

TWORZENIE EFEKTYWNEGO RYNKU – KOOPETYCJA NA RYNKU ENERGII ELEKTRYCZNEJ

Karolina Mucha-Kuś, Maciej Sołtysik

Słowa kluczowe: efektywność rynku, koopetycja, rynek energii, rynek bilansujący

Streszczenie. Zmieniające się zasady funkcjonowania rynku energii w Polsce, wymuszają wśród jego uczestników ciągłe dostosowywanie swoich indywidualnych zachowań i strategii, do dynamicznych realiów otoczenia rynkowego. Uwarunkowania te wpływają na kreowanie nowych postaw, których głównym celem jest wzrost efektywności podejmowanych działań i otrzymywanych rezultatów. W tym kontekście strategię koopetycji wydają się niezwykle interesujące, ponieważ łączą przeciwne zachowania przedsiębiorstw w nieliniowym wysiłku epistemologicznym, dając w efekcie lepsze wyniki niż strategię konkurencji czy współdziałania osobno. Koopetycja to zatem strategia wspólnego tworzenia pewnej wartości oraz konkurowania przy jej podziale, w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej. W referacie opisane zostały, na tle szczegółowej genezy zjawiska, rzeczywiste zachowania koopetycyjne uczestników rynku energii, korespondujące ze stawianą w treści pracy tezą, iż stosowanie przedmiotowych relacji zwiększa efektywność rynku.

1. WSTĘP

Jedną z cech wyróżniających zachowania koopetycyjne jest częściowa, jednoczesna zbieżność interesów, celów lub kierunków działań poszczególnych, konkurujących ze sobą uczestników rynku [5]. Pozwala to, na odróżnienie koopetycji od powszechnie występujących i zrozumiałych relacji konkurencji i współdziałania. Zastosowanie tej nowej więzi strategicznej, umożliwia osiągnięcie dostępu do zewnętrznych zasobów i osiągnięcie efektów, których nie udałoby się indywidualnie uzyskać poszczególnym graczom rynkowym. Dzięki zastosowaniu koopetycji staje się możliwe efektywniejsze wykorzystanie pozyskanych środków, wypracowanie nowych strategii i trendów rynkowych, co sprowadza się do uzyskania wyraźnej przewagi nad konkurentami. W tym świetle koopetycja to strategia wspólnego tworzenia wartości, a następnie konkurencji przy jej podziale, w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej strukturze gry o sumie dodatniej.

Upowszechnienie zastosowania przedmiotowej relacji wydaje się szczególnie istotne w kontekście tworzenia konkurencyjnego rynku energii zarówno na gruncie regionalnym, jak i wspólnotowym. Najbliższe lata to okres intensywnych prac nad pełną integracją europejską, walką ze skutkami minionego i spodziewanego kryzysu gospodarczego oraz implementacją zapisów dyrektyw i aktów wykonawczych do prawa rodzimego.

W tym kontekście, zdaniem autorów, zasadne staje się postawienie i obrona tezy: iż **zastosowanie koopetycji wpływa na wzrost efektywności działań graczy rynkowych.**

2. ISTOTA KOOPETYCJI

Występowanie koopetycji identyfikowane jest z następstwem intensyfikacji i rozwoju złożoności niestabilnych, przez co zmiennych zachowań kooperacyjnych pomiędzy konkurentami. Dynamika otoczenia zewnętrznego bezpośrednio wpływa na zmienny charakter gry rynkowej oraz kształtuje relacje uczestników tego rynku. Zmiany obowiązujących przepisów prawa, gospodarcze czy wewnątrzorganizacyjne wpływają na strategię firm, które tym samym próbują dostosować się do obowiązujących realiów w celu utrzymania lub zwiększenia swojej przewagi konkurencyjnej.

