

Kacper Szafrąński

e-mail: 182398@student.ue.wroc.pl

ORCID: 0009-0006-6320-5136

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## Strategiczne czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora usług telekomunikacyjnych

DOI: 10.15611/2024.69.7.03

JEL Classification: L21, L96

© 2024 Kacper Szafrąński

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

**Cytuj jako:** Szafrąński, K. (2024). Strategiczne czynniki sukcesu przedsiębiorstw sektora usług telekomunikacyjnych. W: T. Dyczkowski (red.), *Wyzwania implementacji controllingu w praktyce gospodarczej* (s. 32-44). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł ma na celu scharakteryzowanie czynników, które decydują o sukcesie przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w wymiarze strategicznym. W artykule zastosowano metodę porównawczego studium przypadku, w ramach którego operator telekomunikacyjny P4 został spozycjonowany strategicznie w perspektywie finansowej i niefinansowej na tle konkurencyjnych firm z badanego sektora. Badania wskazują, że źródła strategicznych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych znajdują się zarówno w finansowym, jak i niefinansowym wymiarze ich działalności. Oprócz dobrej kondycji finansowej decydujące znaczenie mają udział i pozycja operatora w obszarze kluczowych segmentów usług, potencjał infrastrukturalny i kapitałowy, duża baza klientów lub jakość użytkowa usług. Szanse rozwojowe stanowią również fuzje lub konsolidacje operatorów stacjonarnych i mobilnych.

**Słowa kluczowe:** analiza strategiczna, kluczowe wskaźniki efektywności, strategia, usługi telekomunikacyjne

### 1. Wstęp

Usługi telekomunikacyjne stanowią w dzisiejszych czasach nieodłączny element zarówno funkcjonowania przedsiębiorstw czy instytucji publicznych, jak i codziennego życia miliardów ludzi na całym świecie. Styczność z tego typu usługami ma miejsce na różnych płaszczyznach, począwszy od zwykłej rozmowy telefonicznej lub oglądania telewizji przez zakupy internetowe, kończąc na biznesowych wideokonferencjach lub obsłudze programów do zarządzania firmą.

Polski rynek usług telekomunikacyjnych, podobnie jak globalny, nie należy już do obszarów, które rozwijają się w gwałtownym tempie. Zmiany zachodzące w tym

sektorze mają obecnie w większym stopniu charakter ewolucyjny. Odzwierciedleniem tego stanu rzeczy są nieznaczne zmiany wartości rynku i wysoki poziom nasycenia usługami. Polski rynek charakteryzuje się również dominacją czterech rozwiniętych i silnych podmiotów, a także jednym z najniższych poziomów cen usług telekomunikacyjnych w Unii Europejskiej.

Literatura przedmiotu dostarcza pewnej wiedzy na temat działań o charakterze strategicznym przedsiębiorstw świadczących usługi telekomunikacyjne na polskim rynku, takich jak działania promocyjne (Zawadzki, 2006) czy alianse strategiczne (Kozarkiewicz i Polak, 2015). Można również odnaleźć przykłady analiz strategicznych czynników sukcesu pojedynczych operatorów lub całych rynków (Akingbade, 2014), jednak o odmiennej od polskiej charakterystyce. Oznacza to wystąpienie istotnej luki badawczej, a zatem braku identyfikacji strategicznych czynników sukcesu przedsiębiorstw telekomunikacyjnych działających w warunkach polskich. W związku z powyższym, celem badania przedstawionego w niniejszym opracowaniu jest scharakteryzowanie czynników, które decydują o sukcesie przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w wymiarze strategicznym.

W artykule omówiono porównawcze studium przypadku, w ramach którego wybrane przedsiębiorstwa telekomunikacyjne analizowane są pod kątem finansowym i operacyjnym oraz strategicznie pozycjonowane na tle konkurencji z branży. Wybór jednostek opierał się na dotychczasowych osiągnięciach na rynku telekomunikacyjnym.

## 2. Cel i zakres analizy strategicznej przedsiębiorstwa

W teorii zarządzania strategia jest pojęciem złożonym i autorzy na przestrzeni lat definiowali ją na różne sposoby. Klasyczne spojrzenie A. Chandlera (1962, s. 123) przedstawia strategię jako określanie głównych długookresowych celów i zamierzeń przedsiębiorstwa, a także wybór tych kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które są niezbędne do realizacji tych celów. W.F. Gluck definiuje strategię jako nadrzędny i integralny plan charakteryzujący korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia (Rącka i Szmał, 2018). K. Obłój (2014, s. 16) natomiast uznaje strategię za element organizacji, który determinuje jej sukces lub porażkę.

