

## Rozdział 14

# Strategia sukcesu i utrzymania pozycji lidera na rynku energetycznym PGE S.A.

**Juliusz Lerman, Marlena Mirowska, Paweł Dacz**  
studenci, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

## Wstęp

Celem tworzenia studium przypadku dotyczącego PGE S.A. jest określenie i wskazanie największych wyzwań w zdobywaniu i utrzymywaniu pozycji lidera na rynku energetycznym oraz wyszczególnienie, na jakie strategie trzeba zwrócić uwagę, aby osiągnąć sukces i utrzymać pozycję lidera.

## Misja GK PGE

**Misja GK PGE** brzmi: „Z energią tworzymy wartość i budujemy bezpieczną przyszłość. W dążeniu do realizacji misji i wizji Grupa Kapitałowa PGE kieruje się następującymi wartościami: współpraca i otwartość, pasja i determinacja, bezpieczeństwo i odpowiedzialność”. Wizją firmy natomiast jest wykorzystanie innowacyjności, która prowadzić ma do osiągnięcia czterech nadrzędnych celów strategicznych:

- wzmocnienia pozycji lidera w wytwarzaniu energii elektrycznej z najbardziej efektywnym oraz zdywersyfikowanym portfelem aktywów, zapewniającym długoterminową przewagę konkurencyjną,
- pozostania preferowanym dostawcą energii poprzez niezawodność dostaw oraz optymalny proces sprzedaży i obsługi klienta,

- aktywne działania w celu identyfikacji i realizacji nowych inicjatyw rozwojowych ukierunkowanych na budowę wartości firmy,
- poprawę efektywności działania firmy w kluczowych obszarach w oparciu o najlepsze branżowe standardy<sup>1</sup>.

### **Cele strategiczne firmy na lata 2014–2020**

- budowa nowych wysokosprawnych bloków w Opolu i w Turowie o łącznej mocy ~2290 MW do 2019 roku,
- realizacja projektu budowy elektrowni jądrowej w modelu biznesowym zapewniającym rentowność inwestycji, rozpoczęcie budowy pierwszego bloku ok. 2020 roku,
- dodatkowe 234 MW zainstalowanej mocy PGE w elektrowniach wiatrowych do 2016 roku, dalszy rozwój portfela OZE uzależniony od kształtu systemu wsparcia,
- reorganizacja procesu sprzedażowego w oparciu o efektywną strategię handlową,
- redukcja czasu trwania przerw w dostawach energii elektrycznej o 50% do 2020 roku dla odbiorców przyłączonych do sieci PGE,
- koncentracja na zrozumieniu potrzeb i poprawie jakości obsługi klienta,
- optymalizacja kosztów obsługi,
- restrukturyzacja organizacji przynosząca po 2016 roku trwały wpływ na EBIT Grupy w wysokości 1,5 mld PLN,
- rozwój nowych produktów i obszarów biznesu,
- analiza otoczenia rynkowego oraz identyfikacja i wykorzystanie innowacyjnych rozwiązań do realizacji celów strategicznych,
- wykorzystanie potencjału i kompetencji Grupy PGE do generowania przychodów w nowych obszarach biznesu oraz współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi i partnerami krajowymi.

## **Opis rynku**

Otoczenie rynkowe, na którym funkcjonuje opisywane przedsiębiorstwo energetyczne, jest niezwykle trudnym rynkiem, choć z drugiej strony zapotrzebowanie na świadczone usługi jest duże. Najbardziej przejrzystym

---

<sup>1</sup> <http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/strategia> (dostęp: 15.05.2016).

sposobem na ukazanie specyfikacji tego otoczenia jest przeprowadzanie analizy Canvas, która została dołączona w załączniku nr 1.

