

Paweł BOGACZ

Akademia Górniczo-Hutnicza, Kraków

WYKORZYSTANIE IDEI MARKETINGU RELACYJNEGO W BUDOWIE STRATEGII RYNKOWEJ PRODUCENTA WĘGLA KAMIENNEGO

Streszczenie. W referacie przedstawiono możliwości, jakie wdrożenie idei marketingu relacyjnego może przynieść firmie górniczej z sektora węgla kamiennego. Prowadząc analizę marketingową w podstawowych grupach funkcjonalnych klientów kopalń i budując na ich podstawie trendy rozwojowe na najbliższe lata, określono główne kierunki rozwoju marketingowego firm górniczych w Polsce. W oparciu o przedstawione kierunki strategiczne autor zaproponował w dalszej części pracy zestawy narzędzi oddziaływania marketingowego przedsiębiorstw górniczych w głównych segmentach klientów.

USING OF RELATIONSHIP MARKETING IN STRATEGY BUILDING FOR COAL MINES

Summary. This paper presents study of possibilities for enforcement relationship marketing idea for coal mines in Poland. Based on marketing analysis in two most important groups of customers and theirs development trends author showed principal courses for marketing development of coal mines in Poland. In the reference to these propositions author tried to propose series of marketing tools to using in the most important sectors of customers.

1. Wprowadzenie

Postęp techniczny powoduje możliwość produkcji dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych po coraz niższych kosztach. Poparty postępującą globalizacją jest odpowiedzialny za pogłębianie się przewagi podaży nad popytem. Ten ostatni proces wymusza na wielu przedsiębiorstwach coraz częściej podejmowanie działań służących obronie ich pozycji rynkowej. Wykorzystują one do tego celu dwie grupy procesów: działania restrukturyzacyjne oraz działania marketingowe.

Restrukturyzację można nazwać grupą działań wewnętrznych. W obrębie tych zmian wykorzystuje się najczęściej restrukturyzację finansową i organizacyjną. Jej celem jest doprowadzenie do zwiększenia efektywności gospodarowania oraz stworzenie czytelnych struktur organizacyjnych, pozwalających na rzetelny i szybki przepływ informacji. Wynik poprawiający sytuację przedsiębiorstwa sprowadza się w ramach tych zmian więc przede wszystkim do wzrostu efektywności gospodarowania jego zasobami.

Drugi zestaw działań firmy kierują w stronę dogłębnej penetracji rynku i poszukiwania atrakcyjnej grupy nabywczej dla sprzedaży swoich artykułów, co poprzez odpowiednio konstruowany zestaw narzędzi marketingowych powoduje zwiększenie przychodów ze sprzedaży. Pełna kontrola wydatków marketingowych, a tu przede wszystkim ich budżetowanie wpływa na poprawę rentowności przedsiębiorstw.

W obrębie działań rynkowych sytuacja konkurencyjna zmusiła firmy do zmiany rynkowej filozofii działania z pierwotnej koncepcji produkcyjno-sprzedażowej na relacyjną, w której to od potrzeb klienta rozpoczyna się strumień kreowania produkcji, a cały system komunikacji marketingowej dopasowany jest do rodzaju percepcji odbiorcy. Uzyskiwane w ten sposób zyski mają charakter długoterminowy, a klient pozostaje lojalnym odbiorcą. Twórcą tej idei, zwanej marketingiem relacyjnym, stał się Gronroos [1], a rozwinął ją do współczesnej formuły Cheverton [2]. Uznał on ten typ marketingu za „zyskowną budowę, utrzymywanie i rozwijanie relacji z konsumentami i innymi partnerami przy realizacji wzajemnych celów obu stron poprzez wymianę wartości i spełnienie zobowiązań”.

Sytuacja przedstawiana powyżej dotyczy od ponad 15 lat także Polski. W przypadku wielu branż szybko udało się nadrobić kilkudziesięcioletnie zaległości w stylu myślenia o rynku i sposobie odpowiedniego zarządzania firmą. Istnieją jednak jeszcze sektory, w których funkcjonuje produkcyjno-sprzedażowy sposób myślenia, będący zupełnie niedopasowanym do potrzeby reagowania na szybko zmieniający się rynek i budującego go klienta. Jedną z polskich branż, w których obecnie funkcjonuje koncepcja produkcyjno-sprzedażowa, jest górnictwo, przede wszystkim kopalnictwo węgla kamiennego. O ile w sektorze tym od roku 1992 prowadzi się rozbudowane działania restrukturyzacyjne (a więc wewnętrzne), o tyle jego plany aktywności rynkowej budowane są w sposób nieskoordynowany i często nieuwzględniający podstawowych zasad tak szeroko wykorzystywanego w świecie marketingu relacyjnego. Szukając przyczyn tego stanu, autor dotarł do prac, w których wysnuwano wnioski, że funkcjonowanie marketingu w branży górniczej jest niemożliwe, ponieważ górnictwo należy do grupy branż o specyficznych cechach funkcjonowania i wielkiej liczbie determinant pozarynkowych, wpływających na jej

wyniki. Określano także, że wpływ na to ma stwierdzany jako schyłkowy charakter działalności górniczej w gospodarce krajów dojrzałych ekonomicznie, do których zalicza się Polskę. Zacołanie technologiczne, organizacyjne oraz „niekonkurencyjne” warunki geologiczno-górnice dużej części kopalń spowodowały powstanie ogromnego zadłużenia branży, dały negatywne public relations, a co za tym idzie nie pozwoliły na prowadzenie zakrojonych na szeroką skalę działań marketingowych. Prowadzone przez autora w roku 2005 analizy poziomu wykorzystania idei nowoczesnego marketingu w firmach górniczych pokazały, że pozostaje on bardzo niski.

