



Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami
i Prawa Gospodarczego
akozarki@zarz.agh.edu.pl

Jarosław Polak

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami
i Prawa Gospodarczego
jaroslaw.polak.119@zarz.agh.edu.pl

ALIANSE UDZIAŁOWE W STRATEGIACH KOOPETYCJI PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY TELEKOMUNIKACYJNEJ

Streszczenie: Artykuł prezentuje problematykę dotyczącą jednej z form relacji pomiędzy przedsiębiorstwami opartych na kooperacji – aliansów strategicznych o charakterze udziałowym. Autorzy przedstawiają syntetyczny przegląd podstawowych koncepcji dotyczących kooperacji, aliansów strategicznych i ich najważniejszych form. Po wprowadzeniu, w postaci charakterystyki rynku telekomunikacyjnego w Polsce, zaprezentowano studium przypadku aliansu udziałowego dwóch kluczowych graczy polskiego rynku: T-Mobile i Orange. Analiza przedsięwzięcia ma na celu pokazanie, w jaki sposób obaj gracze rynkowi łączą konkurowanie z poszukiwaniem wzrostu efektywności poprzez ścisłą współpracę w wybranym obszarze działalności. Prezentowany przypadek jest podstawą do badań dotyczących celów i uwarunkowań zawarcia aliansu, a także wskazania najważniejszych czynników wpływających na potencjalny sukces.

Słowa kluczowe: alianse strategiczne, kooperacja, telekomunikacja.

Wprowadzenie

W badaniach nad funkcjonowaniem współczesnych przedsiębiorstw coraz rzadziej przyjmowana jest perspektywa autonomiczna, traktująca przedsiębiorstwa jako samodzielne obiekty prowadzonych analiz. Coraz częściej przyjmuje się założenie, że o sukcesie lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa decydują jego relacje, i to nie tylko z dostawcami lub odbiorcami, ale z wieloma innymi podmiotami powiązanymi bezpośrednio lub pośrednio, w tym także z konkurentami.

Chociaż współpraca z konkurentami stanowi ogromne wyzwanie dla zarządzających, to jednak takie wzajemne relacje podmiotów, które obejmują jednocześnie rywalizację i kooperację – określane terminem kooperacja – pojawiają się obecnie we wszystkich sektorach, zarówno tych tradycyjnych, jak przemysł motoryzacyjny, jak i w sektorach nowych technologii, w tym IT, mediów i telekomunikacji. Wyzwania związane z umiejętnym pogodzeniem gry rynkowej, realizacją indywidualnych celów poszczególnych podmiotów i celów wspólnych stanowią ogromnie interesujący przedmiot wielu podejmowanych badań.

Cel tej pracy został określony jako prezentacja problematyki dotyczącej jednej z form relacji pomiędzy przedsiębiorstwami opartych na kooperacji – aliansów strategicznych o charakterze udziałowym. W pierwszej części pracy zostanie zaprezentowany syntetyczny przegląd podstawowych koncepcji dotyczących kooperacji, aliansów strategicznych i ich najważniejszych form. Następnie, po krótkim wprowadzeniu w postaci charakterystyki rynku telekomunikacyjnego w Polsce, zostanie zaprezentowane studium przypadku aliansu udziałowego dwóch kluczowych graczy polskiego rynku: T-Mobile i Orange. Analiza wspólnego przedsięwzięcia wymienionych konkurentów w postaci firmy Networks! ma na celu pokazanie, w jaki sposób obaj gracze rynkowi łącząc konkurowanie z poszukiwaniem wzrostu efektywności przez ścisłą współpracę w wybranym obszarze działalności. Prezentowany przypadek firmy Networks! stanie się podstawą do badań dotyczących głównych celów i uwarunkowań zawarcia tego aliansu, a także wskazania najważniejszych czynników wpływających na potencjalny sukces.

