

Joanna STASZEWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
joanna.staszewska@interia.pl

KOOPETYCJA W PROCESACH RESTRUKTURYZACJI ORAZ WZROSTU KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA ENERGETYCZNEGO

Streszczenie. Strategia koopetycji, inspirując dwoistością swojej natury, łączy ze sobą dwa przeciwstawne paradygmaty konkurencji i współpracy. Integracja tych zjawisk, będąca wyrazem nowej jakości rozważań nauki oraz dynamiki zmian modeli strategicznych dla biznesu, coraz silniej wpisuje się w strategię przedsiębiorstw branży energetycznej.

Artykuł koncentruje się na problematyce istoty i roli koopetycji w rozwoju organizacji jako ekonomicznego paradygmatu o dużym, wielowymiarowym potencjale eksploracyjnym. Celami opracowania są identyfikacja zjawiska koopetycji i uwarunkowań stosowania strategii koopetycji oraz analiza występujących relacji łączących kooperujące podmioty, na przykładzie współpracy przedsiębiorstw z branży energetycznej w warunkach ciągłej restrukturyzacji sektora.

W artykule podjęto próbę analizy występujących relacji łączących kooperujące podmioty na przykładzie podejmowanej współpracy polskich przedsiębiorstw branży energetycznej w warunkach dynamiki zmian oraz wzrostu potrzeb restrukturyzacji sektora. Do osiągnięcia celu niniejszego artykułu niezbędne było użycie adekwatnych metod badawczych. Zastosowano metodę analizy literatury, metodę analizy i studium przypadku. Wykorzystano techniki badawcze w postaci obserwacji oraz badania dokumentów.

Słowa kluczowe: koopetycja, konkurencyjność, restrukturyzacja, przedsiębiorstwo energetyczne, rynek energii, zmiana.

COOPETITION IN RESTRUCTURING AND COMPETITIVENESS GROWTH PROCESSES OF AN ENERGY COMPANY

Summary. The coopetition strategy has been inspiring for years due to the duality of its nature, which combines two opposing paradigms of competition and cooperation. The integration of these phenomena, which is the expression of a new quality of scientific considerations and the change dynamics of strategic business models, is increasingly becoming part of energy sector corporate strategies.

This paper focuses on the issue of the nature and role of coopetition in the development of an organization as a new economic paradigm characterized by large, multidimensional exploratory potential. Its aim is to identify the phenomenon of coopetition and analyze the conditions, benefits and risks of the coopetition strategy. The author attempts to assess the relationships between coopetitors on the examples of cooperation processes in Polish energy companies in the conditions of continuous change dynamics and a growing need for the restructuring of the energy sector.

Keywords: coopetition, competitiveness, restructuring, energy company, energy market change.

1. Wprowadzenie

Pogłębiająca się specjalizacja, rosnąca sieciowość powiązań oraz wzajemne przenikanie się sektorów sprawiają, że zasoby, wiedza i umiejętności, które potrzebne są do stworzenia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, często znajdują się poza jedną organizacją. Organizacje czerpią zasoby, wiedzę i umiejętności z wielu źródeł jednocześnie, wykorzystując w tym celu różne formy powiązań i wzajemnych relacji, konkurencję oraz współpracę. Omawiane zjawiska coraz silniej wpisują się w strategię przedsiębiorstw energetycznych.

Przeobrażenia sektora energetycznego w Polsce w ostatnich latach, odzwierciedlone w skali i poziomie koncentracji skonsolidowanych polskich grup energetycznych, wobec wyzwań konkurencyjności na rynku globalnym, planowanych celów unii energetycznej, w których obecnie akcentuje się dekarbonizację, oraz potrzeb w zakresie inwestycji energetycznych wynikających z unijnego pakietu klimatycznego, współcześnie stają się niewystarczające. Rośnie potrzeba już nie ciągłych procesów dostosowawczych, ale istotnej zmiany w kierunku dalszej konsolidacji i współpracy przedsiębiorstw energetycznych na wielu płaszczyznach funkcjonowania. Są to kluczowe wyzwania dla polskiej energetyki, konkurencyjności polskich firm energetycznych na rynku europejskim oraz zapewnienia Polsce bezpieczeństwa energetycznego. Wśród nich kooperacja stanowi ważną, aktualną płaszczyznę rozwoju relacji międzyorganizacyjnych.