Jednym z fundamentalnych zabiegów zmierzających ku polepszeniu pozycji rynkowej organizacji jest wprowadzenie zarządzania strategicznego. Przyjmuje się, że jest to proces złożony z trzech etapów: analizy, planowania i realizacji. G. Gierszewska i M. Romanowska (2016, s. 11) wskazują dwa podejścia do realizacji pierwszej fazy tego procesu, czyli analizy strategicznej. W sensie czynnościowym analiza strategiczna stanowi rodzaj diagnozy przedsiębiorstwa wraz z jego otoczeniem, umożliwiającą budowę odpowiedniej strategii zdanej do realizacji. Podejście narzędziowe natomiast określa analizę strategiczną jako zbiór metod, których celem jest identyfikacja, ocena i prognoza tego, jak z perspektywy rozwoju poszczególne składniki organizacji i jej otoczenia będą się prezentować w możliwej do przewidzenia przyszłości.

Analiza strategiczna jest niezbędna do tego, aby organizacja była w stanie w pełni wykorzystać swoje zasoby oraz potencjał rynku, na którym działa. Dlatego też im więcej różnorodnych analiz przeprowadzi, tym lepiej będzie mogła poznać swoje szanse oraz zdolności, aby odnieść długofalowy sukces. Do szczegółowych celów analizy strategicznej zalicza się przede wszystkim (Pierścionek, 2003, s. 98):

- identyfikację celów i oczekiwań interesariuszy;
- identyfikację stanu otoczenia oraz opracowanie prognoz jego zmian;
- ocenę konkurencyjności zasobów i umiejętności firmy w kontekście celów interesariuszy oraz prognozowanych stanów otoczenia;
- prognozowanie potrzebnych w przyszłości zasobów i umiejętności (w kontekście zmian otoczenia) oraz ocenę możliwości ich zabezpieczenia;
- ocenę zdolności firmy do zastosowania określonych strategii rozwoju (takich jak umiędzynarodowienie, specjalizacja, dywersyfikacja, outsourcing).

Głównymi interesariuszami analizy strategicznej są osoby zarządzające przedsiębiorstwem, ale także udziałowcy chcący określić przyszłą wartość swojej inwestycji oraz oszacować ryzyko związane z zaangażowaniem kapitałowym. Do grupy podmiotów zainteresowanych analizą strategiczną z pewnością można zaliczyć przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą, które mogą określić swoje położenie względem analizowanej firmy. Ponadto odbiorcami analizy strategicznej są (Gierszewska i Romanowska, 2016, s. 19):

- banki, które na podstawie wyników rozpatrują wnioski o kredyt lub oceniają program restrukturyzacji spółki;
- obecnych i potencjalnych dostawców, nabywców oraz innych kontrahentów przedsiębiorstwa;
- pozostałe podmioty przejawiające plany lub oczekiwania względem przedsiębiorstwa, np. instytucje rządowe, fundusze inwestycyjne, instytucje ubezpieczeniowe, związki zawodowe czy media.

Analiza strategiczna jako fundament planowania strategicznego powinna zawsze dotyczyć rzeczywistości, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje. Rozumie się przez to otoczenie organizacji zarówno to najbliższe, jak i dalsze (Gierszewska i Romanowska, 2016, s. 20). Strategie mają także charakter sektorowy i w związku z tym zawierają decyzje obejmujące plany wobec dostawców i konkurencji.

W celu przeprowadzenia analizy otoczenia należy ustalić jego strukturę. Wielu autorów wskazuje podział na makrootoczenie i otoczenie konkurencyjne, które bywa też nazywane sektorowym (Gierszewska i Romanowska, 2016; Pierścionek, 2007; Tyrańska i Walas-Trębacz, 2010). Makrootoczenie stanowi zbiór warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym systemie ekonomicznym, polityczno-prawnym, społeczno-kulturowym, demograficznym, technologicznym i globalnym (Pierścionek, 2007, s. 91). Makrootoczenie cechuje się tym, że wywiera wpływ na możliwości działania i rozwoju firmy, a ona sama nie może zareagować zwrotnie.

Otoczenie konkurencyjne tworzą odbiorcy, dostawcy i konkurenci. Są to podmioty mające najbliższe powiązanie z przedsiębiorstwem. Niekiedy wyróżnia się w tym gronie nie tylko organizacje, ale dobra mające charakter zastępczy, nabywane z uwagi na zdolność do zaspokajania potrzeb konsumenta w tym samym stopniu co inne produkty. Przedsiębiorstwo może więc nie tyle rywalizować z inną firmą, co z marką, pod którą występuje substytut. Między elementami otoczenia konkurencyjnego a organizacją zachodzi sprzężenie zwrotne, przez co rozumie się, że podmioty z otoczenia oddziałują na przedsiębiorstwo, które aktywnie reaguje na te bodźce, co z kolei powoduje reakcję ze strony otoczenia. Możliwość oddziaływania jest tym większa, im lepsza jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa (Gierszewska i Romanowska, 2016, s. 22-23).

