

PAWEŁ BOGACZ

## **PROGRAM MOTYWOWANIA KLIENTA Z SEKTORA ENERGETYCZNEGO PODSTAWĄ BUDOWY WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA GÓRNICZEGO W TEJ GRUPIE ODBIORCÓW\***

### **Wprowadzenie**

Otoczenie, a głównie postępujący proces globalizacji, wymogło w ostatnich latach zmiany w stylach zarządzania przedsiębiorstwami, w tym również w zakresie zarządzania marketingowego. Polegają one w dużej mierze na poszukiwaniu i wdrażaniu rozwiązań pozwalających na bieżące monitorowanie sytuacji rynkowej firmy, dając w konsekwencji możliwość wprowadzania nie obciążonych dużym ryzykiem działań z zakresu przewidywania ich rynkowej przyszłości. Prace te pozwalają w dalszej konsekwencji na miarodajne planowanie działań firm w najbliższych latach. Ich końcowym rezultatem jest przygotowanie efektywnej strategii marketingowej, która, kierując się zasadą planowania w układzie marketingu-mix, zbiera założenia oddziaływania firmy na rynek.

Branżą, w której od niedawna zauważa się potrzebę prowadzenia działań w tym zakresie jest także górnictwo węgla kamiennego. Od kilku lat poszukuje się w niej rozwiązań, które pozwolą odpowiednio monitorować rynek odbiorców oraz motywować najlepszych spośród nich poprzez zestaw narzędzi handlowych i marketingowych, z uwzględnieniem potrzeb firmy górniczej.

W niniejszym artykule przedstawiono propozycję systemu motywowania klientów kopalń węgla kamiennego, który oparto na wynikach autorskich badań marketingowych sektora energetyki zawodowej, a także analiz eksperckich w firmach górniczych.

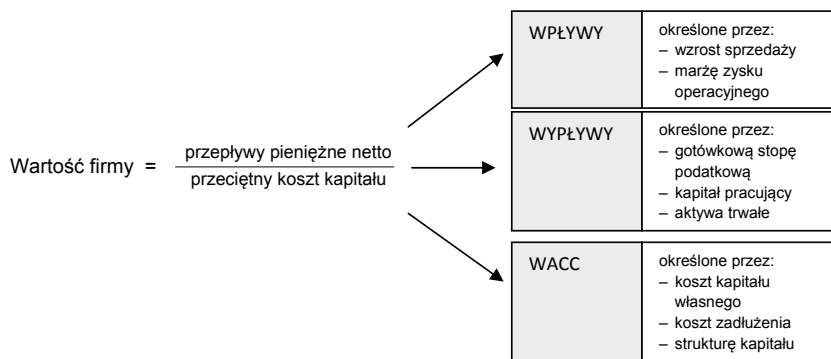
### **Rola marketingu relacyjnego w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa**

Można zauważyć, że w pracach naukowych, w których podjęto temat kreowania wartości często nie przypisuje się, zdaniem autora, odpowiednio wysokiej roli czynnikom przychodowym. Najczęściej próbuje się bowiem prowadzić prace analityczne w zakresie kosztowym. Dotyczą one zwłaszcza kwestii kosztu kapitału oraz struktury wpływów pieniężnych.

---

\* Publikację wykonano w 2012 r. w ramach badań statutowych zarejestrowanych na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie pod nr 11.11.100.481.

Należy jednak w tym świetle w sposób wyraźny zwrócić uwagę na fakt, że już w zakresie podstawowej relacji, która określa pojęcie wartości firmy, kwestia wpływów ma fundamentalne znaczenie dla tego pojęcia. Zajmuje bowiem podstawową część licznika we wzorze opisującym ten element. Przedstawiono to za Blackiem i innymi na rysunku 1.



Rysunek 1. Zasada wyznaczania poziomu wartości firmy

Źródło: Black, Ph. Wright, J.E. Bachman, J. Davies: *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy – Kształtowanie wyników działalności spółek*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2000, s. 31.

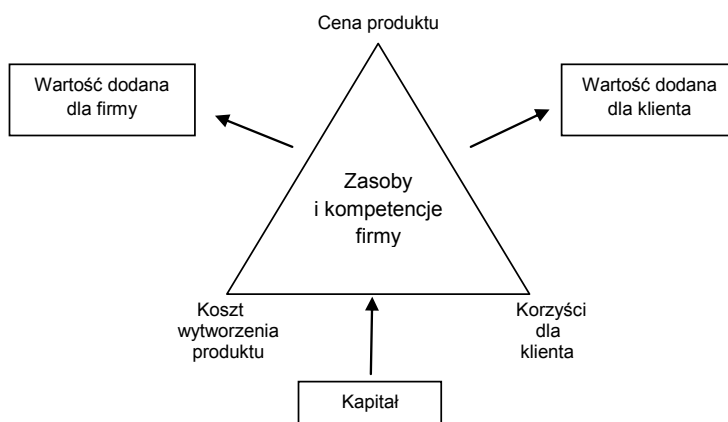
Bardzo duża waga wpływów w pojęciu wartości przedsiębiorstwa potwierdza kluczową dla firmy wagę klienta. Idąc tym śladem można wręcz stwierdzić, że elementem pozwalającym na zbudowanie wartości dla przedsiębiorstwa jest równoległa budowa wartości dla klienta. Kapitał zainwestowany w firmę powinien więc tworzyć zasoby, a przez nie kompetencje przedsiębiorstwa dla tegoż, jak i dla jego odbiorcy. Podstawowym elementem umożliwiającym uzyskanie tej zgodności jest stworzenie systemu cenowania satysfakcjonującego obie strony.

