

Anna BLUSZCZ, Anna MANOWSKA  
Politechnika Śląska, Gliwice

## ROLA AUTORYZOWANYCH SPRZEDAWCÓW W WYBRANYM PRZESIĘBIORSTWIE GÓRNICZYM

**Streszczenie.** W referacie przedstawiono system organizacji sprzedaży węgla na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa górniczego. Zaprezentowano procedury doboru autoryzowanych sprzedawców prowadzących handel węglem na terenie kraju. Przedstawiono kryteria, na podstawie których, według opinii ekspertów, należy przeprowadzać systematyczną ocenę współpracy z autoryzowanymi sprzedawcami. Przedstawiono koncepcję programów motywacyjnych dla pośredników w handlu węglem.

## ROLE OF THE AUTHORIZED SELLERS IN THE COAL COMPANY

**Summary.** The paper presents system of products distribution in the coal industry with a detail segment of customer. Authors analyse advantages of selective distribution solutions. Authors presents procedure of selection the authorized sellers and methods of rating them by the coal mining company.

### 1. Wprowadzenie

Przeobrażenia zachodzące w polskiej gospodarce, a w szczególności nadprodukcja i towarzyszący jej wzrost wymagań klientów, wywierają silny wpływ na reorganizację wielu funkcji przedsiębiorstwa górniczego. Zmiany nie mogą ominąć sfery dystrybucji i sprzedaży węgla.

Celem artykułu jest wskazanie potrzeby wypracowania systemu kompleksowej oceny autoryzowanych sprzedawców prowadzących sprzedaż węgla dla odbiorcy detalicznego na terenie całego kraju. Autorki prezentują koncepcję metody oceny autoryzowanych sprzedawców ze strony przedsiębiorstwa górniczego za pomocą kryteriów opracowanych na podstawie badania opinii ekspertów. Ocena współpracy z autoryzowanym sprzedawcą

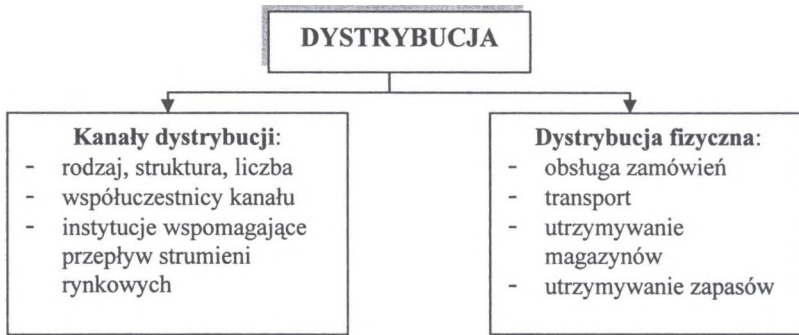
umożliwia wskazanie grup autoryzowanych sprzedawców o podobnym potencjale finansowym, handlowo-rynkowym oraz w obszarze określającym jakość współpracy. Zaprezentowana koncepcja oceny umożliwia zróżnicowanie działań marketingowych dla określonych grup autoryzowanych sprzedawców.

Kompleksowa oceny autoryzowanych sprzedawców może być rozbudowana o metodę oceny autoryzowanego sprzedawcy ze strony odbiorcy finalnego w oparciu o badanie wskaźnika satysfakcji oraz ocenę poziomu logistycznej obsługi klienta oferowanej przez autoryzowanego sprzedawcę dla klienta finalnego. Temat ten wymaga zastosowania odmiennych kryteriów oceny i procedur postępowania, dlatego zostanie przedstawiony w kolejnych publikacjach.

## **2. Organizacja sprzedaży w segmencie odbiorców detalicznych sortymentów grubych i średnich w przedsiębiorstwie górniczym**

Decyzje dotyczące dystrybucji wyrobów każdego przedsiębiorstwa przemysłowego są częścią strategii rozwoju firmy w podobnym stopniu jak decyzje dotyczące asortymentu produkcji, poziomu cen oraz sposobów komunikacji z rynkiem. Zrozumienie wpływu strategii dystrybucji na rozwój przedsiębiorstwa przemysłowego wymaga poznania zadań realizowanych przez uczestników kanałów dystrybucji oraz podziału funkcji dystrybucji pomiędzy producentem a pośrednikami, a także struktur kanałów dystrybucji [1].