1. Alianse strategiczne jako forma kooperacji przedsiębiorstw

1.1. Pojęcie i znaczenie kooperacji

Termin kooperacja jest neologizmem powstałym z połączenia angielskich słów *cooperation* (współpraca) i *competition* (konkurencja). Pojęcie to oznacza stan jednoczesnej konkurencji i kooperacji pomiędzy dwoma lub więcej partnerami biznesowymi. Przyjmuje się, że po raz pierwszy słowa tego użył w 1989 roku dyrektor generalny firmy Novell Raymond Noorda [Jankowska, 2012, s. 55]. Termin ten został spopularyzowany przez Brandenburgera i Nalebuffa w ich przełomowych publikacjach, które ukazały się na łamach „Harvard Business Review” [Brandenburger i Nalebuff, 1995], a następnie w bestsellerowej mono-

grafii pt. *Co-opetition* [Brandenburger i Nalebuff, 2011]¹. Autorzy oparli się w swoich badaniach na teorii gier, w której kooperacja jest traktowana jako strategia wygrywający-wygrywający w grze o sumie niezerowej. W konsekwencji takie podejście może przynieść konkurującym graczom większe zyski, jednocześnie nie eliminując uczestników z gry. Odwołali się również do modelu „sieci wartości” uwzględniającego w relacjach przedsiębiorstwa jego konkurentów, klientów, dostawców i komplementatorów [Jankowska, 2012, s. 55]. Z kolei Bengtsson, Hinttu i Kock [Bengtsson, Hinttu i Kock, 2003], wychodząc z teorii zasobowej, widzą w kooperacji jeden z typów relacji międzyorganizacyjnych, wśród których można wyróżnić cztery zasadnicze kategorie: konkurencję, koegzystencję, kooperację i kooperację. W przypadku kooperacji mamy do czynienia z relacjami pomiędzy podmiotami z silną pozycją rynkową i dużymi potrzebami w zakresie zasobów zewnętrznych. W takim układzie firmy działają w silnej relacji konkurencyjnej i kooperacyjnej. Z jednej strony uzyskują dostęp do zasobów, a z drugiej dążą do poprawy przewagi konkurencyjnej, szczególnie w obszarach związanych z klientem i jego obsługą [Jankowska, 2012, s. 57].

Należy podkreślić, że kooperacja jest strategią bardzo ryzykowną, co wynika z faktu jej wielowymiarowości i konieczności uwzględnienia wielu aspektów działań. Oprócz czynników ekonomicznych ogromnego znaczenia nabierają relacje międzyludzkie w ramach kooperujących organizacji. Skomplikowane współzależności międzyorganizacyjne, konieczność połączenia rywalizacji na polach konkurencyjnych z jednoczesną relacją współpracy i zaufania w obszarze kooperacji staje się kluczowym wyzwaniem dla przedsiębiorstwa [Osarenkhoe, 2010]. Niemniej, jak to zostanie wykazane niżej, taka strategia może być bardzo efektywna.

1.2. Alianse strategiczne a kooperacja przedsiębiorstw

Alians jako pojęcie z zakresu ekonomii pojawiło się w Polsce stosunkowo niedawno, pod koniec XX w. Wcześniej termin ten miał głównie znaczenie polityczno-militarne i odnosił się do sojuszy między państwami. W ujęciu gospodarczym aliansy strategiczne definiuje się jako długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej stron układu [Cygler, 2002, s. 33]. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu

¹ Książka została opublikowana po raz pierwszy w 1996 r., doczekała się bardzo licznych wznowień i tłumaczeń, ostatnie wydanie to: A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff: *Co-opetition. A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*, Random House 2011.

proponuje się wiele innych definicji aliansów. Na przykład Romanowska proponuje trzy różne definicje. Najszersza określa alians strategiczny jako związek między przedsiębiorstwami, którego zamierzeniem jest zrealizowanie wspólnego celu [Romanowska, 1997, s. 12]. W ujęciu węższym, odnoszącym się do jednej formy organizacyjno-prawnej, alians to spółka *joint venture* między przedsiębiorstwami, z których jedno ma na celu wejście bądź utrzymanie się na rynku partnera [Romanowska, 1997, s. 13]. Według trzeciej definicji alians to formalna lub nieformalna współpraca przedsiębiorstw, które konkurują w ramach tego samego lub pokrewnych sektorów. Ostatecznie autorka definiuje alians strategiczny jako współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów [Romanowska, 1997, s. 14].

