

**PRACE NAUKOWE**

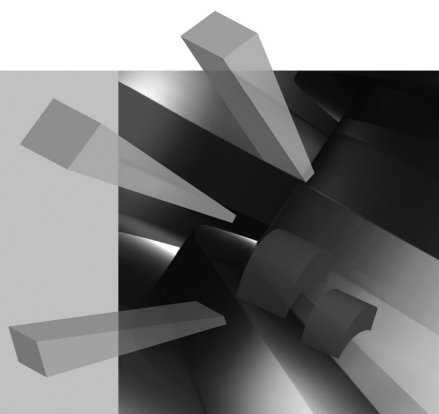
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**260**

# Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

**Andrzej Kaleta**

**Krystyna Moszkowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,  
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-226-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii .....	13
<b>Piotr Banaszyk:</b> Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej .....	22
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restrukturyzacja klastra .....	33
<b>Rafał Bielawski:</b> Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie .....	46
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Jakość współpracy w innowacjach.....	69
<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice .....	80
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o. ....	94
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
<b>Jarosław Ignacy:</b> Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA .....	116
<b>Leon Jakubów:</b> Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw .....	126
<b>Marzena Jankowska-Miśkiewicz:</b> Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów .....	133
<b>Mirosław Jaroński:</b> Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce .....	143
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań .....	160
<b>Andrzej Kaleta:</b> Kontrola w procesie wdrażania strategii .....	171
<b>Adam Kałowski:</b> Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw .....	187
<b>Patrycja Klimas:</b> Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej .....	195
<b>Izabela Konieczna:</b> Sposób tworzenia modelu biznesowego .....	206
<b>Joanna Korpus:</b> Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

<b>Rafał Krupski:</b> Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa .....	238
<b>Krzysztof Kud:</b> Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego .....	248
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego .....	258
<b>Lech Miklaszewski:</b> Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA .....	268
<b>Mirosław Moroz:</b> Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego .....	284
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Strategia rozwoju wiedzy w klastrze .....	294
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych .....	305
<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy .....	314
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	328
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS .....	340
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania .....	350
<b>Paweł Paluchowski:</b> Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA .....	361
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji .....	375
<b>Krystyna Poznańska:</b> Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji .....	385
<b>Joanna Radomska:</b> Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA .....	397
<b>Agnieszka Rak:</b> Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych .....	407
<b>Robert Seliga:</b> Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	417
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję .....	430
<b>Adam Stabryła:</b> Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa .....	442

<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce .....	463
<b>Marika Szymańska:</b> Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
<b>Ewelina Trubisz:</b> Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
<b>Przemysław Wolczek:</b> Przyczyny upadku Kodaka .....	515
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz:</b> Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej .....	527
<b>Marian Woźniak:</b> Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa .....	575
<b>Czesław Zajac:</b> Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych .....	586
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji .....	607

## Summaries

<b>Grażyna Aniszewska:</b> Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective .....	21
<b>Piotr Banaszyk:</b> Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation .....	32
<b>Bogusław Bembenek:</b> Restructuring of cluster.....	45
<b>Rafał Bielawski:</b> Strategic and operating controlling in the company .....	57
<b>Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski:</b> Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
<b>Lidia Danik, Joanna Żukowska:</b> Quality of cooperation for innovation .....	79

<b>Tadeusz Falencikowski:</b> Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
<b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd .....	105
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship .....	115
<b>Jarosław Ignacy:</b> Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company .....	125
<b>Leon Jakubów:</b> Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies .....	132
<b>Marzena Jankowska-Mihulowicz:</b> The method of evaluation of methodological rationality of managers .....	142
<b>Mirosław Jarosiński:</b> International entrepreneurship in Poland .....	152
<b>Grzegorz Jokiel:</b> Periods in the development of organizational management sciences .....	159
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research .....	170
<b>Andrzej Kaleta:</b> Control in the process of strategy implementation .....	186
<b>Adam Kalowski:</b> Reasons and directions of corporate restructuring .....	194
<b>Patrycja Klimas:</b> Operationalization of the organizational proximity .....	205
<b>Izabela Konieczna:</b> A way to create a business model .....	214
<b>Joanna Korpus:</b> Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company .....	237
<b>Rafał Krupski:</b> Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy .....	247
<b>Krzysztof Kud:</b> Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
<b>Aleksandra Kuzaj:</b> Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
<b>Lech Miklaszewski:</b> The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA .....	283
<b>Mirosław Moroz:</b> Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store .....	293
<b>Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek:</b> Knowledge development strategy in a cluster.....	304
<b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

