

ZRÓŻNICOWANIE POZIOMU WYKORZYSTANIA NARZĘDZI MOTYWOWANIA HANDLOWEGO JAKO PODSTAWA BUDOWY PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO GÓRNICZE PROGRAMU LOJALNOŚCIOWEGO DLA KLIENTÓW Z SEKTORA ENERGETYKI ZAWODOWEJ

Paweł BOGACZ

Streszczenie: W referacie przedstawiono propozycję programu wyboru i różnicowania poziomu wykorzystania narzędzi motywowania, stanowiącego podstawę konstrukcji systemu lojalnościowego w układzie przedsiębiorstwo górnicze-przedsiębiorstwo z sektora energetyki zawodowej. W budowie metody wykorzystano ideę marketingu relacyjnego, a proces analityczny oparto na narzędziach związanych z pierwotnymi badaniami rynku. Prezentację proponowanej metody poparto przykładem aplikacyjnym dotyczącym możliwych relacji lojalnościowych pomiędzy polskimi elektrowniami i elektrociepłowniami, a przedsiębiorstwem górniczym.

Słowa kluczowe: marketing, atrakcyjność rynkowa, program lojalnościowy, narzędzia motywowania, sektor energetyki zawodowej, elektrownia, elektrociepłownia, przedsiębiorstwo górnicze.

1. Wprowadzenie

Ciągłe zmiany w otoczeniu rynkowym wymuszają na przedsiębiorstwach poszukiwanie rozwiązań pozwalających na bieżące monitorowanie sytuacji w mikro- i w makrootoczeniu, dających możliwość nieobarczonych dużym ryzykiem działań z zakresu przewidywania ich rynkowej przyszłości. Działania te pozwalają w dalszej konsekwencji na miarodajne planowanie zachowań i decyzji 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 stosunkowo 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 poprzez zestaw narzędzi handlowych i marketingowych, z uwzględnieniem potrzeb firmy górniczej, motywować najlepszych spośród nich.

W niniejszym referacie 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.

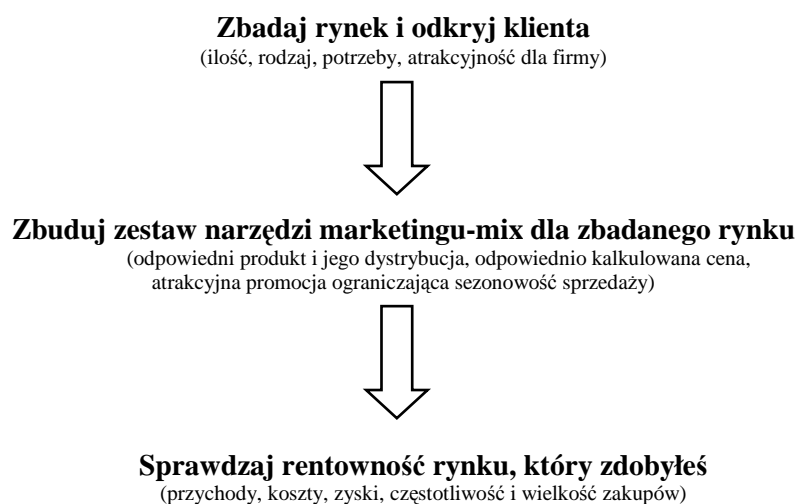
2. Marketing relacyjny jako podstawa budowy relacji z klientem

Punktem wyjścia do budowy programu różnicowania narzędzi handlowych wykorzystywanych przez wielozakładowe przedsiębiorstwo górnicze stała się koncepcja marketingu relacyjnego, za której twórcę uważa się Gronroos'a [1]. Do dzisiejszej formuły

rozwinął ją Cheverton [2]. Ten drugi uznał ten typ marketingu za „zyskową budowę, utrzymywanie i rozwijanie relacji z konsumentami oraz innymi partnerami przy realizacji wzajemnych celów obu stron, poprzez wymianę wartości i spełnienie zobowiązań”.

Koncepcja marketingu relacyjnego polega na przyczynowo-skutkowym prowadzeniu trzech procesów: badań rynku, tworzenia strategii marketingowej oraz kontroli działań rynkowych. Algorytm ten przedstawiono schematycznie na rysunku 1.

