

**ANALIZA ZACHOWAŃ KOOPETYCYJNYCH NA PRZYKŁADZIE  
LOKALNEGO, TRANSGRANICZNEGO RYNKU ENERGII****Karolina Mucha-Kuś, Maciej Sołtysik**  
TAURON Polska Energia SA

Pogłębiający się, oczekiwany, a docelowo w pełni konkurencyjny charakter rynku energii zdeterminowany jest zarówno jego technicznymi aspektami, jak i ewoluującym otoczeniem ekonomicznym i prawnym. Nieustannie zmieniające się regulacje oraz realia funkcjonowania poszczególnych segmentów rynku implikują pewne specyficzne strategie zachowań jego uczestników. Ewolucja zachowań zmierza do jednoczesnego uzyskiwania korzyści z obszarowego, lokalnego współdziałania, przy jednoczesnym zachowaniu w pełni konkurencyjnego charakteru relacji między uczestnikami. Te dwa paradoksalnie przeciwstawne podejścia, coraz częściej rozpatrywane są jako jedna strategia, w oparciu o rzeczywiste zachowania zachodzące pomiędzy uczestnikami na poszczególnych rynkach. Zjawisko kooperacji, tak ważne z punktu widzenia uzyskania quasioptymalności zachowań i efektów ekonomicznych, indywidualnych bądź wspólnych, wydaje się być w chwili obecnej szczególnie istotne i warte przeanalizowania.

W pracy zostanie zaprezentowana idea kooperacji, wraz z propozycją jej strukturalnego podziału, w oparciu o przykłady analityczne bazujące na danych dotyczących lokalnej wymiany transgranicznej oraz relacje pomiędzy wybranymi uczestnikami rynków energii w Polsce i Czechach.

**1. WSTĘP**

Ustawa Prawo energetyczne [19] reguluje w sposób szczegółowy funkcjonowanie polskiej elektroenergetyki wskazując w art. 1 na priorytetowe i nadrzędne cele, jakimi są m.in. kwestie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego kraju, czy też rozwoju konkurencji. Cele te są również zbieżne z wytycznymi płynącymi z unijnych zaleceń [3], jak również szeroko rozumianej i dalekosiężnej polityki energetycznej państwa [17]. W tym kontekście, zgodnie z zapisami [19] istotna z punktu widzenia konkurencyjnego charakteru rynku, jest m.in. rozbudowa połączeń transgranicznych i zapewnienie możliwości importu bądź exportu energii spoza granic kraju, na oczekiwanym przez KE poziomie.

Realizacja celów wynikających z obowiązujących legislacji często wymusza na uczestnikach rynku podjęcie działań o wymiarze lokalnym, mających na celu osiągnięcie zakładanych założeń. Działania te mogą być prowadzone zarówno przez graczy regionalnych, jak i spółki działające na arenie międzynarodowej. Pozytywny efekt podjęcia takich relacji kooperacyjnych często uzależniony jest od zmiany dotychczas prowadzonego sposobu wzajemnej polityki handlowej i inwestycyjnej. Obserwacje zachowań dotychczas ściśle konkurujących ze sobą podmiotów, pozwoliły na wyodrębnienie nowego typu działania jakim jest kooperacja.

