

MONIKA MORDZAK

## PRZEJĘCIA W BRANŻY TELEKOMUNIKACYJNEJ I ICH WPŁYW NA POTENCJALNYCH KLIENTÓW

### Wprowadzenie

Fuzje i przejęcia firm są w ostatnich latach tematem często poruszonym w świecie biznesu. Procesy globalizacyjne stają się coraz powszechniejsze, a łączenie firm sprawia, że zanikają różnice ofertowe. Klient może teraz w łatwy i dostępny sposób porównać ofertę pochodzącą z wielu regionów świata. W ciągu ostatnich kilku lat rynek telekomunikacyjny zmienił się nie do poznania. Rosnąca technologia i nowinki techniczne sprawiają, że ludzie bez problemu komunikują się na coraz to większych odległościach. Wprawdzie wciąż rośnie popyt na usługi dostępu do Internetu szerokopasmowego oraz ilość przesyłanych danych i użytkowników, jednak te tendencje nie wpływają na przychody operatorów. Na rynkach dominują międzynarodowe korporacje pokrywające swym zasięgiem kilka państw, a często i całe kontynenty. Łącząc się z innymi lokalnymi przedsiębiorstwami tworzą ogromne spółki, które pośrednio wpływają na sytuację panującą na rynkach światowych. To oni dyktują ceny, ustalają standard usług i formy przekazu oferty. Oferując odpowiednie pakiety zniżkowe czy programy lojalnościowe tworzą barierę dla firm lokalnych, które ze względów finansowych nie mogą sobie na to pozwolić. Niestety coraz częściej działa zasada silniejszego. Mając określony potencjał i zaplecze finansowe, można bez większego problemu zdobywać nowe rynki zbytu i pozyskiwać nowych klientów.

Pozytywnym aspektem tej sytuacji jest położenie klienta. Ze względu na ciągłą walkę o jego względy, firmy prześcigają się w ofertach, starają dopasować do indywidualnych potrzeb i zaspokoić wymagania. Na rynku obowiązuje niepisane prawo: kto lepiej zbada wymagania potencjalnych odbiorców, ten wygra. Ponadto ważne jest, by być nie tyle lepszym od konkurencji, ile wprowadzić innowacje tak szybko, by klient kojarzył ją z jedną marką.

Celem tego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jaki wpływ na potencjalnego klienta ma zmiana marki firmy powstała w wyniku przejęcia podmiotu przez większego partnera? Czy przywiązanie do określonej kolorystyki i znajomej formy jest silniejsze aniżeli uwarunkowania ekonomiczne? Postaram się pokazać na przykładach, jak sama branża telekomunikacyjna zareagowała na wpływ obcego kapitału na rynek Polski i w jak dużym

stopniu potencjalny Kowalski odczuł zamianę firm krajowych w międzynarodowe przedsiębiorstwa.

### **Przejęcia w branży telekomunikacyjnej**

Przejęcie jest to zdobycie kontroli przez firmę (najczęściej silniejszą ekonomicznie) nad inną firmą przez nabycie jej akcji (udziałów) w liczbie wystarczającej do kontroli i zarządzania. Dotychczasowi akcjonariusze (udziałowcy) nabytego przedsiębiorstwa tracą niezależność na rzecz kontroli kapitałowej objętej przez spółkę nabywającą<sup>1</sup>. Zdarza się jednak, że przejmowane przedsiębiorstwo po pewnym czasie traci osobowość prawną i jest przyłączone do przedsiębiorstwa nabywcy.

W praktyce gospodarczej najczęstsze działania polegają przede wszystkim na zmianie kontroli nad przedsiębiorstwem, jej przejęciu z jednych rąk w inne.