Zestawiając definicje aliansów z pojęciem kooperacji, można wskazać punkty wspólne dla tych dwóch zjawisk:

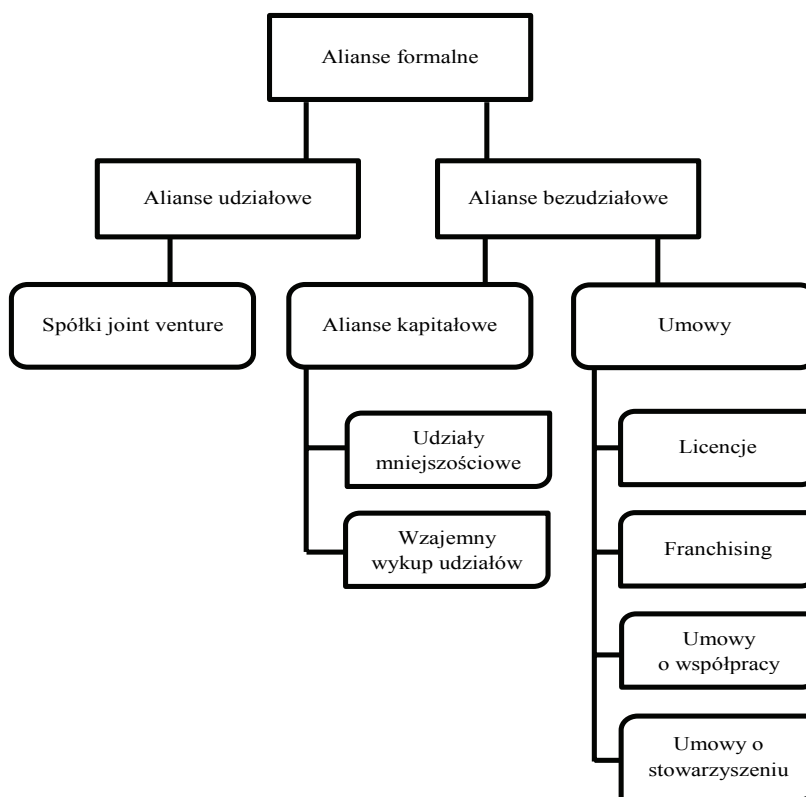
- dotyczą współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami,
- odnoszą się do firm konkurujących,
- mają wpływ na otoczenie biznesowe (klienci, dostawcy i pozostali konkurenci),
- celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie dostępnych zasobów.

1.3. Rodzaje aliansów strategicznych

Alians pomiędzy przedsiębiorstwami może być z punktu widzenia prawnego i organizacyjnego porozumieniem formalnym bądź nieformalnym. Najczęściej, choć nie zawsze, porozumienia nieformalne mają znamiona zmowy, której celem jest obejście obowiązujących przepisów. Wśród aliansów formalnych wyróżnić można alianse udziałowe i bezudziałowe [Romanowska, 1997, s. 82-84].

Podstawową cechą aliansów udziałowych, która odróżnia je od pozostałych typów aliansów, jest fakt utworzenia nowej, odrębnej spółki. Taka forma prawna zapewnia aliantom:

- ustalony udział w spółce *joint-venture*,
- zachowanie niezależności udziałowców,
- wspólne zarządzanie poprzez odrębnie powołany zarząd,
- dzielenie korzyści i ryzyk.



Rys. 1. Klasyfikacja form aliansów strategicznych

Źródło: Romanowska [1997, s. 83].

Natomiast wśród czynników, które decydują o wyborze takiej formy współpracy pomiędzy organizacjami, należy wskazać następujące [Romanowska, 1997, s. 82-84]:

- wspólny sektor działalności,
- specyficzne i łatwe do oddzielenia od jednostek macierzystych zasoby,
- partnerzy przeznaczają na realizację aliansu określoną wielkość zasobów,
- istnieje potrzeba zaangażowania partnerów,
- cele aliansu są łatwe do zmierzenia i odniesienia do wnoszonych zasobów,
- przepisy prawne dopuszczają taką formę działalności.

Kluczowym czynnikiem przy tworzeniu i trwałości aliansu jest jego zrównoważenie. Symetryczność pomiędzy partnerami rozumiana jest na co najmniej trzy sposoby. Pierwszy to spółka *joint venture*, gdzie każdy z dwóch udziałowców ma 50% udziałów. Pozwala to na wspólne podejmowanie decyzji, a w przypadku

