

Wiesław M. Maziarz

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
wieslaw.maziarz@wzieu.pl

Strategie rozwoju zewnętrznego w praktyce funkcjonowania rynku komunikacji elektronicznej w Polsce

Kod JEL: L 100

Słowa kluczowe: rynek usług komunikacji elektronicznej, alianse, przejęcia

Streszczenie. W warunkach silnej konkurencji na rynku usług komunikacji elektronicznej, nasycenia rynku usługami telekomunikacyjnymi oraz konieczności ponoszenia znacznych nakładów inwestycyjnych na rozbudowę infrastruktury, operatorzy zmuszeni są do podejmowania działań strategicznych, mających na celu poprawę ich pozycji rynkowych i konkurencyjnych. Rozwiązaniem strategicznym możliwym do przyjęcia w tej sytuacji rynkowej przez podmioty świadczące usługi telekomunikacyjne jest opcja rozwoju zewnętrznego. W artykule przedstawiono realizowane, a także przewidywane, alianse i przejęcia operatorów telekomunikacyjnych oraz zmiany rynkowe, które one spowodują.

Wprowadzenie

Rynek usług komunikacji elektronicznej w Polsce jest w trakcie dynamicznych zmian, które w poważnym stopniu wpływają na jego strukturę oraz zachowania strategiczne i konkurencyjne świadczących na nim usług operatorów telekomunikacyjnych. Zmiany te są zasadniczo konsekwencją znacznego spadku zainteresowania usługami telefonii stacjonarnej, systematyczną redukcją cen większości świadczonych usług, postępującym nasyceniem rynku usługami komunikacji elektronicznej oraz rosnącym natężeniem konkurencji rynkowej. Sprzyjają tym zmianom również pojawiające się nowe produkty telekomunikacyjne, które są wynikiem wymagań klientów oraz zmian na rynkach pokrewnych (Budziejewicz-Guźlecka, 2009, s. 524). Zjawiska te stwarzają operatorom prowadzącym działalność na rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce poważne problemy związane z utrzymaniem właściwego poziomu rentowności, zwłaszcza w kontekście konieczności permanentnej modernizacji i rozbudowy infrastruktury usługowej

oraz dostosowania jej do nowych rozwiązań technologicznych. W tak trudnej sytuacji rynkowej podmioty świadczące usługi komunikacji elektronicznej zostają zmuszone do podejmowania zdecydowanych działań, które mogą poprawić ich pozycję rynkową i konkurencyjną. Należy zaakcentować, że konkurencja daje swobodę działania podmiotom, co znajduje odzwierciedlenie w przyjmowanych strategiach rozwoju (Drab-Kurowska, 2013, s. 501). Szczególne znaczenie w tej sytuacji przypisać należy strategiom rozwoju zewnętrznego, których zastosowanie w praktyce rynku usług komunikacji elektronicznej pozwoli rozwiązać wiele problemów nurtujących operatorów.

1. Charakterystyka rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce

Analizując rynek usług komunikacji elektronicznej w Polsce, należy zwrócić uwagę na znaczną redukcję liczby podmiotów świadczących na nim usługi telekomunikacyjne. W największym stopniu zjawisko to dotyczy sektora telekomunikacji stacjonarnej (telefonii stacjonarnej, stacjonarny dostęp do Internetu, transmisja danych w sieciach stacjonarnych, telewizja kablowa), w której już od kilkunastu lat, poprzez wykorzystanie strategii rozwoju zewnętrznego (fuzje i akwizycje), dochodzi do konsolidacji potencjału usługowego podmiotów dysponujących telekomunikacyjną infrastrukturą stacjonarną. W chwili obecnej (koniec stycznia 2018) można w zasadzie stwierdzić, że w tym segmencie rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce funkcjonuje tylko pięć dużych, a co za tym idzie, liczących się, podmiotów świadczących usługi za pośrednictwem telekomunikacyjnej infrastruktury stacjonarnej. Są to Orange Polska, Netia SA, UPC Polska, Multimedia Polska oraz Vectra. Dysproporcje między Orange Polska a innymi operatorami telekomunikacji stacjonarnej w potencjale i liczbie klientów są znaczne, niemniej jednak nie można stwierdzić, iż Orange determinuje konkurencyjność w segmencie telekomunikacji stacjonarnej. Obowiązujące na polskim rynku komunikacji elektronicznej przepisy prawne regulujące kwestie dostępu do infrastruktury telekomunikacyjnej operatorów dominujących skutecznie zabezpieczają inne podmioty rynkowe świadczące usługi telekomunikacyjne przed presją konkurencyjną silniejszej potencjałowo firmy, umożliwiając stosowanie w tym obszarze telekomunikacji normalnej gry rynkowej, opartej głównie na instrumentach marketingowych.