### **3. Kluczowe wskaźniki efektywności przedsiębiorstw telekomunikacyjnych**

W dalszych częściach opracowania zaprezentowano porównawcze studium przypadków, w ramach którego wybrane przedsiębiorstwa telekomunikacyjne analizowane były pod kątem operacyjno-technologicznym i finansowym. W pierwszym obszarze zwrócono uwagę na liczbę klientów, numerów, nadajników, a także prędkość przesyłania danych. W sferze finansów dokonano oceny kształtowania się przychodów ze sprzedaży, a także poziomu miernika EBITDAaL. Wybór podmiotów badania opierał się na dotychczasowych osiągnięciach na rynku telekomunikacyjnym, które oceniono najwyższej spośród jednostek obecnych na polskim rynku. W ostatnim kroku dokonano oceny SWOT operatora P4 i ustalono jego relatywną pozycję względem konkurencyjnych firm w sektorze, uwzględniając osiem strategicznych czynników sukcesu.

Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) stanowią proste narzędzie wspomagające zarządzanie organizacją oraz kontrolę realizacji jej planów strategicznych. W przedsiębiorstwach telekomunikacyjnych odgrywają one istotną rolę w ocenie działalności, pomiarze dokonań strategicznych i zilustrowaniu osiągniętych wyników zarówno w obszarach finansowym i operacyjnym. W rezultacie informację o stosowanych przez danego operatora telekomunikacyjnego kluczowych wskaźnikach efektywności można znaleźć w sprawozdaniach finansowych, sprawozdaniach na temat informacji niefinansowych, komunikatach prasowych lub nawet w osobnych plikach poświęconych KPI. Spółki mogą dobierać wskaźniki według własnych potrzeb i preferencji, inaczej je konstruować oraz obliczać je w odmienny sposób niż inne jednostki w sektorze. Przy porównywaniu mierników na tle konkurencyjnych przedsiębiorstw trzeba więc wziąć pod uwagę wszystkie te czynniki. Niemniej dobór mierników stosowany przez firmy telekomunikacyjne nie jest tak rozbieżny, a ich konstrukcja na tyle złożona, aby ich porównanie w obrębie najsilniejszej konkurencji nie było możliwe.

Polski rynek telekomunikacyjny charakteryzuje się silną konkurencją i względnie niedużym rozdrobnieniem, a większość segmentów usług telekomunikacyjnych ce-

chuje się wysokimi wskaźnikami nasycenia lub powszechności. Rynek ten jest zatem rozwinięty, lecz stale ewoluuje za sprawą wdrażania nowych technologii i rozszerzania infrastruktury. Dominują na nim cztery przedsiębiorstwa, z którymi pod względem uzyskiwanych przychodów, liczby użytkowników usług, zasobności aktywów lub infrastruktury nie sposób skutecznie konkurować w każdym możliwym segmencie. Część firm jest w stanie rywalizować z największymi podmiotami, specjalizując się w dostarczaniu jednego rodzaju usługi. W konsekwencji operatorzy tacy jak Vectra, UPC Polska lub Canal+ Polska mają wysoki udział w przypadku jednej lub dwóch usług, ale całościowo nie są w stanie rywalizować z Orange, P4, T-Mobile i Grupą Polsat Plus.

Rozwój i konsolidacja firm telekomunikacyjnych powodują, że ich działalność jest coraz bardziej zdywersyfikowana, lecz wciąż najbardziej dochodowym segmentem są usługi mobilne, a więc telefonia komórkowa oraz Internet mobilny. W tym obszarze głównym wskaźnikiem KPI jest liczba klientów mobilnych, zazwyczaj w postaci liczby kart SIM z podziałem na usługi kontraktowe (*post-paid*) i usługi przedpłacone (*pre-paid*). Bardziej miarodajna jest jednak liczba klientów aktywnych, gdyż to ona ma faktyczny wpływ na przychody, a liczbą zarejestrowanych klientów można łatwo manipulować, zwlekając z odłączeniem kart SIM.

Miernikiem o charakterze niefinansowym, który także może być uznany za kluczowy wskaźnik efektywności, jest średnia prędkość Internetu. To właśnie ten czynnik, obok zasięgu sieci i ceny usługi, bardzo często decyduje o wyborze danego operatora. Serwis SpeedTest.pl co miesiąc publikuje rankingi dostawców Internetu w Polsce. Według jego danych najszybszy Internet stacjonarny w 2022 roku zapewniał operator T-Mobile – średnio 208 Mb/s (Jarzab, 2023).

