

Koopetycja w procesie inwestycyjnym

na przykładzie projektu budowy elektrowni jądrowej w Polsce

Karolina Mucha-Kuś, Maciej Sołtysik

Streszczenie: Procesy inwestycyjne, w wyniku których powstają obiekty energetyczne to zazwyczaj złożone projekty angażujące wiele podmiotów. W tym kontekście, wydaje się istotnym rozpoznanie czy relacje łączące zaangażowane strony mogą nosić znamiona koopetycji, która łączy jednoczesną współpracę oraz konkurencję. W referacie dokonano identyfikacji oraz analizy rodzaju relacji koopetycyjnych na przykładzie projektu budowy pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce.

Wprowadzenie

Kapitałochłonne procesy inwestycyjne w energetyce łączą często kompetencje wielu podmiotów we wspólnych wysiłkach osiągnięcia zamierzonego celu. W dzisiejszych realiach firmy konkurują ze sobą na jednym polu swej działalności, a współpracują na innym¹. Nawet jeśli takie zachowania nie znajdują swego wyjaśnienia w literaturze klasycznej, rzeczywiste zachowania podmiotów na rynku wykorzystują strategię współpracy ze swoimi konkurentami tworząc zupełnie nową więź międzyorganizacyjną, zwaną koopetycją. Koopetytorzy często nie byłiby w stanie osiągnąć oczekiwanego rezultatu działając w pojedynkę,

¹ Y. Luo: Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, "Journal of World Business", 2005, 40, p. 71–90.

dlatego też świadomie decydują się na nawiązanie współpracy ze swoim rywalem.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja zjawiska kooperacji oraz analiza rodzaju relacji łączących kooperatorów na przykładzie procesu inwestycyjnego budowy pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce.

1. Kooperacja – definicja oraz jej rodzaje

Relacje kooperacyjne jako przedmiot badań określane są jako następstwo intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych i dynamicznych zachowań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami. Kooperacja jest przeniesieniem teorii gier w realia biznesu², tworząc nową teorię strategiczną, oznaczającą zdolność do wchodzenia w paradoksalne więzi międzyorganizacyjne, umożliwiając dostęp do zewnętrznych zasobów, tj. know-how, finansów, czy technologii. W tym świetle kooperacja to strategia wspólnego tworzenia wartości i konkurencji przy jej podziale, w warunkach częściowej zbieżności interesów lub 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 współpracy³.

Kooperacja jest dwustronną i paradoksalną relacją, która pojawia się pomiędzy współpracującymi firmami w pewnej części ich działalności, natomiast jednocześnie firmy te mogą konkurować na innym polu, mając na celu osiągnięcie lepszych wyników zarówno

² A.M. Brandenburger, Nalebuff B.J.: Co-opetition. New York: Doubleday Currency, 1996.

³ J. Macias: Konkurencyjność - strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw, "Przegląd Organizacji", 2010, 5, s. 4-7.

indywidualnych, jak i wspólnych⁴. Innymi słowy, im więcej strony wypracują wspólnymi siłami, tym większe korzyści mogą osiągnąć. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż konkurencja zazwyczaj pojawia się w obszarach działalności bliżej klienta, natomiast współpraca odbywa się w ramach czynności bardziej od niego oddalonych⁵.

Literatura zarządzania strategicznego pokazuje pewne wzorce typowe dla koopetycji w codziennych praktycznych relacjach biznesowych. Zjawisko to można klasyfikować w różny sposób w zależności od przyjętego kryterium podziału. Po pierwsze, koopetycja może być **zamierzona**⁶, oraz **wyłaniająca się**⁷. Wzorzec pierwszy, charakteryzuje się świadomym, przemyślanym i celowym poszukiwaniem korzyści na poziomie zarówno indywidualnym, jak i wspólnym, gdzie koordynacja działań współpracujących konkurentów jest stosunkowo jasna, a często jest ona wyraźnie sprecyzowana. Koopetycja w tym znaczeniu to zamierzona strategia, zorientowana zewnątrz, silnie skoncentrowana na większej liczbie zaangażowanych podmiotów niż jedna firma. Z drugiej 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.