Artykuł koncentruje się na problematyce istoty i roli kooperacji w rozwoju organizacji. Celami opracowania są identyfikacja zjawiska kooperacji i uwarunkowań stosowania strategii kooperacji oraz analiza występujących relacji łączących kooperujące podmioty na przykładzie współpracy przedsiębiorstw z branży energetycznej w warunkach ciągłej restrukturyzacji sektora. W artykule zidentyfikowano główne motywy, korzyści i zagrożenia związane z kooperacją przedsiębiorstw tego sektora. Zwrócono uwagę na rolę kooperacji w kreowaniu cech przedsiębiorstwa energetycznego przyszłości, takich jak innowacyjność i elastyczność oraz umiejętność łączenia różnorodności, doświadczeń, profesjonalizmu i wiedzy.

2. Zmiany w otoczeniu – ważny czynnik dynamizujący formy funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych

Unijne i krajowe regulacje, w tym m.in. unijny pakiet energetyczno-klimatyczny, energetyczna mapa drogowa 2050, Dyrektywa o efektywności energetycznej (EED), regulacje i dyrektywy w obszarze przesyłu i dystrybucji, krajowa Ustawa o efektywności energetycznej, pakiety polskich regulacji energetycznych, w tym Polityka energetyczna Polski, to główne czynniki wpływające na współczesne realia regulacyjne i rynkowe oraz ogólne trendy w energetyce, w tym na kształt i zachowania rynkowe przedsiębiorstw w sektorze.

Splot okoliczności obejmujących zmiany klimatu, kurczące się wydobycie paliw kopalnych, wzrost globalnego zapotrzebowania na energię i zmieniająca się geopolityka stanowią o wzroście globalnych wyzwań stawianych przed rynkiem energii. Rosnąca zależność UE od importu źródeł energii, obawy związane z wykorzystaniem zasobów energii jako środka nacisku politycznego, anomalie klimatyczne oraz poważne awarie systemów energetycznych to główne podstawy do tworzenia założeń i celów polityki energetycznej dla Europy¹. Istotna jest w niej koncentracja na równoległym i zbalansowanym rozwoju trzech filarów: konkurencyjności, bezpieczeństwa dostaw i zrównoważonego rozwoju, z założeniem realizacji celów obejmujących: zmniejszenie emisji CO₂, wzrost udziału odnawialnych źródeł energii (OZE) w końcowym zużyciu energii oraz poprawę efektywności energetycznej. Główne cele polityki energetycznej Polski koncentrują się na tworzeniu warunków dla stałego i zrównoważonego rozwoju sektora, przyczyniającego się do rozwoju gospodarki narodowej, zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego oraz zaspokojenia potrzeb energetycznych. Cele operacyjne to zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego, zwiększenie konkurencyjności i efektywności energetycznej gospodarki oraz ograniczenie oddziaływania na środowisko.

Realizację celów w zakresie rozwoju zeroemisyjnych źródeł wytwórczych warunkują stymulowanie rozwoju energetyki rozproszonej, zmiana struktury wytwarzania oraz efektywność działań w obszarach technicznym, społecznym i organizacyjnym. Dla polskiego rynku energii są to wyzwania związane z dostosowaniem mocy wytwórczych do rosnącego zapotrzebowania, ale także wymianami starych i wyeksploatowanych jednostek, rozbudową i modernizacją sieci przesyłowych, wymianą transformatorów niskiej sprawności i wspomaganie rozwoju generacji rozproszonej, a także obniżeniem ryzyka regulacyjnego, przy jednoczesnym spełnieniu wymogów środowiskowych polityki energetyczno-klimatycznej. Biorąc pod uwagę przewidywany okres eksploatacji bloków węglowych, szacuje się, że odnowienie istniejącego potencjału będzie wymagać wybudowania w niedalekiej przyszłości źródeł o łącznej mocy od 13 do 18 GW. Podobnie wygląda kwestia infrastruktury przesyłowej, której aż 89% jest starsze niż 15 lat. Należy zauważyć, że choć zwiększanie udziału OZE

¹ Brzóska J., Pyka J.: EU Regulations and Dynamics of changes in logistics system architecture in power engineering. „Total Logistic Management”, No. 4, 2011, p. 5.

w krajowym systemie energetycznym z punktu widzenia polityki klimatycznej i zrównoważonego rozwoju jest zjawiskiem korzystnym, to produkcja energii z OZE jest na dzień dzisiejszy droższa niż produkcja tej samej energii ze źródeł konwencjonalnych².

