



Jarosław Polak

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
jaroslaw.polak.119@zarz.agh.edu.pl

WSPÓŁPRACA I WSPÓŁDZIAŁANIE MIĘDZYORGANIZACYJNE W TELEKOMUNIKACJI MOBILNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja problematyki współpracy i współdziałania międzyorganizacyjnego w sektorze telekomunikacji mobilnej. W pierwszej części pracy na podstawie przeglądu literatury wskazano różnice w definiowaniu pojęć współpraca i współdziałanie. Następnie, odnosząc się do jednej z wybranych definicji, przeprowadzono analizę dwóch przypadków relacji pomiędzy operatorami T-Mobile i Orange w Polsce i Wielkiej Brytanii. Wyniki badań wskazują na różnice w przyjętych modelach więzi międzyorganizacyjnej. Odmienności przejawiają się w innym podejściu do zagadnień własności infrastruktury, praw użytkownika częstotliwości i świadczenia usług telekomunikacyjnych. Współdziałanie jest pojęciem szerszym niż współpraca i termin ten odnosi się do głębszych i mocniejszych form więzi międzyorganizacyjnych.

Słowa kluczowe: współpraca, współdziałanie, telekomunikacja mobilna.

Wprowadzenie

Relacje międzyorganizacyjne, zakres i formy współpracy, tworzenie wzajemnych więzi i sieci przedsiębiorstw stały się w ostatnich latach obszarem intensywnych badań naukowych. Świadczą o tym liczne publikacje dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński (red.), 2012; Łada (red.), 2014; Koźmiński i Latusek-Jurczak (red.), 2014], w których pojawiają się analizy zjawisk występujących w realnym życiu gospodarczym. Ma to szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw nowoczesnych technologii i branży ICT (*Information and Communication Technology*). Bogactwo poruszanych zagadnień badawczych i różnorodność podejść do poruszanej problematyki ma odbicie w odmiennym rozumieniu niektórych pojęć. Takimi terminami są współpraca i współdziałanie.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wielości interpretacji i definiowania współpracy i współdziałania oraz wskazanie odmienności tych określeń na podstawie przeglądu literatury. Następnie zaprezentowane zostaną dwa studia przypadków relacji międzyorganizacyjnych operatorów telekomunikacyjnych Orange i T-Mobile. Modele więzi zastosowane przez te przedsiębiorstwa w Polsce i Wielkiej Brytanii wykażą różnice w tym, czym jest współpraca i współdziałanie.

1. Współpraca a współdziałanie

Współpraca międzyorganizacyjna i współdziałanie międzyorganizacyjne nie mają jednoznacznego i zaakceptowanego rozróżnienia. Przeważnie oba te pojęcia są używane zamiennie i traktowane jako synonimy. Według *Słownika języka polskiego* współpraca to „działalność prowadzona wspólnie przez jakieś osoby, instytucje lub państwa”. Natomiast „współdziałanie to działanie wspólnie z kimś albo przyczynianie się do czegoś razem z innymi czynnikami” [www 1].

W polskiej literaturze przedmiotu terminy współpraca i współdziałanie są określane w różnorodny sposób. Współpraca traktowana może być jako jedna z form współdziałania, w której wspólne wykonywanie czynności i działań ma prowadzić do wspólnego celu, przy czym cel ten ma mieć sens społecznej użyteczności i być rodzajem wytwarzania lub przetwarzania obiektów materialnych bądź symbolicznych. Współdziałanie zawiera w sobie zjawiska współpracy, współnauki i współzabawy [Czarniawski, 2002, s. 30].

Współpraca przedsiębiorstw to wykonywanie wspólnie czynności, których celem jest realizacja projektów i osiągnięcie korzyści przez jej uczestników [Strzyżewska, 2011, s. 28]. Współpracę między przedsiębiorstwami postrzega się jako element szerszego pojęcia, jakim jest współdziałanie. Współpracę określa się jako relację wiążącą co najmniej dwa podmioty, polegająca na współdziałaniu, którego celem jest osiągnięcie korzyści przez uczestników współdziałania. Działania we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami dotyczą wymiany posiadanych zasobów własnych, współużytkowania dostępnych zasobów i wspólnego pozyskiwania nowych zasobów dla uzyskania korzyści przez każdego z partnerów [Strzyżewska, 2011, s. 28].

Pojęcia współpracy jest także definiowane jako podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie dla osiągania celów przedsiębiorstw [Lichtarski, 1992, s. 13]. Takie pojmowanie współpracy to wykonywanie czynności, pracy, produkcji, planowanie, realizacja jakichś złożonych lub prostych projektów. Może dotyczyć całych przedsiębiorstw lub ich działów, poszczególnych ludzi lub ich grup. Z kolei inna defini-

cja [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński (red.), 2012, s. 101] określa współpracę jako działanie z innymi, gdy co najmniej dwa podmioty mają wzajemnie dopełniające się cele.