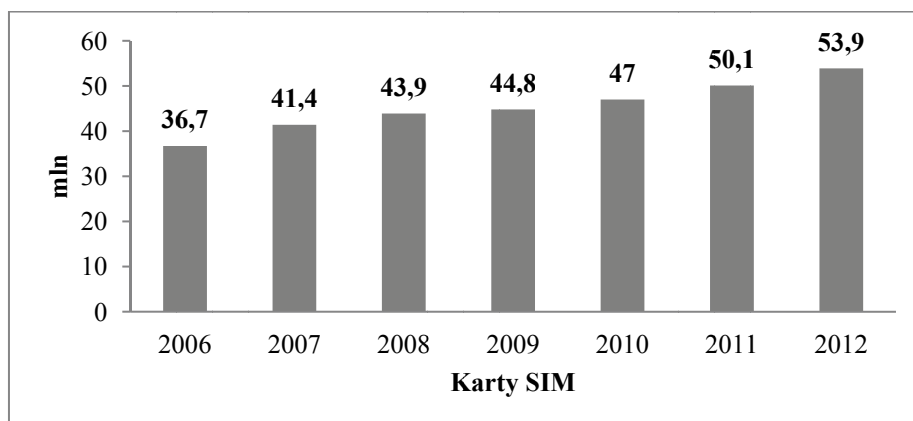
różnicy zdań uniemożliwia przegłosowanie partnera. Jest też konstrukcją niejako wymuszającą osiągnięcie kompromisu, a jego brak w zasadzie kończy współpracę. Kolejnym rozumieniem symetryczności jest porównywalny potencjał konkurujących partnerów w zakresie wielkości i skali prowadzonej działalności gospodarczej. Trzeci rodzaj symetryczności odnosi się do sposobu zarządzania aliansem. W tym sensie alians jest symetryczny, jeśli każdy z partnerów ma takie same możliwości działania i wpływania na decyzje i, co za tym idzie, kontrolowania efektów [Romanowska, 1997, s. 122-126].

2. Rozwój mobilnego rynku telekomunikacyjnego w Polsce

Zagadnienia konkurencji i współpracy są istotne w branży telekomunikacyjnej, a szczególnie w telefonii komórkowej. Bardzo dynamiczny rozwój tego sektora, gwałtowne zmiany technologiczne, intensywna konkurencja, a także nieustannie rosnące oczekiwania klientów powodują, że konkurowanie w tym sektorze jest bardzo trudne, a przedsiębiorstwa – gracze rynkowi – poszukują różnych nowych strategii zapewniających im umacnianie pozycji konkurencyjnej.

Początek telekomunikacji mobilnej w Polsce datuje się na koniec 1991 r., kiedy to powołano pierwszego w kraju operatora telefonii mobilnej. Była nim Polska Telefonia Komórkowa Centertel Sp. z o.o., która otrzymała licencję na świadczenie usług w telefonii analogowej w systemie NMT450i. Firma intensywnie rozwijała swoją sieć, lecz ze względu na ceny i zasięg oferowane usługi nie stały się masowe. Dopiero przyznanie w lutym 1996 r. cyfrowej licencji GSM w pasmie 900 MHz dla dwóch operatorów: Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o. i Polkomtela SA spowodowało gwałtowny rozwój telefonii komórkowej w Polsce. Kolejnym operatorem telefonii mobilnej została w 2005 r. firma P4, która uzyskała licencję w systemie UMTS. Od 2006 r. świadczy usługi pod firmą Play. Opierając się na modelu MNO (*Mobile Network Operator*), czyli modelu, w którym budowana jest własna infrastruktura telekomunikacyjna, usługi świadczą także (oprócz czterech wyżej wymienionych) Mobyland, CenterNet i AERO2, przy czym ten ostatni tylko w zakresie transmisji danych. Dodatkowo 21 podmiotów działa jako operatorzy wirtualni (MVNO – *Mobile Virtual Network Operator*) wykorzystujący istniejącą sieć komórkową operatorów infrastrukturalnych.

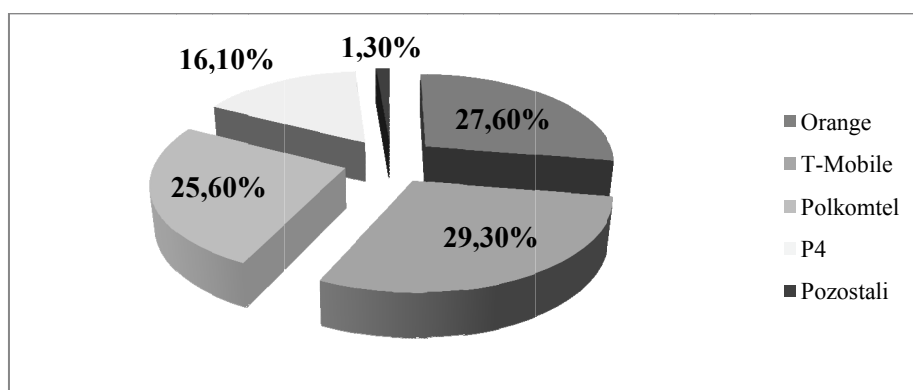
Aktualnie, pomimo nasycenia rynku, nadal zauważalny jest trend wzrostu liczby kart SIM, co przekłada się na wzrost penetracji usług telefonii ruchomej. W 2012 r. operatorzy mieli zarejestrowanych łącznie ponad 53,9 mln kart, co daje penetrację na poziomie 140% populacji. Stanowi to wzrost o 6,4% w stosunku do 2011 r.