Wyroby gotowe są oddzielone od ostatecznego nabywcy przez bariery miejsca, czasu, asortymentu i własności. Pokonanie barier wymaga zaplanowania, zorganizowania i kontrolowania licznych powiązań transakcyjnych i rzeczowych pomiędzy producentami a finalnymi nabywcami. Przyjmują one postać przepływających przez kanały dystrybucji strumieni informacji, promocji, negocjacji, zamówień, produktów, należności, prawa własności oraz ryzyka [2].



Rys. 1. Struktura dystrybucji (źródło: Czubała A., Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 1996 r.)  
Fig. 1. Structure of distribution

Anna Czubała rozróżnia dwa rodzaje definicji pojęcia kanału dystrybucji:

**Definicja akcentująca podmiotową strukturę kanału:** „kanał dystrybucji to:

1. Struktura elementów organizacyjnych firmy (działy, magazyny itp.) oraz zewnętrznych pośredników, którzy dany produkt sprzedają na rynku.
2. Zbiór wzajemnie zależnych organizacji współpracujących w procesie dostarczania produktu i usługi do użytkownika”.

**Definicja akcentująca funkcjonalny aspekt kanału:** „kanał dystrybucji to łańcuch kolejnych ogniw (instytucji i osób), za których pośrednictwem następuje przepływ jednego lub większej liczby strumieni związanych z działalnością marketingową [2].

Definicja Bowersoxa i Coopera kładzie nacisk na powiązania występujące między partnerami rynkowymi w ramach kanału marketingowego: „Kanał marketingowy to system powiązań występujących pomiędzy stronami uczestniczącymi w procesie nabywania i sprzedaży produktów i usług”[2].

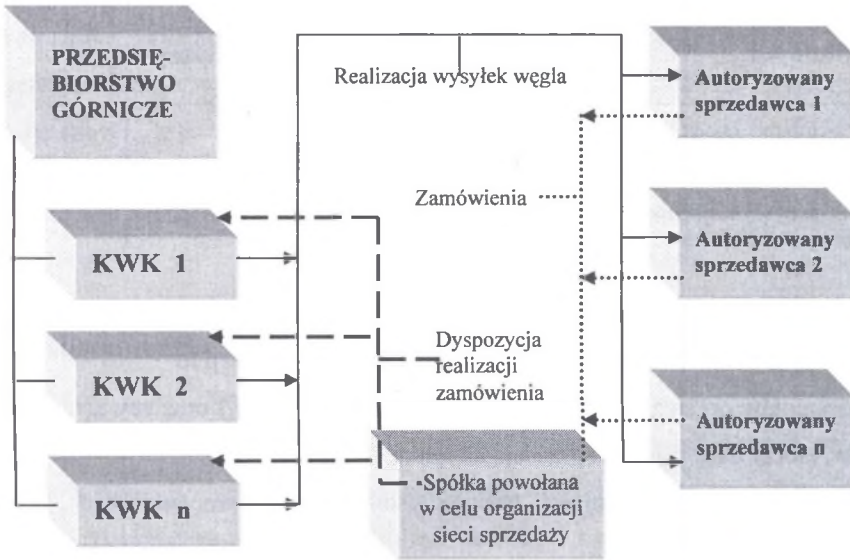
Anna Czubała podaje następującą definicję dystrybucji:

„Dystrybucja to zorientowana na osiągnięcie zysku działalność obejmująca planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczania gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży”.

Przedsiębiorstwo może wybrać jedną z trzech podstawowych strategii dystrybucji: intensywną, selektywną lub wyłączną. Każda z wymienionych form charakteryzuje się innym stopniem penetracji rynku oraz zróżnicowanym stopniem kontroli dystrybucji własnych produktów. Wybrane przedsiębiorstwo górnictwa stosuje dystrybucję selektywną, która polega na doborze jednego kanału dystrybucji, czyli wąskiej grupy pośredników.

Ten rodzaj dystrybucji pozwala producentowi na dotarcie do wystarczającej liczby odbiorców zapewniając jednocześnie odpowiednią kontrolę rynku.

Wybierając dystrybucję selektywną producent świadomie ogranicza dostępność swych produktów do wybranej sieci, ponieważ dąży do obniżenia kosztów dystrybucji jak również do stworzenia lepszych powiązań ze starannie dobranymi pośrednikami.