## 2. POJĘCIE KOOPETYCJI

Literatura zarządzania strategicznego oraz badania zachowań podmiotów na rynku jasno określają zależności występujące pomiędzy danymi graczami, lub grupami graczy podkreślając istotę relacji kooperacji oraz konkurowania. Kooperacja to nic innego jak współdziałanie przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten sposób dążą do lepszej realizacji indywidualnych zamierzeń, lub osiągnięcia wspólnych celów. Można zauważyć, że poprzez współpracę, każda ze stron może wnieść do porozumienia swoje zindywidualizowane kompetencje, a dzięki ich połączeniu obie strony mogą z tego skorzystać [20]. Istota konkurencji natomiast polega na zabieganiu o dostępność do popytu, a następnie o utrzymanie swojej pozycji rynkowej przez stałość kontaktów z dostawcami i odbiorcami. Jest to proces ciągły, zaś na rynku pozostają te przedsiębiorstwa, które opanują sztukę konkurencji, umieją wykazać swoje walory produktowe i dystrybucyjne i wyższość nad innymi podmiotami działającymi na tym samym rynku. Często podkreśla się, że konkurencja jest najbardziej naturalnym i wyrazistym przejawem orientacji rynkowej i przedsiębiorczości [16]. Konkurencyjność przedsiębiorstwa wyraża jego sprawność w odniesieniu do innowacyjnego oraz efektywnego wykorzystania zasobów w procesach tworzenia wartości, przede wszystkim dla klientów, ale również dla pozostałych grup interesów [5].

Menedżerowie zwracają uwagę na ważkość i istotę występowania obu relacji, współpracy oraz konkurencji, ze względu na fakt, iż większość firm ma już od dłuższego czasu do czynienia ze zjawiskiem występowania przedmiotowych zachowań jednocześnie. Takie podejście zderza paradoksalnie przeciwstawne zachowania tworząc nową koncepcję w zarządzaniu strategicznym. Koopetycja, bo tak określa się przedmiotową relację, może być definiowana jako system graczy będących w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów lub celów [7]. Pozwala to w pewnym sensie, na odróżnienie koopetycji od konkurencji i współdziałania. Koopetycja jako nowa teoria strategiczna, oznaczająca zdolność do wchodzenia w więzi międzyorganizacyjne, umożliwia osiągnięcie dostępu do zewnętrznych zasobów, stając się źródłem przewagi relacyjnej. W tym świetle koopetycja to strategia wspólnego tworzenia wartości i konkurencji przy podziale tej wartości, w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej (niezerowej), której wynik jest dodatni, ale zmienny ze względu na fakt, że zachowaniu kooperacyjnemu towarzyszy jednocześnie postawa konfrontacyjna i trudno jest określić ex-ante, w jakim stopniu partnerzy będą uzyskiwać zyski z racji współpracy [11]. Dynamika międzyorganizacyjna daje z kolei podstawy teoretyczne dla pokazania koopetycji jako procesu dynamicznego, powstającego pomiędzy współpracującymi stronami i prowadzącego do przeplatania się maksymalizacji i zagarniania wypracowanej wartości [2].

Pomimo tego, iż konkurencja jest powszechnie uznanym modelem zachowań organizacji, również relacje współpracy stają się coraz ważniejsze w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej szczególnie dla firm będących członkami sieci współpracy. Podstawę zachowań kooperacyjnych można zatem odnieść do konwencjonalnych teorii opisujących źródła przewagi konkurencyjnej. I tak, w literaturze podkreśla się znaczenie konfiguracji działań organizacji oraz ich koordynacji jako sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [21]. Z drugiej zaś strony, mówi się natomiast o umiejętnościach wyróżniających jako źródłach tej przewagi, lub o znaczeniu identyfikacji i rozwijaniu swoich kluczowych kompetencji [13]. Kluczowe kompetencje, mogą być rozumiane jako zbiorowe uczenie się organizacji, w szczególności jeśli chodzi o koordynację różnorodnych zdolności produkcyjnych i integrację licznych strumieni technologii [9]. Kluczowe kompetencje powinny prowadzić do kluczowych produktów, które z kolei umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Jednym z założeń podejścia strategii jest fakt mówiący o tym, że przewaga konkurencyjna wynika zarówno z rozwijania kompetencji wewnętrznych, jak i ze

zmieniających się warunków w otoczeniu organizacji [12]. Posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Kompetencje rozumiane jako możliwości robienia czegoś cennego dla klientów wykorzystują predyspozycje do łatwego opanowania i efektywnego wykonywania procesów wytwarzania wartości dodanej oraz praktyczną znajomość procesów gospodarczych i stosownych umiejętności (kompetentności) ludzi [13].