Rys. 2. Nominalna liczba użytkowników telefonii mobilnej w Polsce

Źródło: [www 2].

W 2012 r. nastąpił wzrost liczby użytkowników (o 7,6% w stosunku do roku poprzedniego). Liderem rynku pod względem liczby abonentów został T-Mobile z udziałem 29,3%.



Rys. 3. Udziały operatorów pod względem liczby użytkowników

Źródło: [www 2].

Pomimo wielkości świadczonych usług w 2012 r.: wzrostu czasu połączeń głosowych o 8,1% (ponad 69 mld minut), wzrostu ilości wysłanych wiadomości SMS o 2,1% (ponad 52,6 mld wysłanych wiadomości) i zwiększenia wolumenu przesłanych danych o 113,2% (prawie 160 mld MB), łączny przychód operatorów świadczących usługi telefonii mobilnej wyniósł ok. 18,9 mld zł, co oznacza spadek o 1% w stosunku do roku poprzedniego. Systematycznie spada również

przychód na jednego klienta (ARPU), który w 2012 r. wynosił 45,93 zł, czyli o 16,4% mniej niż w 2011 r. [www 2]. Analiza powyższych danych i tendencje na rynku telekomunikacji mobilnej wskazują na główne powody, dla których w branży pojawiły się koncepcje współpracy, przynajmniej w pewnych określonych obszarach działalności biznesowej.

3. Rola aliansów strategicznych w rozwoju firm telekomunikacyjnych – analiza przypadku

3.1. Uzasadnienie wyboru metody badawczej

W badaniach nad współpracą międzyorganizacyjną wybrano metodę studium przypadku. Zgodnie z definicją jest to badanie empiryczne, które oferuje wgląd w pewne zjawisko w jego realnym kontekście, w sytuacji, w której nie są jasno określone granice pomiędzy zjawiskiem a jego kontekstem oraz gdy istnieje możliwość wykorzystywania wielu różnorodnych źródeł informacji [Yin, 1889]. Studium przypadku pozwala na elastyczny dobór obiektu badań i na wykorzystywanie różnorodnych źródeł informacji, a co ważne, łączy badania o charakterze ilustratywnym, eksploratywnym i wyjaśniającym.

Przyjęta metoda badawcza pozwala na wieloaspektową analizę pojedynczego przypadku aliansu udziałowego, tj. szczegółowy opis pozwalający wyciągnąć wnioski co do przyczyn i rezultatów podjętej współpracy. W szerszym kontekście można w ten sposób ocenić rezultaty dotyczące efektywności wybranego modelu biznesowego, cech rynku, uwarunkowań technicznych, kulturowych bądź społecznych. W zamierzeniu studium przypadku powinno opisać koncepcje warte naśladowania w praktyce biznesowej, ewentualnie wskazać błędy, których należy unikać. Niebagatelną rolę w wyborze metody badawczej miał fakt dostępu do informacji w zakresie kooperacji podjętej przez operatorów telefonii komórkowej.

3.2. Opis przypadku

Jak już wcześniej wspomniano, mamy w Polsce czterech operatorów sieci komórkowych, którzy świadczą usługi w oparciu o własną infrastrukturę, czyli takich, którzy budują własną sieć radiową. Są to T-Mobile Polska SA, Orange Polska SA, Polkomtel SA i P4 Sp. z o.o. Do niedawna każdy z operatorów planował, budował i utrzymywał własną radiową sieć dostępową RAN (*Radio Access Network*). Radiowa sieć dostępową to część mobilnego systemu telekomunika-

cyjnego realizującego dostęp radiowy do sieci. Jest to część systemu pomiędzy użytkownikiem (telefonem komórkowym, tabletem czy innym urządzeniem zdalnego dostępu) a siecią szkieletową (*core network*). Na sieć radiową składają się trzy podstawowe grupy elementów – stacje bazowe (BTS/NB), transmisja (połączenie światłowodowe bądź radioliniowe) łącząca stacje bazowe z kontrolerami stacji bazowych (BSC/RNC) i kontrolery stacji bazowych. Każdy z operatorów miał taką niezależną, własną infrastrukturę telekomunikacyjną.