Dla toku procesu marketingu relacyjnego podstawowym zespołem zadań jest wykonywanie powtarzalnych badań rynkowych. Jednym z najważniejszych jest segmentacja rynku. Ph. Kotler [3] nazywa nią „(...) podział rynku na oddzielne grupy nabywców, którzy mogą wymagać osobnych produktów i/lub odrębnego marketingu-mix, więc zintegrowanego oddziaływania ceną, promocją oraz dystrybucją”. Specyficznym jej przykładem w rynku B2B jest segmentacja operacyjna, która zdaniem McDonalda i Dunbara [4] 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.



Rys. 1. Proces marketingu relacyjnego

Autor niniejszej pracy postanowił przenieść ideę segmentacji operacyjnej do określenia atrakcyjności rynkowej firm z sektora energetyki zawodowej, jako klientów kopalń węgla kamiennego. Przez atrakcyjność tą uznał on za Mazurek-Łopacińską [5] „zestaw cech opisujący wielokryterialnie klienta pod kątem oceny jego potencjału rynkowego i możliwych do uzyskania obrotów”.

W oparciu o wyniki przeprowadzonej segmentacji operacyjnej w układzie atrakcyjności rynkowej poszczególnych elektrowni i elektrociepłowni zawodowych, przedstawione w jednej ze swoich wcześniejszych prac [6], w kolejnych rozdziałach autor przedstawił metodologię i wyniki działań dotyczących propozycji programu motywowania tej grupy klientów przez wielozakładowe przedsiębiorstwo górnicze, stanowiącego jedną z najważniejszych części strategii marketingowej.

Pojęcie strategia marketingowa jest powszechnie wykorzystywane oraz wielokrotnie definiowane przez ekspertów z dziedziny planowania marketingowego i zarządzania strategicznego. W związku z powyższym wystarczającym jest przytoczenie dwóch definicji najlepiej oddających zakres przedmiotowy tegoż pojęcia. Kotler [3] nazywa strategią marketingową „Wybór celów, rodzajów polityki czy reguł, które nadają kierunek marketingowym działaniom przedsiębiorstwa, wyznaczają kombinację i alokację środków w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej (warunków otoczenia i konkurencji)”. Trocki [7] rozumie natomiast strategię marketingową jako „Strategię funkcjonalną, określającą w horyzoncie strategicznym pożądany stan działalności rynkowej przedsiębiorstwa i drogi oraz środki osiągnięcia tego stanu”.

Zadaniem powyższej strategii jest zaplanowanie działań w sferze marketingowej firmy, która stanowi zdaniem Gierszewskiej i Romanowskiej [8] jeden z pięciu podstawowych obszarów przedsiębiorstwa, dla których powinno przygotowywać się plany strategiczne.

Strukturę strategii marketingowej przedstawiono schematycznie na rysunku 2.

W ramach zapisów strategii marketingowej najbardziej interesującą dla autora stała się jej część dotycząca planów marketingu-mix, a dokładnie planu kształtowania cen oraz planu oddziaływania informacyjnego.

W ramach omawianej części planowania obszaru marketingu należy określić między innymi wspomniany powyżej plan różnicowania warunków handlowych na rynku oraz plan oddziaływania marketingowego na klientów, które stanowiły cel niniejszej pracy.