Do niefinansowych KPI zaliczyć można również liczbę własnych stacji bazowych lub nadajników, które stanowią kluczowy element infrastruktury telekomunikacyjnej, umożliwiając wymianę informacji między stacją bazową a telefonem (Poradnik Orange, 2020). Z raportu serwisu TELKO.in wynika, że w 2021 roku największą liczbę stacji bazowych miało Orange, ale największy przyrost infrastruktury odnotowało P4, a wyniósł on ponad 10%, podczas gdy pozostali operatorzy powiększyli ten zasób średnio o 1,4% (Dec, 2022).

Miernikiem, który łączy aspekt finansowy oraz niefinansowy działalności operatorów telekomunikacyjnych, jest wskaźnik ARPU (ang. *average revenue per user*). Pokazuje on, ile przychodu miesięcznie generuje jeden użytkownik usług. ARPU jest uniwersalnym, szeroko stosowanym przez operatorów wskaźnikiem i może być liczony dla usług mobilnych i stacjonarnych, usług konwergentnych, usług „dla domu” lub wszystkich usług dostarczanych przez firmę. Zestawienie wskaźników ARPU usług telefonii mobilnej dla czterech największych operatorów w latach 2017-2021 przedstawia tabela 1.

Powyższe dane pokazują, że operator P4 pomimo dużej liczby użytkowników uzyskuje stosunkowo niskie przychody z usług telefonii mobilnej w porównaniu do innych operatorów. Orange, Polkomtel i T-Mobile w prawie każdym okresie osiągnęli

miesięczny przychód na abonenta przekraczający 20 zł, podczas gdy P4 było blisko tego pułapu jedynie w 2018 roku. Na koniec 2021 roku różnica jest wyraźna i sięga nawet 11,75 zł miesięcznego przychodu na abonenta między P4 a Polkomtelem.

**Tabela 1.** Uprozczone wskaźniki ARPU [w zł] usług telefonii ruchomej w latach 2017-2021

Operator	2017	2018	2019	2020	2021
Orange	23,06	19,78	20,20	20,07	20,38
P4	18,33	19,76	13,50	13,39	13,31
Polkomtel	<b>32,92</b>	<b>26,31</b>	<b>23,25</b>	22,26	<b>25,06</b>
T-Mobile	24,23	24,73	14,77	<b>24,97</b>	24,35

Źródło: (Urząd Komunikacji Elektronicznej [UKE], 2018-2022).

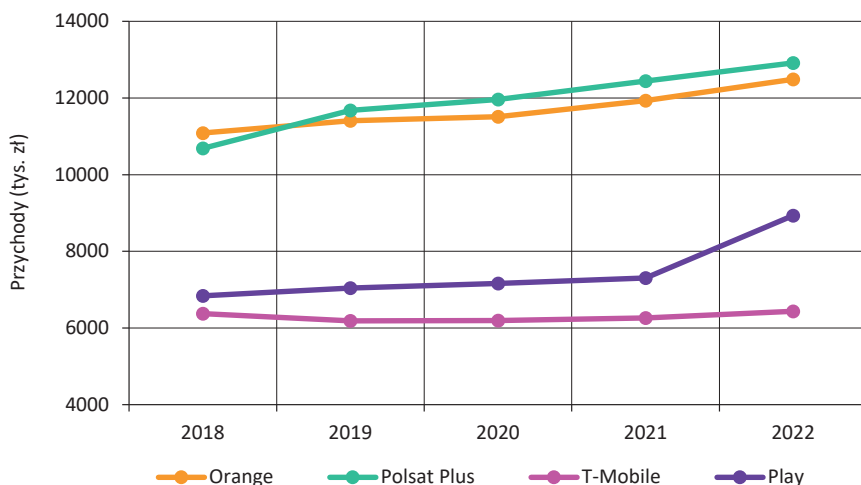
Zbiór niefinansowych wskaźników KPI stosowany przez przedsiębiorstwa telekomunikacyjne jest jeszcze większy, lecz wymaga dostępu do szczegółowych informacji, aby móc je zbadać. Do pozostałych niefinansowych KPI można zaliczyć:

- współczynnik przenośności numerów;
- relację liczby klientów odłączonych od sieci operatora w danym okresie do liczby klientów na początek okresu;
- wskaźnik Data AUPU (ang. *data average usage per user*) wskazujący średnie miesięczne zużycie danych przypadające na jedną kartę SIM;
- odsetek klientów pozyskanych on-line;
- dla dostawców usług telewizyjnych: oglądalność kanałów, współczynnik rezygnacji z usług telewizyjnych;
- wskaźniki związane z wpływem firmy na środowisko, np. emisja CO<sub>2</sub>, konsumpcja energii, korzystanie z odnawialnych źródeł energii.

