

Materiały XXXI Konferencji z cyklu
Zagadnienie surowców energetycznych
i energii w gospodarce krajowej
Zakopane, 15–18.10.2017 r.
ISBN 978-83-62922-76-5

Tomasz ROGALA*, Adam HOCHUL**

Strategia Rynkowa Polskiej Grupy Górniczej – nowe podejście do spetryfikowanego rynku

*Firmy, które rosną dzięki rozwojowi i ulepszeniom, nie zginą.
Ale kiedy firma przestaje być twórcza, kiedy uważa,
że osiągnęła doskonałość i teraz musi tylko produkować – już po niej.*

Henry Ford

STRESZCZENIE: Polska Grupa Górnicza funkcjonująca w obecnym kształcie i strukturach, została utworzona 1 kwietnia 2017 r. w ramach jednego z etapów restrukturyzacji sektora górniczego na Śląsku. W skład PGG wchodzi kopalnie należące wcześniej do Kompanii Węglowej SA oraz Katowickiego Holdingu Węglowego SA. W rezultacie tego posunięcia Polska Grupa Górnicza została niekwestionowanym liderem w produkcji węgla kamiennego w Europie. Spółka jest jednak przede wszystkim jednym z najważniejszych ogniw w polskim systemie energetycznym, produkując i dostarczając na ten rynek rocznie kilkadziesiąt milionów ton wysokojakościowych paliw węglowych. Renomowane, dedykowane do poszczególnych grup klientów produkty handlowe PGG cieszą się stale wzrastającym zaufaniem klientów ze wszystkich obszarów rynku. Możliwości techniczne, technologiczne i organizacyjne oraz parametry węgla w złożu, umożliwiają Grupie przygotowywanie produktów handlowych o parametrach zgodnych z każdymi realistycznymi, nawet niestandardowymi oczekiwaniami klientów. Wiedza i zaangażowanie pracowników Polskiej Grupy Górniczej

* Prezes Zarządu Polskiej Grupy Górniczej.

** Wiceprezes Zarządu ds. Sprzedaży Polskiej Grupy Górniczej.

pozwalają na kreowanie procesów wewnętrznych i zewnętrznych w sposób przyczyniający się do uczynienia z niej nowoczesnego nastawionego prorynkowo przedsiębiorstwa. Odpowiedzialna współpraca kierownictwa Spółki z władzami państwowymi i samorządowymi, oraz instytucjami i organizacjami z szeroko zakreślonego otoczenia biznesowego, wsparta zrationalizowanym wykorzystaniem posiadanego potencjału, umożliwiają Spółce przyjmowanie optymistycznych założeń co do jej dalszego funkcjonowania w kolejnych dziesięcioleciach. Podmioty współtworzące PGWK funkcjonują na silnie konkurencyjnym rynku wewnętrznym i zewnętrznym, sytuacja ta powoduje, że zawarta w tym artykule prezentacja strategii rynkowej PGG musiała zostać ograniczona do wskazania kluczowych sfer zainteresowania i zaangażowania Spółki, wszelkie zaś kwestie dotyczące wykorzystywanego instrumentarium oraz metod i sposobów oddziaływania na rynek muszą pozostać poufne do czasu, kiedy klienci PGG z nich skorzystają. Ponadto w opracowaniu zawarto rys historyczny PGG, która w opinii wielu komentatorów powinna być remedium na problemy polskiego górnictwa, polskiej energetyki i Górnego Śląska.

Wykaz skrótów

ARE	– Agencja Rynku Energii
ARP	– Agencja Rozwoju Przemysłu o. Katowice
ASW	– Autoryzowany Sprzedawca Węgla PGG
KHW SA	– Katowicki Holding Węglowy SA
KW SA	– Kompania Węglowa SA
PGG	– Polska Grupa Górnicza sp. z o.o.
PGWK	– Polskie Górnictwo Węgla Kamiennego

Wprowadzenie i rys historyczny

PGG pozostanie najważniejszym polskim producentem węgla zapewniającym bezpieczeństwo energetyczne kraju.

Tomasz Rogala

Utworzenie Polskiej Grupy Górnicznej jest jednym z kluczowych posunięć zrealizowanych w ramach trwającej od 1989 roku restrukturyzacji Polskiego Górnictwa Węgla Kamiennego. Powstanie tego podmiotu nie było skutkiem prostej decyzji administracyjnej, lecz rezultatem wieloetapowego, złożonego procesu, w który zaangażowanych zostało szereg instytucji, organizacji i przedsiębiorstw w różnym stopniu i z różnych powodów zainteresowanych naprawą i dalszym funkcjonowaniem nowoczesnego górnictwa węgla kamiennego w Polsce.

