

# ODDZIAŁYWANIE MARKETINGU NA INNE DZIEDZINY WIEDZY O PRZEDSIĘBIORSTWIE

MAŁGORZATA ROCZNIK-WITKOWSKA

## Marketingowa i etyczna ocena przedsiębiorstwa na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego

### Misja i cele TP SA

Telekomunikacja Polska SA to spółka powstała w wyniku podziału przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska Telegraf i Telefon. Jest to przedsiębiorstwo sprywatyzowane, w którym udział większościowy posiada Skarb Państwa. TP SA staramy się ocenić pod względem etycznym i jej marketingowej działalności. W warunkach wolnego rynku w Polsce i wzrastającej konkurencji ocena ta nabiera coraz większego znaczenia jako podstawa do formułowania strategii działania firmy. W artykule zostały przytoczone specyficzne prawne podstawy działania przedsiębiorstwa, określono jego misję, cele oraz przedmiot działalności. Analiza makrootoczenia firmy uwzględniająca elementy otoczenia prawnego, politycznego i międzynarodowego uzupełniona jest o ocenę atrakcyjności sektora usług telekomunikacyjnych. Dane na temat TP SA z lat 1995—1998 zestawiono na podstawie materiałów wewnętrznych firmy. Ze względu na duże rozdrobnienie jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa informacje tu zawarte stanowią uśrednienie zebranych danych.

Telekomunikacja Polska SA chce być wiodącym w Europie Środkowo-Wschodniej operatorem sieci, przekazującym i dostarczającym informacje drogą elektromagnetyczną, działającym ku zadowoleniu każdego klienta. Chce trafnie reagować na potrzeby klientów i dostrzegać zmieniające się ich oczekiwania, inicjując procesy doskonalenia kadry pracowniczej. TP SA chce też wyrobić wśród pracowników świadomość członkostwa w zespole, a równocześnie zapewnić im zadowolenie z pracy i bezpieczny byt ich rodzinom.

W miarę modernizacji i rozbudowy sieci TP SA w coraz szerszym zakresie chce świadczyć nowoczesne usługi telekomunikacyjne. Wiele z tych usług jeszcze do niedawna pozostawało jedynie w świecie marzeń. Obecnie TP SA jest już nie jedynym, ale nadal największym operatorem publicznej sieci telekomunikacyjnej w kraju. Przekształcenie państwowej jednostki organizacyjnej Poczta Polska, Telegraf i Telefon i utworzenie Telekomunikacji Polskiej Spółki Akcyjnej stworzyło warunki do szybszego rozwoju telekomunikacji, a tym samym ułatwiło

proces dostosowania jej do standardów światowych. Proces taki jest bardzo kosztowny, nadrobienie wieloletnich zaległości wymagało zaangażowania znacznych środków w działalność inwestycyjną. Przeszło 50% zaangażowanych środków pochodziło z własnych zasobów TP SA, pozostałą część stanowiły kredyty zaciągnięte w bankach krajowych oraz w Banku Światowym i Europejskim Banku Inwestycyjnym. Na działalność inwestycyjną w 1994 roku TP SA przeznaczyła 14350,3 mld starych zł.

Strategię TP SA odzwierciedlają cele długookresowe:

- zdobycie zaufania klientów i ich lojalności wobec firmy poprzez zapewnienie wysokiej jakości i kompleksowości świadczonych usług, rozbudowę holdingowej grupy mass media oraz wzmocnienie wewnętrznych struktur w zakresie public relations,

- osiągnięcie w roku 2000 wskaźnika 27 abonentów na 100 mieszkańców,

- wyjście z usługami na rynek międzynarodowy poprzez uzyskanie dostępu do międzynarodowego rynku finansowego, całkowita wymiana sieci międzymiastowej i międzynarodowej, stworzenie centralnego węzła północ—południe, wschód—zachód,

- ukształtowanie prężnej grupy finansowo-przemysłowej poprzez inwestycje kapitałowe, w celu kreacji i zwiększonej zdolności finansowania działań poprzez inwestycje kapitałowe w instytucje rynku finansowego, takie jak banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze, umożliwiające wywieranie istotnego wpływu na ich działalność (w zależności od sytuacji 9—34% udziałów) oraz aktywne inwestycje w przedsiębiorstwach wytwarzające know-how, urządzenia i materiały o strategicznym znaczeniu dla zaopatrzenia TP SA,

- zmiana struktury majątku firmy w celu wzmocnienia „bezpieczeństwa”, rozwijanie komercyjnych usług dla biznesu, oddziaływanie na stabilizację regulacji prawnych w zakresie telekomunikacji poprzez współpracę z Krajowymi Izbami Gospodarczymi i uczestnictwo w pracach komisji parlamentarnych.

