

Andrzej Grzebieniak

Alianse strategiczne w telekomunikacji

Działania dużych firm na rynkach międzynarodowych charakteryzują się w ostatnich latach stałym poszukiwaniem atrakcyjnych form współpracy jako instrumentu konkurencji. W wyniku globalizacji rynków i wzrostu dynamiki konkurencji, firmy zostały zmuszone do zwiększania efektywności produkcji istniejących produktów oraz szybszego wprowadzania innowacji produktowych. Rozpoczęły się próby rozszerzenia rynku na podstawowe produkty i jednocześnie uzyskania maksymalizacji korzyści z ekonomii skali. Spośród wielu form ekspansji firm na rynki zagraniczne, przede wszystkim aliance odznaczają się znacznym wzrostem w ostatnich latach¹⁾. Są one traktowane nie tylko jako atrakcyjna forma możliwości poszerzenia dotychczasowych rynków działania, ale również jako integralna część strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Alians strategiczny jest definiowany jako „współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”²⁾. Dynamiczny rozwój aliansów rozpoczął się na przełomie lat 80. i 90. i objął przede wszystkim przemysły: telekomunikacyjny, lotniczy, samochodowy, elektryczny oraz komputerowy. Głównymi przyczynami wywołującymi potrzebę wchodzenia firm w aliansowe formy współpracy są m.in.³⁾:

- zmniejszenie i wspólny udział w kosztach badań i rozwoju,
- zapewnienie dostępu do uzupełniających się technologii,
- skok technologiczny, zostały wykupione, pozyskane: chroniona wiedza i technologie partnera,
- skracanie się cyklu życia produktu,
- dostęp do rynków zagranicznych,
- dostęp do wysoko kwalifikowanych pracowników,
- dostęp do zasobów finansowych.

Do jednych z najważniejszych czynników, determinujących rozwój światowego rynku telekomunikacyjnego, należy globalizacja. Jest to zjawisko charakterystyczne dla gospodarki światowej końca dwudziestego wieku, które polega na „integrowaniu coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzeniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, korporacyjnych), w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności i znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach”⁴⁾. Globalizacja kształtuje rozwój telekomunikacji w dwojaki sposób:

- rośnie zapotrzebowanie na globalne usługi telekomunikacyjne o wysokiej jakości w wyniku rozpraszania się działalności firm w skali świata;
- operatorzy narodowi spotykają się z coraz większym zagrożeniem na dotychczasowych własnych rynkach krajowych (również w wyniku procesów liberalizacji krajowych rynków telekomunikacyjnych).

Odpowiedzią na zapotrzebowanie na globalne usługi telekomunikacyjne są aliance strategiczne, dzięki którym wieloletni podział rynku między firmami monopolistami jest coraz bardziej zastępowany przez konkurujące ze sobą nowe struktury rynkowe. Do najważniejszych aliansów strategicznych powstałych na światowych rynkach telekomunikacyjnych zalicza się:

- Global One,
- Unisource,
- AT&T-Unisource,
- World Partners.
- Concert.