Generalnie twierdzi się, że telekomunikacja stacjonarna jest obszarem komunikacji elektronicznej, który zmierza do fazy schyłkowej (Czaplewski, 2017). Jest to oczywiste przekłamanie, bowiem o ile telefonia stacjonarna faktycznie lata świetności ma już zdecydowanie poza sobą, o tyle przykładowo, stacjonarne technologie światłowodowe, w tym przede wszystkim FTTH¹, to rozwiązania infrastrukturalne, które gwarantują jakość transmisji sygnałów telekomunikacyjnych o parametrach nieosiągalnych w łączności mobilnej. Z tego powodu rozwiązania i usługi oferowane przez operatorów

¹ FTTH – *Fiber to the Home* – technologia umożliwiająca doprowadzenie łącza światłowodowego do gniazda abonenckiego.

telekomunikacji stacjonarnej znajdują swoich odbiorców głównie wśród podmiotów szczególnie zainteresowanych prędkością oraz bezpieczeństwem transmisji danych. Beneficjentów tych rozwiązań sieciowych należy upatrywać nie tylko w różnego rodzaju instytucjach czy przedsiębiorstwach, ale również wśród abonentów indywidualnych, poszukujących ofert bardzo szybkiego dostępu do Internetu, warunkujących możliwość korzystania z gier online lub filmów nawet w jakości ultra HD (4 K). Potencjał sieci światłowodowych wskazuje, że na nich w znacznym stopniu oparte będą usługi oferowane na rynku komunikacji elektronicznej w przyszłości.

Można zauważyć, że w zakresie telekomunikacji stacjonarnej rynek w Polsce przechodzi transformację podobno do tej, której udziałem stały się rynki telekomunikacyjne państw rozwiniętych. Pomimo zmniejszającej się liczby usługodawców ceny usług telekomunikacyjnych, ukształtowały się na relatywnie niskim poziomie i odnoszone są zasadniczo nie do poszczególnych usług, ale do pakietów uwzględniających różne opcje usługowe.

W odróżnieniu od telekomunikacji stacjonarnej, sektor łączności mobilnej pozostaje w miarę stabilny z punktu widzenia struktury podmiotów świadczących usługi komunikacji elektronicznej. O kilku lat funkcjonują w nim cztery znaczące podmioty telekomunikacyjne, dysponujące infrastrukturą usługową (Orange Polska, T-Mobile Polska, Polkomtel SA oraz P 4)² i ponad 20 tzw. operatorów wirtualnych, niedysponujących własnymi sieciami usługowymi, a wykorzystujących do świadczenia abonentom usług infrastrukturę sieciową innych podmiotów telekomunikacyjnych. Wymienieni operatorzy telekomunikacyjni, dysponujący mobilną infrastrukturą sieciową, posiadają największą liczbę abonentów i generują najwyższe przychody w segmencie łączności mobilnej. Operatorzy wirtualni stanowią w zasadzie margines na polskim rynku komunikacji elektronicznej, funkcjonując w obszarach niszowych, próbując stworzyć marki, które będą dedykowały usługi telekomunikacyjne specyficznym klientom.