<b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS .....	349
<b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Limitation of organization complexity as a new imperative of management .....	360
<b>Paweł Paluchowski:</b> Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska:</b> Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
<b>Krystyna Poznańska:</b> Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
<b>Joanna Radomska:</b> Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA .....	406
<b>Agnieszka Rak:</b> Creating brand image in social media.....	416
<b>Robert Seliga:</b> The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility .....	429
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Strategic management through vision and mission	441
<b>Adam Stabryła:</b> The concept of quantifying the company's strategic security .....	453
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.) ....	462
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland .....	473
<b>Marika Szymańska:</b> Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company .....	481
<b>Ewelina Trubisz:</b> The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> The congruence of environmental factors and organizational culture of companies .....	503
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Strategic choices of women and men as top managers .	514
<b>Przemysław Wolczek:</b> The reasons for the collapse of Kodak .....	526
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic:</b> Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
<b>Marian Woźniak:</b> Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

---

<b>Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak:</b> Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship .....	560
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation .....	574
<b>Sławomir Wyciślak:</b> Contagion effect within the company activities.....	585
<b>Czesław Zajac:</b> Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
<b>Aneta Zelek, Grażyna Maniak:</b> The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Directions of eco-innovations evolution .....	616



**Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## KOMPLEMENTARNOŚĆ KOMPETENCYJNA ORGANIZACJI A KOOPETYCJA NA RYNKU OBROTU ENERGIĄ ELEKTRYCZNĄ

---

**Streszczenie:** Każda organizacja chcąca funkcjonować na konkurencyjnym rynku dóbr i usług musi posiadać niezbędne kompetencje, które umożliwią jej prowadzenie biznesowej działalności. W przypadku ich braku bądź słabości tych posiadanych przedsiębiorstwa świadomie decydują się nabywać je od firm komplementarnych do nich, nawet od tych będących ich rynkowymi konkurentami, w efekcie często zawiązując z nimi nietypowe relacje kooperacji – jednoczesnej współpracy i konkurencji. Pogłębione badania jakościowe przeprowadzone na próbie 14 związków kooperacyjnych firm z polskiej branży elektroenergetycznej jednoznacznie wykazały, że właśnie u ich podstaw w latach 2010-2011 leżała komplementarność kompetencyjna kooperatorów, która stanowiła warunek konieczny dla zaistnienia kooperacji pomiędzy nimi.

**Słowa kluczowe:** komplementarność kompetencyjna organizacji, kooperacja, rynek obrotu energią elektryczną.

### 1. Wstęp

Kompetencje firm tworzą posiadane przez nie aktywa, umiejętności, zasoby, które warunkują ich funkcjonowanie na rynku. Z jednej strony stanowią one wszystko to, co umożliwi firmom prowadzenie określonej działalności gospodarczej, a z drugiej wyznaczają one możliwości firm związane z wykorzystywaniem i komponowaniem posiadanych przez nie zasobów [*Polskie firmy...* 2007]. Wielu badaczy traktuje więc kompetencje jako zdolność korporacji, jej wiedzę i umiejętność do konkurencyjnego łączenia, przetwarzania i wykorzystywania posiadanych przez nią zasobów w celu realizacji założonych planów biznesowych (zob. m.in. [Bratnicki 2000; Obłój 2001; *Zarządzanie kompetencjami...* 2005]). Zatem aby wytworzyć niezbędne kompetencje, np. do zakupu energii elektrycznej na rynku hurtowym energii, przedsiębiorstwa muszą posiadać odpowiednie zasoby związane z uczestnictwem w niniejszej transakcji, m.in. zasób wiedzy, kapitału materialnego czy też kapitału niematerialnego, z którymi tworzą one nierozzerwalną całość. Celowe czy też pochodne nieposiadanie któregoś z koniecznych zasobów do prawidłowego, ekonomicznie

opłacalnego prowadzenia danej części aktywności biznesowej kreuje potrzebę nabywania wytwarzanej przez nie wartości z zewnątrz organizacji. Tym samym firmy mogą się uzupełniać pod względem zasobowym. Owa komplementarność może być zarówno jednostronna, kiedy to jedna firma nabywa brakujące zasoby, a w efekcie kompetencje w postaci wytworzonych wartości, produktów/usług, od drugiej firmy, jak i wzajemna, kiedy firmy obopólnie uzupełniają się w brakujących im zasobach mających odzwierciedlenie w ich kompetencjach.

Niniejsze opracowanie jest próbą znalezienia związku między jednostronną komplementarnością kompetencyjną przedsiębiorstw energetycznych a kooperacją zidentyfikowaną na polskim rynku energii elektrycznej. Przypuszcza się, iż komplementarność kompetencji detalicznych sprzedawców energii elektrycznej z innymi detalicznymi sprzedawcami energii, od których nabywają oni energię elektryczną w celu dalszej odsprzedaży, jest warunkiem koniecznym wystąpienia kooperacji pomiędzy nimi. W celu zweryfikowania niniejszej hipotezy zostało przebadanych 14 związków kooperacyjnych zawiązanych w latach 2010-2011 pomiędzy detalicznymi koncesjonowanymi sprzedawcami energii; tj. jednym sprzedawcą macierzystym, byłym monopolistą na polskim rynku energii, a innymi 14 detalicznymi spółkami obrotu. Przeprowadzono w sumie z reprezentantami firm sprzedażowych 20 pogłębionych wywiadów bezpośrednich, które zostały wsparte analizą dokumentów (w przypadku 5 biznesowych związków firm nie zidentyfikowano kooperacji), co wskutek triangulacji otrzymanych danych i triangulacji zastosowanych metod badawczych umożliwiło zagwarantowanie obiektywności badawczej i osiągnięcie trafności uzyskanych wyników.