Jeżeli zostanie ono połączone – w przypadku klienta – z innymi dedykowanymi mu korzyściami, natomiast w przypadku przedsiębiorstwa z minimalizacją kosztów wytworzenia produktu, przynosząc satysfakcjonującą marżę, pozwoli to na osiągnięcie wartości dodanej dla obu ogniw tego łańcucha logistycznego.

Powyższy proces dokładnie opisała Szymura-Tyc, a został on przedstawiony schematycznie na rysunku 2.

Jak pokazano, kluczowe dla budowania wartości dla firmy jest wcześniejsze i równoległe budowanie wartości dla klienta.

Najpopularniejszym w ostatnim czasie sposobem prowadzenia tego procesu jest koncepcja marketingu relacyjnego.

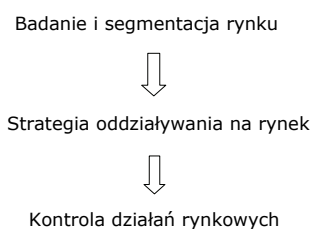


Rysunek 2. Budowa wartości dodanej dla przedsiębiorstwa oraz dla jego klienta

Źródło: M. Szymura-Tyc: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 45.

Marketing relacyjny należy do najmłodszych metod marketingowych. Jego pojawienie się zrewolucjonizowało spojrzenie na rynek i budowanie pozycji w kontaktach z klientami. Za twórcę tej metody uważany jest Ch. Gronroos<sup>1</sup>, który przedstawia ją jako: „Zyskowna budowa, utrzymywanie oraz rozwijanie relacji z konsumentami i innymi partnerami przy realizacji wzajemnych celów obu stron, poprzez wymianę wartości i spełnienie zobowiązań”.

W ramach marketingu relacyjnego wyróżnia się trzy główne podprocesy (etapy), które schematycznie przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Proces marketingu relacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki badaniu i dzieleniu rynku na zyskowne sektory (obiekty), budowaniu zróżnicowanej strategii oddziaływania na rynek oraz kontroli efektywności prowadzonych działań,

<sup>1</sup> F. Gronroos: *Idea of relationship marketing. Strategic Management. Concepts and applications*, „European Journal of Operational Research” 1984, No 26, s. 23.

marketing relacyjny pozwala na tworzenie długotrwałych i zyskownych związków z klientami.

Korzystając z tej koncepcji zadaje się pytania o potrzeby klienta i równolegle sprawdza jego atrakcyjność rynkową dla firmy. Na bazie wyników badań buduje się następnie zróżnicowany system oddziaływania na rynek (sektory, grupy klientów), a po jego wprowadzeniu, poprzez użycie narzędzi kontrolnych, analizuje się efektywność prowadzonych działań.

Dla toku procesu marketingu relacyjnego podstawowym zespołem zadań jest wykonywanie powtarzalnych badań rynkowych. Jednym z najważniejszych jest segmentacja rynku. Ph. Kotler<sup>2</sup> nazywa nią „podział rynku na oddzielne grupy nabywców, którzy mogą wymagać osobnych produktów i/lub odrębnego marketingu-mix, a więc zintegrowanego oddziaływania ceną, promocją oraz dystrybucją”. Specyficznym jej przykładem w rynku B2B jest segmentacja operacyjna, która zdaniem McDonalda i Dunbara<sup>3</sup> ma przede wszystkim odpowiedzieć na pytanie: jakie typy przedsiębiorstw obsługiwać i jak różnicować warunki handlowe dla poszczególnych firm? Ważnym dla jej toku jest fakt ciągłego prowadzenia tego procesu, co wymuszone jest opisywaną powyżej zmiennością otoczenia firmy.

W oparciu o wyniki przeprowadzonej segmentacji operacyjnej w układzie atrakcyjności rynkowej poszczególnych elektrowni i elektrociepłowni zawodowych, w kolejnych rozdziałach autor przedstawił metodologię i wyniki prac dotyczących propozycji programu motywowania tej grupy klientów przez wielozakładowe przedsiębiorstwo górnicze. Zgodnie z przedstawianymi powyżej założeniami teoretycznymi stworzył on w ten sposób podstawę budowy wartości dodanej dla klienta, pozwalając przez to na zwiększenie jego zakupów u dostawcy, a więc przedsiębiorstwa górniczego, budując tym samym poziom jego wartości.