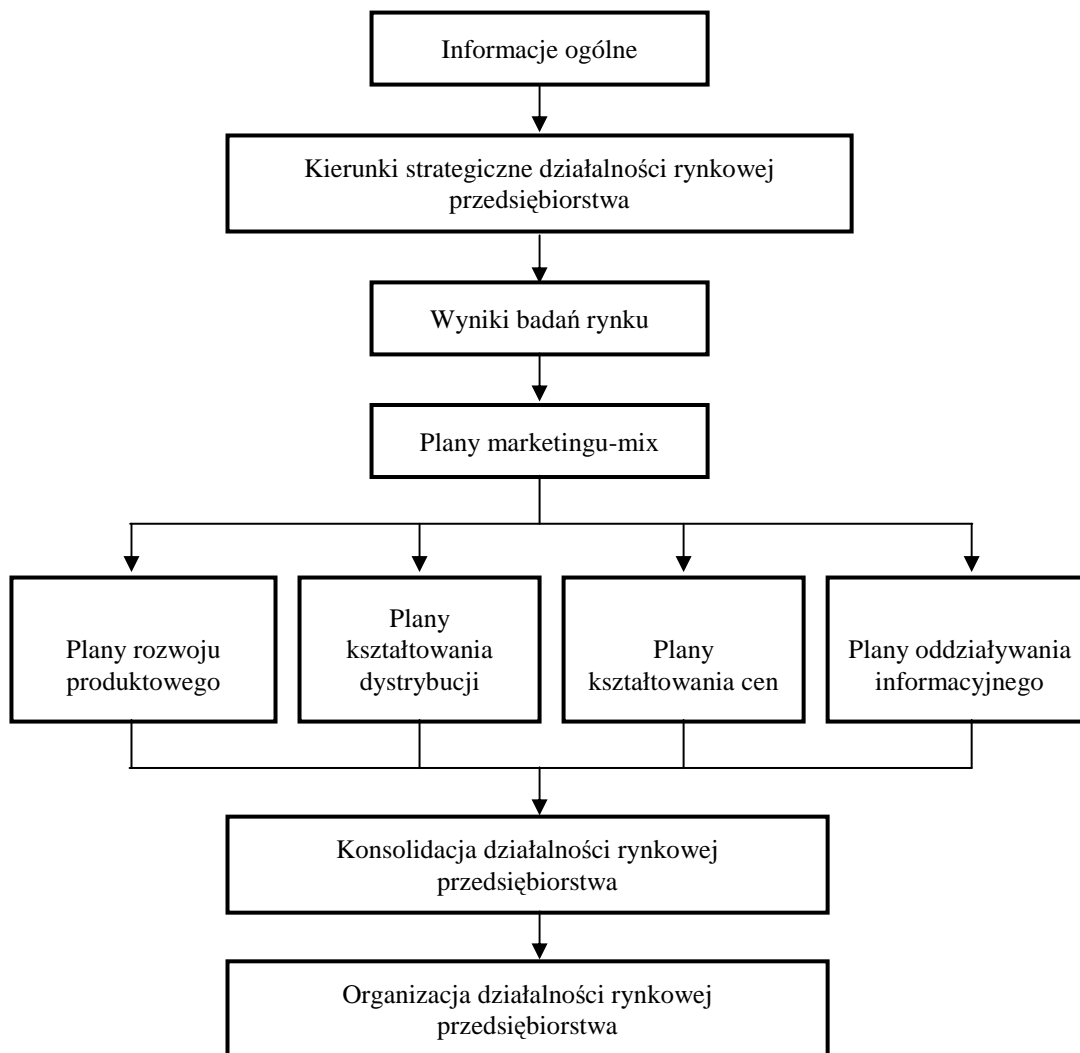
W skład planu różnicowania warunków handlowych na rynku wchodzi między innymi systemy [9]:

- kształtowania cen podstawowych,
- różnicowania cen podstawowych,
- rabatowania,
- kredytowania kupieckiego,
- warunków dostaw,
- terminów płatności.

W ramach planu oddziaływania marketingowego na klientów wyznacza się natomiast najczęściej systemy [9]:

- poziomu aktywności z zakresu promocji sprzedaży,
- określania wysokości budżetów promocyjnych dla klientów.

Wydzielane tradycyjnie i przedstawione powyżej plany różnicowania warunków handlowych oraz oddziaływania marketingowego wiążą się bezpośrednio z określeniem narzędzi polityki handlowej, służących wyznaczeniu przez przedsiębiorstwo zasad sprzedaży swoich produktów klientom. Pozwalają więc na różnicowanie oferty cenowej i promocyjnej wśród różnych odbiorców, w związku z ich atrakcyjnością rynkową dla firmy. Dobrze prowadzona polityka handlowa, zgodna z przedstawianymi powyżej zasadami marketingu relacyjnego, umożliwia skonstruowanie klarownego i atrakcyjnego dla klientów motywacyjnego systemu sprzedaży. System ten, oparty na jawnych zasadach, może stać się dla przedsiębiorstwa i jego odbiorców platformą dla wspólnych transakcji, w której obie strony dokładnie znają warunki cenowe sprzedaży i motywacyjny system ich regulowania.



Rys. 2. Struktura strategii marketingowej przedsiębiorstwa

3. Metodyka procesu badawczego

W tworzeniu metody badawczej autor wykorzystał przede wszystkim narzędzia analizy eksperckiej. Jak pisano w rozdziale 2 punktem wyjścia do przedstawianych propozycji stały się również wyniki badań z zakresu segmentacji rynku, przedstawione szczegółowo w innej pracy autora [6].

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.