⁴ K. Mucha-Kuś: Strategia koopetycji. Innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania?, "Przegląd Organizacji", 2010, 2, s. 9-12.

⁵ M. Bengtsson, Kock S.: Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, "The Journal of Business & Industrial Marketing", 1999, 14(3), p. 178-91.

⁶ F. Robert, Marques, P., Le Roy, F.: Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 2009, 8(1), p. 23-43.

⁷ M. Mariani: Coopetition as an Emergent Strategy, "International Studies of Management & Organization", Summer 2007, 37(2), p. 97-126.

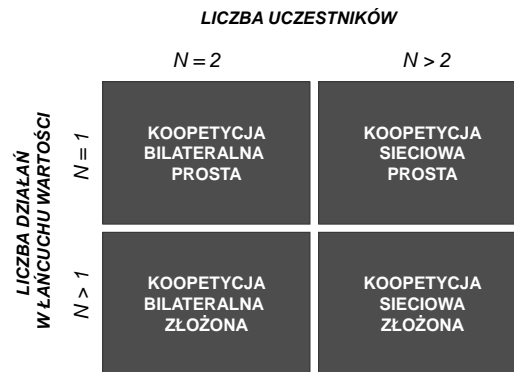
Po drugie, biorąc pod uwagę kierunek przedmiotowych relacji, można wyróżnić kooperację **poziomą** oraz **pionową**⁸. Poziome relacje dotyczą współpracy bezpośrednich konkurentów w ramach rynku, na którym funkcjonują, natomiast kooperacja pionowa występuje w relacjach sprzedający-nabywca i dotyczy przede wszystkim poziomu negocjowanych cen. W relacji pionowej dosyć łatwo jest dostrzec wspólne interesy partnerów i ich współzależność w ramach łańcucha dostaw. Z kolei kooperacja pozioma ma sprzyjać osiągnięciu silnej pozycji na rynku oraz pozyskaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Kooperatorem jest w tej sytuacji rywal, który zabiega o względy tego samego odbiorcy końcowego.

Wreszcie, o kooperacji możemy mówić jako o relacji **bilateralnej** – gdy mamy do czynienia ze współpracą pomiędzy dwoma konkurentami, oraz **sieciowej** – w przypadku występowania przedmiotowych relacji pomiędzy więcej niż dwoma konkurentami⁹. Zarówno perspektywę sieciową, jak i bilateralną można podzielić dodatkowo na prostą oraz złożoną¹⁰, co zostało przedstawione na *rys. 1*. Kooperacją bilateralną prostą określane są relacje pomiędzy dwiema firmami, odnosząc się do jednego ogniwa w ramach łańcucha wartości. Z kolei kooperacja bilateralna złożona dotyczy więcej niż jednego ogniwa w tym łańcuchu. Analogicznie, kooperacja sieciowa prosta to relacje w grupie firm, odnoszące się do jednego ogniwa, natomiast relacja sieciowa złożona angażuje działania w większej ilości ogniw łańcucha tworzenia wartości.

⁸ A. Tidström: Causes of conflict in intercompetitor cooperation. "Journal of Business & Industrial Marketing", 2009, 7(24), p. 506-518.

⁹ G.B. Dagnino, Le Roy F., Yami S., Czakon.W: Strategie kooperacji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej, „Przegląd Organizacji”, 2008, 6, s. 3.

¹⁰ G.B. Dagnino, Padula G.: Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Paper presented at the Second EURAM Annual Conference, Stockholm, 2002, May 9-11.