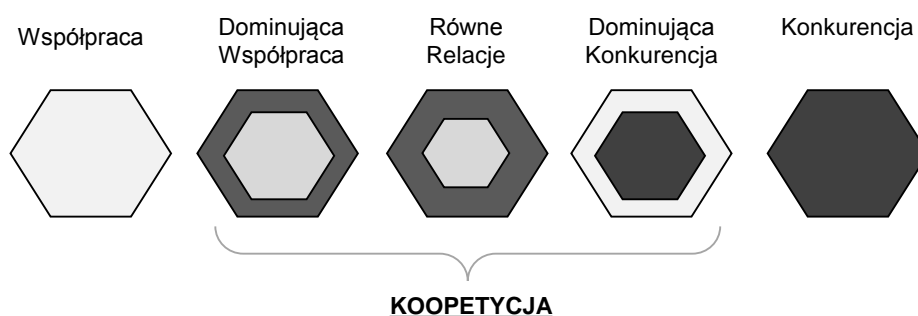
W ujęciu klasycznym nauk ekonomicznych, konkurowanie przeciwstawiane jest relacjom współpracy [1], dlatego też, dotychczasowe badania empiryczne, uwzględniały jednostronną perspektywę wpływu wspomnianych zachowań na osiągnięcie zamierzonych celów. W literaturze zarządzania strategicznego ostatniej dekady, zaczęto przedstawiać takie relacje międzyorganizacyjne, które przybierają jednocześnie cechy współpracy oraz konkurencji [3] i nazywane są wówczas koopetycją [1]. W związku z tym, że strategia ta zawiera cechy zarówno jednej jak i drugiej relacji sugeruje się, iż powinna ona przynosić lepsze wyniki niż konkurencja czy współdziałanie osobno [5].

Koopetycja daje zatem obiektywnie szersze spojrzenie na rzeczywiste zachowania graczy rynkowych, nie ograniczając badań do jednej perspektywy. Zachowania te mogą występować w różnych dziedzinach działalności podmiotów [7] i mają na celu osiągnięcie lepszych wyników zarówno indywidualnych jak i wspólnych [4]. Im więcej strony wypracują wspólnymi siłami, tym większe korzyści mogą osiągnąć.

Koopetycję definiuje się jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów, w której należy wyszczególnić trzy istotne aspekty [5]: (i) współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami, która jest jednocześnie źródłem tworzenia wartości i miejscem jej podziału, (ii) współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami jest oparta na grze o sumie dodatniej i zmiennej, która powinna przynieść uczestnikom wzajemne korzyści, (iii) grę o sumie dodatniej i zmiennej, w której współzależność pomiędzy przedsiębiorstwami oparta jest na częściowej zbieżności interesów. Współzależność ta powinna przynieść graczom rynkowym wzajemne korzyści, choć wcale niekoniecznie równe.

W nomenklaturze teorii gier, koopetycja określana jest mianem strategii typu *wygrywający-wygrywający*. Celem koopetycji nie jest jedynie współpraca z konkurentem w celu zwiększania potencjalnych korzyści, ale również konkurowanie o zagarnięcie możliwie największej części zysku. Wracając na grunt zarządzania strategicznego, strategię koopetycji można określić jako sekwencję wspólnego tworzenia wartości, a następnie konkurencji przy jej podziale. Kooperacja to nic innego jak współdziałanie przynajmniej dwóch podmiotów, które w ten sposób dążą do lepszej realizacji indywidualnych zamierzeń, lub osiągnięcia wspólnych celów. Współpraca może mieć na celu m.in. wspomniane już kreowanie wartości dodanej, radzenie sobie z problemami niemożliwymi do rozwiązania w 'pojedynkę' czy wspólną koordynację gry rynkowej oraz jej reguł.

Uproszczone, statyczne podejście do relacji współpracy, konkurencji oraz ich kombinacje,



Rysunek 1. Ilustracja międzyorganizacyjnych relacji Kooperacyjnych.
Opracowanie własne na bazie [8]

zilustrowane na rysunku 1, pokazuje możliwe warianty koopetycji uwzględniając, które zachowanie jest dominujące w danym momencie.

Relacje celowo przedstawiono w ujęciu statycznym w celu przejrzystego zobrazowania ich jednoczesnego występowania. Można zastanawiać się, które z nich dominują w danym momencie, natomiast, nie jest to wystarczające by zrozumieć istotę strategii koopetycji

samej w sobie. Nie należy skupiać się jedynie na analizie samych 'zdjęć' uchwyconych relacji, jednak rozważać je w kontekście całego procesu zmiennego w czasie. Dopiero dynamiczne odpowiedzi koopetytorów na zmiany otoczenia wpływające na ich wzajemne relacje pozwalają zrozumieć znaczenie i efekty ich współdziałania.