Nie wdając się w szczegóły przywołanego procesu za kluczową uznać należy datę 26.04.2016 r., kiedy to w skutek historycznego kompromisu w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim podpisano porozumienie powołujące do życia nowy podmiot gospodarczy, który swoją działalność rozpoczął 01.05.2016r. Najważniejszymi z punktów zawartego wówczas porozumienia były m.in.:

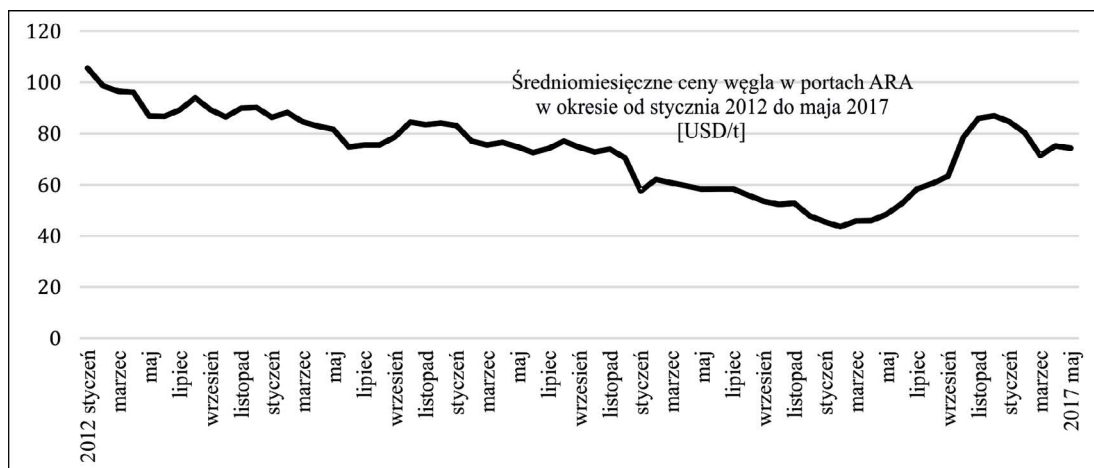
- ◆ połączenie kopalń:
 - ◆ Bielszowice–Halemba–Pokój,
 - ◆ Chwałowice-Jankowice-Marcel-Rydułtowy,
 - ◆ Piast-Ziemowit;
- ◆ pozostawienie kopalń Bolesław Śmiały i Sośnica, jako samodzielnych zakładów górniczych w ramach nowo tworzonej Spółki;
- ◆ dobrowolne przejście około czterech tysięcy osób na urlopy górnicze lub skorzystanie z jednorazowych odpraw;
- ◆ utrzymanie kosztów produkcji węgla pod ścisłą kontrolną inwestorską i społeczną.

Powstająca wówczas Polska Grupa Górnicza przejęła od Kompanii Węglowej jedenaście kopalń: Halemba, Pokój, Bielszowice, Piast, Ziemowit, Chwałowice, Jankowice, Marcel, Rydułtowy, Sośnica, Bolesław Śmiały) i cztery oddziały (Zakład Elektrociepłowni, Zakład Informatyki i Telekomunikacji, Zakład Górniczych Robót, Inwestycyjnych, Zakład Remontowo Produkcyjny), zatrudniała ponad trzydzieści dwa tysiące pracowników. Ważnymi, wymagającymi przypomnienia faktami z tamtego okresu są wysoki poziom napięć społecznych towarzyszący procesowi powstawania Spółki oraz sytuacja rynkowa powodowana nadpodażą węgla, której źródeł można poszukiwać w wielu obszarach, aczkolwiek za najważniejsze uznać należy polityki dekarbonizacyjne państw i wspólnot międzynarodowych, wzrost produkcji węgla na świecie, ciepłe zimy w Europie i będący ich konsekwencją niski poziom cen węgla energetycznego. Sygnatariuszami ówczesnego porozumienia były instytucje finansowe, inwestorzy oraz organizacje związkowe.

Kolejnym, milowym krokiem w budowie nowoczesnego organizmu gospodarczego, jakim obecnie jest PGG była decyzja o połączeniu dwóch dotąd samodzielnie działających spółek górniczych tj. Katowickiego Holdingu Węglowego SA i Polskiej Grupy Górniczej sp. z o.o. Obie Spółki podejmowały trud przełamania kryzysu i odzyskania należytej pozycji rynkowej. Niestety, zarówno uwarunkowania zewnętrzne (ceny na międzynarodowych rynkach węgla (por. rys. 1), presja ze strony węgla importowanego do Polski (por. rys. 2)) oraz obciążenia finansowe z lat poprzednich i konieczność wzajemnego konkurowania na rynku wewnętrznym nie pozwalały im na wyjście ze złożonej sytuacji finansowej.