Rys. 2. System dystrybucji na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa górnictwa (opracowanie własne)  
Fig. 2. System of products distribution in the coal industry

Wybór uczestników kanału dystrybucji jest uważany za jedną z krytycznych decyzji dla producenta. Podstawowymi czynnikami, które należy rozpatrzyć przy podejmowaniu decyzji, są:

- wiarygodność finansowa i kredytowa – pośrednik niestabilny finansowo nie będzie w stanie utrzymać odpowiednich zapasów. Nie można liczyć na jego zaangażowanie w sprzedaż w okresach zmniejszonego popytu;
- działalność marketingowa pośrednika, który powinien zapewnić pożądaną wielkość sprzedaży i być ekspertem w ocenie rynku sprzedaży. Podstawowym zagadnieniem jest zatem, na jakim obszarze prowadzi działalność, do jakich grup klientów może dotrzeć produkt w danej sieci, jak szybko następuje przemieszczanie produktów w sieci. Nie mniej ważne jest, czy zatrudnieni pracownicy są właściwie przygotowani do sprzedaży i jak mocno mogą się zaangażować w aktywną promocję produktu. Czy mają motywację do przejmowania roli agentów producenta? Czy pośrednik gotowy jest do przejmowania

obowiązku doszkalania personelu w zakresie wiedzy o danym produkcie i jego marketingu?

- Zdolność utrzymania zapasów i miejsc składowania – w interesie producenta jest dobór takich podmiotów, które posiadają odpowiednie składy opałowe wraz z niezbędnym wyposażeniem technicznym.

### **3. Proces selekcji autoryzowanych sprzedawców w wybranym przedsiębiorstwie górniczym**

Autoryzowanego sprzedawcę w myśl regulaminu sprzedaży węgla w przykładowym przedsiębiorstwie górniczym definiuje się jako przedsiębiorcę, którego przedmiot zarejestrowanej działalności gospodarczej jest związany z handlem węglem.

W celu zapewnienia bezpieczeństwa w handlu węglem dla przedsiębiorstwa górniczego oraz osiągnięcia najwyższej jakości obsługi odbiorcy finalnego dużego znaczenia nabiera proces doboru autoryzowanych sprzedawców. Niezbędna jest również systematyczna analiza warunków współpracy oraz ich ocena zarówno przez przedsiębiorstwo, jak również przez klienta finalnego. Prawidłowa realizacja procesu kwalifikacji i oceny autoryzowanych sprzedawców daje gwarancję wysokiej jakości świadczonych usług, a systematyczna ocena dostarcza ważnych bieżących informacji z zakresu dystrybucji i sprzedaży.

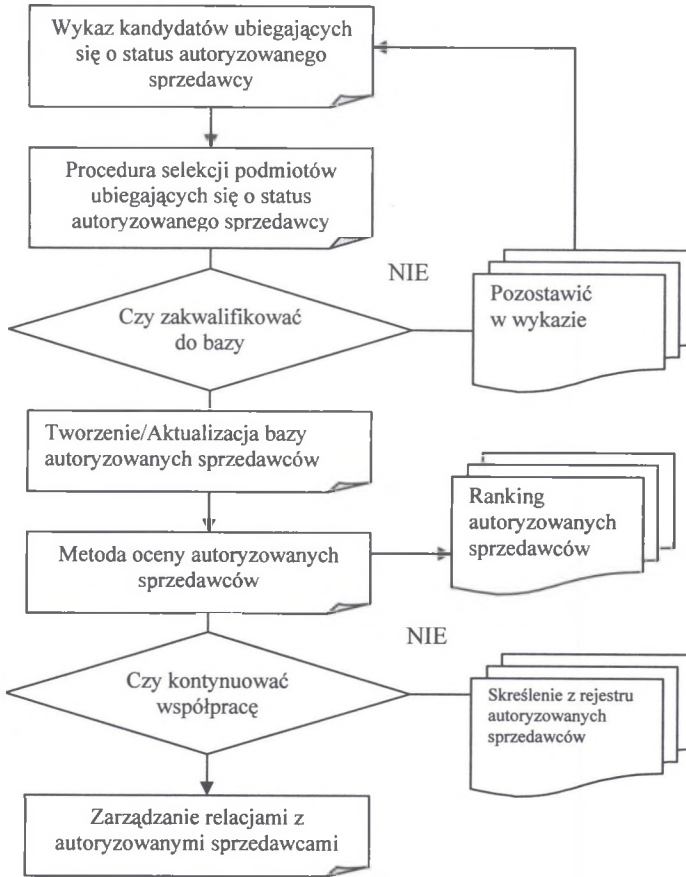
Przedsiębiorca otrzymuje status autoryzowanego sprzedawcy, gdy:

- Uzyska pozytywną opinię zespołu ds. autoryzowanych sprzedawców wydaną po spełnieniu kryteriów formalnych opracowanych przez zespół i zatwierdzonych uchwałą zarządu.
- Zawarta zostanie umowa o współpracy.
- Do dyspozycji przedsiębiorstwa górniczego złożone zostaną stosowne zabezpieczenia.
- Wpisany zostanie do rejestru autoryzowanych sprzedawców.

Przykładowe wymagania, które stawia przedsiębiorstwo górnicze kandydatom ubiegającym się o status autoryzowanego sprzedawcy, to: posiadanie własnego składu węglowego, oświadczenie o przewidywanych wielkościach zakupu węgla, oświadczenie o zgodzie na kontrolę wystawianych faktur sprzedaży węgla, wyrażenie zgody na kontrolę i weryfikację dokumentów finansowych podmiotu, udostępnienie referencji dotyczących wcześniejszej współpracy z innymi przedsiębiorstwami górniczymi.



Jasne kryteria doboru i warunki współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem górnictwem a autoryzowanymi sprzedawcami sukcesywnie pozwalają eliminować nierzetelnych pośredników i dzięki temu budować długotrwałe relacje z najlepszymi sprzedawcami.



Rys. 3. Proces selekcji i oceny autoryzowanych sprzedawców (opracowanie własne)  
 Fig. 3. Procedure of the authorized salesmen selection and rating

#### 4. Metoda kompleksowej oceny autoryzowanych sprzedawców ze strony przedsiębiorstwa górnictwa

Wyselekcjonowanie i podpisanie umowy z autoryzowanym sprzedawcą nie jest końcowym elementem działań przedsiębiorstwa, zmierzających do organizacyjnego doskonalenia i ekonomicznej optymalizacji procesu dystrybucji i handlu węglem. Sfera wymagająca dalszych działań jest bowiem kontrola realizacji umów i dokonywanie bieżących i okresowych ocen współpracy z autoryzowanymi sprzedawcami.

W celu wyselekcjonowania kryteriów oceny autoryzowanych sprzedawców autorki skierowały ankiety do ekspertów zajmujących się tematyką handlu węglem. Propozycje kryteriów oceny zostały zgrupowane w trzech obszarach, tj: w obszarze dotyczącym działalności handlowej sprzedawcy, w obszarze dotyczącym sytuacji finansowej oraz w obszarze dotyczącym jakości współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem górnictwem i autoryzowanym sprzedawcą. Wyniki ankiet przedstawia tabela 1, zawierająca zestaw dziesięciu najważniejszych kryteriów wraz z obliczonym współczynnikiem ważności dla każdego z nich.

Tabela 1

## Uporządkowanie wyników według względnej ważności obiektów

Miejsce	Nazwa kryterium	Współczynnik względnej ważności
1	Ocena standingu finansowego przez firmę dokonującą kontroli sytuacji finansowej A.S.	0,102222
2	Rotacja zobowiązań [dni]	0,096431
3	Dobre relacje partnerskie autoryzowanego sprzedawcy z producentem	0,093482
4	Wartość zrealizowanych zakupów [zł/rok]	0,092899
5	Wskaźnik bieżącej płynności finansowej	0,090733
6	Wola współpracy jako autoryzowany sprzedawca z K.W. Sp. z o.o. w tworzeniu pozytywnego wizerunku Katowickiego Holdingu Węglowego S.A. jako producenta węgla	0,086905
7	Zrealizowany zakup ogółem [tony/rok]	0,076024
8	Zakup w sezonie jesienno-zimowym [tony/rok]	0,069855
9	Działalność promocyjna produktów węglowych przez autoryzowanego sprzedawcę	0,052272
10	Innowacyjność w zakresie organizacji sprzedaży węgla (np. podpis elektroniczny itp.)	0,051268

Badanie ekspertów potwierdza opinie autorek, że kompleksową ocenę autoryzowanego sprzedawcy jako pośrednika należy przeprowadzać nie tylko na podstawie wyników finansowych, realizowanej wartości sprzedaży, ale również należy ocenić jakość współpracy, opierając się na opinii pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za utrzymywanie kontaktów handlowych z pośrednikami.