## 2. Strategia kooperacji

Pierwsze wzmianki o zachowaniach kooperacyjnych firm odnotowano na początku lat dwudziestych XX w. za sprawą przedsiębiorcy K.S. Picketta, który to jako pierwszy nazwał i zdefiniował to nietypowe zjawisko międzyorganizacyjne. Szeroki rozgłos mało naukowo rozpoznanej kooperacji zapewniła publikacja Brandenburgera i Nalebuffa z 1996 r., która to ostatecznie skierowała oczy świata naukowego na ten kontrowersyjny problem badawczy. Stąd nieraz w literaturze błędnie przypisuje się jej autorom „ojcostwo” identyfikacyjne tego innowacyjnego dla wielu zjawiska (zob. np. [Luo 2007, s. 129; Brandenburger, Nalebuff 2006]). Sama kooperacja łączy w sobie dwie przeciwstawne, wzajemnie się przenikające dynamiki międzyorganizacyjne: konkurencję i współpracę, których jednoczesne występowanie czyni relacje kooperacji zmiennymi w czasie [Dagnino et al. 2008, s. 4; Luo 2007, s. 130-132]. Tym samym owa jednoczesność implikuje niemałe wyzwania menedżerskie dla podmiotów zaangażowanych w niniejsze relacje. Muszą oni stawiać czoło ich naturalnej niestabilności wynikającej zarówno z otoczenia konkurencyjnego firm, jak i ich własnych wewnętrznych uwarunkowań w postaci lęków, braku odpowiednich kompetencji czy też braku doświadczenia związanego z procesem implem-

wania oraz zarządzania kooperacją, która polega na niczym innym jak na problematycznej dla nich mentalnie współpracy z ich obecnymi konkurentami [Tidström 2009]. Niemniej jednak kooperacja staje się coraz popularniejszą strategią uzyskiwania przewagi rynkowej. Dzieje się tak, że de facto „kooperacja skupia się (...) na procesach tworzenia wartości oraz czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami” [Czakon 2009, s. 13]. Stąd wszyscy badacze związani naukowo z kooperacją zgodnie podkreślają, że wzajemna korzyść, jaką uzyskują strony zaangażowane w relacje kooperacji obok jednoczesności ich obopólnych zachowań konkurencyjnych i kooperacyjnych, jest wyznacznikiem paradygmatycznym kooperacji, a zarazem przyczyną, dla której jest ona zawiązywana. Potwierdzają to dane empiryczne. Na przykład Canon współpracował z jego konkurentem Hewlett-Packard nad rozwojem technologii druku laserowego w celu uatrakcyjnienia użyteczności sprzedawanych przez Hewlett-Packard komputerów, aby wzrosła ich sprzedaż, gdyż ciągnęła ona za sobą wzrost sprzedaży innych produktów związanych z komputerami, w tym drukarek i skanerów, co zwiększało rynek zbytu nie tylko kooperatorom, ale i innym firmom związanym z branżą informatyczną, napędzając tym samym rozwój całego sektora [Watanabe, Lei, Ouchi 2009]. Z kolei Fujifilm i Kodak konkurują ze sobą przy sprzedaży aparatów fotograficznych jednokrotnego użytku, ale jednocześnie współpracują przy zbiorce już zużytych aparatów (dla celów recyklingu i ponownego ich użycia), wzajemnie akceptując ich odbiór od klientów w swoich punktach sprzedaży. Tym samym nie dość, że zmniejszają oni swoje koszty obsługi zużytych produktów, to jeszcze kreują coraz to większy rynek zbytu na nie. Podobne cele przyświecały Toyocie i General Motors, które współpracowały ze sobą przy rozwoju nowoczesnych, ekologicznych silników, cały czas konkurując na operacyjnym poziomie działalności. Wspólnymi siłami opracowana technologia zwiększyła atrakcyjność ich samochodów, kreując tym samym nowy, proekologiczny rynek zbytu, o który jednocześnie cały czas ze sobą walczyli [Chin, Chan, Lam 2008, s. 438]. Zatem kooperacja umożliwia konkurującym ze sobą firmom łączenie posiadanych i pozyskiwanie brakujących im kompetencji w celu uzyskania dalszego rozwoju ich działalności. Taki splot przeciwstawnych dynamik międzyorganizacyjnych jest możliwy, ponieważ firmy zawsze konkurują na innych płaszczyznach, niż współpracują ze sobą, unikając tym samym kolizji interesów. Kooperują one najczęściej w obszarach odległych od klientów tzw. *upstream activities*, np. w postaci wspólnych prac badawczo-rozwojowych, a konkurują w tych im najbliższych, tzw. *downstream activities*, m.in. na polu dystrybucji, cenotwórstwa czy też promocji produktów i usług [Bengtsson, Kock 2000, s. 418-424; Wang, Krakover 2008, s. 128; Walley 2007, s. 17-18; Luo 2007, s. 130], choć oczywiście zauważalne w gospodarce realnej są też inne, dedykowane konkretnym potrzebom kooperatorów, podziały niniejszych płaszczyzn. Umożliwiają im one elastyczne zarządzanie kooperacją i właściwe reagowanie na nieprzewidziane ruchy konkurentów i partnerów biznesowych; stąd też relacje kooperacji są naturalnie niestabilne i zmienne w czasie.