W sektorze telekomunikacji mobilnej, w wyniku intensywnej rywalizacji konkurencyjnej, ukształtował się atrakcyjny dla klientów układ cen, które należą do jednych z niższych w Unii Europejskiej. Z tego powodu przychody operatorów z sektora telekomunikacji mobilnej nie są zbyt wysokie. Ponadto należy zauważyć, że w sytuacji, gdy następuje proces nasycenia rynku, operatorzy zmuszeni są do walki o klientów:

- mniej skłonnych do wydawania środków finansowych, co powoduje, iż wskaźnik ARPU³ poszczególnych operatorów telekomunikacyjnych maleje,
- korzystających z usług innych operatorów, co z kolei wymaga intensywnych, a co za tym idzie, kosztownych działań marketingowych, mających na celu skłonienie klientów do porzucenia dotychczasowego operatora.

² Infrastrukturą telekomunikacyjną dysponuje także firma Aero 2, który prowadzi ograniczoną działalność operatorską, a koncentruje się w zasadzie na udostępnianiu sieci innym podmiotom telekomunikacyjnym, w tym głównie właścicielowi – Cyfrowemu Polsatowi.

³ ARPU – wskaźnik opisujący średni miesięczny przychód operatora telekomunikacyjnego w przeliczeniu na 1 abonenta.

Przedstawiona analiza sytuacji na rynku komunikacji mobilnej wskazuje na silną konkurencję w tym obszarze usługowym, przy jednoczesnej konieczności, praktycznie permanentnego, inwestowania w nowe rozwiązania infrastrukturalne i usługowe.

2. Teoretyczne aspekty strategii rozwoju zewnętrznego

Wyzwania, jakie stawia rynek przed podmiotami świadczącymi usługi komunikacji elektronicznej, zmuszają do podejmowania działań strategicznych, mających na celu poprawę pozycji konkurencyjnych. Podmioty te mogą to realizować trzema sposobami, poprzez:

- inwestycje mające na celu rozbudowę potencjału usługowego,
- współpracę z innymi operatorami telekomunikacyjnymi w celu osiągnięcia obopólnych korzyści,
- koncentrację potencjału poprzez nabywanie innych podmiotów gospodarczych lub łączenie się z nimi.

Dynamiczny rozwój technologii komunikacji elektronicznej zmusza operatorów do praktycznie permanentnych inwestycji. Można nawet stwierdzić, że inwestowanie, a tym samym rozbudowa ilościowa i jakościowa potencjału usługowego, stanowi warunek konieczny efektywnego konkurowania operatorów na rynku komunikacji elektronicznej. Biorąc jednak pod uwagę wciąż malejące przychody z rynku, inwestowanie stanowi silne obciążenie dla finansów firm telekomunikacyjnych. Z tego powodu niektóre podmioty telekomunikacyjne szukają rozwiązań, które zmniejszyłyby skalę wydatków finansowych, przy jednoczesnej realizacji celów przedsiębiorstwa związanych z jego pozycją konkurencyjną czy rynkową. Takie możliwości stwarzają rozwiązania strategiczne o charakterze aliansowym. Pod pojęciem aliansu strategicznego należy rozumieć formalną lub nieformalną „współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów” (Fornalczyk, 2007, s. 81). Alianse to formy strategiczne dość złożone, w związku z tym w celu ich pełnego opisania konieczna jest ich typologia. W teorii przedmiotu można wyróżnić trzy główne rodzaje aliansów (Strategor, 1999, s. 244–247):

- alianse komplementarne, łączące przedsiębiorstwa, których kompetencje i udziały są zróżnicowane,
- alianse o ścisłej integracji, polegające na uzyskiwaniu korzyści skali w zakresie wytwarzania jakiegoś podzespołu lub realizacji jakiegoś wyodrębnionego stadium procesu produkcyjnego lub usługowego,
- alianse addytywne, polegające na sojuszu przedsiębiorstw wspólnie wytwarzających i sprzedających jakiś produkt lub usługę.