Taktykę działania Telekomunikacji Polskiej SA odzwierciedlają cele krótkookresowe:

- konsolidacja Spółki,

- wprowadzenie centralnego zarządzania finansami wszystkich jednostek organizacyjnych Spółki,

- przygotowanie warunków do stworzenia prężnej grupy finansowo-przemysłowej,

- dostosowanie struktury taryf do standardów międzynarodowych — całkowita automatyzacja sieci,

- rozwój telefonów publicznych,

- zapewnienie doboru najlepszych kadr,

- tworzenie i wspieranie rozwoju nowych operatorów na terenach wiejskich.

Na główne cele krótkookresowe składają się cele cząstkowe. Konsolidacja Spółki polegać ma na stworzeniu systemu niezależnej kontroli finansowej, okre-

śleniu zakresu odpowiedzialności zarządczej i nadzorczej, wypracowaniu zasad co do sposobu podejmowania decyzji przez Zarząd, usprawnieniu systemu informacji wewnętrznej kierownictwa oraz określeniu zasad udziału Rady Nadzorczej w czynnościach Zarządu i opracowaniu struktury organizacyjnej Spółki.

Wprowadzenie centralnego zarządzania finansami wszystkich jednostek organizacyjnych Spółki ma być zrealizowane poprzez opracowanie systemu budżetowego rozliczania kosztów, rozdzielenie wpływów i wydatków na cele inwestycyjne, wprowadzenie jednolitego finansowo-księgowego systemu informatycznego z priorytetem bieżącej kontroli przepływów środków pieniężnych we wszystkich jednostkach organizacyjnych oraz utworzenie skonsolidowanego konta wpływów i zawarcie stosownych umów z bankami, a dotyczących zasad dysponowania rachunkami TP SA.

W zmieniających się warunkach rynkowych i wobec pojawienia się możliwości wejścia na rynki międzynarodowe TP SA jest zmuszona do dostosowania struktury swoich taryf do standardów międzynarodowych. W tym celu należy uregulować rozwiązania dotyczące uzyskiwania środków inwestycyjnych ze społecznych komitetów telefonizacji, jak również opracować taki regulamin świadczonych usług, który umożliwiłby premiowanie solidnych klientów.

Aby Telekomunikacja Polska SA mogła zaistnieć na rynku międzynarodowym, niezbędna jest całkowita automatyzacja sieci telekomunikacyjnej. Na początku działalności TP SA ogólna pojemność central telefonicznych w Polsce wynosiła około 4 mln numerów, liczba abonentów telefonicznych 3,5 mln, a wskaźnik telefonizacji 9,33 abonenta na 100 mieszkańców, przy czym 3,5 tys. miejscowości w ogóle nie miało telefonu. Działalność inwestycyjna zaowocowała zwiększeniem liczby abonentów na koniec 1994 roku do 5 tysięcy i uzyskaniem wskaźnika 13 abonentów na 100 mieszkańców. Szczególnie wysoki jego poziom osiągnięto w miastach — 18,16, choć wyższy niż w latach ubiegłych wzrost zaobserwowano również na wsi — 4,6. Plany na rok 1995 przewidywały roczny przyrost abonentów w wysokości około 14% (materiały wewnętrzne firmy).

Aby zaistnieć na rynku międzynarodowym, TP SA musi również rozbudować i zmodernizować istniejącą sieć telekomunikacyjną oraz zlikwidować nieliczne już centrale ręczne. Plan na 1994 rok zakładał likwidację 320 central ręcznych typu MB i CB, obsługujących 67 tys. abonentów. Centrale te zostają zastąpione nowoczesnymi centralami elektronicznymi o wysokiej niezawodności; systemu EWSD — firmy Siemens, S-12 — firmy Alcatel-Setel, ESS — firmy AT&T. W 1995 roku zakładano zwiększenie pojemności central telefonicznych o dalszych 886 tys. numerów. Nowoczesna sieć międzynarodowa to sieć oparta na kablowych liniach światłowodowych. Obecnie TP SA przewiduje między innymi budowę 9 kablowych linii światłowodowych. Niezmiernie ważny jest również rozwój telefonów publicznych. Aby sieć telekomunikacyjna działała sprawnie, konieczne staje się ustalenie standardów w telekomunikacji dotyczących sprzętu i ruchu w sieci oraz przyjęcie zasad obsługi utrzymania sieci telefonów publicz-

nych. Od 1991 roku do końca roku 1994 liczba aparatów samoinkasujących zwiększyła się o przeszło 3000 sztuk.

Dla odniesienia sukcesu w obecnych warunkach gospodarczych niezbędna okazuje się optymalizacja polityki w zakresie inwestycji i zaopatrzenia. Konieczne staje się określenie zasad zarządzania i rozdziału kompetencji przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych i ich realizacji, niezbędna jest optymalizacja zasad przetargów, zwiększająca możliwości wykonawcze przez wykonawców zewnętrznych, czy wypracowanie metodyki pozyskiwania źródeł finansowania inwestycji. TP SA musi opracować i wdrożyć nowoczesne procedury oceny projektów inwestycyjnych przyjmowanych do realizacji oraz utworzyć centralny fundusz inwestycyjny i system monitoringu realizacji inwestycji. TP SA za swój cel przyjęła świadczenie usług w aglomeracjach miejskich, przy preferencji dla biznesu i administracji. Koncentracja świadczenia usług w aglomeracjach miejskich wymusza konieczność wyznaczenia obszarów kraju i kierunków inwestycji w tych rejonach oraz określenie możliwości szybkiego kupowania usług telekomunikacyjnych. Równocześnie należy wyznaczyć obszary w kraju, w których mogliby działać inni potencjalni operatorzy. TP SA wspiera rozwój nowych operatorów na terenach wiejskich.