### **Założenia i metodologia procesu badawczego**

W tworzeniu metody badawczej autor wykorzystał przede wszystkim narzędzia analizy eksperckiej. Jak pisano w poprzednim rozdziale, punktem wyjścia do przedstawianych propozycji stały się również wyniki badań z zakresu segmentacji rynku, przedstawione dokładnie w jednej z prac autora<sup>4</sup>.

Jako narzędzie badawcze wykorzystano ankietę pocztową. Ze względu na znaczne jej rozmiary niestety nie może być ona zaprezentowana w niniejszej pracy. Warto jednak przedstawić pokrótce poszczególne jej części.

<sup>2</sup> Ph. Kotler: *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2005, s. 25.

<sup>3</sup> M. McDonald, I. Dunbar: *Segmentacja rynku. Przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 46.

<sup>4</sup> B. Bogacz: *Pomiar poziomu atrakcyjności rynkowej elektrowni i elektrociepłowni zawodowych w Polsce dla potrzeb marketingowych producentów węgla kamiennego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 525–540.

W pierwszej części ankiety, zbierającej pytania otwarte, poproszono respondentów o opisanie najważniejszych narzędzi i usług wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo w stosunku do klientów w prowadzeniu działalności handlowej w sektorze energetyki zawodowej. Zadaniem pierwszej części pytań było sprawdzenie zakresu wiedzy używanej przez respondentów w zakresie prowadzonych działań.

W części drugiej zadawano pytania zamknięte, podpowiadające, z prośbą o wskazanie poprzez postawienie znaczków „X” w odpowiednich miejscach na narzędzia i usługi wykorzystywane lub niewykorzystywane przez przedsiębiorstwo w prowadzeniu działań handlowych w sektorze energetyki zawodowej. Ta część pytań miała za zadanie przypomnienie o niektórych narzędziach, które może są wykorzystywane przez firmę respondenta, lecz o których on może zapomniał, odpowiadając na pytania części pierwszej. W gronie wskazywanych przez autora narzędzi znalazły się: rabat funkcjonalny, rabat wierności, rabat ilościowy, rabat czasowy, wydłużony termin płatności oraz limit kupiecki.

W części trzeciej, w oparciu o odpowiedzi z części pierwszej i drugiej, pytano o wskazanie na atrakcyjne dla klientów, lecz akceptowalne z punktu widzenia przedsiębiorstwa poziomy ulg wynikających z możliwych do użycia narzędzi handlowych i marketingowych. Poproszono, by poziom ten zaznaczyć poprzez wpisanie konkretnej wartości wyrażonej w odpowiednich jednostkach ilościowych.

Kompleksowość i pełen charakter badania mogą być osiągnięte poprzez przeprowadzenie analizy eksperckiej na grupie wszystkich menadżerów danego przedsiębiorstwa górniczego, zajmujących się pośrednio lub bezpośrednio procesem sprzedaży i/lub marketingu węgla kamiennego w sektorze energetyki zawodowej. Autorskie obserwacje prowadzone w polskich przedsiębiorstwach górniczych pokazały, że ilość tego typu badanych nie powinna przekraczać kilkudziesięciu osób. W związku z powyższym należy być świadomym, że uzyskana próba badawcza będzie znajdować się w okolicach najmniejszej poprawnej statystycznie, czyli 30 badanych.

Biorąc pod uwagę obecną konstrukcję struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw górniczych, organizowanych przede wszystkim w formie wielozakładowych przedsiębiorstw górniczych, do próby badawczej powinni zostać zaliczeni pracownicy central handlowych wielozakładowych przedsiębiorstw górniczych, jak też menadżerowie poszczególnych wchodzących w nie kopalń. Możliwość przebadania opisywanej powyżej grupy wszystkich menadżerów z danego zakresu działań biznesowych pozwala na uzyskanie tzw. badania pełnego i kierowanego<sup>5</sup>, obejmującego swoim zasięgiem wskazanych oraz ogół ekspertów reprezentujących jednostkę w czasie prowadzenia badania.

Informacje pozyskane w toku ankiety badawczej pozwalają na określenie maksymalnych poziomów poszczególnych narzędzi motywowania elektrowni i elektrociepłowni zawodowych. Zgodnie z proponowaną metodologią staną się one w dalszej części algorytmu podstawą do określenia maksymalnych, realnie dostępnych pułapów poszczególnych grup

<sup>5</sup> W. Ostasiewicz: *Metody ilościowe w ekonomii*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 87.

motywatorów oraz systemu ich różnicowania ze względu na wykazany poziom atrakcyjności rynkowej.

System ten proponuje się określić w ramach propozycji podstaw strategii rynkowej, a dokładnie opisywanego już teoretycznie (w poprzednim rozdziale) planu różnicowania warunków handlowych na rynku.

Przechodząc do kolejnej części pracy należy zwrócić w tym względzie uwagę na fakt, iż pomimo, że podstawy strategii motywowania Klientów, opartej na systemie oceny ich atrakcyjności rynkowej, są autorskim pomysłem, zostaną one podbudowane rzeczywistymi i realnie dostępnymi wartościami wykorzystania narzędzi handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwo górnicze. Potwierdza to użyteczność proponowanych rozwiązań i daje pełną możliwość aplikacyjnego użycia opisywanej metody w systemie zarządzania kontaktami z klientami.