Współdziałanie należy rozpatrywać w kontekście ogólnym i ekonomiczno-organizacyjnym. W kontekście ogólnym oznacza ono przyczynianie się do czegoś, współpracę z czymś. Odpowiednikiem angielskim jest tu termin *cooperation*. W kontekście ekonomiczno-organizacyjnym oznacza ono różne związki pomiędzy organizacjami i grupami społecznymi, które dążą do osiągnięcia w tym samym czasie wspólnego celu, bądź uniemożliwienie osiągnięcia celów rozbieżnych [Kaczmarek, 2000, s. 5]. Współdziałanie zawiera w sobie pojęcie współpracy (*collaboration*) i oznacza skoordynowane działanie nakierowane na realizację zadań cząstkowych wynikających z podziału pracy lub powiązań międzyorganizacyjnych powstałych w wyniku zawieranych umów i porozumień ułatwiających czy umożliwiających realizację określonych zadań [Kaczmarek, 2000, s. 5].

Współdziałanie określane jest też jako wszelkiego rodzaju powtarzające się i względnie trwałe powiązania między organizacjami, których wyrazem są różne formy współdziałania i prawnoorganizacyjne formy integracji [Jagoda i Lichtarski, 2002, s. 151]. Współdziałanie postrzegane jest również jako przejaw współpracy na rzecz wspólnego celu, z którym strony kooperujące się identyfikują. Podstawą takiej relacji jest zaufanie, lojalność i działanie w interesie wszystkich stron z określonymi zasadami komunikacji i rozwiązywania konfliktów [Lipka, 2004, s. 17].

Współdziałanie międzyorganizacyjne [Czakon, 2005, s. 10] oznacza także takie oddziaływania zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami, w których dokonuje się wymiana informacyjna, materialna lub energetyczna, przy czym strony wymiany przejawiają zaangażowanie, a postawa ta jest wzajemna. Definicja ta wskazuje na trzy podstawowe elementy współdziałania. Są to wymiana, zaangażowanie i wzajemność.

Niezależnie od przyjętych definicji i określeń pojęć współdziałanie i współpraca można stwierdzić, że oba te terminy zawierają [Nowak, 2009, s. 691]:

- działalność o szerokim spektrum formalizacji wzajemnych relacji,
- współzależność wynikającą z powiązań kapitałowych, zasobowych i personalnych,
- różnorodny zakres działalności, formy organizacyjne i prawne, a także zasady tworzenia, rozwoju i działania,
- asymetrię bądź symetrię władzy i co za tym idzie równomierne albo nierównomierne oddziaływanie wzajemnych sił,
- powiązania gospodarcze pomiędzy producentami i dostawcami tworzące się w ramach procesu wymiany i transakcji.

Opierając się na idei uczenia się poprzez współpracę i współdziałanie [Bruffee, 1995], niektórzy badacze definiują współpracę międzyorganizacyjną i współdziałanie międzyorganizacyjne w odmienny sposób, wskazując na różnice w tych terminach. Współpraca międzyorganizacyjna (*collaboration*) odnosi się do relacji pomiędzy partnerami biznesowymi, w których każde przedsiębiorstwo osiąga korzyści i uczy się od partnerów po to, aby lepiej osiągać swoje cele. W ramach współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstwa pozostają autonomiczne i ich relacje można przerwać w dowolnym momencie bez wpływu na cele pojedynczych przedsiębiorstw. We współdziałaniu międzyorganizacyjnym (*cooperation*) przedsiębiorstwa współdziałają, aby osiągnąć wspólny cel. W takich związkach żadna ze stron nie może skutecznie konkurować bez ciągłego wkładu pozostałych partnerów [Albani i Dietz, 2009, s. 277].