Pojawienie się obcych operatorów to również zagrożenie obecnej pozycji TP SA. Jednym z celów TP SA jest więc przygotowanie warunków do stworzenia w przyszłości prężnej grupy finansowo-przemysłowej. W tym celu trzeba uporządkować dotychczasowe zaangażowanie kapitałowe TP SA, a także określić pożądany skład takiej grupy i sposób wzajemnych powiązań jej podmiotów. Należy wypracować również procedury angażowania kapitału w holding finansowo-przemysłowy.

Aby wszystkie dotychczasowe cele osiągnąć, niezbędni są w TP SA wykwalifikowani fachowcy. Jednym z elementów polityki Spółki są działania mające na celu zapewnienie jej doboru najlepszych kadr. W tym celu należy określić niezbędne kwalifikacje dla kluczowych stanowisk kierowniczych, dokonać przeglądu kwalifikacji kadry kierowniczej i określić indywidualne programy rekwalfikacji, przygotować system szkolenia kadr, kryteria i zasady promocji kadr, a także opracować odpowiadające potrzebom taryfikatory stanowisk. Strategia personalna wyraża się najkrócej w trzech zdaniach:

- zatrudnić najlepszych,
- w pełni wykorzystywać kwalifikacje zatrudnionych,
- inwestować w zatrudnionych.

TP SA kształtuje taką politykę zatrudnienia, w której ważne miejsce przyznaje się młodym, wykształconym i ambitnym ludziom. Pracowników dobiera się tak, aby spełniali oczekiwania firmy, a przyszłe stanowiska pracy odpowiadały ich potrzebom. Kariery zawodowe pracowników planuje się w taki sposób, by każdy mógł zrealizować swoje ambicje. Pracownicy już zatrudnieni posiadają możli-

wość rozwoju swoich umiejętności pracowniczych poprzez szkolenia na kursach krajowych i zagranicznych, na kursach menedżerskich oraz językowych.

## Makrootoczenie TP SA

TP SA prowadzi swą działalność w zmieniającym się makrootoczeniu na rynku polskim i międzynarodowym. Wpływ na działania Spółki mają elementy otoczenia ekonomicznego i demograficznego. Ze względu jednak na specyfikę przedsiębiorstwa największe znaczenie mają warunki otoczenia prawnego — firmy dotyczą bezpośrednio unormowania ustawowe i inne; otoczenia politycznego — niektóre obszary działania firmy mają znaczenie dla obronności i bezpieczeństwa państwa; oraz sama specyfika komunikacji — otoczenie międzynarodowe.

W końcu 1991 roku w związku z rozdzieleniem państwowych służb pocztowych i telekomunikacyjnych działalność w zakresie telekomunikacji została powierzona TP SA, również państwowa sieć telekomunikacyjna została wniesiona do TP SA w ramach jej kapitału założycielskiego. TP SA posiada nadal monopol prawny w zakresie usług międzynarodowych oraz faktyczną wyłączność na usługi telefonii międzymiastowej, a także na zakładanie i używanie infrastruktury służącej do świadczenia tych usług w Polsce. Zgodnie z Ustawą o Łączności Minister Łączności udziela koncesji prywatnym operatorom na świadczenie usług telekomunikacyjnych oraz zezwoleń na zakładanie i używanie sieci telekomunikacyjnych. TP SA nie posiada koncesji ani zezwolenia na swoje sieci. Uprawnienia TP SA do prowadzenia działalności z wyjątkiem niektórych uprawnień w zakresie radiokomunikacji wynikają bezpośrednio z Ustawy o Łączności, która wyłączyła TP SA z ogólnego reżimu uzyskiwania uprawnień, stosowanego do usługodawców i operatorów sieci. Do TP SA nie stosuje się również przepisów dotyczących możliwości zmiany, ograniczenia lub cofnięcia koncesji. Przewiduje się, że po przyjęciu Projektu Prawa Telekomunikacyjnego TP SA otrzyma koncesje obejmujące wszystkie realizowane usługi oraz zezwolenie na posiadanie sieci, a następnie będzie podlegać ogólnemu reżimowi udzielania uprawnień do prowadzenia działalności telekomunikacyjnej, podobnie jak inni usługodawcy i operatorzy sieci.

