

Wiesław M. Maziarz

Uniwersytet Szczeciński

Strategiczne aspekty funkcjonowania operatorów na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce

Streszczenie:

Prowadzenie działalności gospodarczej na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce staje się dla operatorów telekomunikacyjnych poważnym wyzwaniem. Rosnące nasycenie rynku usługami, wzrost liczby usługodawców, zwiększenie wymagań klientów oraz konieczność wydatkowania znacznych środków finansowych na zakup częstotliwości i inwestycje infrastrukturalne to tylko najważniejsze z problemów, z którymi muszą się zmierzyć. W związku z tymi zagrożeniami operatorzy zmuszeni zostali do poszukiwania koncepcji strategicznych, które pozwolą im efektywnie prowadzić działalność gospodarczą na rynku usług telefonii komórkowej. W artykule przedstawiono szeroki zakres działań o charakterze strategicznym, które są podejmowane lub mogą być podjęte przez operatorów telefonii komórkowej w Polsce, w celu sprostania wymogom konkurencji rynkowej.

Słowa kluczowe: rynek usług telefonii komórkowej, alians strategiczny, outsourcing

Wstęp

Rynek usług telefonii komórkowej w Polsce staje się coraz bardziej konkurencyjny. Jest to z jednej strony wynikiem coraz wyższego poziomu nasycenia rynku usługami telefonii komórkowej, z drugiej stale rosnącej liczby operatorów zainteresowanych świadczeniem usług telekomunikacji bezprzewodowej. W tych wymagających warunkach rynkowych operatorzy telekomunikacyjni, zmuszeni są do podejmowania zdecydowanych działań o charakterze konkurencyjnym i rozwojowym celem sprostania wyzwaniom stawianym przez konkurencję i klientów. Zakres potencjalnych działań możliwych do zastosowania przez operatorów jest bardzo szeroki i wiąże się realizacją szeregu posunięć strategicznych mających na celu przede wszystkim tworzenie atrakcyjnej oferty usługowej, obniżenie kosztów prowadzonej działalno-

ści, poprawę obsługi klientów, rozwój technologiczny infrastruktury dostępowej oraz współpracę z innymi podmiotami świadczącymi usługi telefonii komórkowej na rynku polskim.

1. Stan rynku usług telefonii komórkowej w Polsce

Telefonia komórkowa jest na obecnym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego Polski podstawowym medium komunikacyjnym. Wynika to z faktu, iż usługi telefonii komórkowej są praktycznie dostępne na obszarze całego kraju a ceny usług ukształtowały się na poziomie powszechnie akceptowalnym przez większość społeczeństwa. Z dostępnych danych liczbowych wynika, że penetracja na rynku telefonii komórkowej w Polsce na koniec grudnia 2014 wynosiła 149,6% a liczba abonentów osiągnęła poziom 57,6 mln¹. Oznacza to wzrost wskaźnika penetracji o 1,9% (w roku 2013 – 3,4%) a liczby użytkowników telefonii komórkowej o 1 mln w ciągu roku, wobec 2 mln w roku 2013. Przedstawione dane wskazują na wysoki poziom penetracji rynku usługami telefonii komórkowej oraz na coraz mniejszy przyrost liczby abonentów. W tabeli 1 przedstawione zostały dane dotyczące liczby abonentów poszczególnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce.

Tabela 1.

Liczba abonentów poszczególnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce (w mln osób, dane za III kwartał 2014 r.)

Lp.	Operator telefonii komórkowej	Liczba abonentów (dane za III kwartał 2014 r.)
1.	Orange	15,591
2.	Polkomtel (Plus)	10,500
3.	T-Mobile	15,728
4.	P 4 (Play)	11,790
5.	MVNO	0,77
6.	Karty SIM nieprzypisane ¹	2,921
Razem		57,3

Źródło: <http://www.telix.pl/>

¹ <http://www.telix.pl/tagi/gus.htm> (dostęp 20.02.2015).