Zauważyć należy, że koopetycja oznacza równoczesne współdziałanie i konkurowanie i może polegać na współpracy jedynie w wybranym obszarze z konkurentem. Na strategię zachowań uczestników na rynku, w tym również na kooperację, konkurencję i koopetycję wpływa wiele zmiennych w czasie i przestrzeni czynników m.in. ewoluujące otoczenie gospodarczo-ekonomiczne, zmieniające się przepisy prawa czy aspekty czysto techniczne. Wszystko po to by osiągnąć możliwie wysokie korzyści ekonomiczne indywidualne bądź wspólne. I tak gracze rynkowi mogą na jednym polu ze sobą współpracować, a na innym mogą być dla siebie konkurencją. Warto również zwrócić uwagę, iż jednym z czynników sprzyjającym kooperacji może być występowanie między podmiotami gospodarczymi obszarów komplementarnych. Natomiast występowanie między podmiotami obszarów substytucyjnych może prowadzić między nimi do konkurencji.

Granica pomiędzy współpracą i koopetycją pozostaje w literaturze wciąż niewyjaśniona i niesprecyzowana, dlatego niezwykle istotną kwestią pozostaje przeprowadzenie badań empirycznych umożliwiających analizę zachowań podmiotów w rzeczywistych realiach funkcjonowania danego rynku.

Badania literaturowe klasyfikacji zachowań koopetycyjnych pokazują pewne wzorce typowe dla koopetycji w codziennych praktycznych relacjach biznesowych: tj. koopetycja zamierzona [6], [23] oraz koopetycja wyłaniająca się [15], [2], [22]. Wzorzec pierwszy, charakteryzuje się przemyślanym i celowym poszukiwaniem zysku na poziomie zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym, gdzie koordynacja działań współpracujących konkurentów jest stosunkowo jasna, a nawet może okazać się wyraźnie sprecyzowana. Koopetycja w tym znaczeniu to zamierzona strategia, zorientowana zewnętrznie, silnie skoncentrowana na większej liczbie zaangażowanych podmiotów niż jedna firma. Takie podejście pokazuje, że koopetycja może być celowym zabiegiem stosowanym przez graczy, może to również oznaczać jej sformalizowany charakter. Z drugiej zaś strony, może być zachowaniem niejako sprowokowanym aktualną sytuacją na rynku. Wzorzec wyłaniający się, odnosi się do nagłego i dynamicznego wzrostu indywidualnych zachowań poszukiwania wartości wewnątrz powiązań współpracujących partnerów, najczęściej nie planowanych przed rozpoczęciem współpracy.

Przyglądając się bliżej rozumieniu koopetycji wyłaniającej się, nie planowanej, warto rozróżnić dodatkowo aspekt relacji świadomych oraz nieświadomych zachowań. Pierwsze, mogą skutkować zmianą podejścia graczy do przyszłych relacji, które mogą przybrać bardziej sformalizowaną formę.

W kontekście sformułowanych definicji warto postawić tezę, iż kształtujące się relacje między uczestnikami rynku energii wykazują w ramach segmentu wymiany transgranicznej cechy jednoczesnej kooperacji i konkurowania.