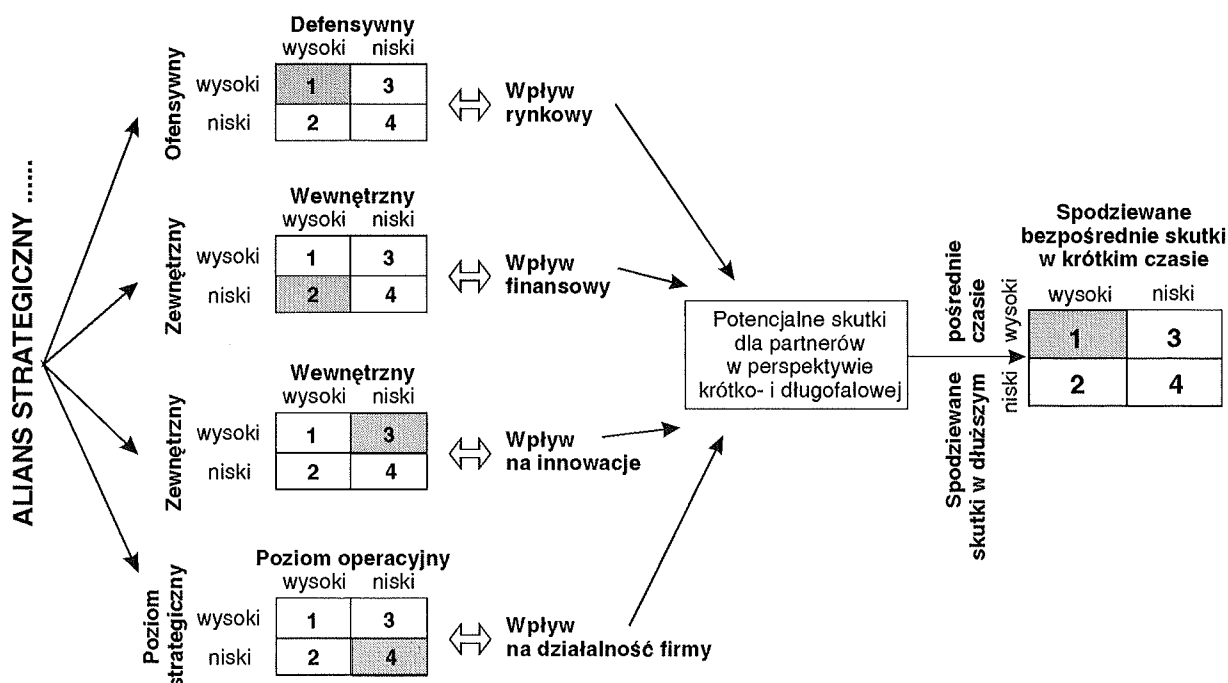
W tabeli 1. zostały przedstawione ważniejsze informacje na temat udziałowców aliansów oraz grupy usług i geograficznego zasięgu działania aliansów.

Liberalizacja krajowych rynków telekomunikacyjnych mocno zburzyła dotychczasowe otoczenie konkurencyjne – zarówno w wymiarze krajowym, jak i międzynarodowym. Znoszone są bariery nie tylko wewnątrz branży, ale także bariery między telekomunikacją i branżami pokrewnymi (przemysł informatyczny, telewizji kablowych). Firmy telekomunikacyjne mogą szukać i wykorzystywać możliwości stania się firmami oferującymi pełną gamę usług – począwszy od dotychczasowych stacjonarnych usług głosowych, a skończywszy na usługach teleinformatycznych, multimedialnych i telefonii komórkowej. W ten właśnie sposób postępuje grupa firm klasyfikowanych wśród największych operatorów telekomunikacyjnych świata, tzn. AT&T, DT, FT, BT. Gdy w roku 1984 rząd amerykański zmusił AT&T do sprzedaży części swoich udziałów w celu likwidacji monopolu firmy, nastąpił dynamiczny rozwój sektora telekomunikacyjnego. AT&T została wkrótce zmuszona przez nowych uczestników rynku do znacznego obniżenia taryf w połączeniach dalekosieźnych. Firma rozpoczęła szukanie rekompensaty traconych przychodów. Rozwiązaniem okazały się aliance strategiczne zawiązywane przez AT&T – zarówno w Ameryce Północnej i Południowej, jak i w Europie oraz Azji. Ten niezwykle szeroki geograficznie obszar działania AT&T wy-