Jak wynika z przedstawionych w tabeli 1 danych liczbowych na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce funkcjonuje 4 wielkich operatorów, którzy świadczą usługi dla blisko 98% rynku. Są to podmioty, które dysponują własną infrastrukturą telekomunikacyjną, umożliwiającą świadczenie usług na obszarze całego kraju. Poza wymienionymi operatorami koncesję na świadczenie usług telefonii komórkowej i zezwolenie na budowę sieci łączności mobilnej posiadają firmy telekomunikacyjne Mobyland, Aero 2 oraz CenterNet Mobile. Nie świadczą one jednak usług na warunkach komercyjnych ale sprzedają usług hurtowo, innym operatorom telefonii komórkowej. W chwili obecnej należy te podmioty uwzględnić w grupie kapitałowej Z. Solorza skupiającej poza nimi między innymi Polkomtel (Plus) oraz Polsat Cyfrowy. Strukturę operatorską rynku usług telefonii komórkowej w Polsce uzupełniają operatorzy wirtualni (Mobile Virtual Network Operator – MVNO), które nie dysponują infrastrukturą usługową a swoje usługi świadczą w oparciu o sieci telekomunikacyjne innych operatorów telefonii komórkowej. Należy dodać, iż tego typu zachowania rynkowe są wynikiem odpowiednich zapisów regulacyjnych, które nakładają na podmioty dysponujące infrastrukturą telekomunikacyjną obowiązek ich udostępnienia na niedyskryminujących warunkach. Ponadto sami operatorzy infrastrukturalni są zainteresowani dopuszczeniem podmiotów wirtualnych do swoich sieci, ze względu na możliwość większego wykorzystania potencjału sieci, w wyniku zwiększenia w nich ruchu telekomunikacyjnego. Przekłada się to na zmniejszenie kosztów jednostkowych świadczonych usług telekomunikacyjnych, dzięki występującej w działalności telekomunikacyjnej ekonomice skali i zakresu. Według własnych obliczeń, liczba wirtualnych operatorów telefonii komórkowej świadczących obecnie usługi na rynku polskim wynosi 18. Warto odnotować, iż także podmioty telekomunikacyjne dysponujące infrastrukturą sieciową tworzą własnych operatorów parawirtualnych, głównie w celu wykreowania submarki (przykładowo Heyah, nju).

Dla dalszych rozważań istotne powinny być także informacje dotyczące przychodów poszczególnych operatorów telefonii komórkowej w Polsce, bowiem to właśnie kwestie finansowe decydują o możliwości realizacji określonych działań. Z drugiej strony mniejsze udziały w przychodach mogą być podstawą do bardziej zdeterminowanych zachowań rynkowych. W tabeli 2 przedstawione zostały udziały poszczególnych operatorów w przychodach generowanych przez sektor telefonii komórkowej w Polsce 2013 roku (dane z roku 2014 nie są na chwilę obecną dostępne).

Tabela 2.

Udziały poszczególnych operatorów w przychodach generowanych przez sektor telefonii komórkowej w Polsce w 2013 r.

Lp.	Operator telefonii komórkowej	Udział operatora w przychodach sektora telefonii komórkowej w Polsce
1.	Polkomtel (Plus)	30,2%
2.	Orange	29,3%
3.	T-Mobile	24,5%
4.	P 4 (Play)	15,5%
5.	MVNO	0,4%

Źródło: Raport o stanie rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce w 2013 r., Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014

Odnosząc się jeszcze do kwestii przychodów na rynku usług telefonii komórkowej należy podkreślić, iż w skali całego rynku zmniejszyły się one o 0,2% w ciągu roku. Jest to konsekwencją redukcji stawek roamingowych oraz obniżenia się wskaźnika ARPU (*average revenue per user*) określającego średni przychód operatorów telefonii komórkowej na użytkownika. Wskaźnik ten dla rynku usług telefonii komórkowej w Polsce w roku 2013 wynosił 33,8 zł i kształtował się na poziomie o 12% niższym niż w roku poprzednim².