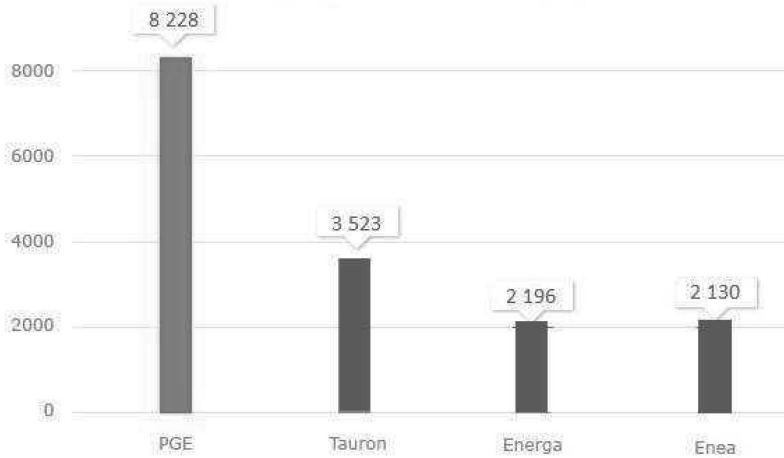
**Bezpośrednie otoczenie** rynkowe Grupy PGE to krajowi wytwórcy energii elektrycznej, podmioty zajmujące się przesyłaniem i dystrybucją energii oraz jej sprzedażą do odbiorców końcowych. Od roku 1997, kiedy to w życie weszła ustawa Prawo energetyczne traktująca energię elektryczną jako towar, otoczenie rynkowe nie podlega drastycznym zmianom. Na rynku wytwórców energii elektrycznej w Polsce wymienić można cztery duże grupy energetyczne będące konkurencją dla PGE: Tauron Polska Energia S.A., ENEA S.A. oraz Energa S.A. Konsolidacja i późniejsza prywatyzacja (w przypadku Energi S.A. planowana prywatyzacja) spółek miały na celu utworzenie silnych ekonomicznie przedsiębiorstw, które będą w stanie ponieść koszty niezbędnych inwestycji oraz skutecznie konkurować z przedsiębiorstwami europejskimi.

Dodatkowo oprócz zmian strukturalnych i własnościowych polski rynek przechodził w ostatnich latach szereg reform zmierzających do jego liberalizacji. Do najważniejszych wydarzeń tego okresu mających wpływ na obecny kształt rynku należy zaliczyć wydzielenie prawne operatora systemu przesyłowego oraz operatorów systemów dystrybucyjnych, rozwiązywanie kontraktów długoterminowych dla wytwórców energii elektrycznej i jednocześnie wprowadzenie systemu rekompensat, a także uwolnienie cen energii (z wyjątkiem gospodarstw domowych). Odbiorcy mają również prawo swobodnego wyboru sprzedawcy energii elektrycznej. Funkcjonujące od 2010 roku tzw. obligo giełdowe, które zobowiązuje (z pewnymi wyjątkami) wytwórców energii elektrycznej do sprzedaży wyprodukowanej energii na konkurencyjnych warunkach za pośrednictwem giełdy towarowej lub innych platform obrotu, uzupełnia obecny kształt otoczenia rynkowego w sektorze elektroenergetycznym w Polsce.

Grupa PGE jest jednym z największych przedsiębiorstw sektora elektroenergetycznego w Polsce. W ramach Grupy Kapitałowej PGE prowadzona jest działalność związana z wydobyciem węgla brunatnego, wytwarzaniem energii elektrycznej z paliw kopalnych (węgiel oraz gaz ziemny), jak również z odnawialnych źródeł energii (m.in. elektrownie wodne czy farmy wiatrowe). Firma zajmuje się także dystrybucją oraz sprzedażą energii elektrycznej ostatecznym odbiorcom. Można więc powiedzieć, że PGE jest przedsiębiorstwem zintegrowanym pionowo, uczestniczącym w całym łańcuchu wartości energii elektrycznej<sup>2</sup>.

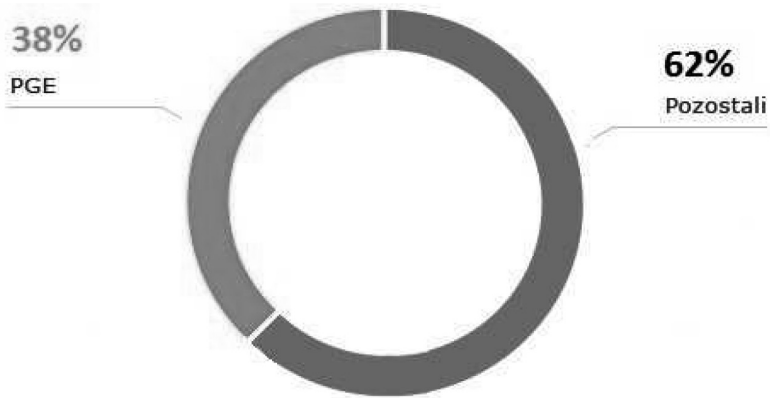
---

2 <http://www.gkpgge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/otoczenie-rynkowe> (dostęp: 15.05.2016).