Rys. 1. Koopetycja bilateralna i sieciowa (prosta oraz złożona)

Źródło: G.B. Dagnino, Padula G.: *Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. Paper presented at the Second EURAM Annual Conference, Stockholm, 2002, May 9-11.*

Firmy nie mogą działać w oderwaniu od otoczenia zewnętrznego¹¹, dlatego tak ważnym jest by identyfikowały oraz świadomie wykorzystywały wszelkie współzależności z innymi podmiotami na rynku. Można zauważyć, że coraz częściej, poszukiwane są korzyści wynikające zarówno z relacji konkurencji¹², jak i współpracy, przy pomocy których firmy uzupełniają swoją działalność. Wspólnie wykreowana wartość, jest często efektem współpracy wielu uczestników łańcucha wartości¹³, w tym również konkurentów, co więcej, byłaby ona niemożliwa do osiągnięcia przez zaangażowane strony w pojedynkę¹⁴.

¹¹ H. Hakanson, Snehota I.: No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, "Scandinavian Journal of Management", 2006, 5, p. 187–200.

¹² F. Robert, Marques, P., Le Roy, F.: Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 2009, 8(1), p. 23-43.

¹³ W. Czakon, Mucha-Kuś K., Sołtysik M.: Relacje Koopetycji w tworzeniu efektywności rynku, „Studia i prace kolegium zarządzania i finansów”, Zeszyt naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa 2012, s. 48-58.

¹⁴ A.M. Brandenburger, Nalebuff B.J.: Co-opetition. New York: Doubleday Currency, 1996.

2. Koopetycja w procesie inwestycyjnym

Zwiększanie tzw. tortu do podziału¹⁵, czy zwiększanie rynku należy postrzegać jako wspólną korzyść wynikającą z koopetycji, natomiast należy pamiętać, że każdy podmiot z osobna szuka jak największych korzyści indywidualnych. Inwestowanie w szerokim zakresie tego słowa stanowi podstawę wszelkiego rozwoju a poszukiwanie wartości dodanej oraz korzyści jest nieodłącznym elementem wynikającym z inwestycji. Należy pamiętać, że przez inwestycję rozumieć można zarówno lokatę kapitału w postaci zakupu udziałów w funduszach inwestycyjnych, akcji, obligacji bądź innych papierów wartościowych, jak również efekt procesu budowy obiektów materialnych lub nabycia nieruchomości w celu osiągnięcia konkretnych korzyści¹⁶. Inwestowanie obejmuje zatem szeroki wachlarz zamierzeń i działań rozwojowych m.in. inwestowanie w nieruchomości, w nowe technologie, urządzenia powodujące wzrost wydajności pracy, dzieła sztuki czy papiery wartościowe.

Obowiązujące procedury w procesach inwestycyjnych budowlanych, czyli unormowany przepisami i zwyczajami sposób podejmowania i prowadzenia przedsięwzięć inwestycyjnych, stanowią pewnego rodzaju reguły gry inwestycyjnej. Mówiąc najogólniej, unormowania prawne inwestowania *a priori* określają i porządkują podstawowe zasady zagospodarowania i ładu przestrzennego, bezpieczeństwa budowli, ochrony uzasadnionych interesów obywateli oraz państwa. Polityka inwestycyjna państwa ulega zmianom, w zależności od poglądów politycznych parlamentu i rządu, sytuacji

¹⁵ Amerykańscy badacze koopetycji A. Brandenburger oraz B. Nalebuff określają to jako 'business pie'

¹⁶ W.A. Werner: Procedury inwestowania, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2004, s. 5.

ekonomicznej kraju i realności pokrycia publicznych potrzeb inwestycyjnych, od skutków obowiązujących przepisów i ich wpływu na skłonności inwestowania kapitału zagranicznego i polskiego, jak również skutków integracji europejskiej oraz wymogów Unii Europejskiej.