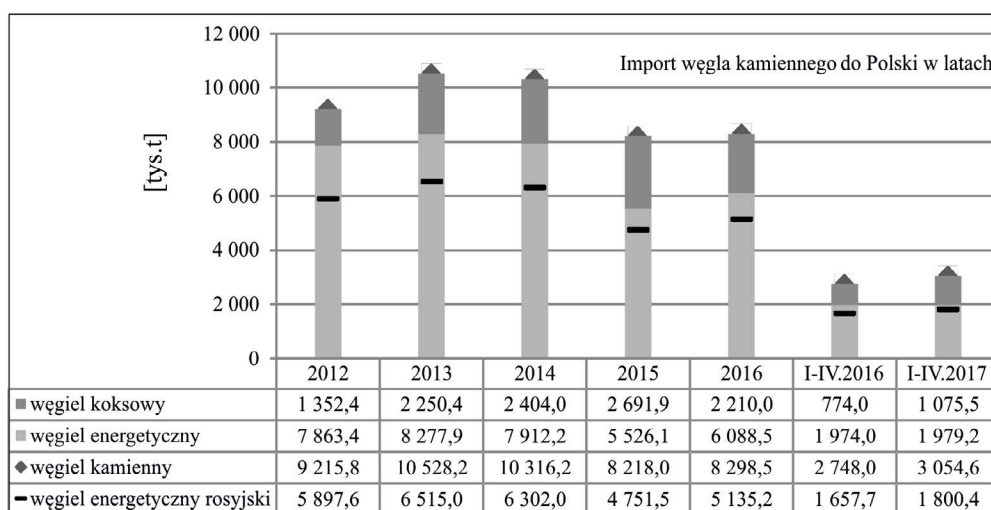
Rozpoczęto więc skomplikowany proces negocjacyjny, w którym z równym zaangażowaniem udział wzięły Zarządy obu Spółek, przedstawiciele instytucji finansowych zaangażowanych kapitałowo zarówno w PGG, jak i KHW SA oraz przedstawiciele załóg reprezentowani przez właściwe organy Związków Zawodowych z obu Spółek. Bez względu jednak na kształt procesu negocjacyjnego i okoliczności, w jakich doszło do połączenia Spółek w wyniku zawartego porozumienia uzyskano m.in. potencjał do:

- ◆ udoskonalenia gospodarki złożem,
- ◆ efektywniejszego wykorzystania majątku produkcyjnego dzięki możliwościom alokacji maszyn i urządzeń pomiędzy zakładami dwóch dotąd odrębnych Spółek,



Rys. 1. Średniomiesięczne ceny węgla w głównym europejskim centrum handlu węglem
Źródło: opracowanie własne na bazie danych S&P Platts Steram Coal Market Price
(Spot CIF Price, NW Europe, USD/mt basis 6000 kcal/kg NAR)

Fig. 1. Average monthly coal prices in the main European coal trade centers



Rys. 2. Import węgla do Polski w latach 2012–2016 oraz porównanie wielkości importu w okresie pierwszych czterech miesięcy lat 2016 i 2017

Źródło: opracowanie własne, dane ARP o/Katowice

Fig. 2. Coal Import to Poland over the period 2012–2016 and a comparison of the imports in the first four months of 2016 and 2017

- ◆ likwidacji zbędnego majątku produkcyjnego,
- ◆ racjonalizacji polityki inwestycyjnej,
- ◆ optymalizacji poziomu zatrudnienia oraz lepszego wykorzystania kwalifikacji i kompetencji pracowników, (ograniczenie administracji oraz modernizacji struktur organizacyjnych w zakładach „nowego” PGG),
- ◆ optymalizacji procesów technologicznych od wydobycia poprzez transport, wzbogacanie i sortowanie węgla aż do procesów sprzedaży i dystrybucji,
- ◆ rekonstrukcji oferty handlowej i selektywnego kierowania dedykowanych produktów do określonych grup klientów.

Aktualny potencjał PGG to dziewięć czynnych kopalń węgla kamiennego (Bolesław Śmiały; Murcki-Staszic; Mysłowice-Wesoła; Piast-Ziemowit; ROW; Ruda; Sośnica; KWK Wieczorek; Wujek) posiadających zasoby operatywne przekraczające 1,7 mld ton, obszar górniczy o powierzchni 595,7 km² (na rysunku 3 zaprezentowano lokalizację kopalń PGG wraz ze wskazaniem obszarów górniczych, na których funkcjonują). Spółka w obecnych strukturach zatrudnia ponad 40 tys. pracowników.



Rys. 3. Obszary górnicze kopalń wchodzących w skład PGG

Źródło: PGG

Fig. 3. Mining areas of PGG mines

Pozycja rynkowa Polskiej Grupy Górniczej

Niepodważalną wartością determinującą funkcjonowanie PGG jest jej udział w krajowej produkcji węgla kamiennego, który wynosi około 50% (w przypadku węgla kamiennego energetycznego około 60%, a w przypadku węgla koksowego około 12,5%).