2. Relacje operatorów telekomunikacji mobilnej

Wiodącymi operatorami telekomunikacji mobilnej zarówno w skali europejskiej, jak i globalnej są firmy Orange i Deutsche Telekom. Orange jest spółką akcyjną notowaną na giełdach w Paryżu i Nowym Jorku. Jest jednym z największych na świecie operatorów telekomunikacyjnych z wartością sprzedaży rzędu 40 mld euro w 2015 r. i zatrudniającym na koniec tego roku ponad 156 tys. pracowników na całym świecie. Grupa Orange obecna jest w 28 krajach i posiada 263 mln klientów, w tym 201 mln użytkowników mobilnych i 18 mln klientów stacjonarnych usług szerokopasmowych. Orange jest również wiodącym dostawcą globalnych usług informatycznych i telekomunikacyjnych dla korporacji ponadnarodowych [www 2]. Deutsche Telekom, właściciel marki T-Mobile, jest spółką akcyjną notowaną na giełdach frankfurckiej i nowojorskiej. Operator ten prowadzi działalność w ponad 50 krajach świata, a głównymi terenami jego aktywności są Europa (największy operator w Unii Europejskiej) i Stany Zjednoczone. Baza kliencka wynosi 156 mln użytkowników mobilnych, 29 mln użytkowników sieci stałej i kolejnie 18 mln odbiorców sieci szerokopasmowej. Operator zatrudnia 225 tys. pracowników i generuje przychody na poziomie 69,2 mld euro [www 3].

Deutsche Telekom i Orange od końca pierwszej dekady XXI w. zaczęły nawiązywać relacje biznesowe i tworzyć wspólne przedsięwzięcia. Jednym z przykładów takiej współpracy jest stworzenie firmy BuyIn, która jest spółką zakupową joint venture z 50-proc. udziałem każdego z operatorów. Zadaniem BuyIn są: zwiększenie konkurencyjności jej właścicieli w postępowaniach zakupowych, osiągnięcie trwałych korzyści skali oraz oszczędności, a także standa-

ryzacja sprzętu technicznego dla przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo z operatorami [www 4]. W zakresie telekomunikacji mobilnej Orange i T-Mobile współpracują i współdziałają, tworząc rozwiązania techniczno-formalne dla swoich sieci komórkowych w Wielkiej Brytanii i w Polsce.

2.1. Studium przypadku współpracy T-Mobile i Orange w Polsce

Orange i Deutsche Telekom, poprzez swoje spółki zależne Orange Polska SA i T-Mobile Polska SA, zawarły 21 lipca 2011 r. umowę o współwykorzystaniu swoich radiowych sieci dostępowych (umowa współników). Umowa określa zasady zarządzania, planowania, obsługi, rozwoju i utrzymania tychże sieci. Zadania te realizuje powołana w tym celu spółka Networks, w której obaj operatorzy mają po 50% udziałów. Spółka Networks wykonuje swoje zadania na podstawie zawartych umów o świadczenie usług planowania, budowy i utrzymania sieci (umowy serwisowe) [www 5]. Networks nie jest właścicielem infrastruktury technicznej, pełni jedynie rolę inwestora zastępczego i zarządza siecią. Każdy z operatorów jest w połowie właścicielem radiowej sieci dostępowej RAN (Radio Access Network) i każdy ze współników dysponuje własną, przydzieloną przez Urząd Komunikacji Elektronicznej pulą częstotliwości. Celem aliansu jest wspólne wykorzystanie infrastruktury technicznej (wieże, maszty itd.), tak aby niezależnie od własności obiektu stacje bazowe nadawały sygnał każdego z operatorów. Skutkiem takiego rozwiązania jest redukcja nadmiarowych nadajników, co w efekcie zmniejsza koszty działalności i jednocześnie zapewnia zwiększenie liczby obiektów emitujących sygnał obu operatorów, co z kolei ma wpływ na poprawę zasięgu i jakości świadczonych usług. Kolejnym polem współpracy jest jednoczesne użytkowanie wybranego pasma częstotliwości dla sieci MOCN (Multi-Operator Core Network), czyli sieci, która jest wspólna dla klientów obu operatorów. Podobnie użytkowane jest pasmo 1800 MHz dla systemu LTE, jednak w tym wypadku pomiędzy przedsiębiorstwami dochodzi do wymiany na zasadach komercyjnych z uwagi na brak tego pasma w portfolio Orange. Po zakończeniu aukcji w 2015 r., zamienionej ostatecznie na przetarg, obie firmy realizują budowę sieci LTE 800¹.

Odnosząc powyższy opis studium przypadku do definicji współpracy międzyorganizacyjnej zaproponowanej przez Albani i Dietz należy podkreślić, że

¹ Informacje prezentowane w podpunkcie 2.1 są po części wynikiem wiedzy i doświadczeń autora zebranych w trakcie realizacji projektów budowy sieci telefonii komórkowej i praktyki zawodowej w firmach Orange i Networks.

spełnia on kryteria współpracy. Współpracujące przedsiębiorstwa osiągają korzyści, a wzajemna relacja umożliwia wymianę informacji. Niemniej operatorzy pozostają niezależni, a ich współpraca, której przejawem jest wspólne joint venture w postaci firmy Networks, może zostać przerwana bez wpływu na realizację celów każdej z zaangażowanych stron. Rolę Networks może pełnić zupełnie inny podmiot.