Etapem wstępnym dla powstania założeń proponowanego systemu jest rozdział firm energetycznych na grupy (segmenty) atrakcyjności rynkowej. Dokładna metodologia prowadzenia tego procesu została przedstawiona w innej pracy autora<sup>6</sup>. W toku przeprowadzonej w niej bardzo dokładnej analizy marketingowej sektora energetyki zawodowej zaproponowano, by wydzielić trzy sektory atrakcyjności rynkowej:

- segment klientów A (tzw. kluczowych) – o „wysokich” poziomach atrakcyjności rynkowej,
- segment klientów B (tzw. ważnych) – o „średnich” poziomach atrakcyjności rynkowej,
- segment klientów C (tzw. standardowych) – o „niskich” poziomach atrakcyjności rynkowej.

Dokonanie rozdziału elektrowni i elektrociepłowni zawodowych na segmenty daje możliwość przejścia do podstawowej części tego etapu pracy, którą jest budowa dla przedsiębiorstwa górniczego systemu zarządzania kontaktami z klientami, biorącego pod uwagę różnicowanie narzędzi motywowania dla poszczególnych segmentów odbiorców.

Wykorzystywane w nim elementy zaproponowano wstępnie oprzeć na narzędziach wydzielanych dla tego typu rozwiązań w literaturze przedmiotu (pełny opis tego typu rozwiązań znajduje się np. w pracy Mazurek-Lopacińskiej<sup>7</sup>) oraz na bazie audytów przeprowadzonych przez autora w roku 2011 w przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego w Polsce. Audyty te pozwoliły bowiem na szczegółowe poznanie systemu sprzedaży i marketingu węgla do sektora energetyki zawodowej oraz wskazały na konieczność użycia specyficznych dla branży górnictwa węgla kamiennego narzędzi motywowania klientów z sektora energetyki zawodowej (zwłaszcza w perspektywie długookresowej).

<sup>6</sup> P. Bogacz: *op.cit.*, s. 525–540.

<sup>7</sup> K. Mazurek-Lopacińska: *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001, s. 37.

Biorąc pod uwagę dostępne rozwiązania służące zarządzaniu kontaktami z klientami, specyfikę sprzedaży węgla kamiennego do sektora energetyki zawodowej, zaproponowano stworzenie kompleksowego planu oddziaływania na odbiorców.

Jest to plan różnicowania warunków handlowych, związanych z narzędziami bezpośredniego motywowania cenowego. Uwzględniając specyfikę branży górnictwa węgla kamiennego, skłoniono się do zaproponowania w przypadku planu różnicowania warunków handlowych pomiędzy segmentami atrakcyjności:

- ustalenia i różnicowania poziomu rabatów (wierności, ilościowych, czasowych) dla poszczególnych segmentów Klientów,
- ustalenia i różnicowania poziomu terminów płatności dla poszczególnych segmentów Klientów,
- ustalenia i różnicowania poziomu limitów kredytów kupieckich dla poszczególnych segmentów Klientów.

Elementem weryfikującym dla powyższych rozwiązań powinny stać się odpowiedzi związane z wynikami omawianej powyżej analizy eksperckiej. Jeśli bowiem opisywane powyżej narzędzia nie zostaną wskazane przez ekspertów, wypowiedziane w ten sposób zdanie docelowych ich odbiorców powinno być nadrzędnym w stosunku do propozycji autora.

Maksymalny poziom wartościowy użycia poszczególnych narzędzi motywowania proponuje się oprzeć na bazie największych ich wartości, określonych w toku analizy eksperckiej.

Pierwszymi elementami w proponowanym planie handlowym są kluczowe dla Klientów narzędzia rabatowania. Należą one do podstawowych narzędzi motywowania cenowego.

Z szerokiej gamy wydzielanych i wykorzystywanych w literaturze<sup>8</sup> rodzajów rabatów wybrano rabaty wierności, ilościowe oraz czasowe, jako podstawowe w opisywanym łańcuchu biznesowym. Przez rabaty wierności należy rozumieć upusty cenowe związane z powtarzalnością zakupów Klientów. Rabaty ilościowe wiążą się z obniżaniem ceny w związku z kupowaną większą ilością produktu. Rabaty czasowe wynikają natomiast z zapłaty za kupiony produkt przy krótszym niż standardowy terminie płatności. Największe z nich udzielane są przy przedpłacie.

Postanowiono nie wprowadzać do proponowanego systemu upustów innych rodzajów rabatów. Wynika to ze wspomnianych wcześniej audytów i szczegółowych rozmów z menadżerami firm górniczych, zwłaszcza Kompanii Węglowej SA. Wskazały one bowiem dobitnie na motywację Klienta wyłącznie poprzez oddziaływanie rabatami ilościowymi i czasowymi. Rabaty wierności zostały dodane przede wszystkim ze względu na ich podstawowe oddziaływanie motywacyjne stwierdzone w innych branżach.