Jednak punktem odniesienia każdego z przedsiębiorstw musi być rynek. Funkcjonowanie na zglobalizowanym, umiędzynarodowionym rynku węgla kamiennego, na którym rocznie na znaczne odległości transportuje się ponad miliard ton węglowych produktów handlowych (por. dane ARP za 2015 rok) powoduje, że konieczne staje się zogniskowanie własnej aktywności na tych segmentach rynku, w których efektywność prowadzonej działalności może przynieść oczekiwane rezultaty. Konsekwencją powyższego jest decyzja o koncentracji Spółki na rynku europejskim, w którym udział PGG wynosi około 10%, a szczególnie na będącym jego częścią na polskim rynku. Rynek doskonale rozpoznany, na którym w każdym z jego segmentów PGG dysponuje określonym portfelem lojalnych klientów i utrwalonymi z nimi relacjami. Rynek, na który PGG gotowe jest dostarczyć produkty zgodne z realistycznymi oczekiwaniami klientów. Aktualny po części odziedziczony stan relacji z klientami w poszczególnych segmentach rynku ilustrują dane statystyczne, z których odczytać można około czterdziestoprocentowy udział PGG w dostawach do energetyki zawodowej, blisko pięćdziesięcioprocentowy udział w sprzedaży do krajowego ciepłownictwa i ponad czterdziestoprocentowy udział PGG w rynku komunalno-bytowym (oszacowanie na bazie danych: PGG, ARP i ARE).

Strategia PGG

*Sukces w sprzedaży nie zależy od tych, których ty znasz.
Ważne jest, kto chce poznać ciebie.*

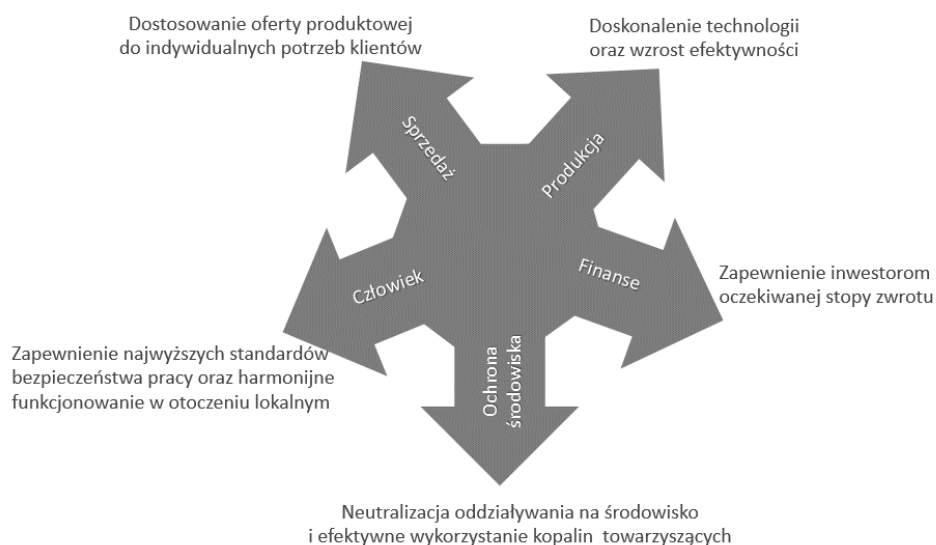
Dale Carnegie

Zaprezentowane uwarunkowania, z którymi PGG wchodziło w nowy etap swojej krótkiej, bo zaledwie dwuletniej historii stanowiły podwaliny do wytyczenia nowych lub zmodyfikowania empirycznie zweryfikowanych w poprzednich latach reguł funkcjonowania. W następstwie szeregu analiz zdecydowano o konieczności przygotowania strategii funkcjonowania Spółki, w której uwzględnione zostanie niemal wyczerpujące spektrum czynników wpływających na możliwości realizacji jej celów. Podobnie jak w przypadku każdego innego podmiotu gospodarczego działającego w skali zbliżonej do PGG również Grupa zmuszona była do opracowania dokumentu obejmującego rozległy, niezamknięty zbiór zagadnień i kierunków oddziaływania. Graf poniżej (rys. 4) w sposób skomprimowany ilustruje najwrażliwsze spośród kierunków

i obszarów działalności Spółki oraz cele i środki, jakimi zamierza się osiągnąć fundamentalny cel, jakim jest odzyskanie rentowności w prowadzonej działalności gospodarczej przy równoczesnej realizacji dążeń założonych i zdefiniowanych w misji i wizji przedsiębiorstwa, które to zawierają się w zdaniach:

„Misją PGG jest utrzymanie pozycji kluczowego producenta wysokiej jakości paliw stałych zapewniających bezpieczeństwo rynku energetycznego i ciepłowniczego oraz systematyczny wzrost wartości Spółki. Cele te Spółka zamierza osiągnąć poprzez stały rozwój kompetencji w zakresie gospodarki złożem i wytwarzania wysokiej jakości produktu, przy zachowaniu społecznej odpowiedzialności za podejmowane decyzje” (Strategia PGG 2017).