**Wykres 14.1.** Raportowana EBITDA w 2015 roku (w mln zł)

**Źródło:** <http://www.gkpge.pl/> (dostęp: 15.05.2016).



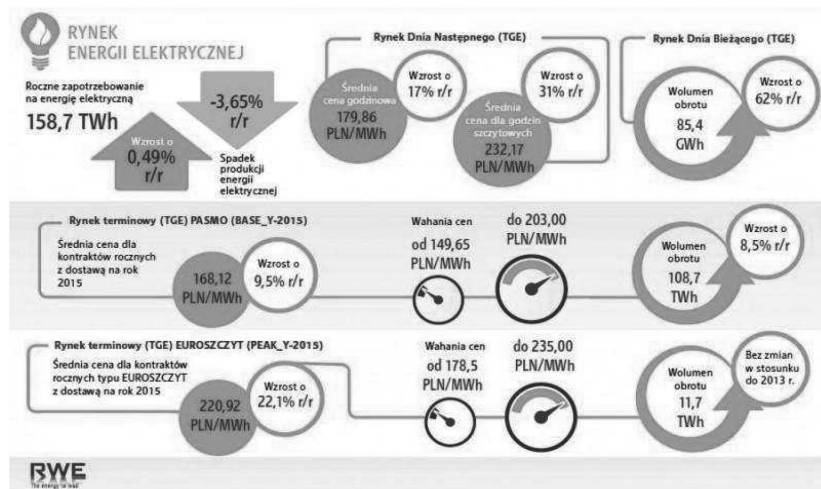
**Wykres 14.2.** Szacunkowy udział w rynku wytwarzania w 2015 roku (w %)

**Źródło:** <http://www.gkpge.pl/> (dostęp: 15.05.2016).

Grupa PGE w oparciu o wszystkie jednostki wytwórcze produkuje rocznie ok. 56 TWh energii elektrycznej (dane za 2015 rok), co odpowiada ok. 38% udziałowi w rynku.

Rynek produkcji energii jest rynkiem stabilnym, a jednocześnie z roku na rok rozwijającym się. Zapotrzebowanie na energię elektryczną rośnie

(co pokazuje między innymi raport RWE z 2014 roku), wzrasta natomiast cena energii, a także obecnie nie są przewidywane spadki tychże cen.



**Rysunek 14.1.** Raport „Rynek energii elektrycznej i gazu ziemnego w Polsce w 2014 roku”

**Źródło:** <http://www.rwe.pl/> (dostęp: 22.06.2016).

Tworzy to bardzo pozytywną perspektywę dla firm produkujących energię w Polsce, a szczególnie dla Spółki PGE, która jest obecnie liderem rynkowym w branży. Warto jednak pamiętać o dyrektywach Unii Europejskiej, według których do roku 2030 Polska będzie musiała zredukować emisję CO<sub>2</sub> o 50%, co niesie za sobą konieczność inwestowania w odnawialne źródła energii, które nie są w Polsce jeszcze aż tak popularne jak w krajach Europy Zachodniej<sup>3</sup>. Spółka PGE dzięki zdywersyfikowanemu portfelowi produktów może jeszcze bardziej powiększyć swoją przewagę konkurencyjną, szczególnie inwestując w innowacje, co wpisane jest w wizję firmy.

Strona internetowa PGE S.A. zawiera:

- ofertę i elektroniczne biuro obsługi,
- podział oferty na indywidualną i dla firm,
- numer kontaktowy w bardzo widocznym miejscu,
- relacje inwestorskie (wyniki roczne, informacje dla inwestorów, info dla prasy, dane finansowe, informacje o grupie, raporty),

3 <http://gramzielone.pl/trendy/19899/jak-zorganizowac-rynek-energii-w-polsce-raport-fae> (dostęp: 22.06.2016)

- bazę wiedzy (newsy z branży energetycznej, raporty dotyczące energetyki w Polsce i na świecie),
- dział innowacji (przedstawienie innowacyjności firmy, możliwość zgłaszania innowacji do firmy),
- biuro prasowe (komunikaty oraz materiały do pobrania),
- informacje o sponsoringach (sport, kultura, Fundacja Energia z Serca),
- dział „kariery” dla zainteresowanych pracą w firmie,
- wyszukiwarke,
- odniesienia do profili firmy na Facebooku, Instagramie, Google+ oraz YouTube,
- odniesienia do stron/podstron konkretnych działów firmy (obróć, systemy, dom maklerski, energia odnawialna, dystrybucja, górnictwo i energetyka konwencjonalna, eJ1).

