondenci pracują w analizowanych firmach od momentu ich założenia, posiadają wyższe wykształcenie, a staż połowy badanych osób nie przekraczał 8 lat.

W badaniu wzięły udział przede wszystkim przedsiębiorstwa z polskim kapitałem, zatrudniające średnio 24 osoby. Roczne obroty badanych firm zawierały się w przedziale od 2 do 45 mln zł. Zakres asortymentu oferowanego przez każdy z analizowanych podmiotów obejmował większość grup produktowych materiałów budowlanych. Geograficzny obszar działania badanych przedsiębiorstw pokrywał Polskę południowo-wschodnią oraz eksport.

Zdobywanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej firmy handlowej jest uwarunkowane m.in. jej innowacyjnymi i oryginalnymi decyzjami marketingowymi oraz aktywnym oddziaływaniem na rynek³. Badani przedsiębiorcy najczęściej wskazują na korzystną cenowo ofertę jako źródło przewagi konkurencyjnej. Jest to, ich zdaniem, ciągle istotny czynnik, „szczególnie w regionie południowo-wschodniej Polski”. Badani menedżerowie uważają, że „jeśli ktoś ma dostęp do dobrego markowego produktu zakupionego u producenta na korzystnych warunkach, będzie go mógł taniej odsprzedać”. Ważne jest zatem bardzo często to, czy dystrybutor materiałów budowlanych jest bezpośrednim odbiorcą producenta, czy też stanowi kolejne ogniwo kanału dystrybucji.

Inny równie istotny element pozwalający osiągnąć przewagę konkurencyjną to odpowiednio duży kapitał przedsiębiorstw handlujących materiałami budowlanymi. Ułatwia on wyjście do klienta z bardziej kompleksową ofertą. Dotyczy to z jednej strony możliwości zaopatrzenia się w szerszy zakres asortymentu, bardziej optymalny pod kątem zróżnicowanych potrzeb inwestycyjnych indywidualnego odbiorcy. Z drugiej strony większy kapitał ułatwia rozwój infrastruktury logistycznej umożliwiającej zaoferowanie indywidualnemu klientowi dodatkowych usług, takich jak np. transport zakupionych towarów na teren inwestycji, a coraz częściej również i ich rozładunek. Badani przedsiębiorcy i menedżerowie podkreślają, że duże znaczenie w handlu materiałami budowlanymi odgrywa jakość obsługi klienta. „Ważna jest miła i fachowa obsługa klienta, tak aby czuł się on dobrze obsłużony – to procentuje”. „Klient wraca do sprzedawcy, który mu doradził, który go obsłużył profesjonalnie”. Przykładowe opinie respondentów na temat skutecznych sposobów pozyskiwania klienta prezentuje tab. 1.

³ *Ibidem*, s. 17.

Tabela 1

Najbardziej skuteczne sposoby pozyskiwania klienta na rynku materiałów budowlanych w opinii badanych przedsiębiorców

Jednym z najskuteczniejszych sposobów walki o klienta jest...	
– „obniżenie ceny”	– „szybkość dostaw i terminy płatności”
– „miła i fachowa obsługa”	– „oferowanie takiego produktu, którego klient oczekuje, w odpowiednim czasie i po konkurencyjnych cenach”
– „bezpośredni kontakt z klientem”	
– „solidna kompleksowa obsługa (towar wraz dostawą)”	

Źródło: badania własne.

Wszyscy badani menedżerowie uważają, że ich firmy mają przewagę konkurencyjną na lokalnym rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Przewaga ta w każdym z analizowanych przypadków dotyczy głównie wybranego asortymentu materiałów budowlanych, a jej źródłem jest pozycja firmy w kanale dystrybucji. Dystrybutorzy, którzy są bezpośrednimi odbiorcami materiałów budowlanych poszczególnych producentów, otrzymują najczęściej korzystniejsze od konkurentów warunki handlowe. Dokonując tańszych zakupów, hurtownicy mogą sprzedawać wybrane materiały po niższej cenie niż konkurencja. Nie są to jednak w opinii badanych przedsiębiorców trwałe źródła przewagi konkurencyjnej.

Wśród celów ujętych w strategiach na najbliższe dwa lata respondenci wymieniają najczęściej rozszerzenie oferowanego zakresu materiałów budowlanych, rozbudowę infrastruktury (m.in. miejsce sprzedaży, środki transportu), a także nawiązanie ściślejszej współpracy z firmami usługowymi. Realizacja tych działań powinna, zdaniem badanych przedsiębiorców, utrwalić przewagę konkurencyjną ich firm na lokalnym rynku dystrybucji materiałów budowlanych.