Drugim proponowanym narzędziem z grupy elementów motywowania cenowego jest wydłużony termin płatności. Pomimo tego, że obok rabatów jest to kolejny z podstawowych

---

<sup>8</sup> Ph. Kotler: *op.cit.*, s. 170.

elementów oddziaływania handlowego na klientów<sup>9</sup>, audyty wykazały, że stosunkowo rzadko wykorzystuje się go w branży górniczej. Obowiązującym podstawowym sposobem regulowania przyszłych należności jest w niej bowiem przedpłata.

Trzecim z proponowanych rozwiązań w planie oddziaływania handlowego jest limit kupiecki. Można go określić jako maksymalny dostępny wartościowy poziom zadłużenia klienta u dostawcy w kredycie kupieckim. Jest to jedno z narzędzi najszybciej rozwijających się obecnie na świecie<sup>10</sup>, a pozostaje zupełnie niewykorzystywanym w branży górniczej. Nabiera ono szczególnego znaczenia na rynku wolnokonkurencyjnym.

### **Przykład budowy programu motywowania klientów z sektora energetyki zawodowej przez przedsiębiorstwo górnicze**

Zgodnie z metodologią przedstawioną w poprzednim rozdziale, pierwszym etapem w budowie programu motywowania przedsiębiorstw energetyki zawodowej przez przedsiębiorstwo górnicze stało się przeprowadzenie badania eksperckiego. Jego głównym celem stało się określenie poziomu wiedzy menadżerów przedsiębiorstw górniczych na temat stosowanych i/lub proponowanych przez nich narzędzi, wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo górnicze (Dostawcę) w kontaktach handlowych z elektrowniami i elektrociepłowniami zawodowymi (Klientami).

W celu realizacji tego zamierzenia badanie oparte na zasadach zaprezentowanych dokładnie w poprzednim rozdziale, opierające się na analizie eksperckiej, przeprowadzono w największej firmie górniczej zajmującej się wydobywaniem i sprzedażą węgla kamiennego w Polsce, jaką jest Kompania Węglowa SA. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w okresie lipiec – grudzień 2011 na grupie 32 ankietowanych, obejmując nim wskazanych i wszystkich ekspertów reprezentujących w czasie prowadzenia badania objętą nim jednostkę.

Przechodząc do analizy odpowiedzi na poszczególne pytania ankiety badawczej, należy jeszcze raz zwrócić uwagę na fakt, że w jej pierwszej części (z pytaniami otwartymi) proszono ekspertów o opisanie narzędzi i ulg handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwo górnicze (Kompanię Węglową SA) w sektorze energetyki zawodowej. W drugiej części (zawierającej pytania zamknięte) zawarto prośbę o wskazanie na te narzędzia. W części trzeciej proszono natomiast ekspertów o przedstawienie atrakcyjnych dla elektrowni i elektrociepłowni zawodowych oraz akceptowalnych z punktu widzenia wielozakładowego przedsiębiorstwa górniczego poziomów ulg wynikających z użycia narzędzi handlowych.

Analiza materiału analitycznego w pełen sposób pokazała kierunek motywowania elektrowni i elektrociepłowni zawodowych, stosowany i proponowany do wykorzystania przez ekspertów.

---

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 182.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 186.



W odpowiedziach pierwszej części ankiety respondenci wskazywali przede wszystkim na wydłużony termin płatności. Pojawił się w nich także rabat ilościowy. Dwóch ekspertów wskazało na rabat wierności oraz rabat czasowy. W odpowiedziach pojawiły się także w jednym wskazaniu dość specyficzne formy motywowania. Jeden z ekspertów odniósł się do sprzedaży wraz z darmową usługą transportową, natomiast inny respondent przedstawił możliwość uwzględnienia w sprzedaży renty geograficznej, związanej z odległością Klienta od Dostawcy.

Jak wskazywano powyżej, pytania części drugiej ankiety zostały zadane w sposób podpowiadający, znacznie poszerzając pulę odpowiedzi ekspertów. Zaobserwowano zwiększenie ilości wskazań na wydłużony termin płatności oraz na rabat ilościowy. Ilość wskazań na rabat czasowy i rabat wierności nie zmieniła się w stosunku do części pierwszej ankiety.

O przemyślanych odpowiedziach respondentów może świadczyć fakt, że jedynie jeden ekspert wskazał w odpowiedziach części pierwszej i drugiej na inne narzędzia motywowania. Potwierdza to również fakt, że w odpowiedziach w części drugiej wskazywani powyżej ankietowani wycofali się z informowania o sprzedaży z darmową usługą transportową oraz transakcji z rentą geograficzną.

Poza opisywanym wcześniej zwiększeniem ilości odpowiedzi respondentów, w odpowiedziach na drugą część pytań nie można zaobserwować poszerzenia wachlarza narzędzi motywowania, uznanych przez nich za wykorzystywane przez Kompanię Węglową SA. Jeszcze raz wskazuje to na wąski wachlarz narzędzi wykorzystywanych przez tego Dostawcę w stosunku do Klientów.