Wprowadzenie zasad konkurencji stymuluje przedsiębiorstwa energetyczne do budowania innowacyjnych strategii, uwzględniających charakter zmian w polityce energetycznej³. Zarówno w UE, jak i w Polsce sektor zdominowany jest przez duże i bardzo duże podmioty, kontrolujące obszary od wydobywania paliw po handel hurtowy, detaliczny i obsługę klienta. Liberalizacja intensyfikuje konkurencję i wzrost liczby podmiotów zainteresowanych obrotem energią, w tym podmiotów spoza sektora.

Wskazane uwarunkowania sektora energetyki stanowią o dynamice zmian modeli funkcjonowania przedsiębiorstw energetycznych. Determinują one konieczność budowania przewagi przez innowacyjność, poszukiwanie i rozwój nowych sposobów wykorzystania potencjału sektora w nowych formach współpracy, podziału i wymiany zasobów oraz kompetencji, w miejsce tradycyjnego konkurowania i podporządkowanej mu restrukturyzacji. Współcześnie rozwój sektora wymaga wykorzystania mechanizmów współdziałania i kooperacji w celu maksymalizacji efektów synergii, poprawy efektywności nie pojedynczych podmiotów, lecz całego sektora. Czynniki te w silny sposób determinują kierunki i zakres zmian w sektorze, tworzą uwarunkowania do rozwoju kooperacji.

3. Kooperacja w modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa jako nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej

Relacje kooperacji, jako przedmiot badań, określane są jako następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych oraz dynamicznych zachowań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami. Kooperacja jest splotem dwóch dynamik międzyorganizacyjnych: konkurencji i współpracy, których wzajemna, obopólnie korzystna interakcja czyni relacje kooperacji zmiennymi w czasie.

Pojęcie kooperacji po raz pierwszy zostało użyte we wczesnych latach XX w. (1911 r.) przez przedsiębiorcę Kirka S. Picketta. Kooperacja, jako nowa koncepcja prowadzenia biznesu, została wprowadzona do nauk o zarządzaniu w 1996 r. przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa. Termin ten po raz pierwszy został użyty w 1980 r. przez R. Noorda, założyciela firmy Novell. Wkład w rozwój teorii kooperacji wnieśli także M. Bengtsson oraz S. Kock. Zdaniem A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa, kooperacja to „jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między konkurentami” i dotyczy przynajmniej dwóch

² Biuletyn Urzędu Regulacji Energetyki, nr 1 (91), s. 10, www.ure.gov.pl [dostęp 31.03.2015].

³ Brzóska J.: Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 48-49.

przedsiębiorstw. Obejmuje ona przedsiębiorstwa, klientów (odbiorców), dostawców, konkurentów oraz komplementatorów. Podobnie M. Bengtsson oraz S. Kock koopetycją nazywają sytuację, w której przedsiębiorstwa na jednym rynku konkurują, a na innym podejmują współpracę.

W zarządzaniu strategicznym klasyczną teorię konkurencji cechują rywalizacja oraz poszukiwanie indywidualnych korzyści z konkurowania. Przetrwanie jest zdeterminowane działaniami wzmacniającymi konkurencyjność. Cechą koopetycji jest łączenie sprzecznych, wykluczających się relacji. Postrzegając te zależności przez pryzmat teorii gier, konkurencja powinna zmierzać do prowadzenia walki na ściśle określonym polu, przy jednoczesnym kooperowaniu na innym w celu realizacji strategii „wygrany – wygrany” (*win – win*), umożliwiając zbudowanie trwałej przewagi poprzez zmianę gry rynkowej oraz realizację celów niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Strategia *win – win* stanowi rozwiązanie optymalne ze względu na trudności związane z eliminowaniem konkurentów z gry na rynku. Relacje koopetycji warunkują: presja na innowacyjność, złożoność i wysoki poziom zaawansowania technologicznego, heterogeniczność i unikalność zasobów. Ich podatność na zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania wynika z paradoksalnej jednoczesności zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych. Łączenie rywalizacji i konkurencji z jednoczesną relacją współpracy i zaufania staje się kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa⁴.