W celu zebrania i usystematyzowania dotychczasowej wiedzy na temat koopetycji przeprowadzono badania literaturowe, a selekcja recenzowanych artykułów poddanych końcowej analizie odbyła się w określonych etapach [2]. Na bazie wyselekcjonowanych tekstów, przeprowadzona została analiza frekwencyjności pozwalająca na zidentyfikowanie dominującej perspektywy, kategorii, czy nurtu badań. Wyniki zastosowanej analizy potwierdziły, że badacze zarządzania strategicznego definiując koopetycję: (i) podkreślają jednoczesność występowania relacji konkurencji oraz współdziałania jako jej determinantów, (ii) wskazują, iż strategia ta odzwierciedla rzeczywiste zachowania podmiotów rynkowych przynosząc pożądane korzyści.

Przegląd literatury oraz analiza frekwencyjności pozwoliły m.in. określić główne cechy koopetycji oraz zdaniem autorów, wskazały na konieczność przeprowadzenia dalszych badań ukierunkowanych i skoncentrowanych na dogłębnym rozpoznaniu przedmiotowych relacji, ich rodzajów oraz wpływu na efektywność rynku. Istotnym jest również rozpoznanie jej dynamicznego charakteru wynikającego w szczególności ze zmienności w czasie zarówno relacji, zachowań konkurentów jak również otoczenia, w którym współpracują. Ponadto, w przeanalizowanej literaturze podkreśla się fragmentaryczność wiedzy w zakresie znaczenia koopetycji oraz jej praktycznych implikacji.

Większość badaczy koopetycji skupia się na teoretycznym podejściu do tych relacji koncentrując się jedynie na próbie definiowania, klasyfikacji czy określania podłoża teoretycznego tego zjawiska. Istnieje wyraźna luka w badaniach empirycznych opartych na rzeczywistych zachowaniach graczy rynkowych, analizie tych zachowań oraz jednoznacznego wskazywania osiągniętych korzyści. Zdaniem autorów, przyszłe badania nad strategiami koopetycji powinny uwzględniać jej wielowymiarowość, dynamiczny charakter oraz znaczenie dla generowania większych korzyści niż

stosowanie strategii współpracy i konkurencji osobno zarówno w kontekście pojedynczej firmy, jak również całego rynku.

Na efektywność rynku bezpośredni wpływ mają wyniki graczy rynkowych, które osiągane są w oparciu o założone przez nich strategie działań. Strategie określają cele zarówno krótko, jak i długo terminowe, natomiast nie należy zapominać o zmiennym otoczeniu zewnętrznym, z którego wynikają dynamiczne relacje międzyorganizacyjne. Jeśli rozpatrujemy relacje współpracy, można przypuszczać, że ona sama nie wystarcza do osiągnięcia możliwie satysfakcjonujących wyników i często nacechowana jest relacjami konkurencyjnymi. Po drugiej stronie mamy jednak relacje czystej konkurencji, które podobnie jak współpraca implikują strategię działania firm. Zdaniem autorów, kooperacja stanowi pewnego rodzaju syntezę zarządzania strategicznego, w którym mamy do czynienia z relacjami współpracy oraz konkurencji, tworząc ich paradoksalne połączenie. Paradoks ten, obecny w rzeczywistych zachowaniach podmiotów na rynku, daje możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Gracze rynkowi decydujący się na współpracę ze swoim konkurentem, podnoszą nie tylko efektywność swojej firmy oraz firmy z którą łączą ich relacje kooperacji, ale również dodatnio wpływają na efektywność rynku na którym działają.