2.2. Studium przypadku współdziałania T-Mobile i Orange w Wielkiej Brytanii

Deutsche Telekom i Orange w 2008 r. poinformowały o chęci połączenia swoich przedsięwzięć w Wielkiej Brytanii [www 6]. Operatorzy ci byli obecni na rynku brytyjskim poprzez swoje spółki zależne T-Mobile UK i Orange UK, które oferowały usługi głównie w zakresie telekomunikacji mobilnej. Umowa o połączeniu i stworzeniu joint venture z udziałami po 50% dla każdej ze stron została podpisana w listopadzie 2009 r. [www 7], a ostatecznie zatwierdzona w kwietniu 2010 r. po uzyskaniu wymaganych akceptacji regulatora (Competition and Markets Authority, CMA) i Komisji Europejskiej [www 8]. Nowa spółka otrzymała nazwę Everything Everywhere. Połączenie wynikało z chęci stworzenia jednej wspólnej sieci komórkowej i z planowanych skutków tej decyzji, to jest zmniejszenia kosztów operacyjnych oraz zmniejszenia nakładów inwestycyjnych dla każdego z partnerów. Przewidywano również efekty synergii w związku z ograniczeniem kosztów administracyjnych. Planowano także uzyskać poprawę jakości i zasięgu. Nowe joint venture stało się właścicielem obu sieci, a współudziałowcy przekazali do Everything Everywhere (po wcześniejszej decyzji regulatora – Ofcom) przyznane wcześniej rezerwy pasm częstotliwości. Pierwszym krokiem do stworzenia zunifikowanej sieci było umożliwienie roamingu wewnętrznego w sieci 2G dla abonentów obu operatorów [www 9]. Równocześnie dokonywana była wymiana sprzętu na stacjach bazowych.

Przez pierwsze lata funkcjonowania joint venture marki Orange i T-Mobile były obecne na rynku, jednak jesienią 2012 r. wprowadzono nową markę EE (z jednoczesną zmianą nazwy spółki na EE) [www 10]. Miało to bezpośredni związek z wprowadzeniem sieci czwartej generacji – systemu LTE. Od 2014 r. usługi pod marką Orange i T-Mobile zaczęły być wycofywane z sieci sprzedaży i jedyną marką pozostało EE. Ostatnim dotychczasowym etapem w rozwoju EE był zakup tej spółki przez British Telecom na początku 2016 r. [www 11].

Analizowane powyżej studium przypadku to przykład współdziałania międzyorganizacyjnego. Współdziałające firmy dążą do osiągnięcia wspólnego celu. Celem tym jest stworzenie jednej sieci, jednej marki i jednego przedsiębiorstwa, a działanie to jest niemożliwe bez udziału i wkładu współpartnera.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wykazują, że współpraca i współdziałanie, chociaż stosowane często jako synonimy, nie są pojęciami tożsamymi. Określają one odmienne formy relacji międzyorganizacyjnej. Analiza przypadków kooperacji globalnych operatorów telekomunikacyjnych w Polsce i Wielkiej Brytanii potwierdza zróżnicowanie pojęć współpracy i współdziałania. Cechy obu rozwiązań zebrane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Zróżnicowanie współpracy i współdziałania operatorów w ramach spółek Networks i EE

Kryterium wyróżniające	Networks	EE
Własność infrastruktury technicznej	Networks nie jest właścicielem infrastruktury technicznej	EE jest właścicielem infrastruktury technicznej
Przydział pasm częstotliwości	Każdy z operatorów użytkuje przydzielone przez regulator pasma częstotliwości, niektóre pasma w ramach porozumień są współużytkowane. Networks nie posiada praw do użytkowania częstotliwości	EE przejął od operatorów prawa użytkowania pasm częstotliwości i samodzielnie uzyskał od regulatora prawa do użytkowania dodatkowych częstotliwości 4G
Typ sieci	Dwie niezależne sieci core'owe operatorów, współdzielona sieć radiowa obsługiwana przez Networks	Jedna sieć obsługująca obydwu operatorów
Oferta usługowa	Networks nie świadczy usług telekomunikacyjnych dla abonentów, jedynie zarządza sieciami operatorów-właścicieli.	EE docelowo stał się kolejnym operatorem telekomunikacyjnym, świadczącym usługi dla klientów

Źródło: Opracowanie własne.