### **Przejęcie PTK Centertel przez France Telecom**

Pierwszym przejęciem w polskiej branży telekomunikacyjnej okazało się przejęcie sieci telefonii komórkowej PTK Centertel (marka Idea) przez francuski France Telecom. Nie można tutaj mówić o pełnym przyjęciu, gdyż Francuzi posiadają jedynie 34% akcji spółki i wspólnie z TP SA (obecnie większa część udziałów własność France Telecom) zarządzają firmą. Niemniej jednak to właśnie tutaj nastąpiło pierwsze wniknięcie pomarańczowej marki Orange w polską Ideę i zmiana strategii firmy. Teraz Idea stała się światową marką rozpoznawalną nie tylko w naszym kraju. Poszerzyła swój zasięg, dokonała dywersyfikacji produktów, a co za tym idzie, ułatwiła dostęp swoich klientów do usług ogólnoswiatowych. Teraz użytkownik sieci Orange, będąc w dowolnym kraju Europy, jest w stanie otrzymać fachową pomoc konsultanta.

Zarząd PTK Centertel jest pewien słuszności podjętych decyzji o wprowadzeniu marki Orange do Polski. Sukces rynkowy marki i oferty Orange po 19 września 2005 roku jasno pokazują trafność podjętych decyzji wprowadzenia marki Orange do Polski. W ciągu pierwszych miesięcy po rebrandingu, ofertę Orange wybrało w 2005 roku blisko 800 tys. nowych klientów, z których co drugi Polak dobrze zna markę Orange. Sukces Orange na polskim rynku zdecydował o bardzo dobrych wynikach uzyskanych przez PTK Centertel w 2005 roku, na które złożyły się m.in. dwucyfrowy (14%) wzrost przychodów, rekordowy przyrost liczby klientów (2,5 mln nowych), wzrost udziału w rynku do 34%.

Obecnie Orange to światowej klasy marka cały czas dywersyfikująca ofertę o nowe technologie i nowe możliwości komunikacji. Dbając o klienta, pomnaża swój dochód i poszerza rynki wpływów.

---

<sup>1</sup> Por.: Przejęcie spółki to takie połączenie jednostek gospodarczych, w przypadku którego jedna ze spółek uzyskuje kontrolę nad aktywami netto i działalnością innej spółki przez przekazanie aktywów, powstanie zobowiązań lub wyemitowanie nowych udziałów. H. Buk: *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 243.

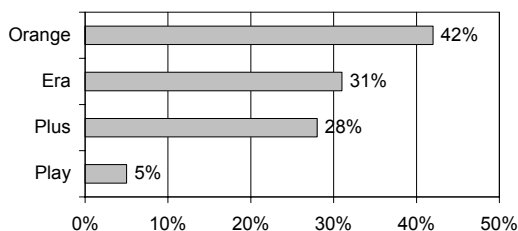
## **Przejęcie Polskiej Telefonii Cyfrowej przez Deutsche Telekom**

Ostatnio głośnym przejęciem w branży telekomunikacyjnej okazała się zmiana właściciela Polskiej Telefonii Cyfrowej, kojarzonej przez wszystkich z sieciami Era i Heyah. Po kilku latach sporów operator ten został w całości wykupiony przez Deutsche Telekom – największą niemiecką firmę telekomunikacyjną i jednocześnie największego operatora telekomunikacyjnego Unii Europejskiej. Niestety historia tego przejęcia nie należała do najłatwiejszych, a raczej stała się prawniczą odyseją trwającą ponad jedenaście lat.

Spór między Deutsche Telekom a Vivendi trwał od 1999 roku, kiedy to polski Elektrim utworzył spółkę z Vivendi i – wbrew woli swojego współnika w Polskiej Telefonii Cyfrowej, czyli Deutsche Telekom – wniósł do niej posiadane udziały. Niemiecki koncern oprotestował przeniesienie akcji. W roku 2004 transakcję zakwestionował trybunał arbitrażowy. Uznał, że Elektrim naruszył umowę współników i nakazał spółce przywrócenie poprzedniego stanu. Po ogłoszeniu wyroku Elektrim odsprzedał Deutsche Telekom 48% akcji PTC.