W opinii respondentów, za trzy lata przewagę na lokalnym rynku dystrybucji materiałów budowlanych pozwolą osiągnąć głównie: „silna pozycja finansowa”, „skala działania” oraz „kompleksowość oferty”. Większość badanych przedsiębiorców uważa, że integracja Polski z UE nie przyniesie istotnych zmian na lokalnym rynku dystrybucji materiałów budowlanych. Znaczącym utrudnieniem może być jednak, szczególnie w początkowym okresie, wzrost od 1 maja 2004 r. podatku VAT na materiały budowlane, z 7% do 22%. Plany zmiany stawki podatku VAT na materiały budowlane, zdaniem respondentów, wpływają na obecny wzrost obrotów hurtowni materiałów budowlanych, natomiast po 1 maja przyszłego roku odnotowany zostanie znaczący spadek sprzedaży. Sytuacja taka, w opinii badanych menedżerów, powinna się jednak stopniowo ustabilizować i w ciągu roku powrócić do „normalnego poziomu”.

Zmiany zachodzące na rynku, a szczególnie burzliwy rozwój technologii oraz wzrost poziomu konkurencji, dla większości badanych przedsiębiorców są istotnym utrudnieniem w prognozowaniu elementów przewagi rynkowej firm handlujących materiałami budowlanymi za 10 lat. Wskazywanymi przez respondentów tendencjami rozwoju dystrybucji są: „umocnienie się dążenia do obniżenia kosztów działalności związanych z dystrybucją”, „rozwój procesów integracyjnych inicjowanych przede wszystkim przez duże hurtownie materiałów budowlanych”, a także „dalszy szybki rozwój technologii produktowych, magazynowych i transportowych”.

W warunkach ciągle nasilającej się konkurencji zbudowanie trwałych opłacalnych relacji z klientem staje się możliwe jedynie poprzez zapewnienie mu pełnej satysfakcji⁴. Zadowolenie odbiorcy wymaga spełnienia jego oczekiwań, dostosowania produktu lub usługi do jego indywidualnych potrzeb. O satysfakcji z dokonanego zakupu materiałów budowlanych decyduje zwykle, poza produktem rzeczywistym, także poziom obsługi klienta. Inwestor indywidualny bardzo często oczekuje pomocy, doradztwa od pracowników hurtowni. Wszystkie badane firmy deklarują, że podejmują szeroki zakres działań mających na celu podnoszenie jakości obsługi klienta. Wśród działań tych najczęściej wymieniane są szkolenia pracowników hurtowni w zakresie obsługi klientów, poprawa wystroju miejsc, gdzie klienci dokonują zakupów, poprawa ekspozycji towarów oraz rozbudowa powierzchni handlowej. Pracownicy otrzymują wytyczne dotyczące sposobu obsługi klienta, poczynając od przyjęcia telefonu po pomoc przy załadunku i rozładunku zakupionego towaru. Według deklaracji, wszyscy respondenci są świadomi znaczenia wysokiego poziomu obsługi klienta w powstawaniu silnych emocjonalnych związków z firmą, które w efekcie budują lojalność klientów. Tabela 2 prezentuje charakterystyczne wypowiedzi badanych przedsiębiorców na temat zachowań ich zadowolonych klientów.

Tabela 2

Opinie badanych przedsiębiorców na temat zachowań zadowolonych klientów

Jeśli nasz klient jest zadowolony to...	
– „wraca do nas”	– „my jesteśmy zadowoleni”
– „jest naszym klientem od początku do końca inwestycji”	– „wraca do nas często”
– „jest naszym najlepszym ambasadorem na rynku”	– „informuje o naszej ofercie innych (rodzina, znajomi)”

Źródło: badania własne.

⁴ J. Otto, *op. cit.*, s. 81.

Wśród wymienianych przez respondentów czynników, które przynoszą ich klientom indywidualnym największą satysfakcję, są: „korzystna relacja ceny do jakości oferowanych materiałów”, „miła i fachowa obsługa”, „wysoka jakość oferowanych materiałów”, a także „terminowość dostawy zakupionych towarów”. Dla klientów instytucjonalnych czynnikiem przynoszącym największą satysfakcję, zdaniem badanych przedsiębiorców, są dodatkowo „korzystne warunki handlowe, a szczególnie odroczone terminy płatności”.