Korzystnym efektem liberalizacji działalności gospodarczej naszego kraju, także w dziedzinie inwestycji budowlanych, jest obecnie konieczność wykazania przez każdego inwestora odpowiedniej inwencji i dbałości o efektywność podejmowanych przedsięwzięć inwestycyjnych, co wymaga zapewnienia maksymalnej staranności ich przygotowania i realizacji, z pełnym uwzględnieniem obiektywnych uwarunkowań i racjonalizacji korelacji celów gospodarczych z możliwościami finansowymi inwestora¹⁷. Do podstawowych obowiązków każdego inwestora należy ustalenie optymalnego programu użytkowego inwestycji i zapewnienie odpowiednich środków finansowych dla jej realizacji. Często wymaga to odpowiedniego współdziałania z zainteresowanymi jednostkami organizacyjnymi i gospodarczymi w sprawach realizacji inwestycji wspólnych i towarzyszących. Co więcej, zdarza się również tak, że inwestor nawiązuje relacje współpracy, w różnym zakresie, ze swoim bezpośrednim konkurentem. Koopetycja, bo tak określa się przedmiotową relację wymaga szczególnej uwagi i osobliwego sposobu zarządzania.

Postępująca integracja europejska oraz procesy globalizacji wymagają obecnie stosowania, odpowiednich do sytuacji i potrzeb, form organizowania i zarządzania całym procesem inwestycyjnym. Ogromne zróżnicowanie inwestycji i wielkości ich programów rzeczowych wymaga po pierwsze znajomości wspomnianych już zasad i trybu

¹⁷ W. Korzeniewski: Przygotowanie inwestycji budowlanych. Stadium przedprojektowe. Polcen, Warszawa, 2004, s. 9.

postępowania w procesie inwestycyjnym, i po drugie odpowiednich zasobów. Niezależnie od wielkości i stopnia złożoności przedsięwzięcia, w każdym przypadku powinny być przestrzegane podstawowe zasady postępowania, wymagające racjonalnego etapowania tych czynności¹⁸, co pokazuje rys. 2. Każde stadium procesu inwestycyjnego¹⁹ zawiera szereg określonych działań i czynności, jakie powinny być wykonane w każdym z nich – zaczynając od sformułowania i uzasadnienia celu inwestycji w *stadium przedprojektowym*, aż do rozliczenia końcowych kosztów inwestycji w *stadium powykonawczym*. Dodatkowo, na rysunku zaznaczono, że *de facto* na każdym etapie procesu inwestycyjnego mogą wystąpić relacje jednoczesnej współpracy oraz konkurencji pomiędzy zaangażowanymi w inwestycję podmiotami, a ich koniec nie musi pokrywać się z zakończeniem ostatniego stadium inwestycji. Relacje kooperacyjne mogą trwać jeszcze długo po zakończeniu procesu inwestycyjnego, a każdy z kooperatorów będzie szukał korzyści z przedsięwzięcia zarówno na poziomie wspólnym jak i indywidualnym.



Rys. 2. Kooperacja we wszystkich stadiach procesu inwestycyjnego

¹⁸ W. Korzeniewski: Przygotowanie inwestycji budowlanych. Stadium przedprojektowe. Polcen, Warszawa, 2004, s. 22-23.

¹⁹ Przedstawione stadia stanowią przykład podziału procesu inwestycyjnego. Inny podział może przebiegać np. według faz ujętych w publikacjach UNIDO (United Nations: Poradnik przygotowania ostatecznych wersji projektów inwestycyjnych przemysłu. IWZZ. Warszawa 1986.), lub zgodnie z przyjętymi metodykami zarządzania projektami.

Podstawowym celem inwestowania jest osiągnięcie skonkretyzowanych korzyści, które należy poprzeć odpowiednim rachunkiem ekonomicznym. W literaturze przedmiotu, efektywność ekonomiczna ma wiele definicji, ale najczęściej określana jest jako rezultat działalności gospodarczej, określony przez stosunek osiągniętego wyniku do poniesionych nakładów. Taka analiza stanowi jeden z etapów stadium przedprojektowego, a jego podstawowym celem jest ocena ryzyka inwestycyjnego²⁰, szacunek okresu zwrotu nakładów oraz określenie korzyści po okresie zwrotu²¹. Z uwagi na fakt, że gracze rynkowi poszukują przewagi konkurencyjnej w długim okresie, skłonni są do łączenia kompetencji²² z innymi podmiotami po to by osiągnąć korzyści, niemożliwe do osiągnięcia w pojedynkę.

Przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest inwestycja związana z planowaną budową elektrowni jądrowej w naszym kraju, w szczególności relacje występujące pomiędzy zaangażowanymi w ten proces interesariuszami.

3. Projekt budowy elektrowni jądrowej w Polsce

Plan budowy pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce to wynik wielu czynników spośród których najbardziej istotne to rosnące zapotrzebowanie na energię elektryczną oraz nowe wymagania środowiskowe w tym m.in. przyjęty w grudniu 2008 roku pakiet

²⁰ Ryzyko i niepewność są cechami każdego procesu inwestycyjnego, gdzie ryzyko ma wymiar finansowy, który można i należy przewidzieć, skwantyfikować i zarządzać nim.

²¹ Werner W.A.: Procedury inwestowania, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2004, s. 29.

²² K. Mucha-Kuś, Sołtysik M.: Tworzenie efektywnego rynku – kooperacja na rynku energii elektrycznej, XVIII Konferencja Naukowo – Techniczna – Rynek Energii Elektrycznej „Energetyka w dobie integracji europejskiej i kryzysu finansowego”, Zeszyt tematyczny nr I (VII), Kazimierz Dolny 2012, s. 176-181.

energetyczno – klimatyczny, czy też ambitne cele polityki klimatycznej Unii Europejskiej²³.

PGE Polska Grupa Energetyczna S.A. (PGE) jako podmiot wiodący przy wdrażaniu programu rozwoju energetyki jądrowej w Polsce, powołała w dniu 7 grudnia 2009 roku spółkę PGE Energia Jądrowa S.A., która odpowiada za realizację strategicznych działań związanych z przygotowaniem procesu inwestycyjnego i realizacją projektu budowy elektrowni jądrowych w Polsce. Plany PGE w obszarze rozwoju energetyki jądrowej zakładają budowę dwóch elektrowni jądrowych o mocy około 3 tys. MW każda. Uruchomienie pierwszego bloku zaplanowane jest na koniec 2023 roku. Za przygotowanie procesu inwestycyjnego, przeprowadzenie badań lokalizacyjnych oraz uzyskanie wszelkich niezbędnych decyzji warunkujących budowę elektrowni jądrowych odpowiada spółka PGE EJ 1 Sp. z o.o., którą Grupa Kapitałowa PGE powołała jako spółkę celową.

Od kilku lat prowadzone są w Polsce działania, zarówno na szczeblu administracji rządowej, jak i przez PGE, których celem jest rozwój krajowej energetyki jądrowej. W roku 2011 prowadzona była aktywna współpraca z wieloma interesariuszami projektu, w tym w szczególności z²⁴:

- a) Ministerstwem Gospodarki,
- b) Pełnomocnikiem Rządu ds. Polskiej Energetyki Jądrowej,
- c) Państwową Agencją Atomistyki,
- d) Generalną Dyрекcją Ochrony Środowiska,
- e) PSE Operator,

²³ <http://www.pgeej1.pl/projekt-ej-w-gk-pge.html>

²⁴ <http://elektrownia-jadrowa.pl/wspolpraca-z-podmiotami-zaangazowanymi-w-projekt.html>

- f) organizacjami międzynarodowymi²⁵, takimi jak:
- Międzynarodowa Agencja Energii Atomowej (IAEA),
 - Agencja Energii Atomowej przy OECD (NEA),
 - World Association of Nuclear Operators (WANO),
 - Europejskie Forum Atomowe (FORATOM),
 - World Nuclear Association (WNA),
- g) innymi istotnymi partnerami, w tym zwłaszcza administracji rządowej i samorządowej.