Alianse strategiczne pozwalają poprawić pozycję rynkową i konkurencyjną operatorów telekomunikacyjnych bez utraty autonomii podmiotowej.

Formami strategicznymi, które mają charakter trwały i nieodwracalny, są fuzje i przejęcia. Pod pojęciem fuzji przyjęto rozumieć „proces łączenia się dwóch lub więcej przedsiębiorstw występujących jako równorzędni partnerzy, wspólnie wykorzystujący korzyści i razem ponoszący ryzyko” (Pocztowski, 2004, s. 9). Natomiast przejęcie polega na „zakupie przez jedno przedsiębiorstwo całego lub większościowego pakietu akcji innego przedsiębiorstwa” (Borowski, Kwieciński, 2003). Fuzje i przejęcia można dzielić w zależności od różnych kryteriów. W najbardziej popularnym ujęciu przyjmuje się, że istnieją następujące formy fuzji i przejęć (Strategor, 1999, s. 211–219):

- przejęcia i fuzje poziome, polegające na łączeniu przedsiębiorstw będących faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami,
- przejęcia i fuzje pionowe są udziałem przedsiębiorstw, których profil działalności mieści się w danym łańcuchu gospodarczym,
- przejęcia i fuzje o charakterze dywersyfikacji powiązanej, wiążą się z tworzeniem grup przedsiębiorstw należących do różnych sektorów, ale prowadzących działalność wzajemnie powiązaną w sensie technicznym lub handlowym,
- przejęcia i fuzje konglomeratowe, polegające na łączeniu przedsiębiorstw obecnych w sektorach, między którymi nie istnieją żadne powiązania.

3. Strategiczne kierunki zmian na rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce

Analizując rynek usług komunikacji elektronicznej w Polsce trzeba stwierdzić, iż poszczególne jego segmenty w pewnym stopniu przenikają się technologicznie, organizacyjnie oraz usługowo. Ponadto podmioty świadczące usługi na tym rynku nie ograniczają swojej działalności tylko do jednego obszaru usługowego, co powoduje, że w analizach rynkowych należy uwzględniać bardziej złożone modele.

Rynek stacjonarnej komunikacji elektronicznej zdominowany jest przez kilka dużych podmiotów usługowych, które powoli odchodzą od usług głosowych i koncentrują swoją uwagę oraz środki na usługach szybkiej transmisji danych, dostępie do Internetu oraz telewizji. Taki stan podmiotowy rynku jest konsekwencją ponad 20-letniej historii przejęć i fuzji, które miały miejsce w tym obszarze usługowym. Przyczyną tych działań strategicznych operatorów, poza wyeliminowaniem konkurentów, było przede wszystkim dążenie do:

- zyskania korzyści ekonomiki skali, które pozwalały na zwiększenie liczby abonentów, a tym samym na zwiększenie skali sprzedaży usług telekomunikacyjnych,
- szybkiego powiększenia potencjału usługowego poprzez przejęcie lub dołączenie infrastruktury usługowej, co pozwalało na dotarcie do dotychczas nieobsługiwanych obszarów rynkowych,
- osiągnięcia efektów synergii, wynikającej z połączenia różnych obszarów funkcjonowania operatorów.