Pomimo powyższych wniosków oraz biorąc pod uwagę pierwsze dobre wyniki prowadzonych od kilkunastu lat reform branży, w dalszej części pracy autor postarał się o próbę określenia i załgorytmizowania prac zgodnych z ideą marketingu relacyjnego, których uruchomienie może dać firmom z sektora górnictwa węgla kamiennego nowe możliwości poprawy sytuacji rynkowej, zwłaszcza w długim okresie czasu. Swoje propozycje postarał się on również poprzeć wynikami pierwszych przeprowadzonych prac analitycznych.

2. Możliwości wykorzystania marketingu relacyjnego w prowadzeniu działań rynkowych kopalni węgla kamiennego

Węgiel kamienny jest produktem bardzo szeroko wykorzystywanym w gospodarce narodowej Polski i jak wynika z badań Dubińskiego [3], obok podstawowego wykorzystania do produkcji energii elektrycznej oraz ciepłej, jest niezbędnym surowcem dla hutnictwa, przemysłu cementowego oraz cukrowniczego.

Biorąc pod uwagę główne kierunki sprzedaży węgla i kierując się przy tym zasadą Pareto, w dalszej części pracy autor postanowił skupić się nad kierunkami działań marketingowych w dwóch głównych sektorach odbiorców węgla dla celów energetycznych:

- na rynku odbiorców z branży energetycznej i ciepłowniczej (nazywając ich wspólnie w dalszej części opracowania segmentem energetyczno-ciepłowniczym, ze względu na podobne potrzeby w zakresie charakterystyki węgla),
- w segmencie odbiorców indywidualnych.

Analizy i propozycje związane z wydzielonymi powyżej grupami odbiorców autor proponuje poprowadzić w świetle znanej z zakresu zarządzania formuły przyczynowo-skutkowej, która brzmi: „przeanalizuj sytuację obecną, zaplanuj swoje działania

w nawiązaniu do wyników analizy, wprowadź proponowane zmiany oraz kontroluj przebieg ich funkcjonowania i wyniki, stosując działania korygujące” [4].

W związku z powyższym dalsze rozważania dotyczące strategii rynkowej firmy górniczej w segmencie energetyczno-ciepłowniczym oraz w segmencie odbiorców indywidualnych autor skoncentrował na propozycji trzech głównych sfer działań marketingu relacyjnego: badaniach rynku, konstrukcji zestawu narzędzi marketingu-mix oddziałujących na rynek oraz na kontroli działań marketingowych.

3. Możliwości zastosowania marketingu relacyjnego do poprawy efektywności działań handlowych w segmencie energetyczno-ciepłowniczym

3.1. Badania rynku w segmencie energetyczno-ciepłowniczym

Segment energetyczno-ciepłowniczy jest niewątpliwie największym odbiorcą węgla kamiennego w Polsce. Choć traktowany przez firmy górnicze priorytetowo, nie jest on jednak, zdaniem autora, odpowiednio zarządzany marketingowo. Obecnie przyjmuje się bowiem założenie o podobnej atrakcyjności wszystkich firm tego segmentu. Autor proponuje jednak zaryzykować tezę, że poszczególne firmy wchodzące w jego skład nie są tak samo atrakcyjne dla jednostki górniczej. Ze względu na możliwości dokładnego opisywania firm z tego sektora, wiążące się z ich określoną liczebnością (podawaną na koniec 2004 roku na 873 [5]) oraz biorąc pod uwagę ich kontrolę przez Urząd Regulacji Energetyki, a także Agencję Rynku Energii, możliwa stała się fundamentalna klasyfikacja segmentacyjna w tym panelu odbiorców. Dokładna analiza regionalna sektora energetyczno-ciepłowniczego została wykonana przez autora w dwóch pracach z końca 2005 roku [6] i [7]. Biorąc pod uwagę podstawowe cele niniejszego opracowania, wiążące się ze stworzeniem propozycji działań strategicznych dla firmy górniczej, należy jednak krótko przedstawić jej wyniki.