2. Kierunki działań rynkowych o charakterze strategicznym prowadzonych przez operatorów telefonii komórkowej w Polsce

Operatorzy prowadzący działalność na rynku usług telefonii komórkowej podejmują szereg działań strategicznych, które mają im pomóc funkcjonować na bardzo trudnym rynku polskim. Jednym z istotnych kierunków działań strategicznych w tym zakresie jest rozszerzenie palety świadczonych usług telekomunikacyjnych oraz usług dodatkowych. Ma to na celu zwiększenie skali i zakresu sprzedaży abonentom poszczególnych operatorów telefonii komórkowej oraz zwiększenie ich lojalności, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie przychodów. Już od kilku lat operatorzy telefonii komórkowej w coraz aktywniej wchodzą w obszar Internetu, stając się

² Raport o stanie rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce w 2013 r., Urząd Komunikacji Elektronicznej, Warszawa 2014.

poważnymi jego dostawcami. Ze względu na warunki świadczenia dostępu, szczególnie limit transferu oraz cenę, usługi te na chwilę obecną stanowią raczej komplementarne źródło dostępu do Internetu ale skala korzystania z mobilnego Internetu bardzo szybko rośnie. W sytuacji gdy wszelkie ograniczenia zostaną zredukowane podmioty prowadzące działalność w sektorze telefonii komórkowej staną się podstawowymi dostawcami Internetu dla całego społeczeństwa. Jak wynika z raportu GUS „Społeczeństwo informacyjne w Polsce 2014”³:

- około 61% polskich przedsiębiorstw deklaruje korzystanie z mobilnych łączy szerokopasmowych,
- łączenie się z Internetem poza miejsce zamieszkania z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (smartfon, laptop) deklaruje około 50% respondentów w wieku 16-74 lata i aż 79% respondentów w wieku 12-15 lat.

Przedstawione dane wskazują na skalę zjawiska i interesujące perspektywy dla rozwoju Internetu mobilnego w Polsce. Jest oczywiste, że wszystkie funkcjonujące podmioty na rynku usług telefonii komórkowej są zainteresowane tym obszarem usługowym. Zainteresowanie to przejawia się przede wszystkim uczestnictwem w aukcji częstotliwości 800 MHz i 2,6 GHz na potrzeby świadczenia szybkiego Internetu w technologii LTE (Long Term Evolution). Koszty związane z pozyskaniem częstotliwości będą znaczne, bowiem w przypadku pasma częstotliwości 800 MHz cena wywoławcza 1 bloku wynosi 250 mln zł a pasma 2,6 GHz 25 mln zł. Pomimo tak znacznych cen wywoławczych uczestnictwo w aukcji jest dla operatorów telefonii komórkowej koniecznością o charakterze strategicznym. Jeśli chcą świadczyć usługi mobilnego dostępu do Internetu muszą zainwestować w zakup częstotliwości a następnie w budowę infrastruktury. Kto nie otrzyma potrzebnych częstotliwości musi liczyć się z poważnymi problemami wynikającymi z ograniczenia strategicznych możliwości rozwoju a dla niektórych operatorów pozyskanie częstotliwości jest wręcz warunkiem koniecznym dalszego funkcjonowania na rynku. Należy sądzić, iż budżet państwa w wyniku aukcji częstotliwości pozyska znaczne środki finansowe, bowiem chętnych jest zdecydowanie więcej niż dostępnych w aukcji częstotliwości.

Operatorzy telefonii komórkowej muszą przede wszystkim dbać o zakres i jakość oferty usług komunikacyjnych. W tej kwestii posiadany potencjał i różnego rodzaju zasoby pozwalają im kształtować rozwiązania, które mogą zainteresować klientów. Największe możliwości w tej materii na rynku usług telefonii komórkowej ma Polkomtel, który funkcjonuje w ramach silnej grupy kapitałowej. Strategia budowy tej grupy w swojej logice opierała się na wykorzystaniu zjawiska konwergencji pomię-

³ Społeczeństwo informacyjne w Polsce w 2014, GUS, Warszawa 2014.