Orange (wcześniej jako Polska Telefonii Komórkowa Centertel Sp. z o.o.) od 1991 r. budował sieć nadajników na wieżach, kominach, biurowcach oraz innych obiektach przemysłowych i mieszkalnych. Podobnie T-Mobile (wcześniej jako Polska Telefonii Cyfrowa Sp. z o.o.) od 1996 r. postępował w odniesieniu do swojej sieci radiowej. Powodowało to, że w niektórych miejscach budowano kilka obiektów obok siebie, np. dwie lub nawet trzy wieże na charakterystycznych ze względu na położenie wzniesieniach. Rosnąca konkurencja na rynku komórkowym, a także spadki stawek za połączenia telefoniczne skłoniły tych dwóch operatorów do nawiązania współpracy i szukania oszczędności w kosztach zarządzania siecią radiową. Wśród nich można wymienić koszty:

- budowy i rozbudowy sieci,
- utrzymania obiektów, w tym przeglądy i remonty wież,
- najmu obiektów lub dzierżawy działek,
- zużycia energii elektrycznej,
- opłaty za użytkowane pasma częstotliwości.

Operatorzy wykorzystali również istniejące regulacje prawne i wystąpili do Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z wnioskiem o dokonanie koncentracji polegającej na utworzeniu wspólnego przedsiębiorstwa. Złożony wniosek spotkał się z przychylną decyzją [www 1]. Od tego momentu pomysł powołania spółki do kompleksowego zarządzania siecią nabrał realnych kształtów.

Firma Networks! Sp. z o.o. powstała w 2011 r. Jej właścicielami są operatorzy T-Mobile Polska SA i Orange Polska SA. Każdy z nich ma po 50% udziałów². Powołanie spółki Networks! było wynikiem podjęcia współpracy między tymi dwoma operatorami w zakresie technicznym. W innych obszarach działalności biznesowej firmy T-Mobile i Orange dalej pozostają konkurentami. W spółce Networks! pracę podjęli pracownicy z obu macierzystych organizacji, którzy w zakresie sieci radiowej zajmowali się kwestiami planistycznymi, inwestycyjnymi i utrzymaniowymi. Również funkcje wsparcia, takie jak finanse, administracja czy zarządzanie personelem, są realizowane przez pracowników z do-

² KRS: 0000387452.

świadczeniem nabytym u obu operatorów. Dzięki temu nowa organizacja mogła wykorzystywać wiedzę i kompetencje zgromadzone u swoich właścicieli. Taki model współpracy jest klasycznym aliansem udziałowym, spółką *joint venture* z równymi, pięćdziesięcioprocentowymi udziałami obydwu partnerów.

Celem Networks! jest planowanie, budowa i utrzymanie skonsolidowanej sieci radiowej. Głównym projektem, jaki realizuje Networks!, jest budowa jednej radiowej sieci dostępowej, która powstanie z dwóch niezależnych sieci każdego operatora. Projekt rozpoczął się wraz z powstaniem firmy Networks!, czyli w 2011 r., a jego planowane zakończenie to połowa 2014 r. Projekt dotyczy zarówno systemu GSM (2G), jak i systemu UMTS (3G) i obejmuje obszar całej Polski. Pierwszym etapem projektu było zaplanowanie lokalizacji z sieci obu operatorów, które miały wejść do sieci skonsolidowanej. Kryteria wyboru stacji były zróżnicowane. W przypadku lokalizacji kolokowanych, czyli miejsc, gdzie na jednym obiekcie znajdowały się stacje bazowe obu operatorów, jedna ze stacji była planowana do wyłączenia. Dzięki likwidacji obiektów nadmiarowych uzyskiwano zmniejszenie kosztów funkcjonowania sieci. Dla obiektów, które nie były kolokowane, dokonywano wyboru przede wszystkim ze względów radiowych, czyli takich, które gwarantowały poprawę zasięgu i jakości sieci. Istotnym elementem w wyborze było również zachowanie paritetów ze względu na równy udział obu operatorów w przedsięwzięciu. Projekt zakładał, że połowa stacji będzie własnością T-Mobile, a druga połowa własnością Orange. Wynikiem prac planistycznych był tzw. *nominal plan*, czyli lista stacji, które wchodziły w skład sieci skonsolidowanej. W ten sposób osiągnięto następujące cele: po pierwsze, każdy z operatorów będzie posiadał mniejszą liczbę stacji w sieci docelowej, niż miało to miejsce przed uruchomieniem projektu, po drugie, sumaryczna liczba obiektów emitujących sygnały obu operatorów ulegnie znacznemu zwiększeniu.