Procesy konsolidacyjne w sektorze stacjonarnej komunikacji elektronicznej mają miejsce nadal, o czym świadczy fakt, iż aktualnie (koniec stycznia 2018) dwa znaczące podmioty telekomunikacyjne są w trakcie przejmowania. Mowa tutaj o firmie Netia, która stanie się częścią grupy Cyfrowy Polsat, oraz operatorze telewizji kablowej Multimedia Polska, przejmowanym przez inny podmiot świadczący usługi telewizji kablowej, UPC Polska. Szczególnie to pierwsze przejęcie jest interesujące, ze względu na charakter tej operacji oraz jej konsekwencje. Cyfrowy Polsat swoją działalność rozpoczął od Telewizji Polsat, rozwijał ją poprzez oferowanie usług płatnej telewizji cyfrowej, a następnie, w wyniku przejścia operatora telefonii komórkowej Polkomtel, stał się podmiotem świadczącym szeroki wachlarz usług komunikacji elektronicznej. Przejęcie Netii, operatora dysponującego znaczącą infrastrukturą sieciową, w tym sieciami światłowodowymi, powoduje, iż Cyfrowy Polsat staje się znaczącym dostawcą usług szybkiej transmisji danych i Internetu, operatorem w pełni konwergentnym, który jako jedyny może konkurować we wszystkich obszarach rynku komunikacji elektronicznej. Forma przejścia Netii⁴, realizowana przez Cyfrowy Polsat, ma charakter dywersyfikacji powiązanej, co wynika głównie z technologicznych i usługowych powiązań między działalnością dotychczasową a zakresem działalności podmiotów przejmowanych. Korzyści wynikające z takiego stanu rzeczy mają charakter synergiczny⁵ i pozwalają wykorzystywać posiadaną infrastrukturę sieciową do świadczenia lub współświadczenia usług w różnych obszarach rynku usług komunikacji elektronicznej. Można przyjąć, że Cyfrowy Polsat nie poprzestanie na dotychczasowych przejęciach i będzie kontynuował te działania, tym bardziej że w tym obszarze usługowym funkcjonuje jeszcze kilka mniejszych podmiotów dysponujących infrastrukturą sieciową.

Drugie z wymienionych przejęć firmy Multimedia Polska przez UPC Polska jest konsolidacją o charakterze poziomym. To połączenie dwóch wielkich operatorów telewizji kablowych, którzy łącznie mogliby świadczyć usługi dla około 2,3 mln abonentów. Problemem w tym przypadku może być kwestia zbytnej koncentracji na rynku, ale należy przyjąć, że działania UOKiK doprowadzą do ucywilizowania tego procesu. Sektor telewizji kablowej będzie poważnym wyzwaniem dla regulatorów, ponieważ jedyna praktycznie droga do rozwoju operatorów prowadzi poprzez zastosowanie strategii koncentracji. Logika zastosowania tych rozwiązań strategicznych wynika z faktu, że podmiotów świadczących usługi jest w tym sektorze blisko 50, a liczba abonentów od kilku lat praktycznie pozostaje bez zmian. Biorąc pod uwagę doświadczenia zagraniczne, warto odnotować, iż w większości państw europejskich liczba operatorów telewizji kablowej, poprzez wykorzystanie koncentracji, została silnie ograniczona⁶. Można zatem przyjąć, że w perspektywie kilku następnych lat sektor telewizji kablowej będzie miejscem wielu przejęć. Zagadnieniem, które także

⁴ Także o przejęciach o charakterze dywersyfikacji powiązanej można mówić w przypadku wcześniejszego przejścia Polkomtela oraz spółek Eska TV i Lemon Records.

⁵ Z komunikatu Cyfrowego Polsatu wynika, iż szacowana wartość synergii w ciągu 4 lat wyniesie 800 mln zł.

⁶ Przykładowo w Wielkiej Brytanii funkcjonuje jeden podmiot telewizji kablowej, a w Niemczech dwa.