Zestaw finansowych wskaźników KPI jest nie tylko bardziej dostępny niż wskaźniki niefinansowe, ale również w większym stopniu porównywalny. Podstawowym KPI o charakterze finansowym są przychody ze sprzedaży. Zestawienie całkowitych przychodów ze sprzedaży uzyskanych przez czterech największych operatorów na przestrzeni ostatnich pięciu lat przedstawia rysunek 1.

Innymi ważnymi miernikami finansowymi są wynik netto i wynik z działalności operacyjnej. W ostatnich latach największe zyski notowali Grupa Polsat Plus oraz P4, przy czym zysk z roku 2021 w obu przypadkach znacząco odbiegał od pozostałych okresów. Biorąc pod uwagę, że P4 miało w tym okresie słabiej zdywersyfikowaną działalność niż Orange czy GPP, skumulowany zysk netto za lata 2018-2022 na poziomie 10 mld zł stanowi stabilny fundament do dalszej ekspansji na rynku usług telekomunikacyjnych.

Zarówno wynik netto, jak i związany z nim wskaźnik rentowności sprzedaży netto uwzględniają całkowite przychody oraz koszty, w tym te, które nie są związane z podstawową działalnością operacyjną, jak na przykład koszty odsetek, jednorazowa sprzedaż udziałów w spółce zależnej lub utrata wartości aktywów finansowych.



**Rysunek 1.** Przychody ze sprzedaży uzyskane w latach 2018-2022 przez czterech największych operatorów w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Takie zdarzenia gospodarcze mogą znacząco zniekształcać wynik finansowy netto i wskaźniki rentowności. Operatorzy telekomunikacyjni kładą przez to większy nacisk na poziom wskaźnika EBITDAaL, czyli zysku przed opodatkowaniem i potrąceniem kosztów odsetek oraz kosztów amortyzacji po uwzględnieniu kosztów leasingu. Dla zarządu Orange jest to główny miernik zyskowności operacyjnej. Regularnie wskaźnik ten przedstawiają również operatorzy P4 oraz T-Mobile. Grupa Polsat Plus stosuje natomiast wskaźniki EBITDA. Wskaźnikiem KPI komplementarnym do zysku EBITDAaL jest jego udział w całkowitej sumie przychodów ze sprzedaży – marża EBITDAaL. W tabeli 2 pokazano, jak kształtowały się oba KPI na przestrzeni lat 2019-2022.

**Tabela 2.** Wskaźniki: EBITDAaL i marża EBITDAaL dla operatorów Orange, T-Mobile i P4 w latach 2019-2022

Operator	EBITDAaL [mln PLN]				Marża EBITDAaL [w %]			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Orange	<b>2 718</b>	<b>2 797</b>	2 963	3 078	23,8	24,3	24,8	24,6
P4	2 234	2 384	<b>3 133</b>	<b>3 773</b>	<b>31,7</b>	<b>33,3</b>	<b>42,9</b>	<b>42,2</b>
T-Mobile	1 645	1 678	1 756	1 772	26,6	27,1	28,1	27,5

Źródło: (UKE, 2018-2022).

Na podstawie danych z tabeli 2 można wywnioskować, że największą dynamiką wzrostu cechowały się wskaźniki operatora P4. Orange notowało w tym okresie stabilny wzrost EBITDAaL oraz niewielkie wzrosty marży w wysokości 0,5% w latach 2019-2021 i minimalny jej spadek w 2022 roku. Podobnie prezentuje się dynamika



wskaźnika marży dla T-Mobile. Jeżeli natomiast chodzi o wartości, to wskaźnik EBITDAaL dla T-Mobile kształtował się na dużo niższym poziomie w porównaniu do pozostałych dwóch operatorów. Jednakże pod względem marży EBITDAaL operator ten ustępował w badanym okresie tylko P4.

Kluczowe wskaźniki efektywności dla przedsiębiorstw telekomunikacyjnych o charakterze finansowym mogą także obejmować wysokość nakładów inwestycyjnych, wskaźnik operacyjnych przepływów pieniężnych, wskaźnik dywidendy na akcję, wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem, a także wskaźniki cyklu należności i zobowiązań.

#### **4. Pozycjonowanie przedsiębiorstwa na tle konkurentów sektora**

Biorąc pod uwagę wszystkie omówione czynniki, nie jest łatwo wskazać jednego operatora, który w przyszłości będzie dominował na rynku. Za aktualnego lidera uznać można Orange Polska. Jednak analizując kondycję poszczególnych przedsiębiorstw z sektora usług telekomunikacyjnych, badając wpływ pandemii COVID-19 na ich działalność oraz uwzględniając trendy panujące na rynku telekomunikacyjnym w zakresie powszechności usług, potrzeb użytkowników i rozwoju technologicznego, należy zwrócić uwagę na P4 Sp. z o.o. – operatora sieci Play. Jego progres od momentu wejścia na rynek, skuteczność realizacji strategii oraz koncentracja na kluczowych usługach telekomunikacyjnych w połączeniu z potencjałem kapitałowym spółki i dużą bazą użytkowników pozwalają sądzić, że marka Play w niedalekiej przyszłości stanie się ogólnopolskim liderem w branży telekomunikacyjnej.