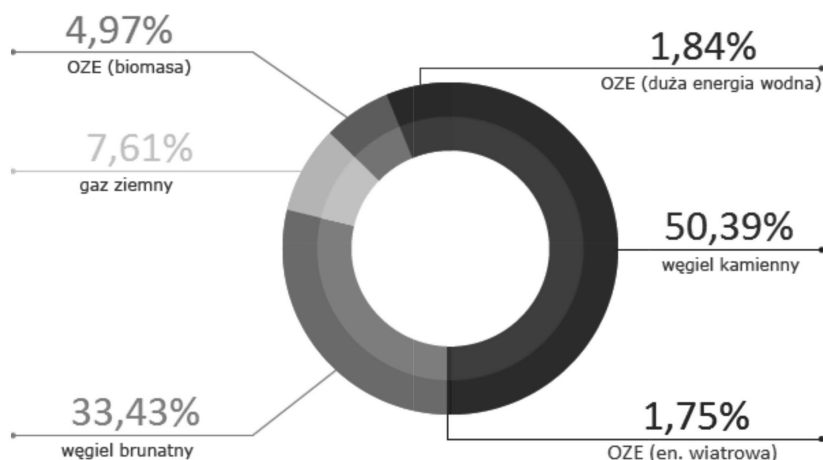
Strona dostępna jest w dwóch wersjach językowych: polskiej oraz angielskiej.

## Grupy docelowe oraz prezentacja produktu

Spółkę PGE w odniesieniu do zależności rynkowych można skategoryzować jako spółkę zarówno B2C, jak i B2B. Specyfika branży powoduje, że podzielenie rynku na grupy docelowe ma wymiar głównie marketingowy, ponieważ sam produkt oferowany przez spółkę jest w dzisiejszych czasach niezbędny każdemu, niezależnie od wieku, płci, osobowości prawnej czy kultury (mowa oczywiście konkretnie o rynku polskim). PGE dzieli swoją ofertę na propozycje dla klientów indywidualnych oraz dla firm. Generalnie ceny produktu nie różnią się znacząco, natomiast pomijając kwestie promocyjne, także z prawnych regulacji wynika konieczność zawierania innego typu umów dotyczących zakupu energii z osobami prywatnymi, a innego typu z podmiotami biznesowymi.

Wykres 14.3 przedstawia **struktury paliw i innych nośników energii pierwotnej zużytych do wytworzenia energii elektrycznej sprzedanej przez PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. w roku 2015.**

Głównym produktem, jaki oferuje spółka PGE Obróć, jest energia elektryczna. Należy on do dóbr podstawowych, które cechuje to, że nie posiadają substytutów, a popyt na nie nie maleje wraz ze wzrostem ceny. Produkt jest wykorzystywany w każdym domu i można go określić mianem niezbędnego do życia. Powodem, dla którego tak się dzieje, są czasy, w których żyjemy, a technologia, która nas otacza, uzależniła nas od dostaw energii elektrycznej. Ciężko jest przeżyć choćby jeden dzień bez prądu. Potrzebny jest on w wielu dziedzinach życia, począwszy od prze-



**Wykres 14.3.** Struktury paliw i innych nośników energii pierwotnej użytych do wytworzenia energii elektrycznej sprzedanej w 2015 roku

**Źródło:** <http://www.gkpgge.pl/> (dostęp: 15.05.2016).

chowowania jedzenia, skończywszy na ładowaniu baterii w telefonie, bez którego nie potrafimy się kontaktować z innymi ludźmi każdego dnia.

Prąd elektryczny sprzedawany przez PGE Obrót jest wytwarzany z kilku różnych źródeł, tak aby zagwarantować milionom użytkowników prąd każdego dnia. Pochodzi on w ok. 50% z węgla kamiennego, ok. 34% z węgla brunatnego, ok. 8% z gazu ziemnego, ok. 5% z biomasy, ok. 2% z dużych energii wodnych oraz ok. 1% z energii wiatrowej<sup>4</sup>.

Oprócz podstawowego produktu, jakim jest prąd, firma oferuje dofinansowanie w formie korzystnego kredytu na zakup i założenie instalacji fotowoltaicznej dla klientów z grupy B2B. Do produktu rozszerzonego należy również możliwość skorzystania z oferty łączącej dostawę prądu i gazu na korzystnych warunkach.

Spółka PGE Obrót przygotowała szeroki wachlarz ofert w zależności od klienta docelowego i jego preferencji korzystania z energii w zależności od pory dnia.

<sup>4</sup> <http://www.gkpgge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/kim-jestesmy> (dostęp: 24.04.2016).