Jednym z czynników determinujących aktywność rynkową producenta paliw węglowych jest struktura produkcji uzależniona m.in. od stosowanych technologii, ale również od charakterystyki węgla w złożu. Właśnie ze względu na strukturę produkcji (ponad 70% udział miałów i mniejszym niż 10% udział węgla koksowego) kluczowym, strategicznym obszarem rynku dla PGG jest Energetyka Zawodowa. Segment, w którym sytuacja pomimo szeregu zawirowań powodowanych m.in. decyzjami z obszaru polityki klimatycznej wydaje się być stabilna lub co najmniej przewidywalna. Blisko czterdziestomilionowe zużycie węgla w tym sektorze powoduje, że paliwa oferowane przez PGG trafiają do wszystkich znaczących producentów energii w naszym kraju. Zależnie od stosowanych w energetyce technologii, powiązań kapitałowych, dostawy z kopalń PGG są tylko częścią ze zdywersyfikowanych kierunków dostaw, są uzupełnieniem głównego strumienia zakupów lub stanowią podstawową część z wolumenu zakupowego. Obowiązującą przez dziesięciolecia regułą współpracy z odbiorcami z tego sektora było oferowanie takich węgla, jakimi aktualnie dysponowali producenci. W nowym modelu współ-



Rys. 4. Główne cele strategiczne PGG

Źródło: Strategia PGG 2017

Fig. 4. Main strategic objectives of the PGG

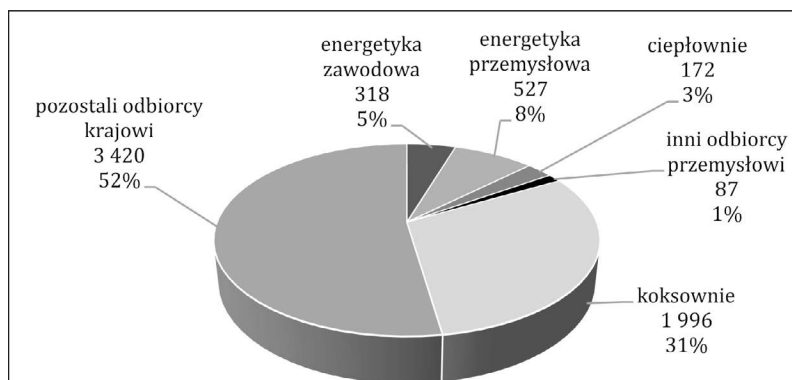
działania z podmiotami z sektora energetyki PGG założyło i deklaruje gotowość do autentycznej kooperacji, w której producent paliw węglowych odpowie na zoptymalizowane, ale realistyczne oczekiwania nabywcy. Zmodyfikowanym podejściem zamierzamy objąć wszystkie etapy współpracy energetyki z PGG. Deklarujemy pełną elastyczność w zakresie doradztwa, uzgodnień, wielkości dostaw, parametrów jakościowych, terminowości dostaw oraz pozostałych czynników wpływających na obustronnie korzystny kształt relacji biznesowych. Oczywiście, kluczem do realizacji tej koncepcji jest pozytywna odpowiedź energetyki na tę ofertę. Wydaje się, że oparta o reguły marketingu relacyjnego współpraca technologów obu umawiających się stron umożliwi pełne wykorzystanie założonej koncepcji – wzajemnie korzystnego współdziałania. Zarządy koncernów, kierownictwa zakładów górniczych i energetycznych, ale również pracownicy liniowi odpowiedzialni za techniczną realizację kontraktów mogą i powinni zbudować konieczne biznesowe więzi. Jeśli te personalne relacje wyposażą się w nowoczesną infrastrukturę informatyczną (np. systemy CRM) i umożliwi się temu konglomeratowi wykorzystanie kompetencji własnych oraz np. potencjału około branżowych ośrodków naukowych, to wówczas zoptymalizowanie właściwości i wartości kontraktów, ale i inwestycji stanie się zupełnie realne. W tak ukształtowanej rzeczywistości gospodarczej możliwe będzie:

- ◆ pełne wykorzystanie parametrów węgla w złożu oraz zdolności produkcyjnych kopalń, co pozwoli na zaoferowanie klientom szerokiego wachlarza miałów i mieszanek miałowych o wartości opałowej od 18 do 25 MJ/kg z zawartością siarki w zakresie od 0,6 do 1,4%,
- ◆ oferowanie klientom paliw węglowych o parametrach, które nie będą wymagały od dostawcy lub nabywcy węgla ponoszenia zbędnych, możliwych do uniknięcia kosztów (np. wzbogacanie węgla w kopalniach czy też np. konieczność ponoszenia kosztów środowiskowych przez elektrownie),
- ◆ utrzymanie PGG pozycji głównego dostawcy paliw węglowych do krajowej energetyki zawodowej.

Jak zaznaczono powyżej zarówno rozmiar produkcji oraz jakość produkowanego węgla pozwalają na indywidualizację ofert kierowanych do poszczególnych grup klientów, a nawet pojedynczych nabywców. Silny krajowy sektor ciepłowniczy obecnie zużywa około dziesięciu milionów ton węgla rocznie. PGG dostarcza do tego segmentu ponad czterdzieści procent z paliw węglowych tam zużywanych. Prognozy do 2030 roku wskazują na stopniowe zmniejszanie zapotrzebowania na węgiel w tym sektorze (w scenariuszach pesymistycznych nawet do 6–7 mln Mg/r). Pomimo ujawnionych w prognozach zagrożeń, PGG zamierza systematycznie zwiększać wielkości dostaw do ciepłownictwa, aż do poziomu oscylującego pomiędzy pięcioma, a sześcioma milionami ton węgla rocznie. Zachowując przy tym świadomość wzięcia odpowiedzialności za około osiemdziesiąt procent dostaw paliw do krajowego systemu ciepłowniczego. Planowanie wzmocnienia pozycji PGG w tym sektorze, pomimo negatywnych prognoz popytowych, oparte jest przede wszystkim na potencjale produkcyjnym i silnej pozycji rynkowej grupy w tym segmencie rynku. Obecnie głównymi atrybutami oferty PGG kierowanej do tego sektora są parametry jakościowe oferowanych paliw(miały o wartości opałowej 22–24 MJ/kg i zawartości siarki do 0,6%). Uwzględniając trwające w ciepłownictwie i przemyśle procesy inwestycyjne oraz różnorodność stosowanych technologii i np. lokalnych uwarunkowań, PGG zamierza indywidualizować podejście do klienta i dostarczać ciepłowniom paliwa węglowe