Duże zadowolenie klienta sprzyja powstawaniu silnych, emocjonalnych związków z firmą, wykraczających poza racjonalne preferencje. To właśnie, zdaniem Ph. Kotlera, kształtuje dużą lojalność klienta⁵. Klienci lojalni nie są podatni na działania konkurencji, tolerują drobne potknięcia firmy, polecają firmę innym, regularnie zaopatrują się w różne materiały budowlane oferowane przez badane przedsiębiorstwa (głównie klienci instytucjonalni) (tab. 3).

Tabela 3

Opinie respondentów na temat lojalności ich klientów

Klient lojalny to klient...	
– „na długie lata”	– „który kupuje u nas niezależnie od oferowanych mu warunków handlowych”
– „który wiąże się i chce współpracować niezależnie od superokazji, superpromocji ze strony konkurencji”	– „który z byle powodu nie idzie do konkurencji”
– „który szuka takiego rozwiązania, aby z nami współpracować”	– „stały klient”
– „który u nas realizuje większość zakupów i na bieżąco płaci”	– „pozytywnie wyrażający się o naszej firmie”
	– „który płaci w odpowiednim czasie i nie trzeba uruchamiać działań windykacyjnych”

Źródło: badania własne.

Ogół narzędzi budowania lojalności dzieli się na trzy grupy: narzędzia społeczne, finansowe i strukturalne⁶. W ramach podejmowanych działań badani przedsiębiorcy najczęściej wykorzystują narzędzia finansowe i społeczne. Wśród narzędzi finansowych najczęściej stosowane są specjalne rabaty za lojalność, zaproszenia na imprezy targowe, szkolenia dla pracowników klienta, a także pomoc w rozwoju firmy klienta wyrażającą się głównie w postaci odroczonego terminu płatności. W ramach społecznych narzędzi

⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 35.

⁶ Z. Waśkowski, *op. cit.*, s. 21.

budowania lojalności respondenci wymieniają najczęściej wizyty u klienta, telemarketing, okolicznościowe spotkania z klientami oraz publikowanie w prasie specjalistycznej adresów własnych placówek. Żadna z badanych firm nie wykorzystuje bezpłatnej infolinii. Zakres podejmowanych działań najczęściej nie jest wcześniej planowany, a przy wyborze narzędzi menedżerowie opierają się na własnym doświadczeniu, na opiniach swoich klientów oraz na obserwacjach konkurencji. Większość podjętych działań budujących lojalność skierowana jest do klientów instytucjonalnych (firmy handlowe i usługowe).

Interesujące wydają się samooceny respondentów dotyczące efektów podjętych przez nich działań budujących lojalność klientów. Żadna z badanych firm nie prowadzi systematycznych badań rynku. Informacje na temat poziomu satysfakcji i lojalności czerpane są najczęściej z bieżących obserwacji klientów w miejscu sprzedaży, z opinii o firmie przekazywanej przez innych nabywców oraz z analizy wyników sprzedaży. Zdaniem respondentów, „większość podjętych działań przyniosła zamierzone efekty”, „klienci są raczej lojalni”.

W najbliższych latach badani przedsiębiorcy zamierzają poszerzać zakres narzędzi budowania lojalności, głównie o narzędzia społeczne. Zdaniem respondentów, osobiste kontakty pracowników hurtowni z klientami, często nieformalne, stanowią bardzo ważne źródło lojalności, szczególnie w relacjach B2B.

Zdaniem wszystkich respondentów, klienci lojalni stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy handlowej na rynku materiałów budowlanych. Element ten będzie, ich zdaniem, odgrywał coraz większą rolę. Stali klienci są kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu przedsiębiorstwa w grze rynkowej.

Marek Rutkowski

LOYAL CUSTOMERS AS A FACTOR OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN BUILDING MATERIALS DISTRIBUTION CHANNELS – RESEARCH RESULTS

The article presents few outputs of research conducted among 7 owners/managers of wholesale dealers of building materials from Małopolska and Podkarpacie voivodships. Method used in the research was in-depth interview. One of the aims of this research was to get to know the range of dealers activity, which construct customer loyalty.

The research proved that managers use wide range of financial and social forms of stimulating customer behaviour. Among the factors, which most satisfy the customer are: advantageous price and customer service. The loyalty depends on customer satisfaction, and that is a result of providing his needs. These activities give chance the companies to reach competitive advantage in building materials distribution channels.