Literatura wskazuje na pewne wzorce koopetycji w relacjach biznesowych, klasyfikowane w zależności od kryterium podziału. Mając na uwadze kryterium zaangażowania i intencji stron, wyróżnić można koopetycje zamierzoną⁵ (świadomą, przemyślaną i celową) oraz wyłaniającą się⁶ (nieplanowany, nagły i dynamiczny wzrost indywidualnych zachowań poszukiwania wartości powiązań). Kierunek i zakres powiązań wzajemnych relacji wyróżniają koopetycję poziomą oraz pionową. Pierwsza dotyczy współpracy bezpośrednich konkurentów na rynku, natomiast druga występuje w relacjach sprzedający - nabywca i dotyczy głównie sfery poziomu cen. W zależności od liczby uczestników, relacje mogą być bilateralne lub sieciowe, w tym proste lub złożone w zależności od pola zasięgu współpracy. W literaturze wyróżnia się różne poziomy koopetycji: mikro (jednostki wewnętrzne w firmie, np. działy funkcjonalne, strategiczne jednostki biznesu), mezo (przedsiębiorstwa w branżach, podmioty w klastrach), makro (klastry, branże, sektory gospodarki) i poziom globalny (gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne).

⁴ Osarenkhoe A.: A coepetition strategy – study of inter-firm dynamics between competition and cooperation. „Business Strategy Series”, Vol. 11, Iss. 6, 2010, p. 343-362.

⁵ Robert F., Marques P., Le Roy F.: Coepetition between SMEs: an empirical study of French professional football. „International Journal of Entrepreneurship and Small Business”, No. 8 (1), 2009, p. 23-43.

⁶ Mariani M.: Coepetition as an Emergent Strategy. „International Studies of Management & Organization”, No. 37 (2), 2007, p. 97-126.

Najczęściej eksplorowanymi obszarami pod kątem zachowań koopetycyjnych są rynki produktów wysokich technologii (33% badań) oraz przetwórstwa przemysłowego (25% badań). Można jednak wskazać wiele innych interesujących przykładów koopetycji. Współdziałanie konkurentów staje się w coraz większym stopniu warunkiem powodzenia prac badawczo-rozwojowych⁷. Ponadto koopetycja pozwala na zwiększenie udziału w rynku. Jak pokazuje przykład Sony i Samsunga na rynku telewizorów LCD, w ciągu kilku lat firmy te zdominowały konkurentów, przekraczając wspólnie 50% udział w globalnym rynku. Inne interesujące przykłady koopetycji można wskazać w branżach: komputerowej (np. Microsoft i Symbian), telekomunikacyjnej (np. Netia, Nokia, Motorola), motoryzacyjnej (np. Opel i Renault, BMW i Daimler Chrysler), artykułów gospodarstwa domowego (np. Zelmer i Philips) czy w sektorach farmaceutycznym, biotechnologicznym itp.

W literaturze, mimo różnych podejść i perspektyw badawczych, istnieje zgodność co do tego, że strategia tego typu ma przynieść określone korzyści, wynikające z jej specyfiki. Strategii koopetycji przepisuje się zdolność do podnoszenia całkowitej wartości tworzonej w układach międzyorganizacyjnych⁸, co motywuje do nawiązywania tego typu relacji. Współpraca umożliwia łączenie potencjałów, często o komplementarnych kompetencjach i zasobach. Wzajemne konkurencja i współpraca odbywają się zazwyczaj na różnych płaszczynach. Współpraca może dotyczyć strategicznych powiązań w obszarach badań i rozwoju, zakupów czy bazy dostawców, natomiast konkurencja prowadzona jest na poziomach polityki cenowej, produktów i opakowań czy promocji.

Koopetycja umożliwia kreowanie wartości przez wykorzystanie kilku źródeł: ekonomiki skali, efektywnego zarządzania ryzykiem oraz uczenia się od partnerów. Pozwala na ograniczenie kosztów transakcji, zmniejszenie zależności od zasobów, które pozostają poza kontrolą przedsiębiorstwa. Umożliwia dostęp do wiedzy, know-how i kluczowych technologii, a także identyfikację nowych możliwości rynkowych i produktów, budowanie lepszych relacji z klientami oraz osiągnięcie korzyści skali przez integrację i optymalizację procesów, niemożliwych w przypadku działań indywidualnych. Współpraca może przyczynić się do budowania globalnej przewagi, tworząc zestaw zasobów, który umożliwi współpracującym podmiotom skuteczniej konkurować z rywalami niebędącymi jednocześnie kooperantami.