### 3. Metoda badawcza

Dopiero od drugiej połowy lat dziewięćdziesiątych XX wieku w literaturze przedmiotu odnotowuje się publikacje naukowe szeroko rozpatrujące problematykę kooperacji wśród przedsiębiorstw. Od tego czasu z roku na rok znacznie rośnie liczba opracowań prezentujących najnowsze wyniki badań w tym zakresie. Niemniej jednak wciąż nie objęły one wszystkich możliwych pól eksploracji naukowych, jakich dotyka zjawisko kooperacji. Wykazały to badania autorów, w których zidentyfikowano sektorowe luki badawcze w dotychczasowych (opublikowanych do dnia 31.01.2011 r.) zagranicznych i krajowych opracowaniach naukowych z zakresu kooperacji. Otóż nie objęły one w swych rozważaniach wszystkich sektorów gospodarczych, w których potencjalnie mogło i może zachodzić zjawisko kooperacji. Pominęto m.in. rolnictwo i łowiectwo, sektor wodny, gazowniczy, elektroenergetyczny czy też cały sektor nieruchomości. Jest to o tyle ciekawe, że np. europejski sektor energetyczny wykazywał w tym czasie bardzo mocne przesłanki występowania kooperacji wśród sprzedawców energii elektrycznej, a mimo to ani razu nie podlegał on badaniom w tym zakresie. Niniejsze opracowanie jest więc próbą uzupełnienia dotychczasowego stanu wiedzy na temat kooperacji o wyniki badań przeprowadzonych w odniesieniu do polskiego sektora elektroenergetycznego. W tym celu zostało przeprowadzone zwielokrotnione studium przypadku (pojedyncze studium przypadku ze strategią 18 replikacji), które objęło nielosowo wybranych 20 koncesjonowanych detalicznych przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną, które w toku analizy literatury, ogólnodostępnych danych rynkowych oraz badań inicjujących podejrzewane były o wzajemne zachowania kooperacyjne, tj. 1 celowo wybranego sprzedawcę macierzystego, jednego z 6 byłych monopolistów na ograniczonym terytorialnie rynku energii oraz 19 innych firm sprzedażowych powiązanych z nim biznesowo (paradoksalnie będących jego klientami) w latach 2010-2011, w tym m.in. firmy: PKP Energetyka SA, Energia dla Firm Sp. z o.o., Elco Sp. z o.o., Energostrefa Sp. z o.o., Terma-Dom Sp. z o.o., Katowicki Holding Węglowy SA, których listę przekazał autorom sprzedawca macierzysty w trakcie badań inicjujących. Z ich przedstawicielami wysokiej rangi (prezesa/dyrektorzy/kierownicy/główni energetycy) zostały przeprowadzone 1-, 2-godzinne pogłębione wywiady bezpośrednie, które umożliwiły wnikliwą analizę problemu badawczego i dostrzeżenie zmiennych niewidocznych w toku standardowego przygotowania literaturowego. Samo zderzenie poglądów i doświadczeń dwóch przeciwstawnych stron relacji wsparte analizą dokumentów wskutek triangulacji danych i triangulacji metod badawczych miało na celu zachowanie obiektywności badawczej i otrzymanie trafności uzyskanych wyników (zob. m.in. [Stake 1995; Yin 1984; Konecki 2000; Dul, Hak 2008]). W efekcie zidentyfikowano 14 związków kooperacyjnych zachodzących między badanymi podmiotami, specyfikę tych związków oraz przyczyny ich zawierania, wzbogacając tym samym dotychczasowy stan wiedzy o tym niekonwencjonalnym zjawisku.