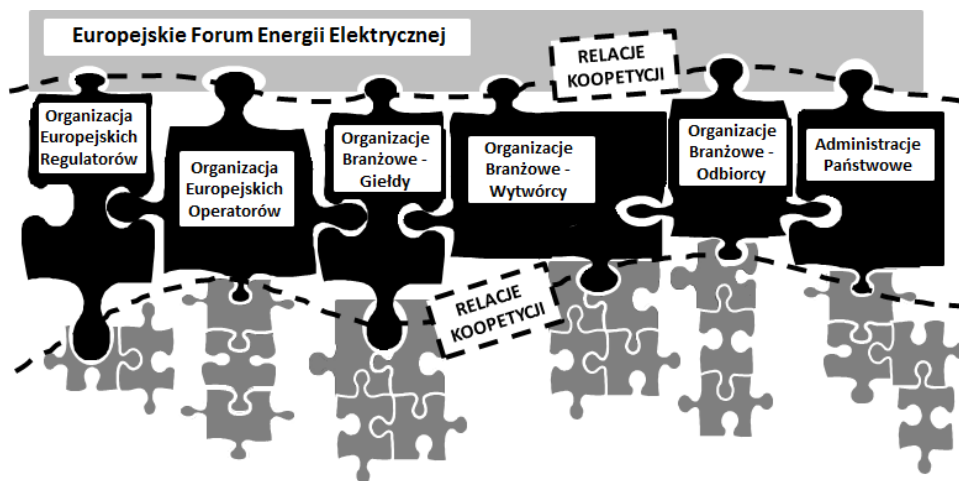
Mając na uwadze wymienione i najistotniejsze zdaniem autorów, cechy charakteryzujące strategię kooperacji, jak również ich pozytywny wpływ na kształtowanie oraz funkcjonowanie danego rynku, celowym wydaje się przedstawienie przez ten właśnie pryzmat, wyników analizy relacji występujących na rynku energii elektrycznej.

3. KOOPETYCJA NA RYNKU ENERGII

Proces tworzenia właściwych warunków do wdrażania konkurencyjnego i efektywnego rynku jest ściśle powiązany z koniecznością wypracowywania wspólnych i jednoznacznych stanowisk między uczestnikami zarówno w globalnych relacjach na poziomie wspólnotowym i krajowym, jak i w relacjach regionalnych, właściwych dla konkretnego segmentu rynku.

Oczywiście występująca różnorodność tematyki i szczebel współpracy, determinują zakres zarówno przedmiotowy, jak i podmiotowy tych relacji. Nie mniej jednak, z punktu widzenia uniwersalności i kompletności ustaleń rzutujących na kształt rynku, a przez to na efektywność strategii jego graczy, istotne jest by relacje te miały charakter kooperacyjny, a więc pozwalały nie tylko na osiąganie partykularnych interesów poszczególnych uczestników, ale przede wszystkim, przyczyniały się do wypracowania wspólnego dobra będącego w dalszej kolejności przedmiotem gry rynkowej.

Przykładowo, podejście takie można zaobserwować na poziomie prac nad tworzeniem europejskiego rynku energii, prowadzonych w ramach Europejskiego Forum Energii Elektrycznej [6]. W proces ten, realizowany i nadzorowany na poziomie Komisji Europejskiej, zaangażowane jest szerokie audytorium, zrzeszone w ramach organizacji europejskich regulatorów, operatorów, przedstawicieli zrzeszających uczestników rynku, a także organów administracji Państw Członkowskich. Do głównych zadań realizowanych przez Forum zaliczyć można uzgadnianie planów przedmiotowych działań, monitorowanie postępu ich wdrażania, jak również identyfikację niekorzystnych ryzyk i związane z tym wskazywanie środków



Rysunek 2. Ilustracja relacji kooperacyjnych przy pracach nad integracją rynków.