„Badania empiryczne, o ile dokumentują pozytywny wpływ koopetycji na wyniki finansowe, innowacyjność czy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, o tyle ustalenia te nie są jednoznaczne”⁹. Zależność pomiędzy koopetycją i wynikami finansowymi nie jest liniowa i bezpośrednia. Osiągnięcie pozytywnego wpływu strategii koopetycji na istotne zmienne opisujące rozwój organizacji jest uwarunkowane zjawiskami egzogenicznymi oraz endoge-

⁷ Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A.: Cooperation, Competition, and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms. „Technovation”, Vol. 24, 2004, p. 927-93.

⁸ Brandenburger A., Nalebuff B.: Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. HarperCollinsBusiness, London 1997.

⁹ Czakon W.: Strategia koopetycji w rozwoju organizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 52, 2013, s.132.

nicznymi. Koopetycję, obok współdziałania i konkurencji, charakteryzują relacje międzyorganizacyjne. Osiągane wyniki determinuje wykształcenie kompetencji relacyjnej, na którą składają się m. in. umiejętności koordynacji współdziałania, procesy zarządzania wiedzą, ciągłego uczenia się i tworzenia wartości oraz zasoby alokowane do współdziałania.

Mimo wielu korzyści płynących z koopetycji, ta forma współpracy niesie także ryzyka. Są to m.in.: ryzyko wycieku wiedzy i know-how, utrata kontroli nad technologią, zachowania oportunistyczne kooperujących podmiotów, konflikty między konkurentami paraliżujące współpracę czy nawet osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku przedsiębiorstwa.

Wzrost roli i znaczenia koopetycji potwierdza duże zainteresowanie ośrodków badawczych tą problematyką na świecie, w szczególności w Europie oraz Stanach Zjednoczonych. Europejskie opracowania stanowią ok. 62% opublikowanych artykułów odnoszących się do badań empirycznych i aż 78% opracowań konceptualnych. Obszar ten staje się coraz silniej eksplorowany w zakresie koopetycji także w branży energetycznej.¹⁰

4. Strategia koopetycji przedsiębiorstw energetycznych jako czynnik wzrostu konkurencyjności w procesach restrukturyzacji

Rozwój koopetycji w branży energetycznej jest silnie sprzężony z procesami restrukturyzacji sektora i budowania konkurencyjności jego oraz podmiotów. Konkurencyjność stanowi jeden z ważniejszych wyznaczników i perspektyw oceny przedsiębiorstwa na rynku, jako umiejętność konkurowania i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kluczowe źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw energetycznych to: strategiczne zasoby materialne (aktywa wytwórcze, dostępność paliw, sieci dystrybucyjne), kompetencje, wiedza i umiejętności pracowników, innowacyjność, przedsiębiorczość i reputacja. Budowanie źródeł przewagi wymaga przewartościowania, transformacji i wyjścia poza granice przedsiębiorstwa. Klasyczne podejście do konkurencyjności, gdzie o wyższej pozycji decyduje przewaga kosztowa czy dyferencjacji, w obliczu priorytetów polityki klimatyczno-energetycznej osadzonej w realiach ekonomicznych, bezpieczeństwa energetycznego oraz ochrony środowiska, staje się niewystarczające. W tych warunkach znaczenia nabierają unikatowe kombinacje instrumentów konkurowania oraz nowe postrzeganie i budowanie relacji opartych na współpracy.

Cele klimatyczno-energetyczne oraz bezpieczeństwo energetyczne wymagają nowego podejścia do innowacyjności i inwestycji w energetykę, rozbudowę i modernizację potencjału, w rozwój sieci przesyłowych i dystrybucyjnych. Wyzwanie stanowią: rewolucja łupkowa oraz rozwój infrastruktury LNG, elektrownie gazowe i jądrowe, transport elektroniczny oraz

¹⁰ Rogalski M.: Geograficzne aspekty badań nad koopetycją – dominujące ośrodki badawcze w ujęciu regionalnym, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_2_14.pdf [dostęp: 01.02.2015].

sieci (*smart grid*) i liczniki (*smart metres*), a także systemy magazynowania energii. Innowacje są jednym z głównych czynników decydujących o konkurencyjności.