Ministerstwo Gospodarki opublikowało przygotowany przez Pełnomocnika Rządu ds. Polskiej Energetyki Jądrowej ramowy harmonogram działań dla energetyki jądrowej, który to przewiduje prowadzenie działań w 5 etapach²⁶, co zostało zilustrowane na rys. 3.

ETAP 1	do 30.06.2011 r.	Opracowanie i przyjęcie przez Radę Ministrów Programu polskiej energetyki jądrowej do 31.12.2010 roku. Uchwalenie i wejście w życie przepisów prawnych niezbędnych dla rozwoju i funkcjonowania energetyki jądrowej do 30.06.2011 roku.
ETAP 2	1.07.2011 r. - 31.12.2013 r.	Ustalenie lokalizacji i zawarcie kontraktu na budowę pierwszej elektrowni jądrowej.
ETAP 3	1.01.2014 r. - 31.12.2015 r.	Wykonanie projektu technicznego i uzyskanie wymaganych prawem uzgodnień.
ETAP 4	1.01.2016 r. - 31.12.2022 r.	Pozwolenie na budowę i budowa pierwszego bloku pierwszej elektrowni jądrowej, rozpoczęcie budowy kolejnych.
ETAP 5	1.01.2023 r. - 31.12.2030 r.	Budowa kolejnych bloków elektrowni jądrowych.

Rys. 3. Ramowy harmonogram działań dla energetyki jądrowej

²⁵ Dodatkowo, w październiku 2011r. spółka PGE Energia Jądrowa zawarła porozumienie o współpracy ze Światowym Stowarzyszeniem Operatorów Jądrowych (WANO), a od listopada 2011 roku jest również członkiem World Nuclear Association oraz FORATOM.

²⁶ <http://elektrownia-jadrowa.pl/Decyzje-polityczne-.html>

Działaniem, na które należy zwrócić szczególną uwagę w kontekście niniejszego artykułu, było podpisanie listu intencyjnego w dniu 5 września 2012 roku, w sprawie nabycia udziałów w spółce celowej, powołanej do budowy i eksploatacji pierwszej polskiej elektrowni jądrowej²⁷ pomiędzy PGE Polska Grupa Energetyczna S.A., TAURON Polska Energia S.A., ENEA S.A. oraz KGHM Polska Miedź S.A. Zgodnie z uzgodnionymi przez zaangażowane strony zapisami listu, spółki podejmą się wypracowania projektu umowy nabycia udziałów w PGE EJ 1 sp. z o.o., t.j. spółce celowej, która odpowiada za bezpośrednie przygotowanie całego procesu inwestycyjnego budowy i eksploatacji pierwszej elektrowni jądrowej w Polsce. Przedmiotowa umowa ma regulować prawa i obowiązki odpowiednio każdej ze stron przy realizacji projektu. Zgodnie z ustaleniami, PGE Polska Grupa Energetyczna będzie pełnić rolę wiodącą w procesie przygotowania i realizacji projektu. W liście podkreślono również, że PGE przy wykorzystaniu spółek celowych rozpoczęła już prace związane z przygotowaniem budowy pierwszej polskiej elektrowni jądrowej, w tym prace związane z rozpoznaniem i zapewnieniem standardów, w jakich prowadzone są inwestycje jądrowe na świecie²⁸. Zgodnie z opublikowanymi informacjami w tej sprawie, PGE rozważa umożliwienie partnerom biznesowym uczestnictwa w projekcie poprzez udział kapitałowy w spółce celowej powołanej przez PGE do realizacji projektu jądrowego. Sytuacja ta, może pozytywnie wpłynąć na zwiększenie efektywności biznesowej projektu, m.in. poprzez dywersyfikację ryzyka, jak i sprawniejsze zarządzanie kluczowymi elementami procesu inwestycyjnego.