Wyniki badania opinii ekspertów wyznaczyły kryteria oceny, które posłużą do zebrania danych i przeprowadzenia grupowania autoryzowanych sprzedawców na zbiory jednorodnie statystycznie. W wyniku grupowania pośredników uzyskujemy możliwość różnicowania działań marketingowych dla wyselekcjonowanych grup. Korzystniejsze warunki dla grup

pośredników atrakcyjniejszych dla przedsiębiorstwa górniczego powodować będą mobilizacje pozostałych pośredników do osiągnięcia lepszych wyników handlowych.

## 5. Jak motywować autoryzowanych sprzedawców?

Obecność pośredników handlowych w procesie sprzedaży i dostrzeżenie wzrostu ich znaczenia powoduje, że koniecznym zadaniem producenta jest opracowanie instrumentów motywowania partnerów w kanale dystrybucji.

Tego typu programy lojalnościowe kierowane do dystrybutorów nazywamy programami motywacyjnymi lub partnerskimi. Ich celem jest aktywizacja pośredników do zwiększonej sprzedaży, ale również podtrzymywanie i wzmacnianie związków między nimi.

Przygotowanie i wdrożenie programu motywacyjnego może składać się z kilku etapów:

Pierwszym zadaniem jest ustalenie **celu programu**. Najczęściej głównym celem producenta jest wzrost sprzedaży, zwiększenie dynamiki wolumenu sprzedaży w danym okresie, tworzenie bariery wejścia dla konkurencji – efekt: ograniczenie walki konkurencyjnej. Jednakże można przyjąć również cele pośrednie, takie jak: informowanie o produkcie, budowanie świadomości marki, a następnie lojalności wobec niej, wzrostu jakości obsługi klientów itp. Opracowanie celu programu prowadzi do sprecyzowania kryteriów, za pomocą których należy klasyfikować, a następnie oceniać uczestników programu. Program motywacyjny może zadziałać tylko wówczas, gdy wszyscy uczestnicy identyfikują się z tym samym celem.

Kolejnym etapem programu motywacyjnego dla pośredników jest ustalenie warunków i korzyści wynikających z programu dla pośredników; w zależności od przyjętego celu można wykorzystać zróżnicowane narzędzia i zachęty. Motywacja wynikająca z dobrze opracowanego programu powinna oznaczać wymierne i łatwo dostrzegalne korzyści dla wszystkich pracowników firmy dystrybuującej określony produkt. Program zachęt i korzyści musi być odpowiednio rozłożony w czasie. Przykładowo w kolejnych miesiącach programu powinny być zaplanowane korzyści przypominające o nagrodzie głównej możliwej do uzyskania w końcowym etapie programu.

Następnym etapem jest realizacja przygotowanego programu oraz analiza i ocena uzyskanych efektów.



Tabela 2

Narzędzia motywowania autoryzowanych sprzedawców przedsiębiorstwa górnictwa  
w zależności od zdefiniowanego celu działania (źródło: opracowanie własne)