#### 4. Charakterystyka polskiego rynku obrotu energią elektryczną

Polski rynek energii elektrycznej (detaliczny i hurtowy) powstał w 1997 r. na mocy ustawy Prawo energetyczne (zob. [Ustawa Prawo energetyczne... 1997]), która „wprowadziła” wolnorynkowe mechanizmy do ówczesnego zmonopolizowanego naturalnie sektora elektroenergetycznego. Ciągła restrukturyzacja, demonopolizacja i liberalizacja tego sektora doprowadziła do gwałtownego przyrostu firm zajmujących się obrotem energią elektryczną. I tak z 33 koncesjonowanych przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną w roku 1997 na koniec roku 2011 było już ich aż 338. Jest to o tyle imponująca liczba, iż owe 33 macierzyste przedsiębiorstwa energetyczne w latach 2003-2007 zostały skonsolidowane najpierw do 14 spółek energetycznych, a następnie do 6, i pomimo zmniejszenia ich liczby rok do roku przybywało nowych koncesjonowanych sprzedawców energii [URE 2011; ENEA SA 2011; ENERGA SA 2011; Tauron Polska Energia SA 2011; *Program dla elektroenergetyki...* 2006]. Wśród tych 338 firm wyróżnia się zarówno przedsiębiorstwa posiadające wiele koncesji elektroenergetycznych (59% z nich), przedsiębiorstwa energetyki przemysłowej, czyli m.in. takie<sup>1</sup>, które oprócz sprzedaży energii dystrybuują ją (51%), a czasem i wytwarzają (13%), jak i przedsiębiorstwa zajmujące się jedynie handlem energią elektryczną<sup>2</sup> (41%), do których (338 firm) zalicza się zarówno hurtowników (ok. 11%), jak i detalistów (ok. 89%) (obliczenia własne na podstawie [URE 2011; TGE 2011; POEE 2011]). Mogą się one zaopatrywać w przedmiot obrotu, jakim jest energia elektryczna, bezpośrednio na rynku hurtowym (w przypadku braku odpowiednich uprawnień za pośrednictwem np. domów maklerskich), u hurtowników bądź innych detalicznych sprzedawców, którzy uczestniczą na rynku hurtowym energii, co paradoksalnie zdaje się być w Polsce najpopularniejszą formą nabywania energii w celu jej dalszej odsprzedaży dla większości niemacierzystych, koncesjonowanych przedsiębiorstw obrotu. Zatem na rynku energii elektrycznej spotykają się różnorodne podmioty handlujące energią, a każdy z nich ma inne powody, dla których wszedł na ten rynek, i inne podejście biznesowe związane z funkcjonowaniem na tym rynku.

---

<sup>1</sup> Działalność elektroenergetyczna stanowi dla nich jedynie uzupełnienie podstawowej aktywności biznesowej spoza sektora energetycznego. W skład energetyki przemysłowej wchodzi zarówno firmy produkcyjne, jak i handlowo-usługowe, które najczęściej z racji specyfiki swojego ukierunkowania biznesowego posiadają wewnętrzną, przemysłową sieć dystrybucyjną, do której odbiorców sprzedają oni energię elektryczną.

<sup>2</sup> Część z tych przedsiębiorstw prowadzi również inne działalności biznesowe niezwiązane z energetyką.

## 5. Specyfika przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną a kooperacja

Niniejsze badania wykazały, że podstawowym wyróżnikiem przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną pod kątem zachowań kooperacyjnych nie powinien być ich rodzaj, tj. przynależność bądź nie do energetyki przemysłowej, ale główna przyczyna, dla której zdecydowały się one handlować energią elektryczną, gdyż to od niej zależy ich postępowanie na konkurencyjnym rynku energii. Wyróżnia się zatem firmy, których działalność handlowa napędzana jest chęcią zysku (niezależnie od ich rodzaju), oraz firmy, dla których stanowi ona tylko problematyczną, o znikomym poziomie rentowności pochodną innych świadczonych przez nie usług energetycznych, prowadzoną „z przymusu” tylko i wyłącznie po to, aby zaspokoić potrzeby odbiorców korzystających z ich pozostałych usług energetycznych, najczęściej tych sieciowych (dystrybucyjnych). I nie ma tutaj żadnej reguły stanowiącej, iż sprzedawcy wywodzący się z energetyki przemysłowej zawsze prowadzą działalność handlową „z przymusu”, pomijając w niej ekonomiczny rachunek zysków i strat. W grupie badanych podmiotów zidentyfikowano napędzane i kierujące się chęcią zysku zarówno przedsiębiorstwa energetyki przemysłowej, jak i te spoza dodatkowych, koncesjonowanych aktywności energetycznych. Znalazły się w niej również i te firmy, które same podkreślają, iż prowadzą obrót energią niejako „z przymusu”, nie z chęci zysku, gdyż praktycznie od lat go nie osiągają, i z chęcią zrezygnowałyby z tej aktywności biznesowej, gdyby nie ich klienci i złożona biurokracja związana z likwidacją działalności obrotowej. Tym samym te odmienne przyczyny uczestnictwa na rynku energii są nie bez znaczenia dla konkurencyjnych i kooperacyjnych postępowań poszczególnych sprzedawców energii na tym rynku, implikując w efekcie różne typy, modele zawieranych wśród nich relacji kooperacji.