Analiza regionalna wykonana metodami taksonomicznymi wykazała duże zróżnicowanie geograficzne segmentu energetyczno-ciepłowniczego, co jasno wskazuje na potrzebę prowadzenia zróżnicowanej polityki w zarządzaniu klientami tego sektora. Kontynuując te badania poprzez wykorzystanie wielowymiarowej analizy porównawczej wraz z analizą skupień, autor podjął próbę wskazania opisu potencjalnie najlepszych (najatrakcyjniejszych) zakładów segmentu energetyczno-ciepłowniczego. Na jej podstawie przyjęto, że najbardziej atrakcyjny klient w sensie wielkości przypuszczalnych obrotów w przyszłości znajduje się

w województwach: mazowieckim, śląskim, kujawsko-pomorskim lub pomorskim. Zdecydowanie najlepszym rozwiązaniem jest obsługiwanie klienta wytwarzającego równoległe energię elektryczną oraz ciepłą (wysoki wskaźnik WZDE - zaangażowania w działalność energetyczną). Węgiel kamienny jest głównym paliwem energetycznym poszukiwanego odbiorcy, lecz, co pokazały badania, szuka on coraz częściej możliwości jak najczystszej produkcji. Zgłasza więc zapotrzebowanie na węgiel o wysokich parametrach jakościowych, a z drugiej strony dobrej cenie. Jak wskazują analizy Urzędu Regulacji Energetyki [8], wynika to z faktu, że czuje on konkurencję ze strony producentów energii elektrycznej i ciepła wytwarzających je na bazie oleju opałowego ciężkiego, dającego ciepło przy niższej cenie oraz lepszych parametrach w sensie szkodliwości środowiskowej spalania. Niestety, poszukiwany klient z wymienionych powyżej województw może mieć problemy z regulowaniem swoich bieżących zobowiązań w stosunku do jednostki górniczej, na co wskazuje wysoki poziom zadłużenia. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż czas przeterminowania zobowiązań będzie mniejszy w przypadku elektrociepłowni.

Poszerzając powyższe badania o analizę trendów w sposobie produkcji energii prowadzoną przez Okulskiego [8], w procesie planowania długookresowego (ponad 10-letniego) należy zwrócić także uwagę na klientów mniejszych, o mocach poniżej 10 MW, których grupa bardzo dynamicznie poszerza się od kilku lat i w okresie najbliższych 20 lat może stać się zbiorem mający najwyższy udział ilościowy w produkcji energii w Polsce.

3.2. Strategia marketingowa jednostek górniczych w segmencie energetyczno-ciepłowniczym

Przedstawione powyżej analizy oraz wyniki badań prowadzonych przez autora w firmach górniczych w drugiej połowie 2005 roku, a dotyczących stanu działań marketingowych, potwierdzają sygnalizowaną już wcześniej potrzebę zmiany obecnego sposobu zarządzania klientami przez jednostki górnicze. Możliwy jest bowiem podział klientów na grupy jednorodne pod względem atrakcyjności, a więc potencjalnej jakości i rentowności współpracy. Kryterium podziałowym stałyby się odpowiedni poziom syntetycznego wskaźnika atrakcyjności klienta, budowany na bazie taksonomicznych badań segmentacyjnych. Klienci przydzieleni do poszczególnych grup zostaliby objęci uzależnionymi od poziomu wskaźnika programami marketingowymi zbudowanymi z narzędzi rabatowania, kredytowania oraz elementów związanych z szeroko pojętą promocją sprzedaży. W tabelicy 1 zawarto

porównanie obecnego sposobu marketingowego zarządzania kontaktami z klientami prowadzonego przez firmy górnicze z działaniami wstępnie proponowanymi przez autora.

Poza propozycjami zawartymi w tabelicy 1 w procesie budowania strategii rynkowej wobec segmentu energetyczno-ciepłowniczego ważną grupą narzędzi powinny stać się działania z zakresu public relations zewnętrznego. Pomimo wysokiego 80% udziału węgla kamiennego w produkcji energii elektrycznej oraz ciepłej w Polsce należy zaznaczyć zwiększający się bowiem w ostatnich latach uzysk energii ze źródeł odnawialnych oraz z gazu ziemnego [9].

Tabela 1

Propozycje zmian w zakresie polityki marketingowej prowadzonej przez firmy górnicze w stosunku do odbiorców z segmentu energetyczno-ciepłowniczego

Rodzaj działania marketingowego	Obecny sposób prowadzenia działania marketingowego	Proponowane zmiany sposobu prowadzenia działania marketingowego	Najważniejsze efekty uzyskane dzięki proponowanym zmianom
Sposób prowadzenia sprzedaży	Bezpośredni lub z wykorzystaniem dużych central obrotu węglem	Wyłącznie bezpośredni	<ul style="list-style-type: none"> - całkowita kontrola nad procesem sprzedaży - możliwość prowadzenia spójnej polityki cenowej - oferowanie produktu po niższych cenach
Planowanie sprzedaży i produkcji	Umowy długoterminowe	Umowy długoterminowe z programem lojalnościowym	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie czasu trwania umów handlowych poprzez system atrakcyjnych rabatów za wydłużenie terminu umowy - możliwość planowania długoterminowego - zmniejszenie ryzyka w planowaniu produkcji
Zarządzanie kontaktami z klientem	Brak	Ustalenie syntetycznego wskaźnika atrakcyjności klienta w oparciu o wyniki badań segmentacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - podział klientów na jednorodne grupy - zróżnicowanie polityki marketingowej adekwatnie do poziomu atrakcyjności klienta
Polityka cenowa w stosunku do klientów	Brak procedur określania cen dla poszczególnych klientów	Ustalenie systemu rabatowania w oparciu o wskaźnik atrakcyjności klienta	<ul style="list-style-type: none"> - odniesienie wysokości rabatów do poziomu atrakcyjności klienta
Polityka cenowa w stosunku do poszczególnych sortymentów produktu	Brak procedur określania cen dla poszczególnych sortymentów w układzie sezonowości i zasobów kopaliny	Ustalenie systemu rabatowania w oparciu o bazę zasobową i operacyjne plany produkcyjne oraz fluktuację sprzedaży (powiązanie z polityką cenową w stosunku do klientów)	<ul style="list-style-type: none"> - odniesienie wysokości rabatów do planów i kosztów produkcji - poprawa wyników sprzedaży w miesiącach poza sezonem grzewczym
Polityka kredytowania	Brak procedur określania terminów płatności dla poszczególnych klientów	Ustalenie systemu kredytowania kupieckiego w oparciu o wskaźnik atrakcyjności klienta	<ul style="list-style-type: none"> - odniesienie długości terminów płatności do poziomu atrakcyjności klienta