**Tabela 14.1.** Oferta produktowa firmy PGE dla klienta indywidualnego

Nazwa taryfy	Krótki opis taryfy	Cena
Komfortowa (G11)	Stała cena niezależnie od pory dnia. Dla osób niewykorzystujących energii elektrycznej do ogrzewania.	Całodobowo: 0,3112 zł/kWh
Elastyczna (G12)	Rozliczanie energii elektrycznej z dwóch stref czasowych: dziennej i nocnej. Dla osób korzystających z prądu głównie w nocy (taniej), najczęściej w celach grzewczych.	Strefa dzienna: 06:00–13:00 15:00–22:00 Strefa nocna: 00:00–06:00, 13:00–15:00, 22:00–24:00 Strefa dzienna: 0,3561 zł/kWh Strefa nocna: 0,2337 zł/kWh
Weekendowa (G12w)	Oferta dla klientów korzystających z energii elektrycznej w strefie dziennej i nocnej, z rozszerzoną strefą nocną o soboty i niedziele.	Strefa dzienna: 06:00–13:00 15:00–22:00 Strefa nocna: 00:00–06:00, 13:00–15:00, 22:00–24:00 Strefa dzienna: 0,3918 zł/kWh Strefa nocna: 0,2647 zł/kWh
Niedzielną (G12n)	Grupa dwustrefowa: strefy dzienna i nocna z rozszerzoną strefą nocną o niedzielę.	Poniedziałek–sobota: Strefa dzienna: 05:00–01:00 Strefa nocna: 01:00–05:00 + <u>cała niedziela</u> Strefa dzienna: 0,3315 zł/kWh Strefa nocna: 0,2632 zł/kWh

**Źródło:** <http://www.gkpge.pl/oferta/dla-domu/regionalna/oferta> (dostęp: 16.05.2016).

Opisywany dostawca prądu kieruje swoją ofertę również do firm. Segment B2B dzieli na duże przedsiębiorstwa oraz małe i średnie firmy.



**Tabela 14.2.** Oferta produktowa firmy PGE dla dużych firm

Nazwa taryfy	Krótki opis taryfy
B21	Stała cena przez całą dobę. Jest to taryfa najczęściej wybierana przez przedsiębiorstwa.
B22	Cena uzależniona od pory roku oraz godziny w trakcie dnia (w godzinach między 8 rano a 11 oraz między okolicami godziny 18 a 21).
B23	W tej taryfie występuje trójstrefowy podział doby. Tę propozycję wybierają firmy, które korzystają najczęściej z energii w ciągu obowiązującej najniższej stawki za prąd (najczęściej między godzinami 13 a 19 oraz 21 a 7 rano).

**Źródło:** <https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-b-duza-firma/> (dostęp: 16.05.2016).

**Tabela 14.3.** Oferta produktowa firmy PGE dla średnich i małych firm

Nazwa taryfy	Krótki opis taryfy
C11	Niezmienna stawka w ciągu dnia niezależnie od pory roku.
C12a	Taryfa korzystna dla użytkowników zużywających energię elektryczną po godzinie 11 lub przed godziną 20, kiedy prąd jest tańszy.
C12b	Taryfa dzielona na okres dzienny oraz nocny, gdzie stawki tańsze przysługują w godzinach nocnych. Oferta kierowana do miejsc pracy, w których realizowana jest praca nocą (np. piekarnie).
C13	Trójstrefowy podział doby – taryfa mało popularna, ponieważ wymaga bardzo świadomego korzystania z energii elektrycznej, co dla małych odbiorców jest często problemem.
C21	Stała stawka za MWh przez całą dobę (oferta często wybierana przez właścicieli przedsiębiorstw).
C22a	Taryfa kierowana do firm zużywających energię elektryczną w okresach pozaszczytowych (tańszych), czyli między godziną 11.00 a 20.00, gdzie naliczane są tańsze stawki pozaszczytowe za MWh.
C22b	Podział doby na dwa okresy, gdzie najtańsza stawka obowiązuje w nocy. Kierowana dla przedsiębiorstw, których praca opiera się na tej części taryfy.
C23	Trójpodział doby w przypadku tej oferty sprawia problemy małym przedsiębiorstwom, co wynika z ich braku świadomości korzystania z energii elektrycznej.

**Źródło:** <https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-c/> (dostęp: 16.05.2016).

Tabele 14.1–14.3 przedstawiają szeroką ofertę firmy PGE kierowaną zarówno do klienta indywidualnego (B2C), jak i dużych, średnich i małych firm (B2B). Oferta taryfowa została zaprojektowana w taki sposób, aby odbiorcy wybrali dogodną dla siebie propozycję firmy według swoich potrzeb.

PGE kieruje do firm propozycję zmiany dostawcy prądu w zamian za możliwość indywidualnego doboru ceny za kWh w zależności od lokalizacji, profilu zużycia prądu czy wolumenu, jaki się zużywa. Jest to dosyć nietypowa oferta na polskim rynku prądu.