W tabeli 3 zaprezentowano wyniki przeprowadzonej analizy SWOT wskazanego operatora.

Najmocniejszą stroną P4 jest najwyższy udział pod względem liczby użytkowników usług telefonii ruchomej i usług wiązanych. Oba rodzaje usług wygenerowały w 2021 roku, według szacunków UKE, łącznie prawie 25 mld zł przychodów (UKE, 2022). W skali całego polskiego rynku telekomunikacyjnego jest to ponad 60% wszystkich przychodów z działalności telekomunikacyjnej. Jednak równocześnie udział w rynku usług dostępu do Internetu stacjonarnego i usług telewizyjnych był w 2021 roku mniejszy niż 1% lub zerowy. Miejsce na poprawę można również zauważyć, patrząc na dysproporcję między udziałem w liczbie abonentów usług telefonii mobilnej a uzyskiwanymi z tych usług przychodami. W pierwszym zestawieniu P4 jest liderem, lecz pod względem przychodów zdecydowanie odstaje względem konkurencji.

W aspekcie infrastruktury P4 wypada dobrze względem pozostałych operatorów, bowiem zasięg wszystkich sieci od Play pokrywa niemal całą Polskę, a zasięg sieci najnowszej generacji obejmuje połowę jej populacji. Ponadto P4 konsekwentnie inwestuje w stacje bazowe. Problem stanowi jednak jakość sieci, która według raportu Opensignal ma jedynie zbliżoną lub nawet gorszą jakość niż sieci Orange, Plus i T-Mobile. Sieć najnowszej generacji od Play, mimo dużego pokrycia w infrastrukturze, także nie wyróżnia się wśród pozostałych sieci innych operatorów pod względem tego standardu.



Tabela 3. Analiza SWOT dla operatora P4

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• największa liczba abonentów telefonii mobilnej,</li> <li>• zróżnicowana struktura kapitałowa Grupy P4 i bliska współpraca z właścicielem spółki – Iliad Group,</li> <li>• dominująca pozycja w segmencie usług wiązanych – największa liczba abonentów usług wiązanych typu <i>double play</i>, najpopularniejszego rodzaju pakietu,</li> <li>• trzeci największy dostawca Internetu w Polsce,</li> <li>• drugi największy zasięg sieci 5G w Polsce,</li> <li>• przejęcie operatora UPC Polska zwiększające potencjał P4 w segmencie usług internetowych, usług telewizyjnych i usług wiązanych typu <i>triple play</i>,</li> <li>• większa niezależność w postaci własnej infrastruktury i niższe koszty roamingu krajowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niski udział w segmentach usług dostępu do Internetu stacjonarnego i telewizji,</li> <li>• największa liczba użytkowników telefonii mobilnej, nieprzekładająca się na udział w przychodach w tym segmencie usług,</li> <li>• niższa jakość sieci mobilnej względem pozostałych operatorów,</li> <li>• problemy z faktycznym zasięgiem i dostępnością sieci 5G</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie rozwoju technologicznego sektora,</li> <li>• dynamiczny rozwój infrastruktury telekomunikacyjnej,</li> <li>• utrzymujący się wysoki popyt na usługi telekomunikacyjne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• silna konkurencja,</li> <li>• wzrost poziomu nasycenia usługami,</li> <li>• nasilenie się procesu konsolidacji sektora,</li> <li>• utrzymujące się niskie ceny usług telekomunikacyjnych w stosunku do innych krajów Unii Europejskiej,</li> <li>• silny stopień uregulowania sektora,</li> <li>• stopniowo spadający udział w liczbie abonentów usług wiązanych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Niedawne przejęcie UPC Polska przez P4 jest źródłem potencjału rozwojowego tego operatora. Jednak do szans stwarzanych przez otoczenie sektorowe zaliczyć można wspomaganie rozwoju, np. w postaci rządowych programów typu Polska Cyfrowa, czy też popyt na usługi telekomunikacyjne, który nie słabnie, a pandemia COVID-19 okazała się czynnikiem stymulującym jego wielkość. Główne zagrożenie dotyczące się działalności P4 stanowi zaś bardzo silna konkurencja. Udział w rynku największych operatorów jest zbliżony, a sytuacja finansowa umożliwia wszystkim podmiotom obieranie podobnych kierunków rozwoju i możliwość aktywnej rywalizacji z konkurentami. Do innych zagrożeń zaliczyć można wzrost wskaźników nasycenia usługami, postępujący spadek udziału liczby abonentów usług wiązanych lub utrzymanie się niskich cen usług, co może wpłynąć na spadek rentowności, gdy nasycenie będzie wzrastać, a klienci będą rezygnować z niektórych usług.