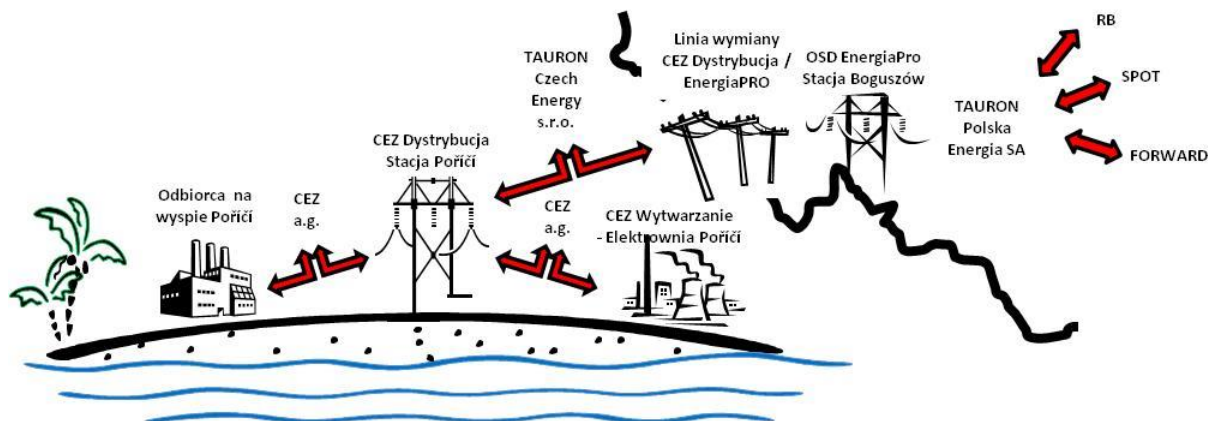
### **3. PRZYKŁADY POWIĄZAŃ KOOPETYCYJNYCH**

Wspomniane we wstępie nadrzędne cele poprawy bezpieczeństwa energetycznego kraju i konkurencyjności rynku poprzez wzrost salda transgranicznej wymiany energii, coraz częściej realizują się w praktyce. Jednym z przykładów takich działań może być strategia koopetycyjna grup energetycznych TAURON Polska Energia SA i CEZ A.S. Uzasadnienie

ekonomiczne projektu pomiędzy tymi spółkami, bazowało na wypracowaniu wspólnego zysku z obrotu energią elektryczną wskutek skorelowania zaplanowanych kierunków transgranicznego przepływu energii z uwzględnieniem prognoz spreadów cenowych pomiędzy rynkami energii w Polsce i Czechach. Charakter współpracy na tle funkcjonującej w ramach tych rynków regionalnej konkurencji, nosi znamiona kooperacji zamierzonej przez co, z punktu widzenia właściwej ilustracji przedmiotowej strategii oraz próby dowiedzenia postawionej tezy, celowe wydaje się przybliżenie wybranych elementów wdrożonej współpracy.

Podjęte, na początku 2010 r. na poziomie spółek zarządzających grupami kapitałowymi rozmowy, zainicjowały proces projektowy, w który zaangażowanych zostało, na różnych etapach jego realizacji, sześć kapitałowo powiązanych spółek i dwóch właściwych dla danego kraju operatorów sieci przesyłowych.

Po stronie czeskiej utworzona została wyspa zasilana linią 110 kV relacji Boguszów (PL) – Porici (CZ). Na terenie wyspy znalazły się duże odbiory przemysłowe, dla których sprzedawcą energii był CEZ A.G. oraz zarządzana ruchowo przez CEZ A.G. elektrownia konwencjonalna Porici z dwoma blokami 50MW. Pierwszy etap prac wymagał uzgodnień natury technicznej i realizowany był operacyjnie przez dystrybutorów CEZ Distribuce i EnergiaPRO SA w ścisłej współpracy z CEPS A.G i PSE-Operator SA. Efektem wspólnie prowadzonych działań była wypracowana, uzgodniona i zatwierdzona instrukcja eksploatacyjno-ruchowa w oparciu o którą realizowane miały być fizyczne przepływy energii. Specyfika połączenia zakładała w zależności od kierunku spreadu cenowego import, bądź eksport energii z wyspy. W przypadku realizacji działań w celu zasilenia odbiorów energią z Polski, zredukowaniu podlegać miała generacja lokalna. W przypadku odmiennym nadwyżki wytwórcze elektrowni Porici miały być eksportowane do Polski. Implementowany w obu krajach zgodnie z Dyrektywą [4] rozdział działalności obrotowej od dystrybucyjnej wymusił konieczność zaangażowania w proces wymiany transgranicznej spółek obrotu, co zostało schematycznie zilustrowane na rysunku 1.