Analiza literatury oraz obserwacja praktyki przedsiębiorstw energetycznych wskazują na podejmowanie współpracy przez konkurujące polskie grupy energetyczne, które coraz bardziej świadome budowania konkurencyjności całego sektora w długim okresie, skłonne są do łączenia kompetencji z konkurentami. Współpraca koncentruje się w szczególności w obszarach badań i rozwoju, obrotu energią oraz zakupów.

Warto przywołać kilka przykładów kooperacji umożliwiających podnoszenie konkurencyjności sektora. Jednym z nich są działania związane z rozwojem krajowej energetyki jądrowej oraz budowa pierwszej elektrowni atomowej w Polsce. Powołana w 2009 roku przez ENEĘ, KGHM oraz TAURON i PGE spółka PGE EJ 1 odpowiada za bezpośrednie przygotowanie i realizację procesu inwestycyjnego budowy pierwszej polskiej elektrowni jądrowej o mocy ok. 3000 MWe. 15 kwietnia 2015 roku PGE oraz KGHM, TAURON i ENEA zawarły umowę nabycia udziałów w PGE EJ 1 – spółce celowej. Faza wstępna obejmuje określenie potencjalnych partnerów, w tym partnera strategicznego, dostawcy technologii, wykonawcy EPC (Engineering, Procurement, Construction), dostawcy paliwa jądrowego oraz pozyskanie finansowania.

Innym przykładem kooperacji w energetyce jest rozpoczęta w połowie 2014 roku przez cztery polskie koncerny energetyczne: Eneę, Energeę, PGE oraz TAURON, współpraca w obszarach badań oraz innowacji i podnoszenia konkurencyjności. Jej celami są poszukiwanie rozwiązań technologicznych odpowiadających kluczowym wyzwaniom sektora oraz koncentracja m.in. na redukcji emisyjności, rozwijaniu inteligentnych sieci dystrybucyjnych i przesyłowych, inteligentnych domów czy magazynowaniu energii. Oczekiwane korzyści działań to wartość dodana w postaci efektu skali i synergii technologicznej, pełniejsze wykorzystanie potencjału, efektywniejsze wykorzystanie funduszy UE oraz łatwiejsze pozyskiwanie kapitału zewnętrznego.

Pogłębione badania jakościowe, dotyczące problematyki kooperacji na polskim rynku obrotu energią elektryczną, dowodzą występowania kooperacji także wśród detalicznych sprzedawców energii. Warunkiem koniecznym zaistnienia kooperacji jest komplementarność kompetencyjna przedsiębiorstw, która w połączeniu z różnymi indywidualnymi strategiami biznesowymi oraz regulacjami prawnymi determinuje typy związków kooperacyjnych – od pasywnych, przez mieszane, do aktywnych i elastycznych¹¹. Wobec ograniczonych kompetencji, sprzedawcy decydują się na nietypowe relacje kooperacji z ich bezpośrednimi konkurentami, innymi detalicznymi sprzedawcami energii, którzy nabywają hurtowo energię od ich konkurentów zamiast samodzielnie na rynku hurtowym energii. Dodatkowym celem tej strategii jest ograniczenie ryzyka utraty klientów.

¹¹ Czakon W., Rogalski M.: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260, 2012, s. 58-68.

Relacje koopetycji w energetyce znajdują także odzwierciedlenie we wspólnych projektach zakupowych. Dla przykładu warto wspomnieć o zorganizowanym w pierwszej połowie 2015 roku przez: TARUN Dystrybucja, PGE Dystrybucja, Enea Operator oraz RWE Stoen Operator, wspólnym przetargu na dostawy ponad 36 tys. liczników w ramach wdrażania inteligentnego opomiarowania. Oszczędności z tytułu współpracy spółki szacują na blisko 20 mln zł.

Z powyższych rozważań relacji koopetycyjnych w energetyce wynika, że korzyści z koopetycji mogą przybierać różną formę w zależności od strony kontraktu i wielkości przedsiębiorstwa, które angażuje się w relacje koopetycji z konkurentem, a także celów, jakie zamierzają konkurenci zrealizować dzięki koopetycji. Dynamiki tych związków zachodzą na różnych płaszczyznach wzajemnych interakcji, co jest źródłem obopólnych korzyści dla stron zaangażowanych w relację.