²⁷ <http://elektrownia-jadrowa.pl/podpisano-list-intencyjny-ws-budowy-elektrowni-jadrowej-wnp-pl.html>

²⁸ <http://www.pgeej1.pl/cztery-spolki-podpisaly-list-intencyjny-dotyczacy-budowy-i-eksploatacji-pierwszej-polskiej-elektrowni-jadrowej.html>

Zaangażowane strony podkreślają, że jest to przełomowy moment dla polskiej energetyki jądrowej ze względu na fakt, że największe polskie przedsiębiorstwa wyraziły chęć wspólnej pracy na rzecz kluczowego projektu dla Polski. W tym świetle, rozpatrując relacje pomiędzy partnerami, którzy podpisali list intencyjny można zauważyć, że firmy będące dla siebie bezpośrednimi konkurentami na rynku energii zdecydowały się wspólnie zaangażować w budowę elektrowni jądrowej.

		SPÓŁKA			
		PGE	TAURON	ENEA	KGHM
KOOPETYCJA					
Zamierzona	Wylaniająca się	X	X	X	
	Pozioma	X	X	X	
Pionowa	Prosta				
	Złożona				
Bilateralna	Prosta				
	Złożona				
Sieciowa	Prosta				
	Złożona	X	X	X	

Rys. 4. Koopetycyjne relacje pomiędzy spółkami, które podpisały list intencyjny w sprawie budowy elektrowni jądrowej w Polsce

Mając na uwadze przedstawioną w artykule typologię kooperacji, relacja która łączy PGE, TAURON oraz spółkę ENEA, ma charakter: (i) zamierzony – jest świadomą decyzją partnerów, jest uzgodniona, zaplanowana oraz sformalizowana, (ii) poziomy - dotyczy współpracy bezpośrednich konkurentów, oraz (iii) sieciowy złożony – dotyczy więcej niż dwóch podmiotów nie tylko w jednym ogniwie łańcucha wartości, biorąc po uwagę szeroki zakres działalności wszystkich konkurentów. Powyższe zostało zilustrowane na rys. 4. Z uwagi na fakt, że trzy z czterech stron listu intencyjnego prowadzą działalność na rynku energii

elektrycznej, co czyni z nich rynkowych rywali oraz mając na uwadze przejrzystość wniosków analizy przedmiotowych relacji, nie skupiono się na czwartym partnerze, tj. spółce KGHM, której działalność ma odmienny charakter.

Podsumowanie

Koopetycja, czyli jednoczesne występowanie relacji współpracy oraz konkurencji, jest dziś praktyką menedżerską obecną w wielu sektorach gospodarki. Zachowania koopetycyjne mogą występować w różnych dziedzinach działalności podmiotów²⁹ i mają na celu osiągnięcie lepszych wyników indywidualnych, jak i wspólnych³⁰.

Rozważania niniejszej pracy dotyczą całościowego spojrzenia na więzi międzyorganizacyjne, których jednoczesność wpływa pozytywnie na proces inwestycyjny. Analiza relacji pomiędzy stronami listu intencyjnego podpisanego w sprawie budowy elektrowni jądrowej pokazuje, że interakcje konkurentów mają charakter koopetycji zamierzonej, poziomej oraz sieciowej złożonej. Wspólne zaangażowanie koopetytorów w proces inwestycyjny pozwoli na jego realizację dając możliwość osiągnięcia korzyści wszystkim ze stron na poziomie zarówno indywidualnym, jak i wspólnym.

²⁹ Y. Luo: Toward cooperation within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, "Journal of World Business", 2005, 40, p. 71–90.

³⁰ W. Czakon: Problemy modelowania dynamiki strategii cooperation. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki, (red. K. Lisiecka, A. Czech); „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Nr 47, Wydawnictwo AE Katowice, 2007, s. 6.