Bardzo ważnymi dla wnioskowania w przedstawianej części pracy miały stać się odpowiedzi respondentów w części trzeciej, w której wskazywali oni na atrakcyjne dla Klientów i akceptowalne z punktu widzenia Dostawcy poziomy ulg wynikających z użycia odpowiednich narzędzi handlowych.

Pomimo „otwarcia” powyższej części ankiety na kwestie niezwiązane wyłącznie z obecnie stosowanymi typami narzędzi motywowania i w związku z tym próbą uzyskania od respondentów odpowiedzi także w układzie ich własnych, realnych (możliwych do wdrożenia) propozycji, nie uzyskano wskazań na wstępnie proponowane lub inne typy narzędzi motywowania.

Fakt ten pokazuje, że respondenci wskazują praktycznie jednoznacznie na konkretny charakter narzędzi motywowania, które ich zdaniem są w stanie wpłynąć na decyzje Klientów co do zwiększania zakupów. Wśród uzyskanych odpowiedzi pojawiały się bowiem jedynie te same narzędzia motywowania, na które respondenci wskazywali już w odpowiedziach na pytania części pierwszej oraz drugiej i to w układzie tych samych wskazań przez poszczególnych ekspertów. Były to więc:

- wydłużony termin płatności (10 wskazań),
- rabat ilościowy (9 wskazań),
- rabat czasowy (3 wskazania),
- rabat wierności (4 wskazania).

Warto w tym miejscu zauważyć, że propozycje te są zgodne z propozycjami narzędzi handlowych wysuwanych przez autora w rozdziale trzecim.

Poza wskazywaniem na podobne narzędzia motywowania, wartym zauważenia jest fakt, że większość respondentów wskazywała na te same maksymalne, akceptowalne przez Dostawcę poziomy wykorzystania tych narzędzi w motywowaniu najlepszych Klientów. Należy więc wskazać na maksima w postaci:

- 30 dni wydłużonego terminu płatności,
- 8% rabatu ilościowego,
- 5% rabatu czasowego,
- 3% rabatu wierności.

Analizując wskazywane przez respondentów poziomy wykorzystania poszczególnych narzędzi motywowania należy zwrócić uwagę przede wszystkim na termin płatności. Określenie go na poziomie 30 dni wydaje się dosyć zaskakujące, ponieważ taki termin płatności lokuje się w grupie bardzo niskich dla tzw. branż ciężkich, do których zalicza się także branża wydobywcza. Analizy Golik-Góreckiej<sup>11</sup> wskazują w tego typu sektorach na 60-dniowy wydłużony termin płatności. Ilość wskazań i poziom ulg przypisany rabatowi ilościowemu wskazuje na podobnie duże, jak w przypadku terminu płatności, znaczenie tego narzędzia motywowania w kontaktach z elektrowniami i elektrociepłowniami zawodowymi. Można zauważyć, że dla opisywanych ekspertów kwestią istotną z punktu widzenia Dostawcy i motywującą dla Klienta jest więc ilość węgla kamiennego, będącego przedmiotem obrotu handlowego pomiędzy tymi dwoma ogniwami łańcucha logistycznego.

Choć niektórzy eksperci wskazywali na rabat czasowy i rabat wierności jako ważne w kształtowaniu motywacyjnych kontaktów Dostawcy z Klientami, należy zauważyć, że ilość wskazań na te narzędzia oraz wartość ulg związanych z ich użyciem są znacznie mniejsze (o ponad 50%), niż w przypadku wydłużonego terminu płatności oraz rabatu ilościowego. Zaskakuje niewielka ilość wskazań na rabat czasowy, zwłaszcza w aspekcie dość wysokiego poziomu inflacji w bieżącym okresie (lipiec 2011 – grudzień 2011). Stosunkowo niewielka ilość wskazań na rabat wierności może natomiast wynikać z dosyć dużej siły Dostawców w stosunku do Klientów. Niewielka ilość Dostawców powoduje więc, że docenianie wierności nie jest zdaniem ich menadżerów podstawowym narzędziem motywowania.

Jak wskazywano w rozdziale 3, wyniki badania ankietowego zostały wykorzystane do propozycji stworzenia dla Dostawcy systemu motywowania Klientów na podstawie poziomów ich atrakcyjności rynkowej. W związku z powyższym zaproponowano wykorzystanie w dalszych rozważaniach najwyższych, pokazanych już powyżej poziomów narzędzi handlowych.

Ostatnią z części algorytmu badawczego jest propozycja przyporządkowania poziomów wykorzystania przez Dostawcę odpowiednich narzędzi handlowych w motywowaniu Klientów, adekwatnie do stwierdzonych poziomów wskaźników atrakcyjności rynkowej.

---

<sup>11</sup> E. Golik-Górecka: *Marketing business to business*, Difin, Warszawa 2004, s. 126.