## 6. Komplementarność kompetencyjna kooperatorów

Różnorodność podejść strategicznych badanych podmiotów ma odzwierciedlenie w różnorodnych przyczynach, dla których zaczęli oni kooperować z macierzystym sprzedawcą (sprzedawcami) energii elektrycznej. Z jednej strony wskazywali oni na wygodę, oszczędność czasu wynikającą z zakupu produktów „all inclusive”, a z drugiej na korzystną cenę, lepszą niż na rynku hurtowym, po jakiej byli w stanie nabywać energię w celu jej dalszej odsprzedaży. Na pierwszy rzut oka powody te zdają się być standardowe, powszechne dla większości podmiotów zawierających transakcję kupna-sprzedaży dóbr i usług i w niczym nie wyróżniają one detalicznych przedsiębiorstw obrotu energią elektryczną na polu biznesowych transakcji. Aby dostrzec nietypowość tych zachowań, należy przeanalizować źródła, u podstaw których zachodzi transakcja zakupu-sprzedaży energii elektrycznej pomiędzy jej detalicznymi sprzedawcami, oraz samą istotę tej transakcji, wskutek regulacji prawnych jest ona bowiem zgoła odmienna od tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni.



Otóż transakcja ta *de facto* polega na outsourcingu czynności zakupowych energii elektrycznej do innych firm energetycznych, które wytworzyły wszystkie niezbędne kompetencje na podstawie posiadanych zasobów, aby móc ją efektywnie nabywać na rynku hurtowym, implikując tym samym współpracę pomiędzy niniejszymi firmami. Dlaczego outsourcing, a nie pośrednictwo, oraz proces związany ze współpracą, a nie zwykła transakcja handlowa – wyjaśnia specyfika obrotu produktem, jakim jest energia elektryczna.

Otóż różnica między pośrednictwem a outsourcingiem w znaczeniu handlowym zgodnie z przyjętymi definicjami [Słownik języka polskiego 2011; Kumar, Aquino, Anderson 2007] polega na tym, że w tym pierwszym przypadku pojawia się strona 3 pomiędzy kupującym a sprzedającym (sprzedawcami energii: 1 i 2), która w celu zarobkowym (prowizyjnym) pomaga sprzedawcy nr 1 w zawarciu transakcji zakupu ściśle określonego produktu, którym na rynku energii jest energia elektryczna o określonych parametrach: cena, czas i miejsce dostawy, od sprzedawcy nr 2. Pośrednik taki nie tworzy własnych produktów energetycznych, nie jest ich właścicielem, a jedynie jako strona trzecia na zlecenie sprzedawcy nr 1 nabywa w określonym okresie/momentcie konkretne partie energii w ściśle zdefiniowanym czasie godzinowym ich dostaw i cenie, np. dzięki stosownemu pełnomocnictwu, jakie od niego posiada, bądź też pośredniczy w ich nabywaniu (ryzyko biznesowe ponosi zleceniodawca – sprzedawca nr 1). Zatem na rynku energii ich przedstawicielami są m.in. banki inwestycyjne, domy maklerskie czy też firmy doradcze organizujące odbiorcom końcowym aukcje internetowe na zakup określonej partii energii elektrycznej.

W przypadku outsourcingu<sup>3</sup> jeden sprzedawca energii elektrycznej (nr 1) kupuje konkretny produkt energetyczny u drugiego sprzedawcy (nr 2) o określonych, dopasowanych do jego potrzeb parametrach (np. właściwej dla jego zużycia grupie taryfowej energii elektrycznej, godzinowym/dobowym/miesięcznym/rocznym profilu dostaw itp.) i cenie, a wraz z nią wszystkie kompetencje, jakie są konieczne do jej nabywania na rynku hurtowym (najczęściej również wraz z usługą jej bilansowania handlowego w okresie trwania kontraktu). Sprzedawca ten (nr 2) pełni zatem funkcję nie tylko dostawcy produktu hurtowego dla kupującego (sprzedawcy nr 1), ale również jego kreatora w oparciu o posiadane kompetencje (to on ostatecznie decyduje, kiedy, po jakich cenach, w jakich partiach i w jaki sposób nabędzie niezbędną energię elektryczną dla zapewnienia jej dostaw jego kontrahentowi niezależnie od zaferowanego mu produktu, i to on ponosi ryzyko biznesowe w tym zakresie). Dopiero na tej podstawie kupujący tworzy swoje własne produkty sprzedaży energii elektrycznej (np. kształtuje ich strefowość, tworząc taryfy, rozróżnia cenowo energię elektryczną w ramach ustalonych taryf, stosuje oddzielną strategię marżową dla każdego produktu, rozróżnia produkty pod kątem źródeł pochodzenia energii, np. tworząc produkty składające się w 100% z energii zielonej (odnawialnej), sto-