5. Podsumowanie

W świecie natężenia konkurencji, wzrostu roli relacji międzyorganizacyjnych oraz wzrostu komplikacji zależności między jednostkami, relacje łączące konkurencję ze współpracą przedsiębiorstw nabierają coraz większego znaczenia.

Sektor energetyczny w Polsce, poddany od kilkadziesiąt lat reformom, wydaje się szczególnie predysponowany do kształtowania złożonych relacji między podmiotami. Istotne są tu warunki jego funkcjonowania, gdzie procesy integracji ze strukturami UE oraz tworzenia jednolitego, wewnętrznego rynku energii, liberalizacja, konieczność zapewnienia konkurencyjności i rentowności polskiego rynku energii, przy jednoczesnej implementacji rozwiązań zgodnych z kierunkiem i celami polityki UE, nie tylko wymuszają dalszą transformację, ale skłaniają do implementacji dynamicznych zachowań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami, poszukiwania różnorodności oraz łączenia sprzeczności, do poszukiwania nowych źródeł korzyści płynących ze współpracy, przy łączeniu procesów reorientacji z konkurencyjnością, zapewnieniem bezpieczeństwa dostaw oraz zrównoważonego rozwoju.

Badania empiryczne dokumentują pozytywny wpływ koopetycji na wyniki finansowe, innowacyjność czy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa, w tym także w sektorze energetycznym. Koncentracja wysiłków na uzyskiwaniu korzyści przez utrzymywanie wzajemnych relacji kooperacyjnych nabiera szczególnego znaczenia w warunkach, gdy coraz trudniej jest przewidzieć przyszłość. Uwzględniając zyski płynące z koopetycji, można spodziewać się coraz większego zainteresowania podmiotów sektora energetycznego tą formą współpracy.

Bibliografia

1. Bengtsson M., Kock S.: Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, No. 29, 2000.
2. Brandenburger A., Nalebuff B.: *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. HarperCollinsBusiness, London 1997.
3. Brzóska J.: *Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
4. Chen M.J.: Reconceptualizing the competition–cooperation relationship; a transparadox perspective. *„Journal of Management Inquiry”*, No. 17, 2008.
5. Cyrson E.: *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, [w:] Skawińska E. (red.): *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. PWN, Warszawa-Poznań 2002.
6. Czakon W., Rogalski M.: *Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną*. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 260, 2012.
7. Czakon W.: *Strategia kooperacji w rozwoju organizacji*. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, z. 52, 2013.
8. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej*. *„Przegląd Organizacji”*, nr 6, 2008.
9. Gorynia M., Łązniewska E. (red.): *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*. PWN, Warszawa 2010.
10. Kim J., Parkhe A.: *Competing and cooperating similarity in global strategic alliances; An exploratory examination*. *„British Journal of Management”*, No. 20, 2009.
11. Ma H.: *Toward Global Competitive Advantage-Creation, Competition, Cooperation and Co-option*. *„Management Decision”*, Vol. 42, No. 9, 2004.
12. Mariani M.: *Coopetition as an Emergent Strategy*. *„International Studies of Management & Organization”*, No. 37 (2), 2007.
13. Osarenkhoe A.: *A coopetition strategy – study of inter-firm dynamics between competition and cooperation*. *„Business Strategy Series”*, Vol. 11, Iss. 6, 2010.
14. Porter M.E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion, Gliwice 2006.
15. Quintana-García C., Benavides-Velasco C.A.: *Cooperation, Competition, and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms*. *„Technovation”*, Vol. 24, 2004.
16. Rogalski M.: *Strategia kooperacji – światowe trendy eksploracji*. *„Przegląd Organizacji”*, nr 9, 2011.

Abstract

The coopetition strategy has been inspiring for years due to the duality of its nature, which combines two opposing paradigms of competition and cooperation. The integration of these phenomena, which is the expression of a new quality of scientific considerations and the change dynamics of strategic business models, is increasingly becoming part of energy sector corporate strategies. This paper focuses on the issue of the nature and role of coopetition in the development of an organization as a new economic paradigm characterized by large, multidimensional exploratory potential. Its aim is to identify the phenomenon of coopetition and analyze the conditions, benefits and risks of the coopetition strategy. The author attempts to assess the relationships between coopetitors on the examples of cooperation processes in Polish energy companies in the conditions of continuous change dynamics and a growing need for the restructuring of the energy sector.