TP SA pozostaje nadal jedynym usługodawcą w zakresie świadczenia międzynarodowych publicznych usług telefonicznych. Minister Łączności ogłosił zamiar wprowadzenia od 1 stycznia 1999 roku konkurencji w zakresie świadczenia usług telefonii międzymiastowej poprzez udzielenie koncesji operatorom na połączenia międzymiastowe. Ustawa o Łączności przewiduje zachowanie wyłączności TP SA w dziedzinie telefonii międzynarodowej. Jednakże rząd polski zobowiązał się wobec WTO do liberalizacji usług telefonii międzynarodowej do 1 stycznia 2003 roku.

Pomiędzy Ministrem Łączności a TP SA zawarta została 17 września 1998 roku na okres przejściowy Umowa Telekomunikacyjna, która regulować miała

stosunki między TP SA a władzami telekomunikacyjnymi oraz działalność TP SA do czasu, gdy nowe ustawodawstwo w tym zakresie zacznie obowiązywać. Umowa Telekomunikacyjna określa wzajemne zobowiązania Ministra Łączności i TP SA oraz ramowe zasady współpracy między tymi podmiotami. Umowa ta potwierdza szczególną pozycję TP SA, a także gwarantuje wyłączność na świadczenie międzynarodowych usług telefonicznych do 31 grudnia 2002 roku. Jednocześnie Umowa nakłada na TP SA określone zobowiązania, w tym do świadczenia usług o charakterze powszechnym, obowiązki związane z zapewnieniem określonego poziomu usług, rozwoju infrastruktury w celu osiągnięcia określonej gęstości sieci i skrócenia czasu oczekiwania potencjalnych abonentów na instalację telefonu. W dziedzinie telekomunikacji występują dwa rodzaje uprawnień do prowadzenia działalności: koncesje i zezwolenia. Koncesje są wymagane na świadczenie usług telekomunikacyjnych, a zezwolenia na zakładanie i używanie sieci telekomunikacyjnych. Z wyjątkami przewidzianymi w Ustawie o Łączności, do udzielenia koncesji wymagane jest przeprowadzenie przetargu publicznego. Przetarg nie obowiązuje w przypadku udzielania zezwoleń. Przepisów o koncesjach i zezwoleniach nie stosuje się do TP SA. Działalność TP SA regulowana jest bezpośrednio przepisami Ustawy o Łączności, a od 17 września 1998 roku także postanowieniami Umowy Telekomunikacyjnej.

W związku z tym, że TP SA jest obecnie jedyną jednostką uprawnioną do świadczenia publicznych międzymiastowych i międzynarodowych usług telefonicznych, wszyscy inni operatorzy stacjonarnej sieci telefonicznej w Polsce muszą łączyć swoje sieci z siecią TP SA w celu przekazywania lub odbierania połączeń głosowych z obszaru objętego uzyskanymi koncesjami. Przepisy nie określają szczegółowych warunków przyłączeń sieci, lecz przewidują, że zostaną one ustalone w umowach zawieranych między zainteresowanymi stronami. Jeżeli strony nie zawrą takiej umowy w ciągu trzech miesięcy od złożenia wniosku o przyłączenie sieci przez nowego operatora, każda ze stron może złożyć wniosek do Ministra Łączności o zastosowanie ustawowej procedury rozstrzygania sporów (np. TP SA i sieci komórkowe GSM).

Umowa Telekomunikacyjna określa dodatkowe zobowiązania TP SA w sprawach przyłączenia sieci innego operatora. Wymaga, aby TP SA w ciągu sześciu miesięcy od wejścia w życie Umowy, przedstawiła Ministrowi Łączności zestaw standardowych warunków współpracy z innymi operatorami oraz zasad rozliczeń z tytułu wspólnego świadczenia usług telekomunikacyjnych. TP SA musi także złożyć Ministrowi Łączności projekt zorientowanych kosztowo stawek rozliczeniowych z tytułu udostępniania swojej sieci dla wspólnego świadczenia usług telekomunikacyjnych. Operator telefoniczny, któremu TP SA w sposób dyskryminujący odmawia dostępu do swojej sieci, może wszcząć postępowanie przed UOKiK albo proces cywilny z tytułu nieuczciwej konkurencji.

Kontrola opłat pobieranych przez TP SA jest obecnie sprawowana w ramach istniejącego ustawodawstwa telekomunikacyjnego i antymonopolowego. Ustawa



o Łączności stanowi, że Minister Łączności może wprowadzić opłaty maksymalne na „usługi telekomunikacyjne o charakterze powszechnym”. Dotychczas jednak nie wykorzystał swoich uprawnień. TP SA samodzielnie ustala opłaty za swoje usługi powszechne w ruchu krajowym. Opłaty za usługi powszechne w ruchu międzynarodowym są ustalane przez TP SA w uzgodnieniu z Ministrem Łączności. Taryfy wszystkich operatorów podlegają polskim przepisom ustawodawstwa antymonopolowego, które zakazują m.in. zawierania porozumień cenowych między konkurentami oraz nadużywania pozycji dominującej poprzez sprzedaż usług poniżej kosztów ich wytworzenia w celu eliminacji konkurentów. Ponadto, jeśli na skutek praktyk monopolistycznych nastąpił wzrost cen usług, Prezes UOKiK może wydać decyzję, której skutkiem powinno być obniżenie cen usług.