Bibliografia

1. Bengtsson M., Kock S.: Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, "The Journal of Business & Industrial Marketing", 1999, 14(3), p. 178-91.
2. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J.: Co-opetition. New York: Doubleday Currency, 1996.
3. Czakon W.: Problemy modelowania dynamiki strategii coopetition. Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki, (red. K. Lisiecka, A. Czech); „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Nr 47, Wydawnictwo AE Katowice, 2007.
4. Czakon W., Mucha-Kuś K., Sołtysik M.: Relacje Koopetycji w tworzeniu efektywności rynku, „Studia i prace kolegium zarządzania i finansów”, Zeszyt naukowy 116, Szkoła Główna Handlowa 2012, s. 48-58.
5. Dagnino G.B., Padula G.: Coopetition Strategy: A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *Paper presented at the Second EURAM Annual Conference*, Stockholm, 2002, May 9-11.
6. Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon.W: Strategie koopetycji - nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej, „Przegląd Organizacji”, 2008, 6, s. 3-6.
7. Hakanson H., Snehota I.: No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy, "Scandinavian Journal of Management", 2006, 5, p. 187-200.
8. Korzeniewski W.: Przygotowanie inwestycji budowlanych. Stadium przedprojektowe. Polcen, Warszawa, 2004.

9. Luo Y.: Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries, "Journal of World Business", 2005, 40, p. 71–90.
10. Macias J.: Konkurencyjność - strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw, "Przegląd Organizacji", 2010, 5, s. 4-7.
11. Mariani M.: Coopetition as an Emenrgent Strategy, "International Studies of Management & Organization", Summer 2007, 37(2), p. 97-126.
12. Mucha-Kuś K.: Strategia koopetycji. Innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania?, "Przegląd Organizacji", 2010, 2, s. 9-12.
13. Mucha-Kuś K., Sołtysik M.: Tworzenie efektywnego rynku – koopetycja na rynku energii elektrycznej, XVIII Konferencja Naukowo – Techniczna – Rynek Energii Elektrycznej „Energetyka w dobie integracji europejskiej i kryzysu finansowego”, Zeszyt tematyczny nr I (VII), Kazimierz Dolny 2012, s. 176-181.
14. Robert F., Marques, P., Le Roy, F.: Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football, "International Journal of Entrepreneurship and Small Business", 2009, 8(1), p. 23-43.
15. Tidström A.: Causes of conflict in intercompetitor cooperation. "Journal of Business & Industrial Marketing", 2009, 7(24), p. 506-518.
16. United Nations: Poradnik przygotowania ostatecznych wersji projektów inwestycyjnych przemyśle. IWZZ. Warszawa 1986.
17. Werner W.A.: Procedury inwestowania, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2004.

Źródła internetowe:

1. <http://www.pgeej1.pl/projekt-ej-w-gk-pge.html>, dostęp: 11.02.2013r.
2. <http://elektrownia-jadrowa.pl/wspolpraca-z-podmiotami-zaangazowanymi-w-projekt.html>, dostęp: 06.02.2013r.
3. <http://elektrownia-jadrowa.pl/Decyzje-polityczne-.html>,
dostęp: 10.02.2013r.
4. <http://elektrownia-jadrowa.pl/podpisano-list-intencyjny-ws-budowy-elektrowni-jadrowej-wnp-pl.html>, dostęp: 06.02.2013r.
5. <http://www.pgeej1.pl/cztery-spolki-podpisaly-list-intencyjny-dotyczacy-budowy-i-eksploatacji-pierwszej-polskiej-elektrowni-jadrowej.html>, dostęp: 10.02.2013r.

Coopetition in investment process

from the viewpoint of the first polish nuclear power plant project

Summary: Investment processes realized by energy companies are usually very complex and require the involvement of various partners and organizations. Within this particular context, the relations between these partners seem to be worth analyzing focusing on simultaneous cooperation and competition which is called coopetition. The authors identify and analyze cooperative relations from the viewpoint of the first polish nuclear power plant project.