dzy sektorami telekomunikacyjnym i medialnym. Bowiern poza przedsiębiorstwami typowo telekomunikacyjnymi (Polkomtel, Mobyland, CenterNet i Aero 2) w ramach grupy funkcjonuje silny podmiot medialny Polsat (telewizja naziemna i satelitarna, tworzenie contentu), bank (o jego roli w dalszej części artykułu) oraz firma Plus Energia zajmująca się sprzedażą energii elektrycznej. Pozwala to przyjąć wyrazistą strategię konkurowania opartą na konwergentnej ofercie usługowej, łączącą z jednej strony dostęp do telewizji płatnej, Internetu i usług telefonii komórkowej w ramach jednego abonamentu, natomiast z drugiej usługi bankowe i możliwość zakupu energii na preferencyjnych warunkach. Potencjał strategiczny operatora stwarza szereg możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej i kształtowania ofert usługowych, które na chwilę obecną, ale także w perspektywie kilkuletniej, będą niemożliwe do skopiowania przez inne podmioty telekomunikacyjne. Oczywiście pod warunkiem, iż na rynku telefonii komórkowej lub obszarach powiązanych nie dojdzie do radykalnych zmian technologicznych czy regulacyjnych.

Podobnie do kwestii tworzenia przewagi konkurencyjnej podchodzi firma Orange. Operator ten wykorzystuje zasoby i potencjał całej grupy kapitałowej Telekomunikacji Polskiej. Jego oferta obejmuje telewizję kablową, Internet stacjonarny i mobilny, telefon stacjonarny i komórkowy.

Rozważając kwestię możliwości rozszerzenia palety świadczonych przez operatorów usług telefonii komórkowej usług o charakterze dodatkowym, należy koniecznie zwrócić uwagę na działania dotyczące świadczenia usług finansowych. W tym obszarze rynkowym operatorzy upatrują w perspektywie strategicznej szansę na wzrost przychodów w wyniku spodziewanej synergii na styku działalności telekomunikacyjnej i finansowej. Może być ona przykładowo wynikiem pojawienia się nowych klientów, większej lojalności dotychczasowych, sprzedaży o charakterze krzyżowym, jak również większego wykorzystania istniejącego potencjału pozostających w dyspozycji operatorów telefonii komórkowej infolinii. Jednak najważniejszym, strategicznym celem tej oferty jest dążenie do uzyskania czołowych pozycji na tworzącym się rynku płatności mobilnych, który powinien niebawem przynosić znaczące przychody. Działania w tym zakresie prowadzone są już na dużą skalę przez operatorów telefonii komórkowej i zainteresowane banki. Przykładowo Inwest-Bank należący do grupy kapitałowej Z. Solorza, zmienił nazwę na Plus Bank, aby być na rynku w pełni identyfikowanym z operatorem telefonii komórkowej. Także inni operatorzy informują o podobnych inicjatywach. T-Mobile podjął współpracę z Alior Bankiem a Orange za partnera w działalności na rynku finansowym wybrał mBank. Ponieważ w wyścigu po przychody nie może zabraknąć pozostałych wielkich i małych operatorów o podobnych działaniach rynek zostanie poinformowany niebawem. Szczególnie podat-

na na współpracę z sektorem telefonii komórkowej jest branża ubezpieczeniowa. W krajach rozwiniętych współpraca pomiędzy tymi sektorami jest bardzo popularna, w Polsce dopiero zaczyna się rozwijać ale perspektywy tej działalności kształtują się dla operatorów telefonii komórkowej bardzo atrakcyjnie.

Należy podkreślić, iż specyfika działalności telekomunikacyjnej sprzyja wszelkim formom dywersyfikacji ofert usługowych operatorów telefonii komórkowej. Można ją (telefonię komórkową) bowiem uznać za komplementarną względem praktycznie każdej działalności usługowej. Ponadto świadczenie przedstawionych powyżej usług nie wymaga od operatorów znaczących nakładów. W przypadku rozbudowy telekomunikacyjnych ofert usługowych ma miejsce na ogół dywersyfikacja marketingowa, która nie wiąże się ze zdobywaniem przez operatorów nowych kompetencji. Obrazowo można bowiem stwierdzić, iż każda nowa usługa telekomunikacyjna, bez względu na to, jaka będzie jej postać (głos, tekst obraz, sygnał), od strony technicznej będzie zawsze stanowiła kombinację cyfr 0 i 1. W przypadku ofert usługowych świadczonych wspólnie z partnerami (np. bankami, firmami ubezpieczeniowymi) operatorzy telefonii oferują systemy komunikacyjne, bazy danych, potencjał infolinii. Nie muszą także w tym wypadku nabywać nowych kompetencji, ponieważ posiadają je partnerzy strategiczni.