Tabela 1. Najważniejsze aliansy w telekomunikacji

Alians	Partnerzy	Dodatkowe informacje
Global One	Deutsche Telekom (DT), France Telecom (FT), Sprint, G-One Europe – po 33 i 1/3% udziałów posiada każdy z partnerów G-One US – 50% Sprint, po 25% FT i DT	Macierzyste rynki pozostają w kompetencji partnerów aliansu, spółka obecna w ponad 75 krajach, głównym celem strategicznym jest „maksymalne pokrycie globu nowoczesną siecią umożliwiającą »bezszwową« łączność”. Usługi dla biznesu i klientów indywidualnych oraz usługi transmisji hurtowej
Unisource	25% KPN (Holandia), 25% Telia (Szwecja), 25% Swiss PTT (Szwajcaria), 25% Telefonica (Hiszpania) – w grudniu 1997 r. zrezygnowała z udziału w aliansie i jej udziały zostały wykupione przez pozostałych partnerów	Alians działa tylko na europejskim rynku telekomunikacyjnym, bazuje na sieci o wysokiej przepływności łączącej wielkie metropolie europejskie
AT&T-Unisource	60% Unisource, 40% AT&T	Zasięg globalny, usługi transmisji danych, usługi internetowe, głosowe, multimedialne, integracja systemów.
World Partners	36% AT&T, 18% KDD (Japonia), 18% Unisource, 18% Singapore Telecom, 10% Telstra	Usługi oferowane są w 35 krajach na 6 kontynentach, jest aliansem typu non-profit świadczącym usługi głównie swoim udziałowcom, rynkiem docelowym są przedsiębiorstwa z listy „Top 500”
Concert	75,1% British Telecom (BT), 24,9% MCI (USA)	Skoncentrowany tylko na jednym segmencie rynku (biznes międzynarodowy – firmy z listy Fortune „Global 500”) W 1998 r. BT odkupił udziały MCI z powodu przejęcia jej przez WorldCom (USA); BT zachował prawo do nazwy i planuje wnieść udziały Concertu do planowanego aliansu z AT&T (pod nazwą AT&T Concert)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Internetu, AT&T Annual Report 1998, Global One-Annual Review 1998, BT-Annual Report 1998, Telia-Annual Report 1998, artykuły prasowe w dzienniku „Rzeczpospolita”, w tygodnikach: „Cash”, „Łączność”, w miesięcznikach: „TELECOM Forum”, „Świat Telekomunikacji”, „Przegląd Telekomunikacyjny”.



Rys. 1. Wpływ aliansu na partnerów porozumienia i jego skutki

Źródło: E. DECLERQ, A. VERBEKE, *Alianse strategiczne w przemyśle telekomunikacji globalnej*, Uniwersytet w Antwerpii, 1994, materiały nr 1994/E/16.

ka również z misji firmy, która definiuje główny cel AT&T jako „budowę wartości akcji udziałowców firmy poprzez dostarczanie klientom uniwersalnych usług komunikacyjnych, dzięki którym mogą oni łączyć się ze sobą oraz uzyskiwać informacje, jakie potrzebują niezależnie od miejsca przebywania i w formie najbardziej im odpowiadającej”⁶⁾. Z podobnych przesłanek wynika międzynarodowa działalność DT, który do swoich najważniejszych kryteriów tej aktywności zalicza następujące czynniki⁷⁾:

- możliwość wzrostu wartości akcji udziałowców firmy,
- możliwość udziału w telekomunikacji globalnej,
- rekompensatę strat ponoszonych na rynku krajowym.

DT inwestuje za granicą głównie w segment telefonii komórkowej poprzez tworzenie aliansów strategicznych w formie wykupu udziałów lokalnych operatorów lub w formie tworzenia wspólnych z nimi spółek (Austria, Włochy, Holandia, Indonezja⁸⁾). Również rozwojem głównie segmentu telefonii komórkowej za granicą są też zainteresowani BT i FT, chociaż świadczenie usług transmisji danych zaczyna odgrywać u nich równorzędną rolę, ponadto FT coraz szerzej rozpoczyna świadczyć usługi telewizji kablowej (spółka CASEMA w Holandii). Warto podkreślić, że największym operatorem telewizji kablowej w Europie jest DT.