Umowa Telekomunikacyjna zobowiązuje TP SA do zapewnienia użytkownikom dostępu do usług telekomunikacyjnych i właściwego poziomu jakości tych usług. TP SA zobowiązana jest również do osiągnięcia określonych wskaźników dotyczących świadczenia usług powszechnych oraz zasięgu sieci. TP SA zobowiązała się do osiągnięcia do roku 2000 wskaźnika gęstości sieci na poziomie co najmniej 25 linii głównych na 100 mieszkańców.

TP SA zobowiązała się również do osiągnięcia określonych wskaźników dotyczących: liczby uszkodzeń, sprawności usuwania uszkodzeń, czasu usunięcia uszkodzenia, stopy błędnych połączeń i średniego czasu oczekiwania na uzyskanie dostępu do sieci telekomunikacyjnej.

Zgodnie z postanowieniami Projektu Prawa Telekomunikacyjnego usługi telekomunikacyjne służące zaspokajaniu podstawowych potrzeb użytkowników końcowych są usługami powszechnymi. Do nich zalicza się również usługi telefoniczne świadczone w stacjonarnych publicznych sieciach telefonicznych; w tym usługi świadczone za pomocą aparatów publicznych, a także świadczenia dodatkowe obejmujące bezpłatne połączenia z numerami alarmowymi, informację o numerach abonentów, udogodnienia dla osób niepełnosprawnych i szczegółowy billing. Usługi powszechne powinny być świadczone z zachowaniem należytej jakości, po cenie umiarkowanej i jednolitej, w sposób dostępny dla każdego użytkownika na całym terenie Rzeczypospolitej.

Operator świadczący usługi powszechne będzie zobowiązany do zawarcia umowy w terminie 30 dni od złożenia wniosku o jej zawarcie, a następnie do rozpoczęcia świadczenia usług w terminie nie dłuższym niż 12 miesięcy od zawarcia umowy. Operator, który przekroczy termin ustalony w umowie, będzie zobowiązany do zapłaty równowartości 10 euro na rzecz Funduszu Usług Powszechnych za każdy rozpoczęty miesiąc zwłoki. Ponadto ustawodawstwo antymonopolowe zakazuje podmiotom posiadającym pozycję dominującą na rynku telekomunikacyjnym nieuczciwego oddziaływania na kształtowanie cen. W razie stosowania takich praktyk Prezes UOKiK wydaje decyzję nakazującą zaniechania tych praktyk oraz może określić warunki świadczenia usług telekomunikacyjnych.

Przyjmuje się, że podmioty gospodarcze posiadające udział w rynku przekraczający 40% mają pozycję dominującą, co uzasadnia ściślejszą kontrolę ich zachowań rynkowych przez Prezesa UOKiK. Musi on być zawiadamiany o różnych transakcjach pomiędzy przedsiębiorcami, w tym o nabyciu akcji. Sankcje za niezgłoszenie transakcji obejmują grzywny nakładane na strony transakcji i członków władz firm.

## Ocena atrakcyjności usług telekomunikacyjnych

Rynek usług telekomunikacyjnych od kilku lat podlega dynamicznemu rozwojowi, któremu sprzyja wysokie tempo rozwoju gospodarczego kraju, słabo rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna, jak również szybki postęp technologiczny w zakresie technik telekomunikacyjnych. Poszczególne segmenty rynku telekomunikacyjnego wykazują znaczne zróżnicowanie w zależności od panującej na nich sytuacji konkurencyjnej. Ciągłe najslabiej rozwinięta konkurencja panuje na rynku usług telefonii stacjonarnej. Rozpoczęta w lipcu 1996 roku liberalizacja rynku telefonii stacjonarnej wprowadziła konkurencję w zakresie telekomunikacji lokalnej. Rynek usług telefonii komórkowej, powstały w 1992 roku, również do niedawna miał charakter monopolu, który przełamany został wraz z przydzieleniem w 1996 roku koncesji operatorom komórkowych systemów GSM 900. Pozostałe segmenty rynku, takie jak usługi radiokomunikacyjne i teleinformatyczne, są w dużej mierze otwarte dla konkurencji. Do 1990 roku rynek telefonii stacjonarnej był całkowicie zamknięty dla konkurencji pod względem prawnym. W 1990 roku, wraz z wejściem w życie Ustawy o Łączności, która umożliwiła wydawanie koncesji na świadczenie lokalnych i międzymiastowych usług telekomunikacyjnych o charakterze powszechnym, monopol prawny TP SA został złamany.

Na koniec czerwca 1998 roku działało poza TP SA około 45 operatorów telefonii lokalnej. Spółka szacuje, że na 30 czerwca 1998 roku łączna liczba abonentów tych operatorów wyniosła około 240 tys. Zarząd ocenia, iż na ten dzień TP SA posiadała około 97% istniejących linii abonenckich.