Biorąc pod uwagę wydzielone we wspomianej już wielokrotnie powyżej pracy autora<sup>12</sup> trzy segmenty atrakcyjności rynkowej (A, B, C) elektrowni i elektrociepłowni zawodowych, przedstawiono poniższy sposób rozdziału wykorzystania narzędzi motywowania wśród segmentów Klientów o odpowiednich poziomach atrakcyjności.

Proponuje się po pierwsze rozdzielenie narzędzi motywowania na wynikające z pojedynczej faktury (termin płatności, rabat ilościowy i rabat czasowy) oraz powiązane z analizą ostatnich kontaktów handlowych z Klientem (rabat wierności).

Uwzględniając powyższe założenia zaproponowano przyznanie pojedynczym Klientom segmentu A (klientom kluczowym) maksymalnych możliwych poziomów narzędzi motywowania wiążących się z pojedynczymi fakturami, a więc 30-dniowego terminu płatności, 8% maksymalnego rabatu ilościowego (przy określeniu progów pośrednich, np.: 2, 4, 6 i 8% dla odpowiednich jednorazowych ilości zakupionego węgla kamiennego) oraz 5% rabatu czasowego – z założeniem określenia dokładnej daty wcześniejszej spłaty zobowiązań (np. płatność gotówkowa). W przypadku rabatu wierności proponuje się natomiast określenie pożądanej częstotliwości zakupów w kwartale przez poszczególnych Klientów. Rozmowy z menadżerami elektrowni i elektrociepłowni zawodowych wskazują, że motywująca w tej kwestii mogłaby być propozycja dodatkowego 5% rabatu wierności na każdy zakup w kolejnym kwartale za przynajmniej 3 odpowiednie zakupy w kwartale poprzednim.

Przechodząc do segmentu klientów ważnych (grupy B) proponuje się przydzielenie im także 30-dniowego terminu płatności, a poza tym maksymalnie 4% rabatu ilościowego oraz 2,5% rabatu wierności. W przypadku rabatu czasowego postuluje się natomiast o utrzymanie, jak w segmencie A, 5% jego poziomu wartościowego. Propozycja pozostawienia 30 dni wydłużonego terminu płatności wynika przede wszystkim z wysokiego, jak zaobserwowano w odpowiedziach części C analizy eksperckiej, wpływu motywacyjnego tego narzędzia na Klientów. Należy w tym miejscu nadmienić, że jest to w opisywanym względnie narzędzie, które z pominięciem niewielkich, a wynikających z inflacji spadków wartości pieniądza w czasie, nie powoduje obniżenia wartości sprzedaży. Jak przedstawiono powyżej, w przypadku rabatu ilościowego oraz wierności proponuje się 50% obniżenie ich maksymalnych wartości w stosunku do segmentu A, sugerując zachowanie takiego samego systemu ich przydziałów. Zachowanie propozycji 5% rabatu czasowego, jak w segmencie A, wiąże się natomiast z brakiem powiązania tego typu rabatów z ilością oraz częstotliwością zakupów, a niezależnie od tych parametrów motywuje do wcześniejszej spłaty zobowiązań.

Rodzaje i poziomy użycia narzędzi motywowania dla Klientów z segmentu C proponuje się pomniejszyć w stosunku do segmentu A i B do: 14 dni terminu płatności, 5% rabatu czasowego i 1% rabatu wierności. Niskie poziomy atrakcyjności rynkowej skłaniają do ograniczania procesu nagradzania słabych Klientów. W związku z tym w proponowanym zestawie pojawiają się jedynie te narzędzia motywowania, które nie muszą wiązać się ze zwiększaniem ryzyka niewypłacalności Klienta. Występuje tu więc przede wszystkim

<sup>12</sup> P. Bogacz: *op.cit.*, s. 525–540.

krótki termin płatności oraz rabat czasowy. Także rabat wierności w celu motywowania do częstszych zakupów (niewątpliwie znacznie mniejszych niż w przypadku segmentu A) został przedstawiony w wartości bardzo niskiej. W związku ze słabą kondycją rynkową trzeba zauważyć, że zrezygnowano w propozycjach motywowania z rabatu ilościowego.

Zestawienie przedstawionych powyżej propozycji motywowania zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1

Propozycja systemu motywowania handlowego przedsiębiorstw energetyki zawodowej przez przedsiębiorstwo górnicze

		Narzędzia motywowania handlowego			
		wydłużony termin płatności (dni)	rabat ilościowy (%)	rabat czasowy (%)	rabat wierności (%)
Segment Klientów	A (klienci kluczowi)	30	8	5	5
	B (klienci ważni)	30	4	5	2,5
	C (klienci standardowi)	14	0	5	1

Źródło: opracowanie własne.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że kompleksowo zorganizowany system motywowania Klientów powinien zawierać, obok narzędzi handlowych, także narzędzia oddziaływania marketingowego, takie jak budżet promocyjny, poziom oddziaływania informacyjno-promocyjnego itp. W związku jednak ze wskazywanym brakiem zainteresowania dla tego typu rozwiązań ze strony ekspertów oraz tworzonym przez Kompanię Węglową SA systemem internetowej obsługi biznesowej, w tym sprzedaży, nie proponowano tego typu rozwiązań.