cd. tablicy 1

Polityka promocji	Brak spójnego planu promocji	Ustalenie narzędzi skoncentrowanych przede wszystkim wokół promocji sprzedaży oraz public relations	- zróżnicowanie natężenia i atrakcyjności akcji promocyjnych w zależności od wskaźnika atrakcyjności klienta - tworzenie obrazu czystego i nowoczesnego paliwa jakim jest węgiel kamienny w kręgach zarządzających firmami energetycznymi oraz ekspertów branży
Polityka informacyjna	Pomiar poziomu satysfakcji klientów z poziomu obsługi sprzedażowej	Poszerzenie pomiaru satysfakcji o jej poziom związany z obsługą marketingową ogółem	- wprowadzenie podstawowej zasady marketingu relacyjnego - pełna ocena marketingowa firmy przez klienta - możliwość wprowadzania zmian na bezpośrednie życzenie odbiorcy
Polityka dystrybucji	Brak; za transport odpowiedzialny jest klient	Ustalenie oferty opcjonalnej w cenach FOB	- ułatwienie klientowi zakupów węgla - „urealnienie” ceny węgla na bramie klienta

Źródło: Opracowanie własne

Choć pozycja węgla kamiennego jako głównego surowca energetycznego w Polsce w najbliższych kilkunastu latach wydaje się być niezachwiana, to biorąc pod uwagę prognozy Unii Europejskiej zakładające wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną w UE do 2025 roku o 20% oraz w tym świetle dyrektywy narzucające zwiększanie użycia w jej tworzeniu odnawialnych źródeł energii [9], należy zintensyfikować działania z zakresu szeroko pojętej polityki rozgłosu. Niewątpliwie „mocnymi stronami” węgla kamiennego w świetle planów tych działań powinny stać się jego duże zasoby w Polsce, stanowiące o kluczowej roli tego surowca w budowaniu bezpieczeństwa energetycznego kraju i UE oraz ekologiczne systemy jego spalania, które stawiają węgiel kamienny w rzędzie paliw dających „czystą energię”. Nie należy zapominać także o niskich kosztach produkcji energii z węgla w stosunku do innych paliw energetycznych o znaczeniu przemysłowym. Wyniki najnowszych badań na ten temat można znaleźć w pracach Buńczyk i Daniluk [10].

3.3. Kontrola efektywności działań marketingowych w segmencie energetyczno-ciepłowniczym

Wdrożenie rozwiązań proponowanych przez autora w podrzdziale 3.2 oraz dalsze rozwijanie myśli marketingowej, poza uatrakcyjnieniem oferty dla klienta, powinno przynieść nie tylko zwiększenie przychodów ze sprzedaży, ale także pozwolić na maksymalizację ich zyskowności. W związku z tym nieodzowne jest wprowadzenie programu kontroli marketingowej, która, zdaniem autora, powinna opierać się na systemie informatycznym wykorzystującym zasady CRM, oceniającym klienta pod kątem jego zyskowności. Spośród dostępnych rozwiązań analitycznych autor proponuje zastosowanie przede wszystkim metody

analizy wartości klienta (LTV) oraz systemu RFM, które, jak pokazały badania Bazarnika [11] oraz autora [12], najlepiej sprawdzają się w warunkach relacji handlowych B2B. Wykorzystanie tych metod wydaje się być wystarczające, gdyż klienci z segmentu energetyczno-ciepłowniczego mogą być dla jednostek górniczych w dużej mierze przewidywalni ze względu na dobrze prowadzoną przez URE oraz ARE statystykę sektora, a także poprzez odpowiednio kształtowany przez firmy wydobywcze układ umów długoterminowych. Poza systemem oceny efektywności ekonomicznej działań z klientem proces kontroli marketingowej powinny wspierać analizy rentowności poszczególnych działań marketingowych, w tym efektywności reklamy, satysfakcji klienta itp. Kwestie te są analizowane przez autora w prowadzonych obecnie przez niego badaniach naukowych.