Charakterystyczną cechą oferowanego dobra, jakim jest prąd elektryczny, jest to, że nie występuje tutaj sezonowość produktu, a także brak cyklu życia, ponieważ nie podlega on trendom ani fazom dojrzałości. Przewagą, jaką niesie za sobą elektryczność, jest jej nieodłączność od aktualnego sposobu życia, czyli szybkiego, dynamicznego, oraz otaczającej nas zewsząd technologii działającej właśnie dzięki elektryczności.

## Promocja produktu lub usługi

Z PGE mocno się kojarzy hasło ze spotu reklamowego z końca 2015 roku: „Prąd jak prąd, ale w stałej cenie”. Kampania jest prowadzona w telewizji (największe stacje), prasie oraz na outdoorze (m.in. nośniki bus-back). Reklama telewizyjna to bardzo często spotykana forma promocji w prawie każdej branży na rynku. Sęk w tym, żeby sformułować hasło w taki sposób, aby stało się nieodłączną częścią marki w umysłach konsumentów. To stanowi o tym, czy marka wyróżni się na tle konkurencji. PGE postawiło na ruch i dynamikę w swoich spotach, sugerując moc energii, którą oferuje. Łącząc to z wyżej wspomnianym hasłem, mamy marketingowy sukces.

Opisywany dostawca dociera do obecnych i potencjalnych klientów również za pomocą innych kanałów, na przykład Facebooka. GK PGE aktywnie działa na swoim profilu facebookowym, aktualizując go co kilka godzin, dodając wpisy konkursowe, posty dotyczące aktualnych inwestycji czy wydarzenia, w których uczestniczy jako sponsor. Przeglądając fanpage PGE, możemy zauważyć, że firma ma bardzo krótki czas reakcji na komentarze użytkowników, a forma wypowiedzi jest przyjazna i otwarta, dzięki czemu zyskuje w oczach internautów.

PGE angażuje się również w sport. Jest nie tylko sponsorem wydarzeń sportowych, ale także głównym sponsorem takich drużyn, jak np. PGE Skra Bełchatów, PGE GKS Bełchatów czy PGE Stal Rzeszów<sup>5</sup>. Wspiera również takich sportowców jak Zofia Klepacka, Waldemar Stawowczyk oraz Victor Borsuk. Logo Polskiej Grupy Energetycznej możemy ponadto zobaczyć na banerach Stadionu Narodowego w Warszawie, gdzie jest partnerem tytularnym.

<sup>5</sup> <http://www.gkpgge.pl/sponsoring-sportu/kluby> (dostęp: 24.04.2016).

PGE jest również sponsorem kulturalnym, co nie jest takie częste w tej branży. Przykładami takich zachowań są między innymi mecenat nad 55. edycją Muzycznego Festiwalu w Łańcucie czy wspieranie Filharmonii Narodowej. Polska Grupa Energetyczna kilkakrotnie była zaangażowana także w organizację akcji Noc Muzeów oraz objęła patronatem projekt „Wilczy ślad. Piosenki niezłomnych”, na który składały się koncert i premiera płyty o tym samym tytule, mające na celu uczczenie pamięci Żołnierzy Wyklętych<sup>6</sup>.

Ponadto PGE prowadzi własną działalność grantową na rzecz innych organizacji i instytucji, starając się służyć pomocą społeczeństwu. Fundacja PGE Energia z Serca to fundacja, która działa równolegle w trzech obszarach. Te obszary to, po pierwsze, filantropia, dzięki której pomoc trafia do najbardziej potrzebujących; po drugie, Energia Innowacji, czyli program, w którym aktywizuje się młode osoby zaraz po zakończeniu edukacji lub w czasie jej trwania do dzielenia się innowacyjnymi pomysłami oraz umożliwia realizację najciekawszych z nich; i po trzecie, wolontariat pracowniczy – polega on na finansowaniu lokalnych projektów pomocy społecznej zaprojektowanych przez pracowników GK PGE (najlepsze z nich są realizowane przez twórców projektu z pomocą firmy). Działania Fundacji koncentrują się w szczególności na obszarach związanych z edukacją czy ochroną środowiska oraz zdrowia, ale Fundacja inwestuje także w promowanie sportu wśród młodzieży i osób niepełnosprawnych. Procedura otrzymania wsparcia jest relatywnie łatwa jak na tak dużą instytucję. Jest ponadto skrupulatnie oraz klarownie opisana na stronie internetowej firmy PGE. Wsparcie w kwocie nieprzekraczającej 5000 euro może być przyznane za zgodą Zarządu Fundacji, natomiast dotacja przekraczająca tę kwotę musi być zaopiniowana także przez Radę Fundacji i dodatkowo wymaga ona zawarcia umowy o darowiznę. Cały proces przyznawania wsparcia przez Energię z Serca wygląda więc na przejrzysty oraz dopracowany pod kątem zgodności z prawem. Przykładem działalności Fundacji może być chociażby akcja „SOS Filipiny – Podaruję dom”, organizowana w 2014 roku we współpracy z Polską Akcją Humanitarną, w trakcie której zebrano oraz przekazano pieniądze na odbudowę ponad czterdziestu domów dla filipińskich rodzin poszkodowanych przez tajfun. W tym samym roku Fundacja była także strategicznym partnerem Olimpiad Specjalnych, czyli wydarzenia, które pozwala rozwijać się fizycznie oraz społecznie osobom niepełnosprawnym intelektualnie<sup>7</sup>.