## Podsumowanie

Wyniki obserwacji i analiz zaprezentowanych w pracy skłaniają autora do wysunięcia wniosku, że segment energetyki zawodowej, pomimo pozornej jednorodności, wykazuje bardzo duże zróżnicowanie. W aspekcie trwającego w Polsce procesu liberalizacji rynku energetycznego ma to fundamentalne znaczenie dla budowy strategii marketingowej przez producenta węgla kamiennego, będącego dostawcą surowca dla elektrowni i elektrociepłowni. Planowana likwidacja umów długoterminowych powoduje w aspekcie ogólnoswiatowego trendu, polegającego na systematycznym wzroście popytu na węgiel kamienny, realne uwolnienie systemu handlu tym produktem do sektora energetycznego. W aspekcie wzrostu konkurencyjności poszczególnych jego dostawców bez przeprowadzania kompleksowych i systematycznych badań rynkowych, „grozi” to prowadzeniem w przyszłości przez

wiele kopalń nieefektywnej polityki handlowej, która może nie dać im docelowo wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Metoda wyznaczania narzędzi motywowania oraz budowy na tej podstawie prostego w konstrukcji i wymowie, ale jednocześnie efektywnego systemu motywowania klientów, którą zaprezentowano w pracy, w pełni spełnia zdaniem autora tego typu funkcję. Będąc zgodną z metodologią marketingu relacyjnego pozwala bowiem na kompleksową analizę możliwości użycia odpowiednich narzędzi motywowania, a w powiązaniu z systemem segmentacji rynku daje możliwość stworzenia atrakcyjnego dla klienta systemu motywowania, podnoszącego poziom wartości dla klienta dawanej przez przedsiębiorstwo.

W toku pracy zaproponowano, by system motywowania elektrowni i elektrociepłowni zawodowych prowadzić z wykorzystaniem narzędzi motywacji handlowej. Stwierdzono, że przedsiębiorstwo górnicze powinno stosować maksymalnie 30 dni wydłużonego terminu płatności, 8% rabatu ilościowego, 5% rabatu czasowego i 3% rabatu wierności. Powyższe poziomy wykorzystania tych narzędzi powinny być kierowane do klientów segmentu A. Dla klientów segmentu B i C należy je odpowiednio zmniejszyć, wykorzystując przede wszystkim te z narzędzi motywowania, które nie muszą wiązać się ze zwiększaniem ryzyka niewypłacalności odbiorcy. Są to: wydłużony termin płatności oraz rabat czasowy.

## Literatura

- Black A., Wright Ph., Bachman J.E., Davies J.: *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy – Kształtowanie wyników działalności spółek*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2000.
- Bogacz B.: *Pomiar poziomu atrakcyjności rynkowej elektrowni i elektrociepłowni zawodowych w Polsce dla potrzeb marketingowych producentów węgla kamiennego*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.
- Golik-Górecka E.: *Marketing business to business*, Difin, Warszawa 2004.
- Gronroos F.: *Idea of relationship marketing. Strategic Management. Concepts and applications*, „European Journal of Operational Research” 1984, No. 26.
- Kotler Ph.: *Marketing*, Wyd. Rebis, Poznań 2005.
- Mazurek-Łopacińska K.Ł.: *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001.
- McDonald M., Dunbar I.: *Segmentacja rynku. Przebieg procesu i wykorzystanie wyników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ostasiewicz W.: *Metody ilościowe w ekonomii*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Szymura-Tyc M.: *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

dr inż. Paweł Bogacz  
Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica  
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle

### **Streszczenie**

W pracy zaprezentowano wyniki obserwacji, analiz i przemyśleń autora służących konstrukcji systemu motywowania klientów przedsiębiorstw górniczych, stanowiących przez elektrownie i elektrociepłownie zawodowe. Metoda ta może stać się, zdaniem autora, fundamentem budowy strategii marketingowej kopalń węgla kamiennego w sektorze energetyki zawodowej, pozwalając na zwiększanie poziomu wartości tychże przedsiębiorstw. W budowie metody wykorzystano ideę marketingu relacyjnego, a proces analityczny oparto na analizie eksperckiej. Prezentację proponowanej metody uzupełniono przykładem obliczeniowym, w oparciu o badania przeprowadzone w grupie menadżerów wielozakładowego przedsiębiorstwa górnictwa, odpowiadających za kontakty marketingowe i handlowe z firmami sektora energetyki zawodowej.

### **ENERGY SECTOR CLIENT MOTIVATION PROGRAM AS A BASIS FOR BUILDING VALUE OF MINING COMPANIES**

#### **Summary**

The paper presents construction of method used to build power plants' and heating plants' motivation system by coal mines. Author suggests that this method could be a base for making marketing strategies of mines. In the construction of this method the relationship marketing idea was used and the analytical process used expert analysis tools. At the end the results of using this method were presented. The author conducted the survey on a representative group of managers from multifactory mining company.