4. Możliwości zastosowania marketingu relacyjnego do poprawy efektywności działań handlowych w segmencie odbiorców indywidualnych

4.1. Badania rynku w segmencie odbiorców indywidualnych

Rynek odbiorców indywidualnych jest drugim pod względem sprzedaży segmentem klientów dla firm górniczych z sektora górnictwa kamiennego. Jego poznanie wydaje się być trudniejsze i bardziej skomplikowane niż w przypadku segmentu energetyczno-ciepłowniczego. Podstawowe i wstępne dla dalszych analiz przesłanki budujące powyższą hipotezę wynikają, zdaniem autora, z następujących czynników:

- jest to rynek odbiorcy masowego o trudnej identyfikacji potrzeb szczegółowych,
- charakteryzuje się on dużym rozproszeniem regionalnym i zmiennością,
- węgiel kamienny ma na tym rynku większą konkurencję, głównie ze strony gazu ziemnego oraz oleju opałowego, ale także i drewna,
- ze względu na przeszłość węgla wiązaną potocznie z czasami gospodarki nakazowo-rozdziałczej oraz z powodu dużego obciążenia finansowego społeczeństwa działaniami restrukturyzacyjnymi branży produkt ten posiada negatywny public relations,
- trudniejsza sytuacja konkurencyjna węgla kamiennego wymaga użycia większego zakresu działań z zakresu promotion-mix, co wiąże się z kolei z dużym poziomem ich kosztów,
- duże rozproszenie klientów wymaga powstania znacznych kosztów związanych z budową drożnej i działającej w systemie just in time logistyki węgla.

Pomimo przedstawionych powyżej tylko niektórych „trudności” marketingowych, jakie towarzyszą węglowi kamiennemu w odpowiednim jego pozycjonowaniu, na rynku odbiorcy indywidualnego segment ten powinien stanowić cel kluczowego zainteresowania ze strony jednostek górniczych. Pierwszym potwierdzeniem tej hipotezy są duże wolumeny obrotów realizowanych w tym segmencie. Zdecydowanie ważniejszy, zdaniem autora, jest jednak niewykorzystany tkwiący w nim potencjał. Jak pokazują badania Głównego Urzędu Statystycznego [13], prawie 70% mieszkań i domów wciąż ogrzewanych jest poprzez system ogrzewania lokalnego. Wyniki tych analiz przedstawiono w tablicy 2. Wykorzystując badania przeprowadzone przez prof. Kędzioreę [14], w których określono średnią ilość węgla zużywanego przez gospodarstwa domowe do ogrzewania domów i mieszkań na 5,9 tony/rok, biorąc pod uwagę liczbę mieszkań i domów mieszkalnych wynoszącą w Polsce 11,1 mln [13] i odliczając liczbę mieszkań oraz domów ogrzewanych przez źródła sieciowe, schematycznie potencjalną pojemność rynku odbiorców indywidualnych w Polsce można określić na około 45,8 mln ton. Biorąc pod uwagę sprzedaż węgla kamiennego na ten rynek w roku 2004, obecny efektywny udział ilościowy tego produktu w systemie paliw grzewczych do ogrzewania mieszkań i domów można określić więc w sposób uproszczony na 40%. Jego znaczenie (wielkość popytu efektywnego i potencjalnego) w poszczególnych regionach jest przypuszczalnie różne i w kierunku jego określenia idą obecnie prace badawcze autora.

Walka konkurencyjna z olejem opałowym, a przede wszystkim posiadającym większy potencjał finansowy oraz lepszą pozycję marketingową przemysłem gazowniczym, będzie bardzo trudna, lecz biorąc pod uwagę przede wszystkim rozwijające się obecnie dynamicznie retortowe sposoby spalania węgla kamiennego, staje się ona możliwa. Lepsza w ostatnich dwóch latach sytuacja finansowa branży producentów węgla umożliwiła przeznaczenie na ten cel większych środków finansowych.

Podstawowe założenia działań marketingowych zostaną przedstawione w kolejnej części pracy. Już w tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że wykonane przez autora w roku 2004 badania satysfakcji odbiorców indywidualnych węgla [15] wskazują, że powinny one opierać się na działaniach z zakresu promocji sprzedaży.

Tablica 2

Sposoby ogrzewania mieszkań w Polsce w roku 2004 [%]

Wieś				Miasto			
mieszkania		budynki		mieszkania		budynki	
ogrzew. sieciowe	ogrzew. lokalne	ogrzew. sieciowe	ogrzew. lokalne	ogrzew. sieciowe	ogrzew. lokalne	ogrzew. sieciowe	ogrzew. lokalne
3,6	86,4	0,3	99,7	79,6	20,4	7,6	92,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie źródeł GUS [13]

4.2. Strategia marketingowa jednostek górniczych w segmencie odbiorców indywidualnych

Analizy dotyczące rynku odbiorców indywidualnych wskazują jednoznacznie na masowy charakter popytu i jego lokalne zróżnicowanie. Wskazują także na brak jednorodnej i kompleksowej strategii marketingowej firm górniczych w stosunku do tego segmentu. Sytuacja ta wymaga podjęcia szerokiego wachlarza działań, przede wszystkim odpowiedniej konstrukcji systemu sprzedaży i promocji. Proponowany przez autora ogólny zestaw podstawowych działań przedstawiono w tablicy 3.