Operatorzy niezależni konkurują z TP SA na rynkach lokalnych, próbując zdobyć klientów na obszarze swojego działania, a przede wszystkim przejąć najbardziej dochodowych klientów biznesowych. Według Zarządu, możliwość stosowania przez operatorów lokalnych elastycznej polityki taryfowej oraz intensywne działania marketingowe stwarzają dla TP SA zagrożenie przejmowania przez nich klientów biznesowych TP SA. Aby zapobiec w przyszłości zjawisku utraty klientów, TP SA zintensyfikowała działania marketingowe na terenach objętych konkurencją oraz wprowadziła nowe metody obsługi klientów biznesowych.



## Przesłanki zastosowania zasad etycznych w działalności marketingowej

Marketing jest dziedziną działalności gospodarczej, która ma na celu korzystną sprzedaż produktu lub usługi. Mechanizm rynkowy, decyzje nabywców i ich zapotrzebowanie cechuje niepewność, dlatego różne techniki marketingowe zmierzają do tego, aby determinować decyzje nabywców i ich potrzeby. Na pewno nie jest przypadkiem, że twórca behawioryzmu John B. Watson zajmował się reklamą. Jeżeli przesłanką marketingu jest dążenie do przewyższenia asymetrii informacyjnej, to wszystko jest w porządku, jednak jeżeli nad dążeniem do przewyższenia asymetrii informacyjnej przeważa dążenie do manipulowania rynkiem i popytem, to wtedy pojawiają się problemy moralne. Najwięcej wątpliwości budzą jednak techniki sprzedaży i reklamy.

Rynek w ciągu wieków swego działania wytworzył wiele technik sprzedaży, z których pewna część jest od dawna regulowana przez zwyczaj lub standardy moralne. Przykładem takiej techniki jest targowanie się, będące formą negocjacji ceny i innych warunków transakcji. Zarówno nabywca jak i sprzedawca orientują się, jaka jest wstępna cena i że może ona być obniżana. Jeżeli umiejętność targowania się należy do standardów zachowań na rynku, to nie mamy tu do czynienia z fałszem lub zatajeniem. Targowanie się jest techniką sprzedaży uregulowaną i czytelną dla osób, które znają te reguły.

Innym przykładem techniki sprzedaży uregulowanej przez zwyczaje, normy moralne i prawo są aukcje, licencje i przetargi. Są to techniki służące do wyboru najkorzystniejszej spośród złożonych ofert kupna lub sprzedaży. Pojawiają się tu problemy moralne typu<sup>1</sup>:

— czy jest spełniona reguła równych szans konkurencji o towar lub o zamówienie?

— czy spełnione są warunki wyboru najkorzystniejszej oferty?

Bardzo często zadajemy sobie pytanie, czy reklama towarów jest moralnie dopuszczalna? Aby odpowiedzieć na to pytanie, musimy przyjrzeć się zarzutom, jakie wysuwane są przeciwko reklamie.

Twierdzi się, że reklama jest zbyt liczna, bo konsumenci nie powinni być nakłaniani do zakupu określonych towarów czy usług, tym samym reklama zagraża suwerenności konsumenta. Przyjmuje się w tym zarzucie również i to, że jedną z wartości ładu rynkowego jest prawo konsumenta do niezależnego dokonania wyboru, tym samym prawo to jest pomniejszone za pomocą reklamy. Reklamę służącą do informowania klienta w celu nakłonienia do zakupu danych towarów stosuje się w dwóch sytuacjach:

— w konkurencji o nabywcę pomiędzy producentami różnych dóbr lub odległych substytutów,

<sup>1</sup> B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1996, s. 106.

— w konkurencji o nabywcę między producentami bliskich substytutów.

Obie te sytuacje różnią się pod względem proporcji między funkcją informacyjną i nakłaniającą reklamy. W konkurencji między producentami różnych dóbr lub odległych substytutów z pewnością silniejszy jest element nakłaniania, natomiast przy różnicowaniu produktów funkcja reklamy ogranicza się do informacji. Jeśli bierzemy to pod uwagę, to musimy zauważyć, że nie zagraża to suwerenności klienta, wprost przeciwnie — należy mu się rzetelna informacja.

Twierdzi się też, że reklama upowszechnia złe gusty, zagrażając w ten sposób wrażliwości człowieka.

Twierdzi się również, że istotą reklamy jest manipulacja i nakłanianie klientów, w związku z czym reklama kreuje fałszywe potrzeby i zachęca konsumentów do nabywania dóbr, których nie potrzebują. Ponieważ są to działania nieetyczne, można również zadać pytanie — czy można nakłaniać klienta w sposób moralnie dopuszczalny bez manipulacji i przymusu?