Rys. 1. Struktura powiązań kooperacyjnych dla linii wymiany Boguszów-Porici.

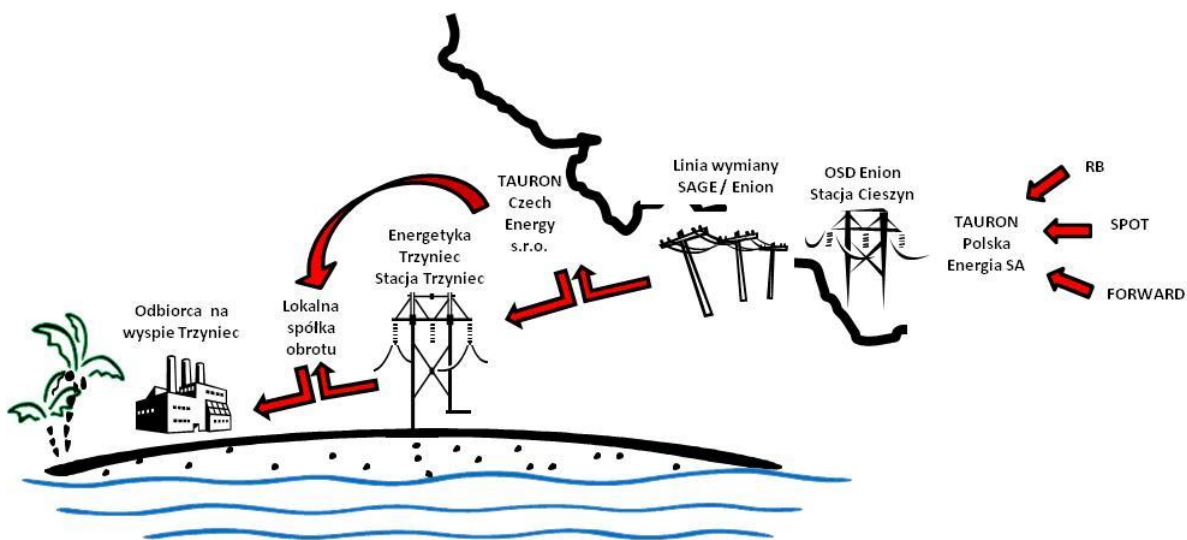
Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na specyfikę prawną obu rynków i przyjęte założenia umowne, TAURON Polska Energia SA stał się odpowiedzialny za zakup i sprzedaż energii na granicy wymiany. Spółką posiadającą koncesję i tym samym, mogącą realizować dalsze działania handlowe na terenie Czech stał się TAURON Czech Energy s.r.o. Spółka ta stała się współodpowiedzialna za tworzenie wspólnie z CEZ A.G. grafików importowo/eksportowych energii z wyspy i kontrolę procesu optymalizacji zysków będących m.in.: (i) pochodną spreadów cenowych między rynkami, (ii) kosztów zmiennych i stałych wytworzenia energii w elektrowni Porici, czy też (iii) kosztów wynikających z opłat dystrybucyjnych. W zależności od przyjętego

horyzontu grafikowania dostaw, kontraktacja na rynku polskim mogła być realizowana w scenariuszu terminowym, bieżącym, bądź segmencie bilansującym, z uwzględnieniem odmiennej specyfiki cenowej i ryzyk charakteryzujących każdy z segmentów rynku.