Orientacyjną pozycję strategiczną operatora P4 na podstawie danych o rynku usług telekomunikacyjnych oraz wyników finansowych i operacyjnych czwórki największych operatorów w ostatnich latach przedstawia rysunek 2.



**Rysunek 2.** Analiza pozycji strategicznych operatorów: Orange, T-Mobile, P4 i Grupa Polsat Plus

Źródło: opracowanie własne.

W celu powyższej analizy uwzględnionych zostało osiem obszarów, które mają kluczowy wpływ na działalność i sytuację finansową operatora oraz są w stanie tworzyć jego przewagę konkurencyjną. Analiza uwzględnia również, oznaczone strzałkami, zachodzące zmiany na rynku, takie jak spadające lub wzrastające udziały operatorów w poszczególnych segmentach usług, a także dane zawarte w raportach rocznych oraz tendencje zmian wskaźników KPI.

Na podstawie schematu można określić położenie strategiczne P4 jako dobre, lecz na pewno z potencjałem na bardzo dobre. Rosnąca liczba klientów oraz dogodna pozycja w obszarze najważniejszych usług telekomunikacyjnych w połączeniu z wysokim potencjałem kapitałowym, bardzo dobrą kondycją finansową i konsekwentną rozbudową infrastruktury powodują, że aktualnie za operatora w lepszym położeniu strategicznym uznać można tylko Orange Polska. Należy spodziewać się, że w najbliższym czasie znacznej poprawie ulegać będzie także pozycja T-Mobile Polska.

## 5. Zakończenie

Analiza strategiczna stanowi fundament zarządzania strategicznego. Do jej nadrzędnych celów należą identyfikacja otoczenia organizacji wraz z prognozą zachodzących w nim zmian oraz identyfikacja interesariuszy, ich celów i oczekiwań wobec firmy. Pozwala ona także ocenić spółkę pod kątem konkurencyjności jej zasobów i umiejętności. W rezultacie przedsiębiorstwo jest w stanie określić zdolność do realizacji różnych wariantów strategicznych, pozwalających w pełni wykorzystać kapitał i potencjał rynku, na którym funkcjonuje. Zestaw wielu różnych i rozbudowanych metod analizy umożliwia dogłębną diagnozę przedsiębiorstwa obejmującą teraźniejszość i przyszłość. Metody są ściśle powiązane z celami analizy strategicznej, stąd dzieli się je na analizy otoczenia i analizy potencjału przedsiębiorstwa oraz metody syntetyzujące wyniki obu rodzajów analiz.

Przedstawione w artykule badanie empiryczne, które miało na celu scharakteryzowanie czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w wymiarze strategicznym pozwala sformułować ogólny wniosek, że źródła strategicznych czynników sukcesu polskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych nie znajdują się jedynie w finansowym aspekcie ich działalności, ale również w wymiarze niefinansowym. Połączenie metod oceny finansowej i operacyjnej stanowi zatem najbardziej przydatne rozwiązanie, mające na celu wyznaczenie krytycznych czynników sukcesu.

Wyniki badania ośmiu strategicznych czynników sukcesu spółek telekomunikacyjnych uwzględniających: kondycję finansową, potencjał kapitałowy, infrastrukturę, jakość sieci mobilnej, usługi wiązane, usługi dostępu do Internetu, telefonię mobilną oraz liczbę klientów, a także relatywne różnice między operatorami w tych obszarach, pozwalają na sformułowanie wniosków o tym, co różnicuje pozycję strategiczną poszczególnych uczestników rynku. Jest to jednocześnie nowa wiedza płynąca z opracowania.

Należy podkreślić, że fundamentem korzystnej pozycji strategicznej na rynku usług telekomunikacyjnych jest aktualnie koncentracja na kluczowych usługach, które są najbardziej potrzebne w dobie cyfryzacji społeczeństwa i generują wysokie przychody w skali rynku, czyli na usługach Internetu światłowodowego, usługach wiązanych oraz usługach telefonii i Internetu mobilnego. Istotnym czynnikiem jest również wysoka liczba klientów zapewniająca stabilne i wysokie przychody, ułatwiająca wprowadzanie nowych ofert lub dywersyfikację działalności. Potencjał kapitałowy to kolejny czynnik pozwalający opracowywać ambitniejsze strategie rozwoju. Kapitał ludzki zapewnia kompetencje do rozwoju firmy i wykorzystania potencjału otoczenia, a kapitał rzeczowy ułatwia wdrażanie nowoczesnych rozwiązań. Pominięty nie może być również kapitał finansowy, bez którego niemożliwe są inwestycje, dlatego ważne jest, aby spółka miała dobrą sytuację finansową, zarabiała na swojej działalności i wywiązywała się z umów kredytowych. Kluczowym aspektem niemal

każdej usługi jest również jakość, a odpowiedni jej poziom może zagwarantować operatorom telekomunikacyjnym dużą bazę klientów na długi czas.