Manipulacja w reklamie polega więc na oszukiwaniu odbiorców za pomocą kłamstwa, zatajenia, podawania półprawdy lub przedstawiania produktu w sposób natrętny i podstępny. Nakłanianie opiera się na groźbie zarówno psychicznej, jak i fizycznej. Stosuje się bardzo różnorodne i wyrafinowane formy manipulacji. Często są to porównania i metafory, które nie zawsze pozostają czytelne dla odbiorców. W tym momencie ocena etyczna opiera się na intencji — jeśli zamiarem promotorów było wprowadzenie w błąd w celu nakłonienia do zakupu, to wówczas jest to działanie niemoralne. Jeśli natomiast w sposobie podawania informacji nie przekroczono granic, jeśli klient nie czuje się oszukany, to taką reklamę możemy uznać za moralnie dopuszczalną — tzn. nie wymagającą moralnego potępienia i przeciwstawienia się jej stosowaniu. Ale w kręgu odbiorców mogą również znaleźć się ludzie o niższej wiedzy, inteligencji czy też roztropności, co skrzętnie wykorzystują twórcy reklamy i ta sama reklama uzyska miano oszukańczej. A więc przy reklamach z metaforą, porównaniem lub obrazem, mogących budzić dość szerokie skojarzenia, warunkiem jest trafienie do odbiorcy, którego skojarzenia będą odpowiadały intencjom twórców reklam. A oto parę przykładów:

— Rynek weryfikuje nieetyczne zachowania, klient nie kupi proszku do prania, który — wbrew temu co głosi producent — „wywabia kolory, a nie plamy”.

— Znana nowojorska agencja reklamowa BBDO w latach 70. chciała usilnie przekonać konsumentów o tym, że zupy firmy Campbell są gęste.

Do talerza włożono szklane kulki, które wypchnęły na powierzchnię jarzyny. Jarzyny te sfotografowano, czujna i dobrze poinformowana konkurencja zaprotęstowała w Federal Trade Commission i w wyniku oficjalnego dochodzenia zdjęcia reklamowe uznano za fałszerstwo — firma zapłaciła odszkodowanie<sup>2</sup>.

— Głośna była afera Lockheed w latach 70.; wykryto oszustwa przy zamó-

<sup>2</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Lektury Menedżera, CIM, Warszawa 1996, s. 57.

wieniach na samoloty bojowe. Zamieszany był w nią premier Japonii, brytyjscy ministrowie i kilka koronowanych głów. Kongres Stanów Zjednoczonych uchwalił specjalny akt prawny zabraniający przekupywania urzędników państwowych za granicą, co powoduje, że pozycja firm amerykańskich jest gorsza w porównaniu z konkurentami<sup>3</sup>.

— W realiach polskich zastanawia sprawa piwa (czy bezalkoholowego?) firmy Żywiec.

Pozytywny aspekt etycznego postępowania zaprezentowała np. firma Levi Straus; w swoim czasie protestując przeciwko apartheidowi wycofała się z Republiki Południowej Afryki, ponosząc poważne straty<sup>4</sup>.

W celu przeciwdziałania przekraczaniu granic reklamy moralnie dopuszczalnej stosuje się zakazy prawne, jeżeli:

— narusza ona godność człowieka, jest sprzeczna z normami obyczajowymi; zakaz ten dotyczy przedmiotu reklamy — np. gier hazardowych lub alkoholu oraz sposobów reklamy — obraźliwych i nieprzyzwoitych, które naruszają uczucia religijne czy patriotyczne,

— jest fałszywa, wprowadza w błąd, odwołuje się do uczuć klienta,

— istnieje duże niebezpieczeństwo, że trafi do nieprzygotowanego na jej odbiór klienta lub że jest ukryta czy uciążliwa,

— istnieje też względny zakaz reklamowania się lekarzy, adwokatów i reklamy odwołującej się do dzieci.

Niemoralna jest z pewnością reklama fałszywa i wprowadzająca w błąd, zerująca na łatwowierności dzieci, wywołująca lęk, wykorzystująca przesady mentalnościowe i manipulująca klientem za pomocą oddziaływania na podświadomość (*subliminal advertising*). Są to formy reklamy wywołujące bez wątpienia szkody i ograniczające prawo klienta do suwerennych decyzji. Nie istnieje również jedynie słuszne rozwiązanie dylematu — czy dobra niekorzystne społecznie typu tytoń czy alkohol reklamować, czy też nie?

Zwolennicy liberalizmu twierdzą, że moralność jest zjawiskiem społecznym, toteż społeczeństwa same powinny decydować, czy uznać niektóre dobra za niekorzystne i zakazać reklamy, twierdzą również, że nikt nie powinien wtrącać się do indywidualnych działań, których skutki dotyczą głównie danej osoby<sup>5</sup>.

W Stanach Zjednoczonych wątpliwości wzbudził zakaz reklamowania się lekarzy i adwokatów, niektóre stowarzyszenia zrezygnowały z tego zakazu. Argumentowano, że brak reklamy był szkodliwy dla klientów nie mogących dokonać właściwego wyboru, że reklama umożliwi lekarzom czy adwokatom wzajemne poznanie się, ułatwi ustalanie cen usług na rynku, poza tym powoływano się na prawo do swobodnego wypowiedzania się.