Nieodzowne stało się zatem sygnowanie szeregu ustaleń, zasad współpracy i umów, z których najistotniejsze wydają się być dwie, oparte o standard EFET (European Federation of Energy Traders) umowy regulujące zobowiązania handlowe i około dziesięć umów dystrybucyjnych regulujących dostawę w obu kierunkach o charakterze awaryjnym i normalnym między dystrybutorami, dystrybutorami i spółkami obrotu, dystrybutorami i operatorami sieci przesyłowych. Ten skomplikowany proces jednoczesnego połączenia działań kooperacyjnych i konkurencyjnych zakończony został sukcesem w dniu 16 sierpnia 2010 r., kiedy nastąpił pierwszy fizyczny i zaplanowany przepływ energii.

Kolejnym przykładem, mającym tożsame uzasadnienie ekonomiczne była koncepcja realizacji eksportu energii z Polski do Czech poprzez linię 110 kV relacji Cieszyn (PL) - Trzyniec (CZ). Ogólny schemat powiązań kooperacyjnych zilustrowany został na rysunku 2.



Rys. 2. Struktura powiązań kooperacyjnych dla linii wymiany Cieszyn-Trzyniec.

Źródło: opracowanie własne.

Odmienność tego połączenia wyspowego dotyczyła jedynie możliwości realizacji przesyłu energii w kierunku zasilania wyspy, w związku z brakiem generacji lokalnej na jej terenie. W proces dystrybucji energii zaangażowana została po stronie polskiej spółka Enion S.A., a po stronie czeskiej odpowiednio spółki: (i) SAGE – właściciel linii prowadzącej do wyspy i (ii) Energetika Trzyniec – lokalny dystrybutor na terenie wyspy [10]. Proces handlowy zakładał w analogiczny sposób sprzedaż energii realizowaną przez TAURON Polska Energia SA na rzecz spółki TAURON Czech Energy s.r.o. na umownej granicy wymiany. Dodatkowym elementem wymagającym analiz i prognozowania były prócz planowanych grafików dostaw, koszty związane z procesem bilansowania odbiorcy. Kolejną trudność dotyczyła pozyskania w pełni wiarygodnego finansowo odbiorcy z terenu wyspy, skłonnego do skorzystania z zasady TPA i zmiany dotychczasowego sprzedawcy. Ze względu na obowiązujące odbiorców relacje umowne z ich dotychczasowymi sprzedawcami oraz w celu minimalizacji ryzyk związanych z potencjalną niewypłacalnością odbiorcy, przyjęto wariant dodatkowego pośrednictwa lokalnej spółki obrotu w sprzedaży energii do odbiorcy o skumulowanym, dużym poziomie zapotrzebowania, dla którego eksport energii z Polski miałby sens i uzasadnienie biznesowe.

Podobnie jak w przypadku wyspy Porici, konieczne stało się również sygnowanie szeregu umów i zasad współpracy, z których najistotniejsze wydają się być umowy, oparte o standard EFET oraz inne umowy ramowe na sprzedaż energii regulujące zobowiązania handlowe między uczestnikami procesu i umowy dystrybucyjne regulujące dostawy o charakterze awaryjnym i normalnym między poszczególnymi dystrybutorami, dystrybutorami i spółkami obrotu, dystrybutorami i operatorami sieci przesyłowych. Sukces projektu datować można na dzień 1 września 2010 r., kiedy nastąpił po raz pierwszy fizyczny przepływ energii elektrycznej w kierunku wyspy.

#### 4. PODSUMOWANIE

Najczęściej podkreślaną cechą kooperacji jest jednoczesność występowania konkurencji i współdziałania [14]. Kolejnym istotnym aspektem kooperacji jest kreowanie wartości [18] oraz powiększenie „tortu do podziału” pomiędzy graczami na rynku [1]. Wymaga to w pewnym stopniu ich współpracy, przy jednoczesnym założeniu, że każdy z graczy chce zagarnąć możliwie największą część zysku, zazwyczaj dzielonego z innymi wartością ta w ogóle powstanie. Kooperacja postrzegana jest również jako gra angażująca wielu partnerów, którzy są skłonni do nawiązywania relacji współpracy jak również konkurencji, zatem wpadają w pewną niejednoznaczną współzależność [8]. Często przedsiębiorstwa funkcjonują w oparciu o złożone powiązania i kształtują je wielostronnie. W przeciwieństwie do przesadnie uproszczonej wizji relacji jaką możemy spotkać w literaturze analiz strategicznych, współzależność konkurentów może wnieść dodatkową wartość, której firma nie osiągnęłaby sama.