Vivendi zakwestionował przejęcie pakietu 48% akcji PTC najpierw przez Elektrim, a potem przez Deutsche Telekom od Elektrimu. W wyniku tego przejęcia udział Deutsche Telekom w PTC zwiększył się do 97%. W sierpniu 2006 roku Vivendi i Vivendi Telecom International (VTI) zgłosili się do polskiego rządu z prośbą o arbitraż w sporze pomiędzy firmami, na podstawie traktatu z lutego 1989 roku pomiędzy Francją i Polską, który dotyczy wzajemnej ochrony inwestycji. Dodatkowo w styczniu 2008 roku obie firmy złożyły pozew przeciwko Rzeczypospolitej Polskiej. Oskarżyły Polskę, że nie chroniła prawnie ich inwestycji – udziałów w Polskiej Telefonii Cyfrowej, których Vivendi został pozbawiony. Finiszem sporów okazała się końcówka 2010 roku, kiedy to 15 grudnia Vivendi podpisał porozumienie z Deutsche Telekom, Zygmuntem Solorzem-Żakiem (głównym akcjonariuszem Elektrimu) oraz wierzycielami Elektrimu, w tym polskim skarbem państwa, oraz obligatariuszami Elektrimu. Celem tego porozumienia było zakończenie sporów dotyczących praw udziałowych PTC. W jego wyniku Vivendi otrzymał ok. 1,25 mld euro oraz zrzekł się praw do akcji PTC. Deutsche Telekom został uznany za jedyne go właściciela PTC. Ostateczna umowa wiążąca to porozumienie została podpisana 14 stycznia 2011 roku.

Analizując sytuację spółki na rynku można, powiedzieć, że niemiecki operator telekomunikacyjny wiedział o co walczy. PTC obsługuje bowiem ponad 13,3 mln klientów, obejmuje swoim zasięgiem niemal 100% powierzchni i mieszkańców kraju. Era od rozpoczęcia działalności w 1996 roku jest jedną z najważniejszych i najlepiej rozpoznawalnych marek w Polsce. Według badań Pentoru przeprowadzonych w styczniu 2010 roku, Era zajmuje drugie miejsce wśród wszystkich operatorów komórkowych dla biznesu, działających na obszarze Polski.



Rys. 1. Udział sieci komórkowych w obrębie biznesu

Źródło: Pentor Research International SA, Monitoring liczby kart SIM na rynku B2B, styczeń 2010.

Obecnie prezesem zarządu, dyrektorem generalnym PTC jest Miroslav Rakowski.

Widząc tak dobre notowania spółki, warto się zastanowić, czy zmiana właściciela pociągnie za sobą korzyści dla potencjalnych klientów. Jak przekonuje Rakowski, operator nie zamierza jednak walczyć o klientów obniżkami cen. Zostanie zachowany balans między ceną a jakością usług. Dotychczasowi i potencjalni abonenci mogą spodziewać się natomiast nowych usług, takich jak telewizja cyfrowa (poprzez przejście Cyfry+ lub zafellowanie zupełnie nowej platformy). Dodatkowym plusem okazać się może wzrost liczby dostępnych modeli telefonów komórkowych. Co więcej, w polskim oddziale T-Mobile będą się one pojawiać niemal w tym samym czasie, co w innych europejskich oddziałach sieci. Oferta powinna zostać rozszerzona także o modele przygotowywane specjalnie dla T-Mobile. Istnieje także duże prawdopodobieństwo, że ceny tych telefonów nie będą odstraszać swą ceną, lecz przyciągać nowoczesną technologią i wyszukаныmi funkcjami.