Ze względu na dużą wielkość już obsługiwanego rynku, jego zróżnicowany charakter oraz wykazany potencjał rynku grzewczego drzemiący w lokalnych źródłach ogrzewania autor proponuje organizację sprzedaży oraz jej podstawowej promocji za pośrednictwem przedstawicieli regionalnych (nazywanych dalej dealerami). Pośrednicy koncesjonowani przez firmy górnicze, posiadający szczegółowe i bieżące informacje o obsługiwanym rynku, mogą lepiej zbadać potrzeby klienta i elastyczniej oraz szybciej odpowiadać na zmieniający się ich charakter (tabl. 3). Lepsza znajomość uwarunkowań lokalnych pozwala na budowanie skuteczniejszych akcji promocyjnych typu BTL oraz efektywniejszą walkę z konkurencją. Rolą dealerów powinno stać się stworzenie dystrybucji na obszarze swojego działania, w tym obsługa logistyczna sieci stacji benzynowych, marketów czy też składów budowlanych, z którymi firmy górnicze podpisywałyby umowy handlowe.

Zadaniem firm górniczych jest zapewnienie przede wszystkim odpowiedniego i powtarzalnego produktu. Duże możliwości osiągnięcia sukcesu rynkowego może dać im oraz dealerom rozwój produkcji i dystrybucji ekologicznych, tanich węgli do kotłów retortowych (tabl. 3). Posiadając bardzo wysoką wydajność, dają one bowiem energię ciepłą przy najniższych kosztach, prostocie obsługi (kotły retortowe posiadają podajniki ślimakowe, a ich zbiorniki zasypuje się co kilka dni) oraz łatwości uzupełniania zapasów paliwa (węgiel pakowany jest w worki papierowe i foliowe).

Tablica 3

Proponowany sposób organizacji przez firmy górnictwa podstawowych działań marketingowych w segmencie odbiorców indywidualnych

Grupa działań marketingowych	Funkcja/działanie marketingowe	Obecny sposób prowadzenia działania	Proponowany sposób prowadzenia działania	Efekty rynkowe osiągnięte dzięki proponowanemu działaniu
Produkt-mix	Spełnianie podstawowych funkcji; Innowacyjność	Faza wprowadzania na rynek węgla do kotłów retortowych (Ekoret, Retopal)	- rozwój produkcyjny i marketingowy asortymentu węgla do kotłów retortowych	- dostosowany do szerokiego wachlarza potrzeb nowy produkt pozbawiony „czarnej przeszłości” - uzyskanie nowego wizerunku firmy górnictwa jako producenta ekologicznego i nowoczesnego paliwa - zastąpienie węgla tzw. grubych sortymentów - zwiększenie przychodów ze sprzedaży
	Opakowanie	Sprzedaż luzem oraz w workach 50 kg	- rozwój wachlarza rodzajów opakowań o worki 15 i 25 kg - poprawa wizualizacji opakowań	- uzyskanie produktu w różnych gramaturach opakowań dostosowanych do zróżnicowanego zapotrzebowania i miejsc sprzedaży (w tym sieci hipermarketów budowlanych oraz stacji benzynowych) - zwiększenie przychodów ze sprzedaży
Promocja-mix	Działania pull	Nieskoordynowana reklama	- wprowadzenie programu reklamowego lokalizowanego przede wszystkim w prasie budowlanej oraz reklamie zewnętrznej - koordynacja reklamy lokalnej tworzonej przez dealerów poprzez przekazanie im pakietu narzędzi reklamowych	- stworzenie jednorodnego przekazu informacyjnego kierowanego do szerokiego grona potencjalnych odbiorców, zawierającego elementy wiążące się ze specyfiką rynków lokalnych - zwiększenie przychodów ze sprzedaży

cd. tablicy 3

	Działania push	Brak	<ul style="list-style-type: none"> - przekazanie dealerom działań promocji push, z wykorzystaniem przez nich ogólnokrajowego zestawu narzędzi promocyjnych dostawcy - oparcie działań push na promocji sprzedaży - powiązanie działań promocyjnych z aktywnością rynkową firm wytwarzających kotły grzewcze 	<ul style="list-style-type: none"> - większa możliwość penetracji informacyjnej rynku - efektywne prowadzenie działań promocyjnych producenta węgla kamiennego i kotłów grzewczych
Cena-mix	Poziom ceny cennikowej	Ustalany bez porównania z cenami produktów substytucyjnych	<ul style="list-style-type: none"> - prowadzenie bieżącego monitoringu kosztów uzyskania 1 GJ energii cieplnej z węgla kamiennego, gazu ziemnego oraz oleju opałowego - ustalanie cen sprzedaży węgla w oparciu o koszt jednostkowy produkcji (koszt bazowy) oraz wyniki badań kosztów uzyskania jednostki ciepła (poziom marży) 	<ul style="list-style-type: none"> - odniesienie cen węgla do cen innych nośników energii cieplnej w aspekcie kosztów jej wytwarzania
Dystrybucja-mix	Serwis okołosprzedażowy	Brak	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie możliwości bezpłatnego dowozu produktu przez dostawcę w obrębie dużych ośrodków miejskich 	<ul style="list-style-type: none"> - znacząca poprawa jakości obsługi klienta - zwiększenie satysfakcji/ lojalności klienta
Finansowanie działań marketingowych	Budżet marketingowy	Brak	<ul style="list-style-type: none"> - określenie budżetu marketingowego w wysokości zależnej od planowanych przychodów ze sprzedaży - wyznaczenie budżetów marketingowych dla dealerów w procentach wysokości obrotów generowanych z firmą górnictwą 	<ul style="list-style-type: none"> - możliwość kontroli wydatków marketingowych - możliwość sprawdzenia efektywności działań marketingowych - efektywne wykorzystanie funduszy na promocję w poszczególnych regionach sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne

Do głównych celów samych firm górniczych należy prowadzenie podstawowego, ogólnopolskiego programu działań ATL (tabl. 3), budowanie wspólnych narzędzi promocji wykorzystywanych następnie przez dealerów oraz wdrażanie działań z zakresu public relations zewnętrznego.

Powyższy sposób budowy rynku wymaga przede wszystkim stworzenia i planowanego podziału budżetu marketingowego przez jednostki górnicze oraz przygotowania pakietu spójnych narzędzi promocyjnych przekazywanych do realizacji dealerom. Taki sposób budowy procesu oddziaływania na rynek pozwala z jednej strony na lepszą jego penetrację, a z drugiej na budowę jednorodnego wizerunku marketingowego.

4.3. Kontrola efektywności działań marketingowych w segmencie odbiorców indywidualnych

Spodziewane wysokie koszty marketingowe jednostek górniczych związane z obsługą przez dealerów segmentu odbiorców indywidualnych, charakteryzującego się dużym zróżnicowaniem regionalnym wielkości popytu, wymagają od firm górniczych działań z zakresu kontroli efektywności marketingu.

Adekwatnie do zbadanego popytu należy opracować program doboru i kontroli dealerów. Pośrednicy ci powinni być wybierani przede wszystkim na bazie badań rynku i określonego na ich podstawie poziomu efektywnego oraz potencjalnego popytu. O tym, czy dana firma zostanie wybrana dealerem, powinien decydować poziom zlokalizowanego w obszarze jej działania popytu i obecność innych wcześniej wybranych dystrybutorów. Firma chcąc zostać przedstawicielem producenta węgla kamiennego powinna oczywiście spełniać podstawowe wymagania związane z płynnością finansową oraz wypełniać kryteria techniczne: posiadać ogrodzony i oświetlony skład, wagę samochodową oraz własny transport.

Przyznanie danemu składowi opałowemu roli dealera rozpoczyna proces kontroli rynku pod kątem efektywności prowadzonych działań. Przekazując pakiet narzędzi promocyjnych oraz odpowiedni budżet promocyjny (tabl. 3), jednostka górnicza powinna egzekwować prowadzenie aktywnej działalności rynkowej przez dealera. Można to uzyskać kontrolując osiągnięte wyniki sprzedaży, a pomagać pośrednikowi w ich osiągnięciu prowadząc swoisty program lojalnościowy, oparty na systemie promowania zakupów poprzez dodatkowe rabaty lub bonusy marketingowe.

Powyższemu celowi powinno służyć wykorzystanie w kontroli działań dealerów systemu analiz z zakresu efektywności sprzedaży. Do podstawowych autor proponuje zaliczyć analizy LTV, RFM.

5. Wnioski

Wyniki obserwacji rynku sprzedaży węgla kamiennego oraz badania zaprezentowane w pracy skłaniają autora do przedstawienia ogólnego wniosku, że marketing jest użytecznym dla producenta węgla kamiennego zespołem narzędzi oddziaływania na rynek, dzięki któremu może znacznie poprawić on swoją zyskowość, zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasowej. Marketing pozwala przede wszystkim na budowanie pozytywnego wizerunku sektora oraz skuteczną i opartą na obiektywnych wynikach analiz walkę z konkurencją ze strony producentów innych nośników energii elektrycznej i ciepłej.

Duże zróżnicowanie portfolio klientów zmusza do wykorzystywania przez firmę górnictwa różnych narzędzi marketingowych. Stwierdzono to już na bazie analiz dwóch spośród czterech najważniejszych segmentów odbiorców węgla kamiennego w Polsce.

Segment energetyczno-ciepłowniczy, stanowiący zbiór największych odbiorców węgla kamiennego, ze względu na swój przemysłowy charakter wymaga przede wszystkim działań z zakresu długoterminowych umów/programów lojalnościowych. Atrakcyjność węgla jako nośnika energii mogą budować w tym segmencie odbiorców także działania z zakresu budowania wizerunku. Ze względu na dużą mierzalność i względną dużą przewidywalność tego rynku, firmy górnictwa powinny pójść w kierunku zróżnicowania warunków kontraktów z tą grupą klientów adekwatnie do określonego poziomu wskaźnika atrakcyjności danego klienta, wynikającego z jego potencjału rynkowego. Wyniki badań wskazują bowiem na duże zróżnicowanie tych potencjałów wśród firm z segmentu energetyczno-ciepłowniczego.