Pozycja rozpatrywanych globalnych aliansów strategicznych na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej jest zróżnicowana. Concert nie prowadzi we własnym imieniu inwestycji bezpośrednich, natomiast właściciel spółki – BT – zaangażował się kapitałowo w tym regionie tylko w Rosji (40% udziału w spółce SPI oferującej satelitarne połączenia międzynarodowe), posiada też udziały – poprzez SPI – w rosyjskim operatorze telefonii komórkowej North-West GSM. Małe zaangażowanie wykazuje także Unisource. Początkowo alians posiadał 49% udziałów w węgierskim operatorze PanTel, jednak w 1998 r. pozbył się ich na rzecz jednego ze swoich udziałowców – KPN (Holandia). W zasadzie obecność aliansu w tym regionie jest reprezentowana poprzez inwestycje jego członków. KPN i Swisscom – poprzez konsorcjum Telesource – stali się w roku 1995 posiadaczami 27% akcji SPT, narodowego operatora Czech. Pod koniec roku 1998 KPN nabył na giełdzie dalsze 6,5% akcji. Najwyższe zaangażowanie na tym rynku wykazuje Telia. Poza działalnością w segmencie telefonii komórkowej (w Estonii, Litwie, Łotwie, Rosji), Telia szczególnie mocno inwestuje w budowę i rozwój stacjonarnej sieci telefonicznej. Razem z fińskim operatorem Sonera przejęła w roku 1998 60-proc. pakiet akcji litewskiego operatora narodowego – Lietuvos Telekomas, ponadto uzyskała pozycję inwestora strategicznego w polskiej grupie firm telekomunikacyjnych obejmowanych przez Netie Holding.

Inaczej natomiast przedstawia się sytuacja aliansu Global One na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej. Alians posiada tu bezpośrednie inwestycje kapitałowe, głównie w Rumunii (spółka Global One Communications Romania) i Bułgarii

(spółka SBTC). Poza tymi inwestycjami członkowie aliansu samodzielnie angażują się na rynku Europy Środkowej i Wschodniej. Największą inwestycją DT w tym regionie jest przejęcie (razem z amerykańskim operatorem telefonii lokalnej Ameritech) węgierskiego operatora narodowego Matav. Ponadto DT jest m.in. udziałowcem polskiego operatora telefonii komórkowej PTC (posiada – poprzez własną spółkę DeTeMobil – 22,5% udziałów), trzech spółek (od 25% do 48,5% udziałów) działających w Rosji (obejmujących telefonię komórkową i transmisję danych), dwóch spółek działających na Ukrainie w segmencie telefonii komórkowej i obsługi sieci międzymiastowej oraz międzynarodowej (UMC – 16,3% udziałów, UTEL – 19,5% udziałów), a także posiada 49% udziałów w spółce RadioMobil, operatorze telefonii komórkowej działającym na terenie Czech. Podobną strategię działania na rynkach zagranicznych prezentuje FT, który zaangażował się przede wszystkim w telefonię komórkową, m.in. w Polsce (Centertel – 36,75% udziałów), Mołdawii (Voxtel – 35% udziałów), Rosji (MTS – 11% udziałów), Rumunii (MobilRom – 51% udziałów), Słowacji (SlovTel – 35% udziałów).

Na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej nie angażują swojej działalności aliansy WorldPartners oraz AT&T-Unisource głównie dlatego, że zostały powołane do obsługi innych rynków telekomunikacyjnych.

Dokonana krótka charakterystyka najważniejszych aliansów strategicznych działających na rynkach telekomunikacyjnych może stanowić początek bardziej szczegółowej analizy ich roli na rynku telekomunikacji globalnej, a także próbę oceny skutków tych porozumień strategicznych dla każdego partnera aliansu. Te potencjalne skutki (rys. 1) mogą być oceniane pod czterema różnymi względami⁹⁾:

- wpływu rynkowego, zarówno defensywnego (utrzymanie obecnej pozycji na rynku), jak i ofensywnego (zdobycie pozycji na rynku międzynarodowym);
- skutków finansowych w fazie badawczo-produkcyjnej (wpływ wewnętrzny) i rynkowej (wpływ zewnętrzny);
- skutków innowacyjnych w fazie badawczo-produkcyjnej (wpływ wewnętrzny) i rynkowej (wpływ zewnętrzny);
- wpływu na politykę firmy – zarówno na szczeblu strategicznym, jak i na szczeblu operacyjnym.