### Rebranding jako następstwo procesu przejścia firmy

Każde przejście firm wiąże się z dostosowaniem podmiotu do nowego właściciela. Najbardziej widoczną formą takiego powiązania jest ujednolicenie marki. Jedność kolorystyki, kształtu czy użytych form wyrazu artystycznego sprawia, że przeciętny konsument może w łatwy sposób zdać sobie sprawę z zaistniałego przedsięwzięcia i w łatwy sposób zauważyć dokonane zmiany. Prawdą jest, iż człowiek jako wzrokowiec tylko w ten sposób jest w stanie szybko zareagować na otaczającą go nową rzeczywistość. Zmiana marki nie jest zazwyczaj ani potajemnym procesem, ani konsekwencją utraty renomy. Wszelkie fusze, przejścia czy zwyczajnie chęć odświeżenia wizerunku to też dobra trampolina dla rebrandingowego skoku, po którym równie łatwo można wypłynąć, jak i utopić się gdzieś w głębi konsumenckiego „nie podoba mi się”. Zachowania te nie są przypadkowe, jednak warunkowane przez splot określonych sytuacji. W związku z tym widząc podobne odczucia klientów, marketing od wielu lat zastanawiał się nad istotą tego procesu i ostatecznie sformułował pojęcie rebrandingu.

Rebranding (przebranżowienie) jest procesem gospodarczym odznaczającym się zmianą nazwy firmy lub produktu, wizerunku czy logo. Następuje tutaj proces przejścia

stylu od nowego właściciela i dostosowanie do jego wymagań. Rebranding wiąże się z koniecznością wymiany oznakowań we wszystkich placówkach, na pojazdach, w publikacjach, materiałach promocyjnych, ulotkach, itp. W przypadku zmiany nazwy firmy wiąże się też z koniecznością przeprowadzenia kampanii informacyjnej w mediach.

Podręcznikowym przykładem rebrandingu jest wykonana w Polsce zamiana marki Idea na Orange. Kampania promocyjna pod hasłem „**Idea łączy się z Orange**” rozpoczęta w mediach informowała użytkowników o skutkach, jakie niesło za sobą przemianowanie nazwy sieci. Kampania opierała się na przesłaniu, że nowa marka Orange wniesie nowe korzyści dla polskich klientów (więcej innowacji, większy zasięg).

Niestety z tego typu operacją nieodzownie związane są koszty. Zmiana marki tak dużego operatora komórkowego (ówczesna druga pozycja w Polsce) była kosztowną operacją. Za prawo do korzystania z nazwy Orange, jednej z największych firm komórkowych na świecie (obsługa łącznie ok. 56 mln abonentów w 17 krajach), operator TPSA (Centertel) miał uiszczać opłatę w wysokości 1,6% rocznych przychodów Centertela przez 10 kolejnych lat.

Według wstępnych szacunków, łączna kwota płatności licencyjnych przekroczyć miała 1 mld zł. Do tego dochodziły koszty kampanii reklamowej oraz wymiany dotychczasowego wystroju ponad tysiąca istniejących punktów sprzedaży i obsługi klienta. Dziś kampania rebrandingowa Idee oceniana jest raczej pozytywnie. Świadczy o tym również pozycja operatora, który obecnie jest liderem na rynku mobilnych produktów telekomunikacyjnych.

Podobna sytuacja planowana jest dla sieci Era. Jest jedynie kwestią czasu, kiedy kojarzona z niebieskim kolorem marka Era zostanie zastąpiona przez różowy T-Mobile. Co ważne, salony Ery już od dawna budowane są na wzór niemieckich. Mimo to nie jest to proces, który uda się zrealizować jak pstryknięcie palcami. Zajmie on co najmniej kilka miesięcy. Eksperti szacują, że całe przedsięwzięcie będzie kosztowało około 250 mln zł.

## **Podsumowanie**

Obserwując polski rynek telekomunikacyjny, można dojść do wniosku, że polskie firmy szukając alternatyw wpadają w sidła zagranicznych inwestorów. Chcąc zdywersyfikować swój portfel, muszą cały czas utrzymywać się na rynku. Sytuacja ta jest stosunkowo trudna, gdyż nie posiadając odpowiedniego kapitału, nie są w stanie konkurować z gigantami o ugruntowanej pozycji światowej. Warto zwrócić uwagę, iż polskie marki są lokalne. W ich strategii nie ma myślenia o innych rynkach, przez co pozbawiają się jednego ze sposobów na szybki wzrost. Rozszerzanie geograficzne może przynieść zwiększenie skali działania, jeśli jest odpowiednio przygotowane.