6 <http://www.gkpge.pl/sponsoring-kultury> (dostęp: 3.06.2016).

7 <http://www.cire.pl/item,105772,8,0,0,0,0,0,fundacja-pge---energia-z-serca-pomaga-juz-trzeci-rok.html> (dostęp: 3.06.2016).

## Problem badawczy

Grupa Kapitałowa PGE od początku istnienia jest spółką z udziałem kapitału państwowego. Jako jedyny dostawca energii elektrycznej spółka ta miała monopol na rynku energetycznym, i co za tym idzie – warunki sprzedaży i dystrybucji oraz standardy były dyktowane przez PGE. Kiedy 1 lipca 2004 roku rynek energetyczny został otwarty (co oznacza, że klient ma możliwość wyboru, od którego dostawcy chce nabywać prąd), na rynku pojawiła się pierwsza poważna konkurencja dla spółki państwowej. Konkurencja ta swoimi ofertami skutecznie zablokowała monopolistyczne zapędy PGE i od tej pory spółka ta musiała wykreować nową wartość dla odbiorcy, tak aby nie stracić dotychczasowych klientów. Za główny cel postawiono sobie wtedy polepszanie jakości produktu.

Polska Grupa Energetyczna jest liderem w obszarze wydobywania, wytwarzania, dystrybucji i sprzedaży energii elektrycznej w Polsce. W celu utrzymania tej pozycji, dostosowywania się do zmian oraz wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych i technologicznych GK PGE za najważniejszy punkt rozwoju przyjęła innowacyjność. Aby spełnić oczekiwania, organizacja skupia się na czterech następująco zdefiniowanych, kluczowych wyzwaniach:

- wiodący wytwórca energii elektrycznej w Polsce,
- preferowany i niezawodny dostawca energii,
- najbardziej efektywna grupa energetyczna w Polsce,
- grupa aktywnie rozwijająca nowe obszary biznesu.

W układzie Ph. Kotlera strategie marketingowe lidera rynku są podzielone na 3 obszary strategii I stopnia<sup>8</sup>. Są to poszerzenie rynku, obrona udziału w rynku i zwiększenie udziału w rynku. Działania te dzielą się dalej na strategii II stopnia. PGE jako lider z wieloletnim doświadczeniem ma opracowane działania we wszystkich obszarach, które mają zapewnić mu sukces, czyli utrzymanie dotychczasowej pozycji. Prowadzi to do perspektywicznie przemyślanego modelu, wykorzystującego najbardziej dogodne dla firmy strategii obu stopni w celu wywołania efektu synergii. Przykładowo aby poszerzyć rynek odbiorców, PGE kreuje swój wizerunek jako najbardziej innowacyjnej oraz przyjaznej klientowi firmy z branży energetycznej na rynku polskim. Świadczyć mogą o tym liczne inwestycje w rozwój nowych technologii czy wprowadzenie na rynek usługi METEUS umożliwiającej m.in. monitorowanie zużycia energii elektrycznej, co może prowadzić do optymalizacji jej pobo-