Opracowanie własne

zapobiegawczych. Umieszczenie najistotniejszych, z punktu widzenia przedmiotu badań, relacji, zilustrowane zostało na rysunku 2. Wielopoziomowość kooperacji wynika w tym przypadku z konieczności wypracowania wspólnego, przedmiotowego stanowiska zarówno w ramach prac zespołów działających w strukturach poszczególnych organizacji, jak również uzyskania konsensusu na szczeblu Forum i Komisji Europejskiej. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, na pewien rodzaj relacji nazywany w literaturze kooperacją wyłaniającą się

[3]. Polega on na wykorzystaniu pojawiającej się sytuacji bazującej na możliwości stworzenia pewnego precedensu, dzięki któremu uczestnicy gry kooperacyjnej uzyskają dodatkowy efekt. W analizowanym przypadku za kooperację wyłaniającą się można uznać pilotażowe projekty realizowane przez kraje Europy Zachodniej i Północnej polegające na połączeniu rynków energii tych krajów poprzez mechanizm market coupling z jednoczesnym zaangażowaniem rodzimych giełd energii i wypracowaniem wspólnego algorytmu wyznaczania cen transakcyjnych. Warto w tym miejscu podkreślić, iż element konkurencji w tej relacji kooperacyjnej dotyczy zarówno szczebla krajowego, jak i relacji między uczestnikami połączonych rynków. W przypadku udanego, pełnego wdrożenia tego mechanizmu, kolejni uczestnicy, zmuszeni zostaną do skorzystania z gotowych wzorców postępowania, wytycznych, instrukcji czy modeli rozliczeniowych, nie mogąc aktywnie współtworzyć tych rozwiązań.

Integracja rynków musi zostać poprzedzona skuteczną ochroną interesów uczestników rynku w zakresie prób wywierania wpływu na poziom cen na hurtowych rynkach energii. Do tego celu skonstruowane zostało Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1227/2011 z dnia 25 października 2011 r. w sprawie integralności i przejrzystości hurtowego rynku energii (REMIT) obowiązujące od dnia 28 grudnia 2011 r. Dokument daje delegację Agencji ds. Współpracy Organów Regulacji Energetyki (ACER) oraz krajowym Regulatorom, do egzekwowania przepisów Rozporządzenia.

Na mocy tych zapisów Prezes URE, prowadzić będzie monitoring transakcji zawieranych na hurtowym rynku energii, w oparciu o bazę transakcji zgromadzonych przez ACER. Wszelkie nadużycia w zakresie informacji wewnętrznych, czyli tych: (a) o szczególnym znaczeniu, (b) nie podanych do publicznej wiadomości, (c) odnoszących się do hurtowych produktów energetycznych oraz (d) których ujawnienie mogłoby znacząco wpłynąć na ceny, polegające na ich: (i) wykorzystywaniu, (ii) niewłaściwym ujawnianiu, (iii) użyciu w dokonanych rekomendacjach, (iv) użyciu w transakcjach celowo wprowadzających w błąd, (v) użyciu do pozycjonowania cen, (vi) użyciu do oszustw, (vii) fałszowaniu i rozpowszechnianiu, podlegać będą wszczęciu postępowań wyjaśniających oraz nałożeniu kar. Praktyczna realizacja przedmiotowych zapisów skutkować będzie m.in. koniecznością rozszerzenia kompetencji Prezesa URE, a więc również modyfikacją prawodawstwa krajowego w tym ustawy zasadniczej oraz wypracowania mechanizmów przekazywania szczegółowego zakresu informacji

wewnętrznych, które podlegać będą upublicznieniu. Oba te elementy, ze względu na swoją istotność, powinny zostać wypracowane na bazie relacji kooperacyjnych. Relacje te będą gwarantem efektywnego zderzenia argumentacji stron, w celu wykreowania przez współpracujących w tym zakresie i będących jednocześnie konkurentami uczestników rynku, właściwych zasad, reguł i zakresów informacji oraz rekomendacji w zakresie cech jakie powinna spełniać platforma do wymiany i upubliczniania danych wewnętrznych. Działania te powinny być ukierunkowane na uzyskanie właściwego stopnia integralności i przejrzystości rynku, przy jednoczesnym zachowaniu komfortu związanego z koniecznością prowadzenia dodatkowej sprawozdawczości i statystyki prowadzonej przez uczestników rynku.

Konieczność zespołowego wypracowania zasad, dotyczących wzrostu efektywności rynku, bądź poszerzenia go o nowe obszary, ma również miejsce na poziomie regulacji i ustaleń na szczeblu krajowym. Przykładem mogą być prace prowadzone w zakresie zmiany architektury rynku, przebudowy ustaw zasadniczych, czy liberalizacji rynku gazu w oparciu o doświadczenia z otwarcia rynku energii elektrycznej.