Interesującym rozwiązaniem o charakterze strategicznym, umożliwiającym osiągnięcie znacznych korzyści przez operatorów funkcjonujących na rynku usług telefonii komórkowej może być przyjęcie modeli biznesowych opartych na outsourcingu. Ta forma rozwoju przedsiębiorstw jest powszechnie stosowana przez operatorów telekomunikacyjnych prowadzących działalność na rynkach obcych ale także, w różnym stopniu, przez podmioty prowadzące działalność w zakresie telekomunikacji stacjonarnej w Polsce. Konieczność przyjęcia opcji outsourcingowej przez podmiotów telefonii komórkowej w Polsce wynika przede wszystkim z konieczności koncentracji sił i środków na podstawowej działalności operatorów, czyli na obsłudze abonentów. Czynnikiem, który w tej materii jest traktowany priorytetowo są potencjalne korzyści finansowe wynikające z zastosowania outsourcingu. Outsourcing może dotyczyć różnych funkcji realizowanych przez operatorów. Biorąc pod uwagę fakt, iż największe koszty w podmiotach świadczących usługi telekomunikacyjne generuje infrastruktura sieciowa, należy zwrócić szczególną uwagę właśnie na ten obszar. Przykłady operatorów różnych państw świata, którzy podjęli decyzję o outsourcingu sieci świadczą, iż zakres potencjalnych oszczędności może być znaczny⁴.

⁴ Koszty operacyjne operatora telekomunikacyjnego tele.ring we współpracy z firmą Alcatel spadły o 30%, a w przypadku umowy Telecom New Zealand i Alcatela o 15%, <http://archidoc.pl> (dostęp 20.02. 2015).

Można zatem przyjąć, iż korzyści ekonomiczne możliwe do osiągnięcia poprzez realizację outsourcingu w zakresie manager services, związanego z kompleksowym zarządzaniem i utrzymaniem infrastruktury telekomunikacyjnej staną się niebawem udziałem operatorów na polskim rynku usług telefonii komórkowej. Wydaje się, iż pierwszymi w kolejności do przyjęcia outsourcingowej strategii zarządzania siecią na rynku polskim są operatorzy Orange oraz T-Mobile, którzy współkorzystają z infrastruktury usługowej oraz częstotliwości radiowych i powołały w tym celu spółkę Networks!. W takiej sytuacji znalezienie partnera do zarządzania wspólną infrastrukturą sieciową można uznać za rozwiązanie optymalne. W podobnej sytuacji jest grupa Polkomtel, która poza infrastrukturą Plusa grupuje także sieci operatorów Mobyland, CenterNet i Aero 2. W tak skomplikowanym układzie jedyną opcją organizacyjną oraz kosztową będzie przyjęcie rozwiązań o charakterze outsourcingowym. Kolejny obszar, który powinien być poddany działaniom outsourcingowym operatorów telefonii komórkowej jest związany z kompleksową obsługą korespondencji przychodzącej od klientów, rejestracją danych z dokumentów w systemie informatycznym oraz utworzeniem centralnego archiwum dokumentów. Propozycja tego obszaru, wynika z obserwacji zachowań outsourcingowych operatorów telefonii komórkowej prowadzących działalność w warunkach rynkowych jeszcze bardziej konkurencyjnych niż rynek polski. Należy w tej materii uwzględnić przede wszystkim doświadczenia operatorów zachodnioeuropejskich i amerykańskich.