W pierwszej części ankiety, zbierającej pytania otwarte, poproszono respondentów o opisanie najważniejszych narzędzi i ulg 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, zbierające pytania z prośbą o wskazanie poprzez postawienie znaczków „X” w odpowiednich miejscach na narzędzia i ulgi 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 zapomnieli na 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 pytano, w oparciu o odpowiedzi z części pierwszej i drugiej, 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 odpowiedniej wartości wyrażonej w 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. Obserwacje autora prowadzone w polskich przedsiębiorstwach górniczych pokazują, że ilość osób zajmujących się tego typu zagadnieniami, a więc stanowiących zbiór ankietowanych, to grupa kilkudziesięciu osób. W związku z powyższym należy być świadomym tego, że uzyskana próba badawcza może 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 za Churchillem [10] tzw. badania pełnego i kierowanego, obejmującego swoim zasięgiem wskazanych i wszystkich 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 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 rozdziale 2 planu różnicowania warunków handlowych na rynku.

Przechodząc do kolejnej części pracy należy zwrócić w tym względzie uwagę na fakt, iż pomimo tego, 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 metodyka prowadzenia tego procesu została przedstawiona w innej pracy autora [6]. W toku przeprowadzonej w tej pracy, 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 lojalnościowego, 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 na przykład w pracy Chodorowskiej i Krokosz [11]) oraz na bazie audytów przeprowadzonych przez autora w roku 2008 w największych przedsiębiorstwach górnictwa węgla kamiennego. Audyty te pozwoliły bowiem na szczegółowe poznanie systemu sprzedaży i marketingu węgla do sektora energetyki zawodowej (w dużej mierze jak opisywano w rozdziale 2 niekompletnego metodologicznie) oraz wskazały na konieczność użycia specyficznych dla branży górnictwa węgla kamiennego narzędzi motywowania klientów z sektora energetyki zawodowej (zwłaszcza w perspektywie długookresowej).

Biorąc pod uwagę dostępne rozwiązania służące motywowaniu, specyfikę sprzedaży węgla kamiennego do sektora energetyki zawodowej oraz autorskie doświadczenia opisane w innej pracy autora [12], 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 ich docelowych 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 rodzajów rabatów wybrano rabaty wiernościowe, ilościowe oraz czasowe, jako podstawowe w opisywanym łańcuchu biznesowym. Przez rabaty wiernościowe za Kotlerem [13] 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 S.A.. Wskazały one bowiem dobitnie na motywację klienta wyłącznie poprzez oddziaływanie rabatami ilościowymi i czasowymi. Rabaty wiernościowe 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 elementów oddziaływania handlowego na klientów, 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, jak wskazuje Mazurek-Łopacińska [5], jedno z narzędzi najszybciej rozwijających się obecnie na świecie, a pozostaje zupełnie niewykorzystywanym w branży górniczej. Nabiera ono szczególnego znaczenia na rynku wolnokonkurencyjnym.

4. Przykład konstrukcji programu motywowania przez przedsiębiorstwo górnicze klientów z sektora energetyki zawodowej

Zgodnie z metodologią przedstawioną w rozdziale 3 pierwszym etapem w budowie programu motywowania przedsiębiorstw energetyki zawodowej przez przedsiębiorstwo górnicze stało się przeprowadzenie badania eksperckiego. Jego głównym celem było określenie poziomu wiedzy menadżerów przedsiębiorstw górniczych na temat stosowanych i/lub proponowanych przez nich narzędzi w strategii sprzedaży, 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 rozdziale 3, opierające się na analizie eksperckiej, przeprowadzono w największej firmie górniczej zajmującej się wydobywaniem i sprzedażą węgla kamiennego w Polsce, jaką jest Kompania Węgłowa S.A.. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w okresie lipiec 2007-luty 2008 na grupie 32 ankietowanych, obejmując wszystkich ekspertów tej jednostki.

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 S.A.) 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.

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 bowiem 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 S.A. Jeszcze raz wskazuje to na wąski wachlarz narzędzi wykorzystywany 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 19, a więc większość respondentów wskazywało 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 jednak 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 [14] wskazują w tego typu sektorach na 60-o 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. Niewielka ilość wskazań na rabat czasowy może wiązać się głównie z niskim w bieżącym okresie (lipiec 2007-luty 2008) poziomem inflacji. 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 następujących najwyższych poziomów narzędzi handlowych:

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

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.

Biorąc pod uwagę wydzielone we wspomianej już wielokrotnie powyżej pracy autora strategiczne segmenty elektrowni i elektrociepłowni zawodowych na trzy segmenty atrakcyjności rynkowej (A, B, C) 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 (klientów kluczowych) 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 motywującym w tej kwestii mogłaby być propozycja dodatkowego 5% rabatu wiernościowego 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 względzie 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 nie powiązaniem 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 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.