Istotna potrzeba przeprowadzenia gruntownych zmian funkcjonowania rynku energii w Polsce pojawiła się już w 2006 r. równoległe z zainicjowaniem przez Ministerstwo Gospodarki (MG) prac legislacyjnych nad nową ustawą Prawo energetyczne. Prace te stały się podstawą do podjęcia szerokiej dyskusji nad wizją rynku, której prócz MG i URE podjęli się uczestnicy rynku i towarzystwa branżowe. Poszczególne wizje i koncepcje znalazły zatem swe odzwierciedlenie w opracowaniach: (i) Towarzystwa Gospodarczego Polskie Elektrownie (listopad 2006), (ii) Polskiego Towarzystwa Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej (Kwiecień 2007) (iii) Towarzystwa Obrotu Energią (październik 2007), (iv) PSE Operator SA (OSP) (propozycja architektury hurtowego rynku energii elektrycznej – grudzień 2006 oraz planowanych modyfikacji mechanizmu bilansowania – listopad 2007). Niestety partykularne interesy poszczególnych grup nie pozwoliły na osiągnięcie kompromisu i przyjęcie wspólnej koncepcji reform i rozwoju rynku energii. W związku z powyższym 21 listopada 2007 r. powołany został w ramach struktur Polskiego Komitetu Energii Elektrycznej (PKEE) Zespół Zadaniowy – Zespół ds. Modelu Rynku Energii Elektrycznej (ZZ MREE), którego celem było wypracowanie spójnej wizji kierunków rozwoju i reorganizacji rynku i skierowanie jej do rozpatrzenia przez MG i URE jako propozycji całego sektora. Pochodną wypracowanych koncepcji i prowadzonej

w różnych kręgach branżowych dyskusji jest propozycja kontynuacji przeprowadzania reform sektora. Geneza ostatnich propozycji zmian i rozwoju Rynku Bilansującego (RB) w Polsce związana jest ściśle z promocją rozwoju rynków konkurencyjnych i jest ściśle skorelowana z celami wyrażonymi w Polityce energetycznej Polski do 2030 roku [9]. Odpowiedzialność za realizację powyższych zadań spoczywa na OSP, a podmiotem wspierającym jest powołany na mocy Zarządzenia MG [10] Zespół Doradczy ds. Zmian w Funkcjonowaniu Rynku Energii Elektrycznej (ZDREE).

Pochodną prac nad nową architekturą rynku, prowadzonych przez MG w konsultacji z towarzystwami branżowymi jest m.in. grupa projektów ustaw dotycząca Prawa energetycznego, Prawa gazowego oraz OZE. Projekty zawierają szereg nowych propozycji rozwiązań, determinujących funkcjonowanie obecnych i przyszłych uczestników rynku, co sprawia iż dyskusja nad szczegółowym brzmieniem zapisów jest szczególnie ważna i powinna opierać się na rozwiązaniach obiektywnie korzystnych, przyczyniających się do wzrostu konkurencyjności i efektywności mechanizmów rynkowych.

Szczególnym przykładem takich działań, może być nawiązująca do projektu Prawa gazowego oraz III pakietu liberalizacyjnego konieczność przyspieszenia prac nad uwolnieniem rynku gazu w Polsce. Proces ten, będący obecnie w fazie przygotowań realizowanych przez PGNiG w oparciu o wytyczne i rekomendacje URE, w znacznym stopniu bazował będzie na wynikach procesu konsultacji resortowych i doświadczeniach uczestników procesu liberalizacji rynku energii. Zastosowanie podczas liberalizacji rynku gazu relacji kooperacyjnych, pozwoliłoby konkurującym ze sobą na co dzień interesariuszom na

uzyskanie optymalnych rozwiązań i unikanie błędów podczas realizacji całego procesu reform.