Bardzo ważnym aspektem związanym z konkurencją na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce są potencjalne zmiany w jego strukturze podmiotowej. Po latach względnej stabilizacji widoczne są obecnie działania poszczególnych operatorów mające na celu tworzenie partnerstw lub sojuszy. Szczególnie widoczna na rynku jest współpraca operatorów Orange oraz T-Mobile, którzy stworzyli, wspomnianą już powyżej, spółkę joint venture Networks!. Ponieważ jak na warunki polskiego rynku usług telekomunikacyjnych jest zupełnie nowa forma organizacyjna, warto się nad tą kwestią pochylić. Deklarowanym celem tego podmiotu gospodarczego jest budowa i obsługa współdzielonych infrastruktur sieciowych operatorów Orange i T-Mobile. W ramach tych działań operatorzy przenieśli do spółki swoją infrastrukturę, głównie w postaci stacji bazowych oraz 700 osób personelu. Infrastruktura została zmodernizowana, dostosowana do nowych technologii transmisji oraz zoptymalizowana, w wyniku redukcji dublujących się terytorialnie stacji bazowych. Wzrósł także znacznie zasięg telefonii komórkowej trzeciej generacji świadczony przez sprzymierzonych operatorów⁵. W rezultacie tej operacji liczba stacji bazowych samej tylko fir-

⁵ www.telepolis.pl (dostęp 20.02. 2015)

my Orange została zmniejszona o około 20%⁶. Zakres redukcji kosztów utrzymania infrastruktury sieciowej zapewne jest znaczny (operatorzy nie podają danych liczbowych), co w konsekwencji prowadzi do obniżenia kosztów jednostkowych usług świadczonych przez podmioty operatorskie. Z punktu widzenia teorii zarządzania działania operatorów należy uznać za alians strategiczny o ścisłej integracji, aczkolwiek zainteresowani operatorzy pozostają przy enigmatycznym pojęciu współpracy. Podobne działania stricte konsolidacyjne obydwaj operatorzy prowadzą i lub planują prowadzić także na innych rynkach (Wlk. Brytania, Austria, Rumunia), co może wskazywać na globalny charakter tego aliansu. Byłaby to swoista powtórka z historii, bowiem w latach 90-tych XX wieku Deutsche Telekom i France Telecom (właściciel Orange) współpracowali już w ramach aliansu Global One. Sojusz Orange i T-Mobile jest krytykowany przez innych operatorów telekomunikacyjnych, którzy uważają, że zaburza on w znacznym stopniu konkurencję na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce. O tym musi się wypowiedzieć Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, natomiast trzeba jednoznacznie stwierdzić, iż ten alians zagraża bytowi innych operatorów na polskim rynku usług telefonii komórkowej. W tej sytuacji należy oczekiwać, iż pozostali operatorzy telefonii komórkowej funkcjonujący na rynku polskim zmuszeni zostaną do podobnych działań aby nie zostali zdominowani przez alians Orange i T-Mobile. Zresztą już takie działania zostały podjęte, aczkolwiek z pewnością na mniejszą skalę. Od kilku lat Polkomtel właściciel sieci telefonii komórkowej Plus, konsoliduje w ramach grupy kapitałowej operatorów dysponującymi koncesjami na świadczenie usług telefonii komórkowej i zezwoleniami na budowę sieci łączności mobilnej. Są to oczywiście stosunkowo niewielkie podmioty telekomunikacyjne, praktycznie nie posiadające własnych abonentów (wyjątkiem jest operator Aero 2, który zgodnie z warunkami przyznanej koncesji zobowiązany jest do darmowego udostępniania Internetu) ale posiadające w dyspozycji, w znacznej ilości, atrakcyjne pasma częstotliwości. Wśród liczących się na polskim rynku usług telefonii komórkowej pozostaje jeszcze operator sieci Play, bardzo dynamicznie się rozwijający ale najkrócej funkcjonujący na rynku i posiadający najmniejszą liczbę abonentów. Także ten podmiot stanie przed strategicznym wyborem partnerów w działaniach rynkowych. Wydaje się oczywiste, iż w tej sytuacji rynkowej jedynym partnerem do współpracy w wymiarze strategicznym będzie firma Polkomtel. Po pierwsze wydaje się mało prawdopodobne aby istniejący silny alians strategiczny operatorów Orange i T-Mobile był zainteresowany kolejnym partnerem. Po drugie analiza potencjału usługowego oraz zakresu funkcjonowania operatora Play, wskazuje, iż jest on już