<sup>3</sup> Outsourcing polega na wydzieleniu z organizacji jej majątku, procesów, zadań, pracowników i przekazanie ich funkcji do realizacji innemu przedsiębiorstwu /przedsiębiorstwom [Kumar, Aquino, Anderson 2007].

suje własną strategię zarządzania ryzykiem, wzbogaca je usługami dodatkowymi itp.), które następnie sprzedaje odbiorcom końcowym. Zatem sprzedawca (nr 2) dla kupującego (sprzedawcy nr 1) pełni funkcję dostawcy kompetencji w postaci wytworzonych i zarządzanych przez niego „hurtowych” towarów i usług, z których kupujący tworzy własne produkty. Jest on ogniwem jego łańcucha wartości. Zatem w każdym przypadku, w którym aktywna firma sprzedażowa energii elektrycznej nabywa przedmiot obrotu, jakim jest energia elektryczna u innego sprzedawcy detalicznego, np. sprzedawcy macierzystego, dochodzi do outsourcingu (nie tyle samych zasobów, ile kompetencji) działu zakupów firmy kupującej do firmy sprzedającej. Ponadto, dodatkowo w ramach tego outsourcingu wytworzyła się współpraca pomiędzy firmami w nim zaangażowanymi, która ostatecznie na przełomie lat 2005 i 2006 stała się dla nich niemalże obligatoryjna, gdyż w elektroenergetyce wprowadzono nowe regulacje prawne (nowelizacja ustawy prawo energetyczne z dnia 1 października 2005 r., art. 9a), implikujące w większości przypadków powstanie zachowań zawiązujących kooperację pomiędzy nimi, tj. zawarcie transakcji kupna-sprzedaży produktów/usług, prowadzenie wzajemnej wymiany informacji, oraz występowanie obopólnego zaangażowania się stron w relację w trakcie jej trwania [Czakon 2007]. W przypadku pośrednictwa w obrocie dóbr i usług nie odnotowuje się znamion współpracy.

Tym samym za prozaicznymi powodami, dla których badane podmioty zdecydowały się nawiązać relację kooperacji z ich rynkowymi konkurentami, kryją się ich konkretne niedostatki kompetencyjne, w tym zasobowe, jakie im doskwierają w tym aspekcie. Zresztą wcale się one z tym nie kryły w trakcie badań. Każdy reprezentant badanych podmiotów poproszony o rozszerzenie, doprecyzowanie jego wypowiedzi wskazywał, że u podstaw wygody, oszczędności, a nawet korzystnej ceny, jakie dostarcza mu udział w kooperacji leży brak lub słabość wytworzonej kompetencji (umożliwiającej mu samodzielny udział w ogóle bądź pełen na hurtowym rynku energii) w oparciu o niedostateczną ilość przynajmniej jednego z następujących zasobów: wykwalifikowanej kadry; kapitału koniecznego do zawierania transakcji na rynku hurtowym (wiążą się one z wysokimi zabezpieczeniami, „zamrażaniem kapitału”); kapitału koniecznego do zakupu specjalistycznego oprogramowania, niezbędnych inwestycji w infrastrukturę i do pokrycia kosztów szkoleń i ciągłego zdobywania nowej wiedzy; samej świadomości i wiedzy na temat funkcjonowania rynku hurtowego i form uczestnictwa na nim; jak również dostatecznej wielkości wolumenu obrotu energią elektryczną, dla którego bezpośredni udział w rynku hurtowym byłby opłacalny; oraz mocno zdywersyfikowanego czy też zwyczajnie korzystnego portfela profili sprzedawanej energii, który zwiększałby (w wielu przypadkach potencjalną) opłacalność uczestnictwa na rynku hurtowym. Oczywiście niektóre z badanych podmiotów wskazywały również i na inne aspekty skłaniające je do kooperacji, np. dywersyfikację portfela zakupowego, który umożliwił im uzyskiwanie konkurencyjnych cen energii, czy też niekorzystne regulacje prawne dla aktywnego uczestnictwa na rynku hurtowym, niemniej jednak u podstaw każ-



dego badanego zachowania kooperacyjnego leżał brak/niedostatek jakichś konkretnych zasobów, a precyzyjniej kompetencji, które przy wykorzystaniu outsourcingu nabywały one w postaci energii elektrycznej od ich rynkowych, komplementarnych konkurentów, a dokładniej od badanego przedsiębiorstwa macierzystego obrotu energią elektryczną, które posiadało wszystkie niezbędne kompetencje do pełnego uczestnictwa na hurtowym i detalicznym rynku energii.