Zdecydowanie trudniejszy w aspekcie planowania marketingowego jest segment odbiorców indywidualnych. Zróżnicowany geograficznie popyt i masowy charakter klienta powinien zmusić firmy górnictwa do budowania zdecydowanie większego niż w przypadku segmentu energetyczno-ciepłowniczego pakietu działań promocyjnych. Powinien on koncentrować się wokół promowania wprowadzanych obecnie nowych ekologicznych i tanich węgla do palenisk retortowych.

Ze względu na zróżnicowanie regionalne cech odbiorców i specyfikę produktu zakres działań związanych ze sprzedażą i jej miksem promocyjnym powinni przejąć dealerzy, dobrze znający rynki lokalne. Odpowiednie działania z zakresu promocji push (wspólna dla całego rynku wizualizacja promocyjna) oraz pull (prowadzona przez jednostkę górnictwa podstawowa ogólnopolska akcja reklamowa i działania z zakresu budowy wizerunku) powinny tworzyć wizerunek węgla kamiennego jako nowoczesnego, ekologicznego, a co najważniejsze taniego źródła energii ciepłej. Poza standardowymi kanałami dystrybucji stanowiącymi przez składy

opałowe (dealerów) nie należy zapominać o innych kanałach, którymi dla nowych produktów do pieców retortowych powinny stać się stacje benzynowe oraz sieci hipermarketów budowlanych. Duże efekty przy dywersyfikacji ryzyka ewentualnego niskiego zwrotu z akcji promocyjnej można osiągnąć dzięki współpracy z producentami kotłów grzewczych, zainteresowanymi marketingowym rozwojem węgla kamiennego.

Autor pozostaje świadom tego, iż proponowane w pracy kierunki rozwoju marketingowego i podstawowe narzędzia nakreślone w niej w swych zarysach stanowią jedynie niewielki procent działań, których podjęcie przez firmy górnicze może diametralnie zmienić ich wizerunek rynkowy i poprawić w dłuższej perspektywie czasowej ich wyniki sprzedażowe. Ma on jednak nadzieję, że udało się zerwać z powszechnym przeświadczeniem o tym, że w górnictwie, zwłaszcza węglowym, nie można zastosować idei marketingowych. Dalsze prace autora prowadzone są w kierunku rozwoju przekazanych w powyższej pracy myśli i pomysłów.

LITERATURA

1. Gronroos F.: Idea of relationship marketing. Strategic Management. Concepts and applications, European Journal of Operational Research, nr 26, s. 23-47, London 1984.
2. Cheverton P.: Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać status głównego dostawcy. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Dubiński J.: Węgiel kamienny – paliwo z przyszłością w światowej gospodarce. Materiały Konferencji Szkoła Eksploatacji Podziemnej, Sympozja i Konferencje nr 64, Wyd. IGSMiE PAN, Kraków 2005, s. 41-55.
4. Drucker P.: Myśli przewodnie Druckera. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2002.
5. Energetyka w Polsce AD 2004. Wyd. URE, Warszawa 2005.
6. Bogacz P.: Rola segmentacji w tworzeniu strategii marketingowej kopalni węgla kamiennego w sektorze energetyki ciepłej w Polsce. Materiały Konferencji Szkoła Eksploatacji Podziemnej, Sympozja i Konferencje nr 64, Wyd. IGSMiE PAN, Kraków 2005, s. 5-19.
7. Bogacz P.: Badania rynkowe podstawą budowy systemu zarządzania marketingowego dla firmy górniczej w Polsce. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1698, seria Górnictwo, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 369-380.
8. Okulski M.: Koncesjonowana energetyka w Polsce w roku 2004, www.ure.gov.pl.
9. Olszowski J.: Węgiel gwarantem bezpieczeństwa energetycznego Unii Europejskiej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1650, seria Górnictwo, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004, s. 65-77.
10. Buńczyk A., Daniluk A.: Ciepłownictwo w Polsce – charakterystyka przedsiębiorstw koncesjonowanych, Biuletyn URE nr 2/2006, Warszawa 2006, s. 1-11.
11. Bazarnik J.: Wartość żyjowa klienta (LTV), Modern Marketing nr 6/2001, Warszawa 2001, s. 17-27.

12. Bogacz P.: Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy górniczej w Polsce. Zeszyty Naukowe AGH nr 1789, seria Zarządzanie, Wyd. AGH, Kraków 2005 s. 159-171.
13. Podstawowe dane statystyczne dotyczące wyposażenia budynków w Polsce w roku 2004. www.gus.gov.pl.
14. Kędziora Z. i inni.: Badanie zapotrzebowania na węgiel opałowy w Polsce. Materiały niepublikowane, Katowice 2003.
15. Bogacz P.: Program monitorowania satysfakcji klientów kopalń – fundament marketingu relacyjnego w branży górniczej w Polsce. Materiały Konferencji Zagadnienia Interdyscyplinarne w górnictwie i geologii, Prace Naukowe Instytutu Górnictwa Polit. Wrocławskiej nr 103, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 69-83.

Referat opublikowano w ramach pracy własnej AGH nr 10.10.100.967

Recenzent: Dr hab. inż. Henryk Przybyła, prof. nzw. w Pol. Śl.