Przed konsolidacją operatorzy mieli nie tylko niezależną topologię sieci, ale także różnych dostawców sprzętu telekomunikacyjnego o zróżnicowanym stopniu zaawansowania technologicznego i co za tym idzie, odmiennych możliwościach świadczenia usług. Jednym z pierwszych zadań Networks! po jej powstaniu był wybór i rekomendacja techniczna potencjalnych dostawców sprzętu dla sieci skonsolidowanej. Negocjacje handlowe i kwestie kontraktowe pozostały po stronie właścicieli.

Kolejnym etapem po wyborze lokalizacji i dostawcy było zaplanowanie działań operacyjnych w projekcie. Zrealizowanie projektu wymagało następujących aktywności:

- przygotowania projektów budowlanych i instalacyjnych dla wybranych lokalizacji,

- uzyskania wszelkich wymaganych prawem uzgodnień i legalizacji formalno-prawnych,
- przygotowania gotowości funkcjonalnej kontrolerów stacji bazowych (BSC/RNC),
- przygotowania transmisji dla nowych stacji bazowych,
- wymiany sprzętu na wskazanych stacjach bazowych (*swap*),
- konsolidacji, czyli włączenia zaplanowanych stacji i jednoczesnego wyłączenia lokalizacji nadmiarowych,
- optymalizacji parametrów radiowych sieci, tak aby uzyskać wskaźniki jakościowe spełniające założone wartości.

Realizacja tak skomplikowanych i wieloaspektowych działań wymagała zdefiniowania geograficznie spójnych obszarów obejmujących ok. 30 lokalizacji tzw. klastrów. Celem takiego podziału była możliwość realizacji prac instalacyjnych w czasie jednego tygodnia, co ma zasadniczy wpływ na jakość sieci i jej postrzeganie przez klientów (w trakcie prac stacje bazowe są wyłączane). Kolejną przyczyną, dla której zastosowano klastrowe podejście, było równomierne zaplanowanie i rozłożenie prac dla każdego z wcześniej wskazanych etapów projektu. Zasadniczym zagadnieniem w projekcie jest optymalizacja i zarządzanie parametrami radiowymi sieci. Dla grupy ok. 30 stacji zadanie to jest najbardziej efektywne. Pozwala także inżynierom odpowiedzialnym za jakość sieci na dogłębną i szczegółową analizę problematycznych przypadków. Z kolei dla operatorów jest to wygodny sposób na całościową akceptację projektu w zdefiniowanym obszarze.

Zgodnie z przyjętymi planami skuteczna realizacja działań Networks! ma zapewnić następujące efekty:

- zmniejszenie kosztów funkcjonowania sieci dla każdego operatora poprzez redukcję liczby stacji i wiążące się z tym obniżenie kosztów powiązanych,
- poprawa zasięgu sieci dla obu operatorów poprzez sumaryczne zwiększenie liczby stacji bazowych,
- poprawa jakości i pojemności sieci,
- efekt synergii uzyskany dzięki zarządzaniu przez Networks! jedną siecią skonsolidowaną obsługującą dwóch operatorów.

Dotychczasowa realizacja projektu konsolidacji (który obecnie jest w fazie końcowej), a także prognoza wyników finalnych potwierdzają osiągnięcie założonych celów przedsięwzięcia.