4. PODSUMOWANIE

Obserwacje zachowań dotychczas ściśle konkurujących ze sobą podmiotów gospodarczych, jak i konieczność poszukiwania optymalnych rozwiązań rynkowych w ujęciu wykraczającym poza ramy narodowe, pozwalają na sformułowanie tezy, iż nowe tło i realia legislacyjne oraz dążenie do integracji, przełożyły się na zasadność stosowania nowego typu relacji zachowań strategicznych jakim jest zjawisko kooperacji. Zarówno przeprowadzone na szeroką skalę badania literaturowe, jak i ocena empirycznych zachowań graczy rynkowych dowodzą zdaniem autorów postawionej w referacie tezy, iż powszechność stosowania najkorzystniejszych i najbardziej pożądaných więzi kooperacyjnych oraz odejście od relacji konkurencji i współpracy w ich czystej formie, gwarantuje optymalny wzrost konkurencyjności i efektywności funkcjonowania rynku energii. Zaprezentowane wyniki analiz z całą pewnością nie wyczerpują tematyki przedmiotowego zagadnienia, a dalsze badania, zdaniem autorów, powinny zostać ukierunkowane na wyodrębnienie typów więzi kooperacyjnych i pogłębienie badań empirycznych wraz z szczegółową oceną efektywności stosowania przedmiotowych relacji. Podsumowując, można wysnuć dodatkowy wniosek, że dynamika zachowań rynkowych w krótkim czasie wymusi i upowszechni na różnych płaszczyznach współpracy przedmiotowe relacje, w myśl zasady Victora Hugo cyt. „*Nie ma na świecie nic równie potężnego jak pomysł, którego czas właśnie nadszedł.*”

LITERATURA

- [1] Bengtsson M., Kock S.: Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 2000, 29(5), s. 411-426.
- [2] Czakon W.: Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, 2011, Nr 3.
- [3] Czakon W.: Power asymmetries, flexibility and the propensity to cooperate: an empirical investigation of SME's relationships with franchisors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 2009, 8(1), s. 44-60.
- [4] Czakon W.: Problemy modelowania dynamiki strategii co-opetition. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach nowej gospodarki*, (red. K. Lisiecka, A. Czech); *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe* Nr 47, Wydawnictwo AE Katowice, 2007, s. 6.
- [5] Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W.: Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej? *Przegląd Organizacji*, 2008, Nr 6, s. 3.
- [6] <http://www.ure.gov.pl>; O integracji rynku energii - 23.12.2011 r.

- [7] Luo Y.: Toward coepetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 2005, 40, s. 71–90.
- [8] Mucha-Kuś K.: Strategie kooperacji – jak nimi zarządzać?, Materiały pokonferencyjne Współczesna gospodarka – wyzwania, dylematy, perspektywy rozwoju, red J. Harasim, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2010.
- [9] Polityka energetyczna Polski do 2030 r.; Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, 10 listopada 2009.
- [10] Zarządzenie Ministra Gospodarki z dnia 15 października 2009 roku w sprawie powołania Zespołu Doradczego do spraw zmian w funkcjonowaniu rynku energii elektrycznej.

MARKET EFFICIENCY – COOPETITION ON THE ENERGY MARKET

Key words: market efficiency, coepetition, energy market, balancing energy market

Summary. Changeable regulations and energy market conditions, principles and organization imply specific behaviours and strategies used by their participants. Such strategies are implemented in order to follow a dynamic reality of market environment and create or keep ones' competitive advantage. 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. Thus, coepetition means simultaneous cooperation and competition. This is a strategy designed and implemented to achieve better performance levels and ultimately above average efficiency in the long term through cooperation with firm's competitors. The phenomenon of coepetition seems to be worth considering and analysing taking into account economic effects especially market efficiency.

Karolina Mucha-Kuś, mgr, Specjalista w Biurze Planowania Strategicznego w TAURON Polska Energia SA, Katowice Business Point ul. ks. Piotra Ściegiennego 3, 40-114 Katowice, e-mail: karolina.mucha-kus@tauron-pe.pl; Doktorantka w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Maciej Soltysik, dr inż., Szef Biura Analiz Operacyjnych w TAURON Polska Energia SA, Katowice Business Point ul. ks. Piotra Ściegiennego 3, 40-114 Katowice, e-mail: maciej.soltysik@tauron-pe.pl.