adekwatnie do ich potrzeb. Obecnie podejmowane są pierwsze działania umożliwiające dogłębne rozpoznanie rynku i zbudowanie podstaw do trwałych relacji biznesowych z szeroko rozumianym ciepłownictwem. Obecnie z sektorem ciepłowniczym i przemysłowym współdziałają przedstawiciele handlowi PGG. Przedstawiciele, będący jednocześnie doradcami technicznymi promującymi nowy kształt relacji górnictwa z podmiotami funkcjonującymi na skalę przemysłową. Jest to rozwiązanie marketingowe, którego zalet dotąd w górnictwie nie doceniano. Trzeba podkreślić, że już dziś zauważamy pozytywne rezultaty tej działalności.

Wrażliwość omawianego segmentu rynku powoduje, iż oparte m.in. na wieloletnich doświadczeniach górnictwa *know-how* PGG wymaga ochrony, stąd do czasu zakończenia procesów reinyżynieringu i utrwalenia pozycji na „zrewitalizowanym” rynku, wskazać możemy tylko na zmianę form aktywności we wszystkich obszarach marketingu od produktu poprzez promocję, dystrybucję, aż do kształtowania cen. W centrum procesu stawiamy oczywiście klienta i jego potrzeby, aczkolwiek w relacjach B2B przy dobrej woli umawiających się stron z łatwością można zidentyfikować zbieżne cele i korzystnie realizować założenia biznesowe każdej ze stron. Kolejny segment rynku o rocznej chłonności sięgającej trzynastu milionów ton to sektor komunalno-bytowy (dane GUS opracowanie roczne *Zużycie paliw i nośników energii*). Jest sektorem o relatywnie wysokiej dynamice powodowanej m.in. warunkami klimatycznymi, intensywnością działań konkurencji, cenami paliw substytucyjnych, działaniami politycznymi, a nawet modą. Klienci z sektora komunalno-bytowego zostali w nowej strategii rynkowej PGG objęci mozaiką różnorodnych przedsięwzięć, które w heterogenicznej przestrzeni mają zhomogenizować kierowany do nich przekaz i przez to umożliwić im, co najmniej minimalną, lecz dostateczną orientację w podlegającym wielu (również nieuczciwym) wpływom obszarze. Zarówno konkurujące z węglowymi oferty paliwowe jak i część decyzji w otoczeniu rynkowym (np. samorządowe uchwały antyśmogowe) wprowadziły chaos informacyjny, którego uporządkowaniem dla dobra klientów i w interesie PGWK w pierwszej kolejności należy się zająć. Unikanie w publicznym przekazie takich kwestii jak: dostępność paliw, możliwości magazynowania czy kosztów wytworzenia ciepła z określonego paliwa oraz obciążanie paliw węglowych pełną odpowiedzialnością za smog i jego konsekwencje są nieuczciwe, a jednocześnie tak intensywne i generowane z tak wielu ośrodków, że ich oddziaływanie staje się niebezpieczne nie tylko dla funkcjonowania PGWK w sektorze komunalno-bytowym, ale co równie ważne wpływa na obniżenie bezpieczeństwa energetycznego polskich rodzin. Pomimo tej presji PGG zakłada wzrost sprzedaży do tego segmentu rynku z około pięciu i pół do sześciu i pół miliona ton rocznie, co oznacza wzrost udziału w dostawach do tego sektora rynku z około czterdziestu do ponad pięćdziesięciu procent. Zauważyć należy, że obecnie jedynym ograniczeniem zwiększenia sprzedaży do tego segmentu rynku są możliwości produkcji sortymentów zużywanych na rynku komunalno-bytowym. Przyjęcie pozytywnego scenariusza rozwoju sytuacji rynkowej w segmencie podlegającym silnej presji antywęglowej może wydawać się nadmiernie optymistyczne jednak nie jest bezpodstawne. Przywołana powyżej chłonność sektora oraz obecne i planowane możliwości produkcyjne węgla kierowanych do tego segmentu rynku przez PGWK powodują, że niedobory uzupełniane są węglem importowanym (w ilości około 3–4 mln ton por. rys. 5 dane ARP o/Katowice). Wydaje się, że nie jest potrzebne szczególnie wysublimowane podejście do problematyki sektora, aby odnaleźć tu potencjalne możliwości rozwoju rynku i wzrostu sprzedaży przez PGG.