Ograniczenia poznawcze niniejszego opracowania i zastosowanej w nim metodyki badawczej wynikają z odmiennej sprawozdawczości operatorów w obszarze finansów, KPI lub innych pozafinansowych danych. Ponadto, ocena strategicznych czynników sukcesu została przeprowadzona z pozycji zewnętrznego obserwatora, który dostrzega aktualnie prowadzone działania spółek telekomunikacyjnych. Niemniej długofalowe inicjatywy, które zadecydują o pozycji operatorów w najbliższych latach, mogą nie być jeszcze w takiej fazie rozwoju, która pozwala na ich identyfikację i ocenę wpływu na sytuację przedsiębiorstwa. W celu rozszerzenia użyteczności badań i zaprezentowanej metodyki konieczny jest dostęp do danych wewnętrznych spółek, najlepiej dotyczących dłuższego okresu, co pozwoliłoby obserwować efekty podjętych działań o charakterze strategicznym.

## Literatura

- Akingbade, W. A. (2014). Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 10(4), 143-167.
- Chandler Jr., J. A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Dec, Ł. (2022, 6 grudnia). *Krajobraz infrastruktury mobilnej w Polsce*. Pobrano z 2 kwietnia 2024 z <https://www.telko.in/krajobraz-infrastruktury-mobilnej-w-polsce>
- Gierszewska, G. i Romanowska, M. (2016). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kozarkiewicz, A. i Polak, J. (2015). Alianse udziałowe w strategiach kooperacji przedsiębiorstw branży telekomunikacyjnej. *Studia Ekonomiczne*, (225), 156-169.
- Obłój, K. (2014). *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pierścionek, Z. (2003). *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Poradnik Orange. (2020, Listopad 6). *Poradnik Orange – artykuły, nowości, porady*. Pobrano 5 lutego 2023 z <https://www.orange.pl/poradnik/siec-komorkowa/stacje-bazowe-jak-dzialaja-i-dlaczego-powstaja-nowe/>
- Rącka, I. i Szmaj, Z. (2018). *Zarządzanie strategiczne*. PWSZ Kalisz.
- Jarząb, P. (2023, 4 stycznia). *Prędkość Internetu w Polsce w 2022 roku na podstawie 42 mln testów*. Pobrano 2 kwietnia 2023 z <https://www.speedtest.pl/wiadomosci/rankingi/predkosc-internetu-w-polsce-w-2022-roku-na-podstawie-42-mln-testow/>
- Tyrańska, M. i Walas-Trębacz, J. (2010). *Wykorzystanie metod analizy strategicznej w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Urząd Komunikacji Elektronicznej [UKE]. (2018). Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2017 r. Urząd Komunikacji Elektronicznej.
- Urząd Komunikacji Elektronicznej. (2019). Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2018 r. Urząd Komunikacji Elektronicznej.
- Urząd Komunikacji Elektronicznej. (2020). Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2019 r. Urząd Komunikacji Elektronicznej.

- Urząd Komunikacji Elektronicznej. (2021). Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2020 r. Urząd Komunikacji Elektronicznej.
- Urząd Komunikacji Elektronicznej. (2022). Raport o stanie rynku telekomunikacyjnego w Polsce w 2021 r. Urząd Komunikacji Elektronicznej.
- Zawadzki, P. (2006). Działania promocyjne przedsiębiorstw na rynku telekomunikacyjnym. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Gospodarka a Środowisko*, 6(1145), 230-238.

## Strategic Success Factors for Companies in the Telecommunication Services Sector

**Abstract:** This article aims to characterise factors which determine the strategic success of telecommunications enterprises. This paper uses a comparative case study method to strategically position telecommunications operator P4 in a financial and non-financial perspective against competing companies in the examined sector. Research indicates that the sources of strategic success factors for Polish telecommunications companies lie in both the financial and non-financial dimensions of their operations. In addition to good financial standing, factors such as the operator's share and position in key service segments, infrastructural and capital potential, a large customer base or the quality of service use are strategically important. Mergers or consolidations of landline and mobile operators also belong to development opportunities.

**Keywords:** strategic analysis, key performance indicators, strategy, telecommunication services