Niestety w przypadku polskich firm rzadko kiedy widać myślenie o szerokim działaniu. A jeśli są one małe, stają się łatwym łupem do przejęcia. Drugim powodem są strategie zagranicznych koncernów. Ich działanie znajduje się na zupełnie przeciwnym biegunie wo-

bec strategii polskich przedsiębiorstw. Firmy spoza Polski są nastawione na szybkie wzrosty, więc programowo przejmują słabsze od siebie podmioty. Mogą wykorzystać w nich swoją wiedzę, doświadczenie i technologię, a przez to skuteczniej działać na nowych rynkach, oferując klientom lepszy produkt. Nie bez znaczenia jest również marka i reputacja koncernów, jeśli działają w skali całego kontynentu czy świata.

Podmiotem, który najbardziej zyska na tej sytuacji, są sami klienci. Nie tylko firmy poszerzy ofertę, ale także stworzą dostęp do nowych technologii i usług, które na Zachodzie uważane są za codzienność, a w Polsce dopiero raczkują na naszym rynku.

### Literatura

Buk H.: *Nowoczesne zarządzanie finansami. Planowanie i kontrola*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

*Deutsche Telecom przymierza się do kupna Ery*, „Gazeta Prawna” z 28.11.2010 r.

Frąckowiak W.: *Fuzje i przejęcia*, PWE, Warszawa 2009.

<http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/en/964966>.

Iżycka A.: *KMC: Rebranding z głową*, Outsourcing.com.pl, 2009-06-08.

*Konsekwencje zmiany polskiej marki Idea na Orange*, Studium przypadku przygotowane przez zespół ekspertów Instytutu eGospodarki Centrum im. Adama Smitha pod kierownictwem Andrzeja J. Piotrowskiego.

Pentor, Research International SA, Monitoring liczby kart SIM na rynku B2B, styczeń 2010.

Suszyński C.: *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.

*mgr Monika Mordzak*  
*Politechnika Łódzka*  
*Wydział Organizacji i Zarządzania*  
*Katedra Ekonomii*

### Streszczenie

Przejęcia firm polskiej branży telekomunikacyjnej stają się coraz powszechniejsze. Po przejęciu Idei przez Orange tym razem podobnym procesom została poddana Era. Celem tego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jaki wpływ na potencjalnego klienta ma zmiana marki firmy? Czy przywiązanie do określonej kolorystyki i znajomej formy jest silniejsze aniżeli uwarunkowania ekonomiczne? Postaram się pokazać na przykładach, jak sama branża telekomunikacyjna zareagowała na wpływ obcego kapitału na rynek Polski i w jak dużym stopniu potencjalny klient odczuł zmianę firm krajowych w międzynarodowe przedsiębiorstwa. Jednocześnie zaprezentuję pojęcie rebrandingu, które w ostatnich czasach bardzo silnie związane jest z przejęciem firm przez konkurencję.

---

**ACQUISITION IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY  
AND THEIR IMPACT ON POTENTIAL CUSTOMERS**

**Summary**

Acquisitions of Polish telecommunications industry are becoming more common. Following the acquisition of an Idea by Orange, this time a similar process has been Era. The aim of this paper is to attempt to answer the question what effect on the potential customer has a change of brand. Does adherence to a particular color and familiar form is stronger than economic considerations. I will try to show by example as the telecommunications industry has responded to the impact of foreign capital on the Polish market and how much potential client felt the changes of domestic firms in international business. At the same time I will present the concept of rebranding, which in recent times is very strongly associated with the acquisition of companies by their competitors.