Rys. 5. Kierunki zbytu węgla importowanego do Polski w roku 2016
 Źródło. Biuletyn ARP o/Katowice Import i przywóz nabycie wewnętrzne

Rys. 5. Sales directions of coal imported to Poland in 2016

Wykorzystując autentyczne, zidentyfikowane i zdefiniowane źródła przewagi konkurencyjnej oraz konieczność dostosowania oferty do zmian w technologiach zużycia węgla w sektorze komunalno-bytowym, PGG wypracowało program marketingowy, który obejmuje sfery i aktywności będące dotąd poza zainteresowaniem branży górniczej. Edukacja, doradztwo techniczne i handlowe, oferowanie zestawu wartości, marketing bezpośredni, marketing internetowy, w tym marketing partnerski, itd. stanowią będą tylko część z instrumentarium wykorzystywanego w procesie wzmocnienia pozycji rynkowej Spółki. Ważnym obszarem aktywności skierowanym do klientów PGG na rynku komunalno-bytowym jest produkcja i oferowanie paliw dedykowanych do określonych typów kotłów i pieców. Tradycyjne sortymenty grube w coraz większym stopniu zastępowane są sortymentami średnimi i wysokojakościowymi miałami. W odpowiedzi na tę sytuację PGG intensyfikuje produkcję paliw dedykowanych. Obecnie silnie zaawansowane są prace mające na celu uruchomienie centrów produkcji paliw proekologicznych o możliwościach produkcyjnych sięgających trzech milionów ton rocznie. Ważnym elementem procesu sprzedaży skierowanego do wielopodmiotowej grupy nabywców jest funkcjonowanie sieci licencjonowanych przedstawicieli handlowych. W umowach handlowych ASW z PGG precyzyjnie zapisało zadania i role realizowane przez Autoryzowanych Sprzedawców Węgla. Wypełnianie tych obowiązków powoduje, że działania tej grupy podmiotów stanowią istotne wzmocnienie oddziaływania Spółki na rynek komunalno-bytowy.

Uzupełnieniem kierunków zbytu są koksownictwo i sprzedaż zagraniczna. W odniesieniu do koksowni PGG przejmuje i udoskonala modele postępowania KHW SA i KW SA sprzedając do tego sektora węgiel koksowy w oparciu o wypracowane, skuteczne wzorce aktywności rynkowej. W odniesieniu do klientów z rynków zagranicznych obowiązującą regułą postępowania jest nietworzenie barier w dostępie do produktów handlowych PGG jednak oferowanie zostanie ograniczone do produktów trudno zbywalnych w kraju lub sprzedaż na warunkach znacznie przewyższających warunki sprzedaży na rynek krajowy.

Oferta handlowa

Sukces to maksymalne wykorzystanie możliwości, jakie masz.

Zig Ziglar

Jak zaznaczono powyżej, intencją PGG jest oferowanie i dostarczanie na rynek produktów zgodnych z wyspecyfikowanymi przez klientów parametrami. Sytuacja ta jest oczywista w przypadku klientów świadomych swoich rzeczywistych potrzeb i oczekiwań, a tak dzieje się najczęściej w przypadku tych grup nabywców, w których energetycy technolodzy są liderami opinii lub mają wpływ na decyzje zakupowe. Praktyka dowodzi jednak, że znaczącą grupę naszych nabywców stanowią klienci, którzy decydują w sposób przypadkowy kierując się w procesie decyzyjnym sobie wiadomymi czynnikami (np. jak wykazały to badania rynkowe, w procesie decyzyjnym najczęściej przywoływanymi argumentami są „pozytywne doświadczenia historyczne” i „koszty zakupu” rozumiane jako cena węgla i koszty transportu), które z różnych przyczyn niekoniecznie powinny stanowić kluczowy czynnik decyzyjny. W reakcji na tę sytuację Spółka wykorzystwała dotychczasowe doświadczenia PGWK i poza paletą produktów „tradycyjnych” zaoferowała klientom paliwa węglowe przeznaczone do wykorzystania w konkretnych typach urządzeń możliwe do zastosowania jako paliwo zastępcze w innych typach kotłów, ale co najistotniejsze z zachowaniem świadomości parametrów (jakości) wykorzystywanego produktu. Obecnie z uwagi na cechy tego segmentu rynku, zmiany w technologiach kotlarskich ta „zracjonalizowana” część oferty kierowana jest głównie do sektora komunalno-bytowego. Jednak większość z tych produktów może bez ryzyka zostać wykorzystana w energetycznych procesach przemysłowych. Flagowymi produktami handlowymi PGG są Retopal[®] wprowadzony na rynek jeszcze przez Kompanię Węglową oraz Ekoret[®] niegdyś sztandarowy produkt Katowickiego Holdingu Węglowego SA. Oba te wysokojakościowe paliwa groszkowe produkowane w zastrzeżonym reżimie technologicznym, cechuje je wysoka jakość oraz powtarzalność parametrów jakościowych. Ze względu na niską spiekalność oraz uziarnienie 5 do 25 mm paliwa te mogą być zużyte we wszystkich rodzajach automatycznych kotłów. Ponadto wśród markowych produktów PGG znajdują się groszki zalecane do zużycia w kotłach z paleniskami retortowymi lub rusztowymi z ciągłym podawaniem paliwa o nazwach handlowych Ekosort[®], Pieklorz[®] i E Groszek[®]. Ważnym i rozwojowym segmentem w palecie oferowanych produktów proekologicznych są sortymenty miałowe Eko-Fins[®], Rokita Ekomiał[®], Greenpal[®]. Uzupełnieniem listy produktów markowych stanowiących dla PGG ważny aspekt strategii rynkowej, ściśle powiązanych z prawdopodobnymi zmianami regulacji prawnych (m.in. procedowane projekty: Ustawy o zmianie ustawy o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw, Rozporządzenia Ministra Energii w sprawie wymagań jakościowych dla paliw stałych, kolejno uchwalane samorządowe uchwały antysmogowe), jest utrzymanie w ofercie Spółki sortymentu Orzech-E[®] tj. paliwa węglowego przeznaczonego do kotłów z załadunkiem ręcznym, charakteryzującego się najwyższymi parametrami jakościowymi, wśród których za najistotniejsze uznać należy obniżoną do technologicznego maksimum minimalną ilość zanieczyszczeń i wysoką wartość