Ocena każdego aliansu pod względem wymienionych czynników wymaga bardzo szczegółowej analizy i zajmuje dużo miejsca, dlatego zostanie tu zaprezentowany już końcowy etap tej analizy, którym jest zintegrowany wpływ aliansu na partnerów porozumienia oraz jego wpływ na kształtowanie się warunków konkurencyjnych na rynku działania aliansu. Zintegrowany wpływ aliansu Global One na firmy go tworzące wydaje się niewielki (odpowiada to 3. ćwiartce zintegrowanego wpływu aliansu) przynajmniej do czasu zbudowania globalnej sieci telekomunikacyjnej. Wpływ aliansu będzie rósł w miarę pełnego liberalizowania się wszystkich

krajowych rynków telekomunikacyjnych. Jego wzrastające oddziaływanie więc na rynek globalny zapewni mu znaczny wzrost konkurencyjności szczególnie wobec tych operatorów telekomunikacyjnych, którzy będą działać samodzielnie.

Natomiast ogólny wpływ aliansu **Unisource** na każdego z partnerów można uznać za pozytywny – zarówno w perspektywie krótko- jak i długofalowej (odpowiada to 1. ćwiartce zintegrowanego wpływu aliansu).

W krótkim czasie alians zapewni wzrost pozycji konkurencyjnej każdego z partnerów na rynku krajowym. Ma to szczególne znaczenie – zwłaszcza w obliczu pełnej jego liberalizacji od początku roku 1998. W perspektywie długofalowej alians może zapewnić partnerom miejsce w grupie globalnych konkurentów.

Zintegrowany wpływ aliansów **AT&T-Unisource** i **Concert** w obecnej fazie ich działalności wydaje się znacznie mniejszy niż początkowo planowali to partnerzy porozumienia (odpowiada to 4. ćwiartce analizowanego schematu). Alians **AT&T-Unisource** charakteryzuje się uczestnikami porozumienia, którzy samodzielnie odnoszą sukcesy, lecz ich połączony wpływ wywołuje raczej zamieszanie wśród największych klientów instytucjonalnych. Sojuszowi brak przede wszystkim globalnej tożsamości markowej, co powoduje, że nie jest postrzegany jako dostawca zintegrowanych usług telekomunikacyjnych, wskutek czego klient instytucjonalny często kupuje tę samą usługę od różnych operatorów w różnych krajach. **Concert** natomiast stracił szczególnie dużo na rynku amerykańskim po odejściu MCI, ponieważ zdecydowana większość dystrybutorów z tego regionu była bezpośrednio lub pośrednio związana z operatorem amerykańskim. Zachwiało to globalnymi planami spółki. Na rynku europejskim **Concert** reprezentowany jest najczęściej przez operatorów, w których BT pełni rolę inwestora strategicznego (Viag Interkom w Niemczech, Cegetel we Francji, Albacom we Włoszech, Newtelco w Szwajcarii). Również liczne umowy dystrybucyjne z wieloma pozostałymi krajowymi dostawcami usług zapewniają obecność aliansu na rynkach Europy. Zapowiadany alians z **AT&T** znacznie poprawiłby pozycję **Concertu** ze względu na komplementarność rynków wnoszonych przez partnerów.