Przeprowadzona krótka analiza praktycznych zachowań uczestników rynku dowodzi, zdaniem autorów referatu, istnienia wspólnego celu strategicznego, który możliwy jest do osiągnięcia jedynie przy ścisłej współpracy i wzmożonym wysiłku wszystkich „spółek-ogni”. Wspólne procedowanie jest tym bardziej trudne, iż nie jest możliwe równe podzielenie się wypracowanym zyskiem. Wynika to głównie z faktu, iż część przedsiębiorstw prowadzi działalność w ramach monopolu naturalnego i podlega procesom taryfowania, przez co ich wymierny profit odnosi się w zasadzie jedynie do pokrycia uzasadnionych kosztów koncesjonowanej działalności. W przypadku dystrybutorów pojawiają się również inne efekty pożądane, choć trudne do precyzyjnego oszacowania, polegające na poprawie bezpieczeństwa energetycznego dostaw energii do odbiorców, polepszeniu rozplądów w lokalnej sieci czy możliwości przeniesienia kosztów remontowo – inwestycyjnych linii wymiany do wniosku taryfowego, mogących w efekcie wpłynąć na np. zwiększenie jej przepustowości.

O ile po stronie dystrybucyjnej stawki mają charakter deterministyczny, o tyle w przypadku podziału wypracowanego zysku między spółki obrotu pojawiają się trudności z uwzględnieniem poszczególnych składowych rzeczywistych kosztów (np. wytworzenia energii), identyfikacji ryzyk i kosztów zabezpieczenia się przed nimi, sytuacji awaryjnych itp. Proces podziału staje się zatem silnie negocjacyjny i daleki jest od rozwiązań sprawiedliwych w sensie równowagi Nasha. Uwidacznia się zatem również na tym etapie silne nastawienie konkurencyjne i chęć dominacji przy podziale zysku.

Dodatkowo należy podkreślić, że zachowania kooperacyjne prócz definicyjnej kumulacji jednocześnie występujących cech współpracy i konkurowania, charakteryzują się dużym stopniem skomplikowania procesu wypracowywania oczekiwanej wartości dodanej i szeregiem trudności, który powoduje, iż w pierwszej fazie tworzenia projektu kooperacje mają zwykle charakter wyłaniający się. Na tym etapie, tak skomplikowanego i złożonego projektu nie jest możliwe jednoznaczne stwierdzenie czy zakończy się on sukcesem, czy porażką, co w doskonały sposób ilustrować może cyt. Thomasa Alvy Edisona: „*Pierwszy etap*

to intuicja - przychodzi ona nagle, trudności pojawiają się później. To się nie udaje, potem tamto - „pluskowy” - jak nazywamy takie drobne błędy i trudności - wychodzą na jaw i trzeba miesić usilnych obserwacji, studiów i pracy, zanim uzyska się pewność, że osiągnęło się komercyjny sukces lub poniosło porażkę... Mam właściwą zasadę postępowania i podążam we właściwym kierunku, lecz niezbędny jest także czas, ciężka praca i trochę szczęścia”.