Cele działań	Sposoby motywowania autoryzowanych sprzedawców
<b>Zwiększenie sprzedaży (lub zachęta do zakupów w sezonie wiosenno-letnim)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wprowadzenie korzystnych ścieżek cenowych oznaczających zakup po niższej cenie w sezonie obniżonych zakupów.</li> <li>▪ Stosowanie umów przechowania, które mają na celu odbiór przez pośrednika węgla od producenta w sezonie wiosenno-letnim z wydłużonym terminem płatności.</li> <li>▪ Zmniejszenie poziomu wymaganych zabezpieczeń i gwarancji na realizację wysyłek węgla.</li> <li>▪ Finansowanie przez producenta akcji promocyjnych itp.</li> </ul>
<b>Wzrost jakości obsługi klientów finalnych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizowanie szkoleń dla pośredników jak również dla osób zatrudnionych z zakresu kultury obsługi klienta.</li> <li>▪ Dostarczenie materiałów instruktażowych, inwestowanie w systemy informatyczne pośredników.</li> <li>▪ Oferowanie usług konsultingowych (doradztwo) itp.</li> </ul>
<b>Wzrost intensywności działań promocyjnych</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wspólna kampania reklamowa dążąca do zmiany wizerunku węgla jako paliwa zatrującego środowisko naturalne, promująca nowoczesne, ekologiczne paliwa węglowe.</li> <li>▪ Dostarczanie materiałów reklamowych, organizacja kampanii informujących na terenie działalności autoryzowanego sprzedawcy.</li> <li>▪ Finansowanie oznakowania składów, partycypacja w kosztach wystroju placówek znakami firmowymi producenta itp.</li> </ul>
<b>Wzrost zaangażowania pośredników we współpracę z producentem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usprawnienie przepływu informacji o celach i strategii producenta, konferencje, spotkania autoryzowanych sprzedawców, spotkania integracyjne, informacyjne, periodyki, korespondencja.</li> <li>▪ Wyróżnienie najlepiej ocenionych autoryzowanych pośredników, nagrody rzeczowe, konkursy, wycieczki, programy ubezpieczeniowe, korespondencja okazjonalna itp.</li> </ul>

Korzyści, które można uzyskać w prawidłowo skonstruowanym programie motywacyjnym, nie mogą być zbyt duże, tak aby koszt programu nie przewyższał możliwych do osiągnięcia efektów. Z drugiej strony muszą być atrakcyjne dla wszystkich uczestników. W fazie planowania należy przeprowadzić analizę kosztów i symulację efektów. Sporym utrudnieniem dla prawidłowego wdrożenia programu może być zróżnicowanie potencjałów sprzedażowych wśród pośredników, dlatego korzyści, jakie mogą uzyskać, powinny być proporcjonalne do osiągnięć i możliwości, z drugiej strony powinny motywować do pracy zarówno najmniejszych, jak i największych pośredników.

Aby program motywacyjny mógł efektywnie funkcjonować, niezbędne jest jego pełne zrozumienie przez sprzedawcę i właściciela. Ważne jest także precyzyjne kształtowanie regulaminu, który powinien obejmować wszystkie warunki programu. Programy motywacyjne zbudowane według przedstawionego schematu należy uznać za skuteczne

narzędzie oddziaływania zmierzającego do zdobycia przewagi konkurencyjnej w kanałach dystrybucji. Dotyczy to przede wszystkim tych podmiotów gospodarczych, które mają ograniczoną możliwość stosowania programów lojalnościowych skierowanych do klienta ostatecznego.

## 6. Podsumowanie

Realizacja celów przedsiębiorstwa górniczego wymaga, aby produkt w postaci węgla handlowego dotarł do punktu sprzedaży detalicznej i został zaoferowany klientowi we właściwej ilości, jakości, we właściwym miejscu, czasie i po akceptowanych kosztach. Decyzje dotyczące wyboru systemu dystrybucji nabierają aktualnie znaczenia, gdyż dystrybucja towaru stanowi ogniwo pośrednie między producentem a rynkiem konsumentów. Na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa górniczego autorki wskazują możliwości prowadzenia selekcji autoryzowanych sprzedawców realizujących sprzedaż węgla na terenie kraju. Kompleksowa ocena pośredników w handlu węglem w połączeniu z programem motywacyjnym powinna przynieść korzyści w postaci mobilizacji autoryzowanych sprzedawców do ciągłego doskonalenia swojej działalności, a także wpłynąć na konkurencję pomiędzy nimi o wyższą pozycję w rankingu z korzyścią dla przedsiębiorstwa jak również klientów ostatecznych.

## LITERATURA

1. Podobiński A.: Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Kraków 2004.
2. Marketingowe czynniki rozwoju sprzedaży wyrobów przemysłowych pod redakcją A. Podobińskiego, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Kraków 2004.
3. Czubała A.: Dystrybucja produktów, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
4. Rutkowski K.: Logistyka dystrybucji, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
5. Krawczyk S.: Logistyka w zarządzaniu marketingiem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.