⁶ www.telko.in (dostęp 20.02. 2015)

obecnie w znacznym stopniu powiązany różnymi porozumieniami z siecią Plus. Między innymi na początku działalności operatora Play (w latach 2005-2007) podjęto istotną decyzję strategiczną o ograniczeniu budowy infrastruktury sieciowej tylko do obszarów zurbanizowanych. W przypadku terenów niezurbanizowanych Play korzysta z infrastruktury sieciowej operatora telefonii komórkowej Plus. Zastosowany w praktyce rynkowej, przez operatora sieci Play, model infrastrukturalny, oparty w zasadzie na aliansie komplementarnym z Polkomtelem (ta opcja dotyczy tylko części sieci), ma szereg zalet (między innymi ograniczenie kosztów budowy infrastruktury dostępowej, redukcja kosztów utrzymania sieci na obszarach nierentownych) ale też i jedną poważną wadę. W chwili obecnej zmiana partnera udostępniającego infrastrukturę sieciową byłaby wprawdzie możliwa ale bardzo kosztowna. Także ten aspekt w znacznym stopniu wpłynął lub wpłynie na decyzję operatora Play o podjęciu ściślejszej współpracy z grupą kapitałową Polkomtela.

Analizując tworzące się na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce aliance, trzeba podkreślić, iż specyfika rynku związana z permanentną zmianą technologiczną⁷ szczególnie predestynuje ten obszar usługowy do takiej formy zachowań strategicznych. Do kwestii technologii w sektorze telefonii komórkowej warto odnieść się szerzej. W przypadku tego obszaru usługowego technologia stanowi istotne źródło tworzenia przewagi konkurencyjnej, stwarzając nowe możliwości (techniczne, usługowe, finansowe i marketingowe) w zakresie świadczenia usług. Jest ona powszechnie dostępna w postaci oferowanych przez producentów urządzeń telekomunikacyjnych (transmisyjnych, komutacyjnych sieciowych). Potrzebne są zatem „tylko” odpowiednie zasoby finansowe do jej zakupu i czas na praktyczne wdrożenie. Należy uwzględnić także fakt, iż nowe rozwiązania komunikacyjne powstają w coraz szybszym tempie. Operatorzy muszą realizować odpowiednie strategie zarządzania technologiami, które muszą wynikać z przyjętych strategii konkurowania i rozwoju. Kwestię tę najlepiej odda przykład rynkowy. W chwili obecnej większość operatorów telefonii komórkowej w swoich przekazach rynkowych informuje o dostępie do Internetu w technologii LTE, określanej mianem czwartej generacji (4 G). Tymczasem realny zasięg poprzedniej technologii 3 G w Polsce wynosi w zależności od operatora 85-90% kraju. Oznacza to, iż na 10-15% obszaru kraju usługi telefonii komórkowej świadczone są w technologiach opisywanych jako 2 G. Standard LTE praktycznie wykorzystywany jest w Polsce od 2010 roku (Mobyland) i jego realny zasięg oceniany jest, w zależności od operatora, na 40-70% powierzchni kraju. Nie jest to jednak technologia najnowsza, ponie-

⁷ Kwestia ta omówiona zostanie w dalszej części artykułu.