Z kolei zintegrowany wpływ aliansu **WorldPartners** wydaje się niski z perspektywy dłuższego czasu i wysoki z perspektywy krótkiego (odpowiada to 2. ćwiartce schematu). Wynika to przede wszystkim z faktu, że partnerzy aliansu już w chwili obecnej mogą brać udział w globalizowaniu się usług telekomunikacyjnych, natomiast w dłuższej perspektywie czasowej luźna forma aliansu może nie zapewnić skutecznej obrony przed zagraniczną konkurencją.

Podsumowując rozważania na temat aliansów strategicznych w telekomunikacji, należy zaznaczyć, że prowadzenie działalności telekomunikacyjnej w skali całego globu nastręcza bardzo wiele problemów. Alianse w swoich zamierzeniach miały być formą współpracy między operatorami telekomunikacyjnymi, która najszybciej i najsprawniej

zapewni możliwość świadczenia usług globalnych. Szybko jednak zmieniające się otoczenie konkurencyjne powoduje, że często pojawiające się nowe możliwości działania (przejęcie firm, fuzja, uzyskanie pozycji inwestora strategicznego) sprawiają, że nawet trwałe dotąd alianse mogą zostać zachwiane (możliwość wystąpienia FT z aliansu **Global One** po rozpoczęciu starań DT w sprawie fuzji z **Telecom Italia**). Również alians **AT&T-Unisource** przeżywa kłopoty po ogłoszeniu zamiaru zawarcia umowy między **AT&T** i **BT**. Alians **Concert** z kolei stracił silnego partnera amerykańskiego **MCI**, zyskał jednak możliwość pozyskania jeszcze większego i silniejszego – zarówno finansowo, jak i technicznie, czyli **AT&T**. Ocena końcowa pozycji aliansów na rynku usług telekomunikacyjnych jest więc zróżnicowana. Prowadzą one szybko do ekspansji firm na liberalizujące się krajowe rynki telekomunikacyjne, zapewniają redukcję kosztów działalności wynikającą ze specyficznych walorów każdego z partnerów. Umożliwiają też szybką rekompensatę strat spowodowanych narastającą konkurencją na własnym rynku krajowym. Przede wszystkim jednak stwarzają możliwość świadczenia globalnych usług telekomunikacyjnych, co stanowi podstawowy warunek rozwoju i utrzymania pozycji firmy na międzynarodowym rynku usług telekomunikacyjnych. Rozpadające się alianse są najczęściej szybko zastępowane nowymi porozumieniami aliansowymi, co świadczy jednak o zaufaniu firm do tej formy współpracy międzynarodowej. Oczekuje się też, że z chwilą liberalizacji wszystkich segmentów rynku usług telekomunikacyjnych we wszystkich krajach nastąpi okres szczególnie intensywnego rozwoju tej formy współpracy, ponieważ wiele firm działających do tej chwili poza rynkiem usług telekomunikacyjnych będzie chciało wejść na ten rynek poprzez nawiązanie współpracy z operatorem telekomunikacyjnym, posiadającym już odpowiednie doświadczenie i umiejętności. Alianse strategiczne wydają się być najszybszym i najlepszym – przynajmniej w pierwszej fazie współpracy – sposobem rozpoczęcia takiej działalności.

Andrzej Grzebieniak

PRZYPISY

- ¹ A. SULEJEWICZ, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, str. 11.
- ² M. ROMANOWSKA, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997.
- ³ Podano za: Grupa Lizbońska, *Granice konkurencji*, Poltext, Warszawa 1996, str. 59–60.
- ⁴ A. ZORSKA, *Ku globalizacji, Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, str. 20.
- ⁵ *Global One, Annual Review 1997*.
- ⁶ Internet, strona **AT&T**, adres: www.att.com.html, 24.09.1998.
- ⁷ *Deutsche Telekom, Annual Report 1997*.
- ⁸ *Communications Companies Analysis*, Espicom, Londyn 1998.
- ⁹ E. DECLERQ, A. VERBEKE, *Alianse strategiczne w przemyśle telekomunikacji globalnej*, Uniwersytet w Antwerpii, 1994, materiały nr 1994/E/16.