Powyższe propozycje zestawiono w postaci tabeli 1, przedstawiającej zakres i poziom proponowanych narzędzi motywowania w zakresie każdej z trzech wyznaczonych grup klientów.

Tab. 1. Propozycja programu motywowania przez wielozakładowe przedsiębiorstwo górnicze klientów z sektora energetyki zawodowej

		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

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 dopiero budowanym przez Kompanię Węglową S.A. systemem internetowej obsługi biznesowej, w tym sprzedaży, nie proponowano tego typu rozwiązań.

5. Wnioski

Badania wykonane przez autora skłaniają do wysunięcia wniosku, że segment energetyki zawodowej pomimo pozornej jednorodności wykazuje bardzo duże zróżnicowanie. W aspekcie trwającego procesu liberalizacji rynku energetycznego w Polsce ma to fundamentalne znaczenie dla budowy odpowiedniej strategii marketingowej przez producenta węgla kamiennego, będącego dostawcą surowca dla elektrowni i elektrociepłowni. Opisywane powyżej zmiany będą prowadzić do wzrostu konkurencji pomiędzy poszczególnymi producentami i zarazem sprzedawcami węgla kamiennego do sektora energetyki zawodowej. Bez przeprowadzania więc kompleksowych i systematycznych analiz rynkowych oraz wdrażania na podstawie ich wyników elastycznej strategii rynkowej grozi to w tej sytuacji prowadzeniem w przyszłości przez wiele kopalń nieefektywnej polityki handlowej.

Metoda określania narzędzi motywowania oraz budowy na tej podstawie prostego w wymowie i przekazie, ale zarazem efektywnego systemu motywowania klientów, która została zaprezentowana w pracy, w pełni spełnia zdaniem autora tego typu funkcję. Będąc zgodną z metodologią marketingu relacyjnego oraz wykorzystując narzędzia analizy eksperckiej 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 rynkowego.

W 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 wierności. Powyższe poziomy wykorzystania tych narzędzi powinny być kierowane do klientów segmentu A. Dla klientów segmentu B i C należy je odpowiednio pomniejszyć, 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.

Analizy zaprezentowane w pracy będą kontynuowane przez autora w przyszłości, idąc przede wszystkim w kierunku zestawienia powyższych propozycji z systemami motywowania stosowanymi obecnie przez przedsiębiorstwa górnicze. Porównanie tego typu będzie służyć ocenie efektywności obecnych systemów pod kątem wdrażania powyższych, nowatorskich dla branży rozwiązań.

Artykuł został opracowany w ramach pracy statutowej AGH numer 11.11.100.481

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. Kotler Ph.: Marketing od A do Z. PWE, Warszawa, 2004.
4. McDonald M., Dunbar I.: Segmentacja rynku. Przebieg procesu i wykorzystanie wyników. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003
5. Mazurek-Łopacińska K.: Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa, 2001.
6. Bogacz P.: Metoda oceny atrakcyjności rynkowej przedsiębiorstw energetyki zawodowej dla potrzeb budowy strategii marketingowej wielozakładowego przedsiębiorstwa górniczego. Praca doktorska AGH, Kraków, 2007.
7. Trocki M.: Strategie marketingowe. Skrypt uczelniany, Wyd. SGH, Warszawa, 2005.
8. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa, 2007.
9. Westwood J.: The Marketing Plan Workbook. One Press, London, 2006.
10. Churchill G.A.: Badania marketingowe – podstawy metodologiczne. PWN, Warszawa, 2002.
11. Chodorowska N., Krokosz E.: Budowanie relacji z kluczowymi klientami. Marketing w praktyce, nr 1, 2, 3/2002, Infor, Warszawa, 2002.
12. Bogacz P.: Rola marketingu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej firmy górniczej w Polsce. W: Współczesne czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. s. 271-284. Wyd. AGH, Kraków, 2005.
13. Kotler Ph.: Framework Marketing Management. Prentice-Hall, London, 2001.
14. Golik-Górecka G.: Marketing business to business. Wyd. Difin, Warszawa, 2004.

Dr inż. Paweł BOGACZ
Katedra Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle
Akademia Górniczo-Hutnicza im. St. Staszica
30-059 Kraków, al. Mickiewicza 30
tel./fax.: (012) 617 21 27
e-mail: bogacz@agh.edu.pl