3.3. Wnioski z badań

W trakcie badań przeprowadzono analizę studium przypadku współpracy pomiędzy operatorami T-Mobile i Orange. Firmy zawarły alians, tworząc spółkę *joint venture*. Taki model kooperacji zapewnił aliantom podział nakładów inwestycyjnych i obniżył koszty funkcjonowania każdego z operatorów w obszarze rozbudowy sieci i wdrażania nowych funkcjonalności. Jednocześnie umożliwiło to poprawę jakości świadczonych usług poprzez zwiększenie zasięgu i pojemności sieci dla każdego operatora. Dzięki takiemu rozwiązaniu osiągnięto efekt synergii zarówno w obszarze technicznym, finansowym, jak i w poziomie posiadanej wiedzy inżynierskiej i projektowej. Zastosowany alians nie wiąże firm w swych autonomicznych decyzjach, a operatorzy ciągle pozostają konkurentami na innych polach biznesowych. Nie można tego rozstrzygnąć ostatecznie, jednak wydaje się, że zastosowany model działania przynosi spodziewane efekty – projekt, do którego powołano spółkę celową, jest w zasadzie na ukończeniu i spełnia założone kryteria. Znaczącymi czynnikami sukcesu w tym aliansie są: porównywalna skala biznesu i wielkość firm, które podjęły współpracę, a także podobna kultura organizacyjna wynikająca z działalności w branży nowoczesnych technologii. Pozostaje otwarte pytanie: jak długo po zakończeniu projektu konsolidacji sieci firmy będą ze sobą współpracowały? Wydaje się, że wspólna infrastruktura jest determinantą na tyle silną, że kooperacja na polu technicznym będzie trwała w dłuższej perspektywie czasu i kooperacja będzie dla tych przedsiębiorstw strategią kluczową. Również interesującym zagadnieniem byłoby porównanie współpracy, jaką globalne firmy T-Mobile i Orange podjęły na rynku brytyjskim w nieco innym modelu niż w Polsce oraz zbadanie różnic i podobieństw zastosowanych rozwiązań, a także ocena ich efektywności biznesowej.

Podsumowanie

Sektor telekomunikacyjny stanowi bardzo interesujący obiekt badań, zarówno ze względu na uwarunkowania jego funkcjonowania związane z dynamiką zmian technologicznych, jak i ze względu na bardzo wyraźny wpływ tego sektora na działalność gospodarczą innych branż i życie społeczne. Analiza dynamiki rozwoju sektora telekomunikacyjnego w Polsce pokazała, że telefonia komórkowa staje przed problemem nasylenia rynku i znajduje się na etapie, na którym przedsiębiorstwa tego sektora muszą zwiększać wysiłki związane z zapewnieniem odpowiedniej efektywności. W rezultacie przedsiębiorstwa poszukują możliwości związanych z odpowiednimi relacjami w sektorze, w tym z ko-

operacją z konkurentami zapewniającą zwiększenie efektywności kosztowej, poprawę zasięgu sieci i jakości usług.

W artykule zaprezentowano cele, uwarunkowania rozwoju oraz korzyści związane z udziałowym aliansem strategicznym kluczowych graczy polskiego rynku telekomunikacyjnego. Wnioski z badań stanowią nie tylko ilustrację istoty aliansu udziałowego, ale mogą oferować podstawę do kształtowania najlepszych praktyk i transferu doświadczeń, nie tylko w ramach badanego sektora.

Literatura

- Bengtsson M., Hinttu S., Kock S. (2003), *Relationships of Cooperation and Competition between Competitors*, Paper submitted to the 19th Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (2011), *Co-opetition. A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation*, Random House.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1995), *The right game: usegame-theory to shape strategy*, „Harvard Business Review”, Vol. 73, No. 4.
- Chwistecka-Dudek H., Sroka W. (2008), *Alianse strategiczne, problemy teorii, dylematy praktyki*, WSB, Dąbrowa Górnicza.
- Cyglar J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Jankowska B. (2012), *Koopetycja w klastrach kreatywnych. Przyczynek do teorii regulacji w gospodarce rynkowej*, UE, Poznań.
- Osarenkhoe A. (2010), *A coopetition strategy – study of inter-firm dynamics between competition and cooperation*, „Business Strategy Series”, No. 6.
- Romanowska M. (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- [www 1] <http://www.uke.gov.pl>, Decyzja Prezesa UOKiK nr DKK-31/11 (dostęp: 19.03.2014).
- [www 2] <http://www.uke.gov.pl>, *Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2012 roku* (dostęp: 17.03.2014).
- Yin R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, Newbury Park, CA.

EQUITY ALLIANCES IN THE STRATEGIES OF COOPETITION IN THE TELECOMMUNICATIONS INDUSTRY ENTERPRISES

Summary: The article presents problems concerning one of the forms of relationships between enterprises based on coopetition – strategic equity alliances. The authors present a synthetic overview of the basic concepts of coopetition, strategic alliances and their most important forms. After the introduction, in the form of the characteristics of the telecommunications market in Poland, a case study of the alliance two key players on the

Polish market is presented: T-Mobile and Orange. The analysis of the project is to show how both market players combine the competition with the search for increased efficiency through the close cooperation in the selected area of activity. The presented case is the basis for research relating to the objectives and circumstances of the conclusion of the alliance, as well as identify the most important factors influencing the potential success.

Keywords: strategic alliances, coopetition, telecommunication.