należy rozważyć, jest kwestia ewentualnego wejścia operatorów telewizji kablowej w inne obszary rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce. Patrząc bowiem na sektor telewizji kablowej, można stwierdzić, że w dłuższej perspektywie jego potencjał rozwojowy, z punktu widzenia oferty usługowej, jest ograniczony. Na chwilę obecną wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonujące w tym sektorze świadczą dostęp do programów telewizyjnych, transmisji danych, Internetu oraz usług telefonii stacjonarnej. Tymczasem najwięksi konkurenci, operatorzy Orange i Cyfrowy Polsat (przez zakup Netii), mogą zaoferować swoim abonentom pełne spektrum usług telekomunikacyjnych, w tym przede wszystkim telefonię komórkową i związane z nią formy usługowe oraz udogodnienia. To duży problem dla operatorów telewizji kablowej i nie powinien budzić zdziwienia fakt, iż dwa największe podmioty operatorskie tego sektora, UPC oraz Vectra, funkcjonują także na rynku usług telefonii komórkowej, prowadząc działalność jako operatorzy wirtualni. Niemniej jednak bez posiadania własnej infrastruktury usługowej trudno prowadzić ekspansywną politykę. Rozwiązaniem doraźnym mogą być alianse komplementarne z operatorami telefonii komórkowej, których sieci telekomunikacyjne mogą być wykorzystywane do transferu contentu będącego w dyspozycji dostawców usług telefonii komórkowej. Zdecydowanie bardziej atrakcyjne byłoby tylko przejęcie jednego z funkcjonujących na rynku operatorów dysponujących infrastrukturą sieciową. Jednak taka opcja wydaje się w warunkach polskiego rynku usług komunikacji elektronicznej bardzo trudna do realizacji. Praktycznie jedynym operatorem, którego można brać pod uwagę, jako potencjalny cel do przejęcia, jest firma P 4 (Play). Właścicielami tego podmiotu gospodarczego nie są firmy telekomunikacyjne ale fundusze Novator i Tollerton. A one mogą kierować się odmienną logiką strategiczną niż skupieni na działalności telekomunikacyjnej operatorzy. Niemniej jednak należy zauważyć, że podmiot ten, od wielu lat w opiniach ekspertów skazywany na przejęcie, stał się obecnie liderem wśród operatorów telefonii komórkowej pod względem liczby abonentów. Przełożyło się to także na wartość rynkową i cenę ewentualnego przejęcia, która jest szacowana na około 13 mld zł. To znacznie ogranicza krąg potencjalnych kandydatów do przejęcia, ale nie czyni go niemożliwym. Szukając ewentualnych kupców operatora Play, warto zwrócić uwagę na firmę Liberty Global⁷, która jest właścicielem UPC Polska. Potencjał i możliwości finansowe tej firmy są znaczne, zatem jeśli akwizycja Play będzie się mieścić w jej logice strategicznej, to może powalczyć o przejęcie. Ewentualne połączenie potencjału UPC Polska i Play doprowadzi do powstania silnego podmiotu telekomunikacyjnego zdolnego do konkurencji z Orange i Cyfrowym Polsatem, co w znacznym stopniu zmieni sytuację na rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce. Formę ewentualnej konsolidacji można określić jako przejęcie o charakterze dywersyfikacji powiązanej, bowiem – mimo funkcjonowania firm w różnych obszarach rynku i użytkowania odmiennych technologii – istnieje możliwość uzyskania silnej synergii w sferze dystrybucji, marketingu oraz – przede wszystkim – przy kształtowaniu telekomunikacyjnej oferty usługowej.

⁷ Liberty Global jest największym na świecie dostawcą usług telewizji kablowej i Internetu.

Rynek usług telefonii mobilnej w Polsce nie będzie miejscem spektakularnych procesów konsolidacyjnych, które stały się udziałem innych sektorów rynku usług komunikacji elektronicznej. Wynika to głównie z tego, że przejęcia o charakterze poziomym wśród największych podmiotów telefonii komórkowej w praktyce nie są możliwe ze względu na oczywiste zastrzeżenia UOKiK do takich transakcji związanych z nadmierną koncentracją, a co za tym idzie, ograniczeniem konkurencji na rynku. Nie oznacza to jednak rezygnacji z przejęć mniejszych podmiotów operatorskich. Ze względu na niepowodzenie formuły funkcjonowania operatorów wirtualnych w Polsce, te podmioty staną się przedmiotem przejęć. Już obecnie spekuluje się, iż Virgin Mobile zostanie przejęty przez operatora Play i zapewne niebawem pojawią się informacje o podobnych działaniach innych podmiotów telefonii komórkowej.