opałową (≥ 29 MJ/kg). Warto zauważyć, że powtarzalność parametrów i wysoka jakość tego produktu umożliwiają jego stosowanie w kotłach spełniających zaostrzone wymagania środowiskowe (np. norma PN-EN 303-5:2012, Dyrektywa 2009/125/EC dot. wymagań ekoprojektu dot. kotłów opalanych paliwami stałymi).

Szczegółowe informacje dot. oferty handlowej PGG zamieszczono na stronie internetowej www.ppg.pl.

Literatura

Strategia Polskiej Grupy Górniczej sp. z o.o. Katowice, 2017.

Biuletyn ARP Sytuacja na światowych rynkach surowców. Katowice, 2017.

Biuletyn ARP Podstawowe informacje o rynku oraz sektorze węgla kamiennego w Polsce. Katowice, 2017.

Biuletyn ARP Import i przywóz (nabycie wewnętrzne) węgla kamiennego. Katowice, 2017.

Główny Urząd Statystyczny Zużycie paliw i nośników energii Warszawa, 2012–2016.

Gazeta firmowa Polskiej Grupy Górniczej PGG Magazyn. Katowice 2016–2017.

DWORNICZAK, D. *Myśli wielkich ludzi, które prowadzą do bogactwa*. [Online] Dostępne w:

www.dominik.dworniczak.pl [Dostęp: 6.06.2017].

Ministerstwo Energii Projekt ustawy o zmianie ustawy o systemie monitorowania i kontrolowania jakości paliw. [Online] Dostępne w: <https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12294812> [Dostęp: 6.06.2017].

Dz.U. UE L 239/1 6.9.2013 Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) nr 811/2013 z 18.02.2013 r. [Online] Dostępne w: <http://eur-lex.europa.eu> [Dostęp: 6.06.2017].

S&P Platts Coal statistics monthly – Supplement to Coal Trader International. [Online] Dostępne w:

www.platts.com [Dostęp: 6.06.2017].

Tomasz ROGALA, Adam HOCHUL

Market Strategy of the Polish Mining Group – new approach to the petrified market

Abstract

Polish Mining Group operates in current format and structures since 01 April 2017. Its creation was one of the stages of mining sector restructuring in Silesia. PGG includes mines which used to be part of Kompania Węglowa SA and Katowicki Holding Węglowy SA. As a result of this move Polska Grupa Górnicza became uncontested leader of hard coal production in Europe. However, the company is first of all, one of the most important links in Polish energy system, it produces and supplies the market with several dozens of tons of premium energy fuels. Renowned, dedicated for each group of clients, PGG products have earned constantly increasing customer trust on all the market areas. Technical, technological and organisational abilities together with characteristics of coal in the deposit allow the Company to prepare the commercial products which has specifications complying with any realistic, even non-standard customer demands. Knowledge and commitment of PGG employees allows to create internal and external processes that contribute to making PGG into a modern, market-orientated company. Responsible cooperation of the Company management with local and national authorities as well as institutions and organisations from wider business environment, reinforced with sustainable use of company capacities, allows the Company to make optimistic prognosis for its future operations in coming decades. Entities which are part of PGWK operate on a strongly competitive internal and external markets, therefore presented in this article market strategy of PGG has to be limited to identifying the key areas of company interests and activities. All matters related to used set of instruments and methods and means of influencing the market have to remain confidential until PGG clients make use of them. Furthermore, this study includes a historical background of PGG and as many commentators points out PGG should be a remedy for problems of Polish mining and energy sectors and problems of Upper Silesia.

KEYWORDS: Polish energy system, Polish Mining Group, petrified market