Współdziałanie dotyczy głębszej relacji, dzięki której stworzone zostało nowe przedsiębiorstwo całkowicie przejmujące rolę i zadania wcześniej realizowane przez niezależnych operatorów T-Mobile i Orange. Po połączeniu w firmę EE stali się oni współwłaścicielami tylko poprzez posiadanie akcji. Takie rozwiązanie ma również tę zaletę, że pozwala na stosunkowo łatwe wyjście z aliansu, co rzeczywiście miało miejsce. W przypadku współpracy tychże operatorów w Polsce stworzona została firma Networks, która w ramach umów zarządza współużytkowaną siecią. Firmy T-Mobile i Orange korzystają ze

współpracy, niemniej pozostają niezależne. Przejawia się to tym, że każda ze współpracujących stron ma własną infrastrukturę, prawa do użytkowania pasm częstotliwości i działa jako dostawca usług telekomunikacyjnych. W tym wypadku więź między organizacjami jest słabsza. W artykule opisano dwie formy relacji międzyorganizacyjnej, jednak pozostaje pytanie, co leży u podstaw wyboru współpracy bądź współdziałania w sektorze telekomunikacji mobilnej. To zagadnienie może być obszarem dalszych badań.

Literatura

- Albani A., Dietz J.L.G. (2009), *Current Trends in Modeling Inter-organizational Cooperation*, „Journal of Enterprise Information Management”, Vol. 22, Iss 3.
- Bruffee K.A. (1995), *Cooperative Learning versus Collaborative Learning*, „Change”, Vol. 27.
- Czakon W. (2005), *Istota relacji sieciowych przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Czarniawski H. (2002), *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin.
- Jagoda H., Lichtarski J. (2002), *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Kaczmarek B. (2000), *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kozarkiewicz A. (2014), *Modele współpracy międzyorganizacyjnej* [w:] M. Łada (red.), *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza. Zastosowanie metod rachunkowości w zarządzaniu sieciami biznesowymi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.) (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lichtarski J. (1993), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Lipka A. (2004), *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa.
- Łada M. (red.) (2014), *Międzyorganizacyjna rachunkowość zarządcza. Zastosowanie metod rachunkowości w zarządzaniu sieciami biznesowymi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.) (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Nowak D. (2012), *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 736, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 55.
- Strzyżewska M. (2011), *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- [www 1] <http://sjp.pwn.pl> (dostęp: 17.03.2016).

- [www 2] <http://www.orange.com/en/About/Orange-at-a-glance> (dostęp: 19.03.2016).
- [www 3] <http://www.telekom.com/company/at-a-glance/81660> (dostęp: 19.03.2016).
- [www 4] <http://www.buyin.pro/company> (dostęp: 19.03.2016).
- [www 5] <http://www.networks.pl> (dostęp: 20.03.2016).
- [www 6] <http://ee.co.uk/our-company/newsroom/2009/08/07/deutsche-telekom-and-france-telecom-plan-to-merge-t-mobile-uk-an> (dostęp: 22.03.2016).
- [www 7] <http://ee.co.uk/our-company/newsroom/2009/11/09/deutsche-telekom-and-france-telecom-sign-final-agreement-to-comb> (dostęp: 22.03.2016).
- [www 8] <http://ee.co.uk/our-company/newsroom/2010/04/01/deutsche-telekom-and-france-telecom-announce-completion-of-uk-me> (dostęp: 23.03.2016).
- [www 9] http://ee.co.uk/our-company/newsroom/2010/10/11/_big-switch-on_-takes-place-with-more-than-27-million-people-now (dostęp: 23.03.2016).
- [www 10] <http://ee.co.uk/our-company/newsroom/2012/09/11/everything-everywhere-launches-ee--a-new-company--a-new-network> (dostęp: 24.03.2016).
- [www 11] <http://home.bt.com/news/bt-life/bt-welcomes-cmas-approval-of-ee-acquisition-11364033662015> (dostęp: 24.03.2016).

INTER-ORGANIZATIONAL COLLABORATION AND COOPERATION IN MOBILE TELECOMMUNICATION

Summary: The aim of this article is to present the issues of inter-organizational collaboration and cooperation in mobile telecommunications sector. In the first part of the work, which is based on the review of the literature, the differences in defining the concepts of collaboration and cooperation are indicated. Then, referring to one of the selected definition, an analysis of two cases, the relationship between operators T-Mobile and Orange in Poland and the UK is carried out. The results show the differences in accepted models of inter-organizational relationships. These differences are reflected in various approaches to the issues of infrastructure ownership, the rights of the use of frequencies and providing telecommunications services. Cooperation is a broader concept than collaboration, and the term refers to a deeper and stronger forms of inter-organizational relationships.

Keywords: collaboration, cooperation, mobile telecommunication.