8 R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 114.

ru i oszczędności po stronie klienta<sup>9</sup>. Tego typu zachowania wskazują na nacisk położony na zdobywanie nowych użytkowników. Pokazuje to także, że firma nie zwraca się ku promowaniu zwiększenia zużycia swojego produktu, co spójnie współgra z wizerunkiem dbającego o środowisko przedsiębiorstwa. W odpowiedzi na konieczność pozyskiwania nowych klientów i rozwijania nowych sposobów wytwarzania prądu PGE systematycznie inwestuje także w alternatywne źródła energii, takie jak biomasa, elektrownie wiatrowe i wodne. Jest to doskonały przykład wykorzystania defensywy oskrzydlającej, ale jednocześnie typowej strategii obrony, gdyż firma zdaje sobie sprawę, że takie działania mogą znacząco zwiększyć satysfakcję obecnych klientów z dostarczanego produktu. Recz jasna wiodący wytwórca energii może dużo skuteczniej działać w defensywie. Taktyka obronna w wykonaniu PGE polega także na skutecznej walce cenowej z konkurencją, co z kolei jest przejawem defensywy kontrofensywnej. PGE cały czas posiada atrakcyjne oferty zarówno dla klientów B2B, jak i B2C nie tylko dzięki reakcjom na zmieniające się otoczenie, ale też za sprawą ogromnego potencjału wytwórczego. Oznaką starań o utrzymanie i zwiększenie udziału w rynku jest też zastosowanie defensywy przewidującej. PGE, wiedząc, że w Polsce wszczęto przygotowania do wielkiej inwestycji, jaką jest budowa elektrowni jądrowej, zapewniło sobie większość udziału w tej inwestycji i teraz nadzoruje badania mające na celu przybliżenie nas do realizacji tej inwestycji. Szacuje się, że do 2030 roku 30% prądu produkowanego przez PGE będzie pochodzić właśnie z elektrowni jądrowej, co będzie stanowiło fundament dla tego przedsiębiorstwa, a także dla jego pozycji na rynku.

Wdrażanie strategii lidera na rynku wymaga od przedsiębiorstwa dużego doświadczenia, znajomości klientów, wytrwałości, wprowadzania innowacji, oferowania wysokiej jakości produktów, poszerzania asortymentu, wykwalifikowanych pracowników i wielkich nakładów na promocję marki. GK PGE z pewnością spełnia wszystkie z wymienionych kryteriów, a działania marketingowe przedsiębiorstwa pozwalają sądzić, że spółka ta na długie lata będzie zasiadała na pozycji lidera rynku energetycznego w Polsce.

## Pytania

1. Biorąc pod uwagę liczną konkurencję spółki, czy PGE powinna wejść na rynki zagraniczne? Jeśli tak, to na jakie? Wyznacz dalszy kierunek rozwoju.

<sup>9</sup> [http://energetyka.wnp.pl/pge-oferuje-uslugę-pozwalajaca-optymalizowac-zuzycie-pradu,258649\\_1\\_0\\_0.html](http://energetyka.wnp.pl/pge-oferuje-uslugę-pozwalajaca-optymalizowac-zuzycie-pradu,258649_1_0_0.html) (dostęp: 3.06.2016).

2. Co może mieć większy wpływ na utrzymanie pozycji lidera? Inwestycje w energię jądrową czy ciągła rozbudowa odnawialnych źródeł energii? Odpowiedź uzasadnij.
3. Czy firma powinna rozszerzyć portfel usług o dystrybucję wody? Czy powinna stworzyć ofertę w postaci usług „w pakiecie” (prąd, gaz, woda)? Jakie korzyści mogłoby to przynieść?
4. Która z wykorzystywanych przez PGE strategii lidera rynku odgrywa największą rolę w tworzeniu pozycji rynkowej tej firmy?
5. Czy przyjęcie innych strategii lidera I oraz II stopnia mogłoby sprawdzić się lepiej? Jeśli tak to, na które strategię PGE powinno położyć większy nacisk?

## Bibliografia

Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., *Koncepcje strategii organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

<http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/strategia> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/otoczenie-rynkowe> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.rwe.pl/> (dostęp: 22.06.2016).

<http://gramzielone.pl/trendy/19899/jak-zorganizowac-rynek-energii-w-polsce-raport-fae> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/relacje-inwestorskie/grupa/kim-jestesmy> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/oferta/dla-domu/regionalna/oferta> (dostęp: 22.06.2016).

<https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-b-duza-firma/> (dostęp: 22.06.2016).

<https://pge.optimalenergy.pl/taryfy/taryfa-c/> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu/kluby> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/sponsoring-sportu/pge-narodowy> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.gkpge.pl/sponsoring-kultury> (dostęp: 22.06.2016).

<http://www.cire.pl/item,105772,8,0,0,0,0,0,fundacja-pge---energia-z-serca-pomaga-juz-trzeci-rok.html> (dostęp: 22.06.2016).

[http://energetyka.wnp.pl/pge-oferuje-usluge-pozwalajaca-optymalizowac-zuzycie-pradu,258649\\_1\\_0\\_0.html](http://energetyka.wnp.pl/pge-oferuje-usluge-pozwalajaca-optymalizowac-zuzycie-pradu,258649_1_0_0.html) (dostęp: 22.06.2016).