## LITERATURA

- [1] A. Brandenburger, B. Nalebuff : *Co-opetition*, Currency, New York, 1997.
- [2] A. Tidstrom: *Perspectives on Coopetition on Actor and Operational Levels*, Management Research, Vol. 6, Nr 3, 2008, s. 207 – 218.
- [3] Decyzja Komisji nr 2008/741/WE z 11 września 2008 r. stanowiąca, że art. 30 ust. 1 dyrektywy 2004/17/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 31 marca 2004 r. koordynującej procedury udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych nie ma zastosowania w odniesieniu do wytwarzania i sprzedaży hurtowej energii elektrycznej w Polsce.
- [4] Dyrektywa 2003/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 26 czerwca 2003 r. dotycząca wspólnych zasad rynku wewnętrznego energii (Dz. Urz. UE L 176/37).
- [5] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk. H. Witczak: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] F. Le Roy, P. Marques, F. Robert: *Coopetition et performances – le cas du football professionnel francais*, Sciences de Gestion, Nr 64, 2007, pp. 127 – 149.
- [7] G. B. Dagnino, F. Le Roy, S. Yami, W. Czakon: *Strategie Koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, Przegląd Organizacji, nr.6, 2008, s. 3.
- [8] G. Padula, G.B. Dagnino: *Untangling the Rise of Coopetition*, International Studies of Management & Organization, , Vol. 37, Iss. 2, Summer 2007, s. 32-52.
- [9] G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie: *Globalizacja Strategia i Zarządzanie*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa 2001, s.128,129.
- [10] I. Chojnacki: *Tauron przesyła prąd do Czech własną siecią*; 30-09-2010, zasoby internetowe serwisu wnp.pl.
- [11] J. Macias: *Konkurencyjność - strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji", 2010, nr 5, s. 4-7.
- [12] J. Rokita: *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 2005, s. 141-148.
- [13] M. Bratnicki.: *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000, s. 16-19.
- [14] M. Levy, C. Loebbecke and P. Powell: *SMEs, Coopetition, and Knowledge Sharing: the Role of Information Systems*, European Journal of Information Systems, Vol. 12, 2003, s. 2 – 17.
- [15] M. Mariani: *Coopetition as an Emenrgent Strategy*, International Studies of Management & Organization, , Vol. 37, Iss. 2, Summer 2007, s. 97-126.
- [16] red. M.arian Strużycki.: *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, wyd. II, Difin, Warszawa 2004.4, Difin
- [17] *Polityka energetyczna Polski do 2030 r.*; Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 10 listopada 2009.
- [18] R.M. Kanter: *Collaborative Advantage – the Art of Alliances*, Harvard Business Review, Vol. 72, Nr 4, 1994, s. 96-108.
- [19] Ustawa Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r. z późniejszymi zmianami.

- [20] W. Czakon: *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE Katowice 2007, s. 211, 231-234.
- [21] W. Czakon: *Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem*, AE Katowice 2005, s. 91.
- [22] W. Czakon: *Power Asymmetries, Flexibility and the Propensity to Coopete: an Empirical Investigation of SME's Relationships with Franchisors*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 8, Nr 1, 2009, s. 23 – 43.
- [23] W. Meade, M. Hyman, L. Blank: *Promotions as Coopetition in the Soft Drink Industry*, Academy of Marketing Studies Journal, Vol. 13, Nr 1, 2009, s. 105 – 133.

#### THE ANALYSIS OF COOPETITIVE RELATIONS BASED ON THE LOCAL CROSS-BORDER ENERGY MARKET

Expanding, expected and finally fully competitive energy market is determined by its technical aspects as well as its economic and legal environment. Changeable regulations and market functioning reality imply specific behaviours and strategies used by their participants. The evolution of mentioned behaviours focuses on gaining benefits from the local cooperation within fully competitive character of these relations between the actors. These two paradoxically contrary ideas become to be perceived as one strategy based on the real behaviours on the market. The phenomenon of coopetition seems to be worth considering and analysing taking into account quasioptimal relations and economic effects both individual and collective.

This paper presents the idea of coopetition with the proposal of its structural forms, based on analytical examples on local cross-border segment as well as on the relations between selected Polish and Czech energy market actors.