## 7. Zakończenie

Niezależnie od przyjętej definicji kompetencji firm (organizacji) badacze zgadzają się, że owe kompetencje determinują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw [Rakowska 2008]. Dlatego w przypadku ich braku bądź słabości tych posiadanych organizacje świadomie decydują się nabywać je od firm komplementarnych do nich, nawet od tych będących ich rynkowymi konkurentami, o ile jest to dla nich korzystne. Taka sytuacja ma miejsce na polskim rynku elektroenergetycznym, gdzie przedsiębiorstwa obrotu energią elektryczną nabywają konieczne dla ich konkurencyjnego funkcjonowania kompetencje w postaci „hurtowych” produktów, a często i usług, od ich rynkowych konkurentów, zawiązując tym samym z nimi relacje kooperacji – jednoczesnej konkurencji i współpracy. Pogłębione badania jakościowe przeprowadzone na próbie 14 związków kooperacyjnych firm jednoznacznie wykazały, że u ich podstaw w latach 2010-2011 leżała komplementarność kompetencyjna kooperatorów, która stanowiła warunek konieczny do zaistnienia kooperacji pomiędzy nimi. Tym samym pozytywnie została zweryfikowana hipoteza mówiąca, iż na polskim rynku energii elektrycznej warunkiem koniecznym do zawiązywania relacji kooperacji jest występowanie komplementarności kompetencji pomiędzy detalicznymi sprzedawcami energii elektrycznej. Rekomenduje się zatem rozszerzenie niniejszych badań na rynki energetyczne pozostałych państw Unii Europejskiej, które ze względu na relatywną jednorodność nadrzędnych regulacji prawnych również wykazują przesłanki istnienia kooperacji pomiędzy detalicznymi przedsiębiorstwami obrotu energią elektryczną, u której podstaw leży komplementarność kompetencyjna kooperatorów.

## Literatura

- Bengtsson M., Kock S., *Co-opetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, no 5 (29).
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Doubleday Currency, New York 1996.
- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Wyd. Placet, Warszawa 2000.
- Chin K.-S., Chan B.L.i Lam P.-K., *Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, no 4(108).

- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. AE, Katowice 2007.
- Czakon W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakon W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Dul J., Hak T., *Case Study Methodology in Business Research*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
- ENEA SA, *Historia korporacyjna*, <http://www.enea.pl/>.
- ENERGA SA, *Historia*, <http://www.grupaenergia.pl/>.
- Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa 2005.
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa 2000.
- Kumar S., Aquino E.C., Anderson E., *Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing*, „Information Knowledge Systems Management” 2007, no 6.
- Luo Y., *A coopetition perspective of global competition*, „Journal of World Business” 2007, no 42.
- Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2001.
- POEE (poe Rynek Energii Giełdy Papierów Wartościowych), <http://www.poee.gpw.pl/>.
- Polskie firmy wobec globalizacji, luka kompetencyjna*, red. A. Sitko-Lutek, PWN, Warszawa 2007.
- Program realizacji polityki właścicielskiej Ministra Skarbu Państwa w odniesieniu do sektora elektroenergetycznego*, przyjęty przez Radę Ministrów 28 stycznia 2003 r., Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa.
- Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, [w:] *Organizacja i zarządzanie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, nr 4, Gliwice 2008.
- Słownik języka polskiego* PWN, <http://sjp.pwn.pl/>.
- Stake R., *The Art of Case Research*, Sage Publications, Thousand Oaks 1995.
- Tauron Polska Energia S.A., <http://www.tauron-pe.pl>.
- Tidström A., *Causes of conflict in intercompetitor cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, no 7 (24).
- TGE (Towarowa Giełda Energii SA), <http://tge.pl>.
- URE (Urząd Regulacji Energetyki), <http://bip.ure.gov.pl/>.
- Ustawa Prawo energetyczne z dnia 10 kwietnia 1997 r., DzU nr 54, poz. 348 z późn. zm.
- Walley K., *Coopetition. An introduction to the subject and an agenda for research*, „International Studies and Management & Organization” 2007, no 2 (37).
- Watanabe C., Lei S., Ouchi N., *Fusing indigenous technology development and market learning for greater functionality development – An empiric analysis of the growth trajectory of Canon printers*, „Technovation” 2009, 29.
- Wang Y., Krakover S., *Destination marketing: competition, cooperation or coopetition?*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2008, no 2(20).
- Yin R.K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills 1984.

## **COMPLEMENTARITY OF COMPETENCIES OF THE ORGANIZATIONS VS. COOPETITION ON THE ELECTRICITY MARKET**

**Summary:** In order to function on the business market organisations have to have appropriate competencies enabling them running a business. They decide about their competitive advantage. The research findings show that on the Polish electricity market retail electricity sellers cooperate because of limited competencies or their lack.. The complementarity of competencies of the Polish retail sellers turned out to be a prerequisite for the emergence of cooperation among them.

**Keywords:** complementarity of competencies of organizations, cooperation, electricity market.