waż na rynku pojawiły się urządzenia telekomunikacyjne umożliwiające transmisję w technologii LTE Advanced z prędkościami dochodzącymi do 1G/s. Analiza ofert polskich operatorów telefonii komórkowej wskazuje tylko na testowe wykorzystanie tego rozwiązania technologicznego. Tymczasem producenci rozwiązań telekomunikacyjnych podają rok 2020 jako datę pojawienia się kolejnej, piątej generacji telefonii komórkowej⁸. Zapewne w perspektywie najbliższych lat pojawią się kolejne interesujące rozwiązania stwarzające nowe możliwości w zakresie telefonii komórkowej. Ten proces określono w artykule jako permanentną zmianę technologiczną. Szybko następujące po sobie przełomy technologiczne są poważnym problemem dla operatorów sieci telefonii komórkowej. Są zainteresowani najwyższymi parametrami technicznymi i usługowymi swoich infrastruktur sieciowych, jednocześnie świadomi, iż wymaga to olbrzymich zasobów finansowych. Wracając do kwestii aliansów należy skonstatować, iż w ramach porozumienia będzie operatorom z pewnością łatwiej udźwignąć finansowo proces dostosowywania infrastruktury do coraz doskonalszych standardów. Stąd bierze się pewność, iż kolejne aliansy na rynku usług telefonii komórkowej pojawią się bardzo szybko⁹. Niemniej jednak warto rozpatrzyć jeszcze jedną koncepcję strategiczną związaną ze współpracą wszystkich operatorów telefonii komórkowej w Polsce dysponujących pasmami częstotliwości oraz infrastrukturą sieciową. Koncepcja ta zakłada stworzenie jednej, ogólnopolskiej sieci telefonii komórkowej, zarządzanej w ramach outsourcingu przez silny technologicznie podmiot gospodarczy (producenta technologii telekomunikacyjnej). Jest to idea racjonalna, możliwa do realizacji i korzystna dla operatorów telefonii komórkowej. Jedną infrastrukturą usługową to przede wszystkim mniejsze nakłady operatorów związane z modernizacją i podniesieniem poziomu technologicznego sieci telekomunikacyjnej, jak również mniejsze koszty związane z pozyskaniem nowych częstotliwości radiowych. Niemniej jednak propozycja ta nie jest przyjmowana zbyt entuzjastycznie przez operatorów sieci telefonii komórkowej w Polsce, bowiem ma wymiar strategiczny i determinujący. Jej przyjęcie praktycznie w dającej się przewidzieć perspektywie czasowej praktycznie eliminuje wszelką konkurencję o charakterze infrastrukturalnym. Z punktu widzenia klienta brak konkurencji w sferze sieci usługowej telefonii komórkowej mogłby być niepokojący, bowiem oznaczać to może zmniejszenie tempa dostosowywania infrastruktury sieciowej do nowych rozwiązań technologicznych. Także z powodu obaw o poziom konkurencji na rynku usług telefonii komórkowej w Polsce, wśród

⁸ www.media2.pl (dostęp 20.02. 2015)

⁹ Istotne w tej kwestii będzie orzeczenie Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta dotyczące porozumienia pomiędzy Orange i T-Mobile.

potencjalnych zachowań strategicznych operatorów, nie należy uwzględniać fuzji i akwizycji największych podmiotów telekomunikacyjnych.

Zakończenie

Zaprezentowane w artykule działania operatorów telefonii komórkowej w Polsce stanowią rozwiązania o charakterze strategicznym, których konieczność realizacji podyktowana jest silną konkurencją, nasyceniem rynku i logiką konkurowania w tym bardzo ważnym dla gospodarki i społeczeństwa obszarze usługowym. Oparte zostały one na analizie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce oraz rynkach innych państw i jeśli nie pojawią się przełomowe innowacje w technologii komunikacji bezprzewodowej zostaną na rynku polskim wdrożone. Jedyną niewiadomą jest tempo realizacji przedstawionych rozwiązań, które zapewne będzie determinowane sytuacją makroekonomiczną.

Strategic aspects of functioning of operators on the mobile communications services market in Poland

Summary

Running a business on the mobile services market in Poland is becoming a major challenge for telecommunication operators. The growing market saturation with services, increase in the number of service providers, increasing requirements of customers and the necessity of disbursing considerable financial means for the purchase of the frequencies and infrastructure are only the most important problems, which operators have to cope with. In relation to these threats operators were forced to seek strategic concepts, which will let them effectively conduct their business activities on the market of mobile communications services. The article is presents a wide range of activities, which are being taken or may be taken by mobile operators in Poland with the aim of meeting the requirements of the market competition.

Keywords: market of mobile communications services, strategic alliances, outsourcing