Silna konkurencja i wysokie koszty budowy infrastruktury na potrzeby kolejnych generacji telefonii komórkowej wymuszają na operatorach tworzenie partnerstw lub sojuszy przy realizacji inwestycji oraz organizacji infrastruktury. Jako przykład takich działań *stricte* aliansowych można podać współpracę Orange i T-Mobile, które utworzyły spółkę joint venture Networks!, mającą na celu zarządzanie wybranymi stacjami bazowymi LTE obydwu operatorów. W ramach tych działań infrastruktura telekomunikacyjna została zoptymalizowana w wyniku redukcji dublujących się terytorialnie stacji bazowych, co przełożyło się na znaczną redukcję kosztów utrzymania infrastruktury sieciowej i obniżenie kosztów jednostkowych usług telekomunikacyjnych świadczonych przez obydwu operatorów. Współpracę Orange oraz T-Mobile określić można jako alians o ścisłej integracji, bowiem zakres współdziałania ogranicza się tylko do relacji w ramach zarządzania infrastrukturą, natomiast samo świadczenie usług przez operatorów odbywa się w warunkach konkurencyjnych. Przedstawiony alians należy uznać za początek ery współpracy na polskim rynku usług komunikacji elektronicznej, który wytyczy kierunki współdziałania, umożliwiające uzyskiwanie sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwa współpracujące.

Podsumowanie

Zaprezentowane w artykule działania wskazują, iż strategię rozwoju zewnętrznego stanowią obecnie podstawowy wybór wielu operatorów funkcjonujących na rynku usług komunikacji elektronicznej w Polsce. To także strategiczna droga rozwoju, która będzie często stosowana przez operatorów w przyszłości. Można z dużym prawdopodobieństwem przyjąć, że przejęcia stosowane będą do czasu, kiedy wyeliminowani zostaną z rynku mniejsi dostawcy usług telekomunikacyjnych. W warunkach rynku dojrzałego, na którym funkcjonowało będzie kilku operatorów telekomunikacyjnych, podstawowymi strategiami rozwoju zewnętrznego będą alianse oraz fuzje, które dotychczas praktycznie na rynku nie miały miejsca.

Literatura

- Budziewicz-Guźlecka, A. (2009). Nowy produkt telekomunikacyjny w aspekcie konwergencji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 35 (cz. 2), 519–530.
- Czaplewski, M. (2017). Oddziaływanie regulacyjne Unii Europejskiej na rynek usług telekomunikacyjnych. *Gospodarka Narodowa*, 5 (279), 65–87.
- Drab-Kurowska, A. (2013). Polityka konkurencji na rynku e-commerce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 104 (t. 1), 501–511.
- Strategor (1999). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
- Fornalczyk, A. (2007). *Biznes a ochrona konkurencji*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Pocztowski, A. (red.) (2004). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Borowiecki, R., Kwieciński, M. (red.) (2003). *Monitorowanie otoczenia: przepływ i bezpieczeństwo informacji*. Kraków: Zakamycze.
- www.uke.gov.pl (1.12.2015).

STRATEGIES OF EXTERNAL DEVELOPMENT ON THE MARKET OF ELECTRONIC COMMUNICATION IN POLAND

Keywords: market of electronic communication's services, alliance, acquisitions

Summary. In conditions of strong competition on the market of electronic communication services, market saturation in telecommunication services and the necessity of bearing significant investment outlays on infrastructure expansion, operators are forced to do strategic activities aiming on the improvement of their market and competitive position. One of the acceptable strategic solution in this market situation is the option of external development. In the article there are presented: the existing and potential alliances, telecommunication operators takeovers and caused market shifts.

Translated by Wiesław M. Maziarz

Cytowanie

Maziarz, W.M. (2018). Strategie rozwoju zewnętrznego w praktyce funkcjonowania rynku komunikacji elektronicznej w Polsce. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 2 (131/1), 239–247. DOI: 10.18276/epu.2018.131/1-24.