Ważny jest też problem reklamy i konkurencji telekomunikacyjnej. Jak już

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 60.

<sup>5</sup> B. Klimczak, *op. cit.*, s. 110.

wspomniano, jedną ze słabszych stron TP SA w poprzednich latach był marketing i reklama. Dopiero od dwóch lat Spółka zaczyna na tym polu odnosić coraz większe sukcesy. Zmiana w strukturach organizacyjnych oraz działania na rzecz klienta zostały jeszcze przyspieszone przez wchodzących na rynek prywatnych operatorów telekomunikacyjnych. Zaczyna zmieniać się obraz TP SA, wchodzi bowiem w nowy układ — konkurencyjny — na rynku usług. W mass mediach, radio, telewizji, również w prasie, Telekomunikacja Polska SA nadal uważana jest za monopolistę (za monopolistów nie uważa się oczywiście energetyki i gazownictwa!). Trzeba jednak zadać sobie podstawowe pytanie — tylko kto i jak ten monopol przełamuje?

Odpowiedź daje samo życie, a oto przykłady:

— Burmistrz pewnego miasta bez zgody Rady Miejskiej zaakceptował objęcie przez brytyjską spółkę około 900 tys. akcji prywatnego operatora telekomunikacyjnego; w ten sposób miasto, któremu pozostało nędzne 10% akcji, samo pozbawiło się przyszłych zysków.

— Wspomniany burmistrz w jednym dniu nakazał „przejąć” ponad 300 telefonów w urzędzie miasta, w szkołach, przedszkolach i wielu placówkach podległych samorządowi — z TP SA do operatora telekomunikacyjnego prywatnego. Nie zawracano sobie głowy porównaniem ofert obu firm czy przetargiem, bo i po co.

— W jednej ze wsi dawnego woj. tarnowskiego wójt oddał na siłę operatorowi prywatnemu urząd gminy, szkoły, posterunek policji; wszystko byłoby w porządku, gdyby nie to, że namawiano urzędników gminnych i nauczycieli, mieszkańców wsi, aby „przejęli” swoje prywatne telefony do operatora prywatnego, na co absolutnie nie chcieli wyrazić zgody.

— Mieszkańcy jednej ze wsi dawnego woj. tarnowskiego mieli dostać telefony „od ręki” od prywatnego operatora telekomunikacyjnego. Minął ponad rok od podpisania z mieszkańcami umów o świadczenie usług telekomunikacyjnych. Operator prywatny zebrał pieniądze — a przyszli abonenci nadal czekają na telefon. Zarząd spółki albo od początku nie miał zamiaru wywiązać się w terminie ze swoich zobowiązań, albo od początku miał zamiar wykorzystać pieniądze przyszłych abonentów wpłacone na konto spółki.

— Jak należy rozumieć reklamę jednego z prywatnych operatorów telekomunikacyjnych: „dla każdego modem za darmo!”, a jeśli pomyśli tak około 20 tys. abonentów?

Coraz częściej trzeba zadawać sobie i to pytanie — czy kodeks etyczny może mieć, a nawet powinna mieć każda firma (np. ekologiczny), czy Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z 1994 roku obowiązuje tylko Telekomunikację Polską SA? (wykorzystano materiały wewnętrzne TP SA).

Podsumowując, należy stwierdzić, że konkurencja ekonomiczna jest dziedziną życia gospodarczego, w której powstaje wiele dylematów etycznych i moralnych. Ekonomisci zachwalają walory konkurencji jako czystą rywalizację, jednak próby

jej uregulowania kończą się na wypunktowaniu czynów nieuczciwej konkurencji. I coraz częściej przychodzi na myśl, że konkurencja jest dziedziną życia gospodarczego, w której aksjologiczna koncepcja etyki biznesu może okazać się (oczywiście nie musi) nieprzydatna.

## Zakończenie

W dobie konkurencji i działania na rynku operatorów telekomunikacyjnych prywatnych, niezależnych od TP SA, utrzymanie optymalnej pozycji przez TP SA nie będzie sprawą łatwą.

Analiza strategiczna Telekomunikacji Polskiej SA pozwala na wysnuć wniosku o korzystnym dla firmy otoczeniu konkurencyjnym i pełnym zagrożeniach makrootoczeniu. Zagrożenia te związane są przede wszystkim z działalnością państwa i sytuacją na rynku międzynarodowym, zwłaszcza z potencjalnym wzrostem konkurencji wywołanej otwarciem granic Polski na usługi telekomunikacyjne.

TP SA praktycznie jako monopolista na polskim rynku usług telekomunikacyjnych ponosi konsekwencje działalności swoich poprzedników w warunkach gospodarki scentralizowanej. Z jednej strony utrzymuje pozycję monopolistyczną i dobrą pozycję konkurencyjną na rynku, co daje jej możliwości lepszego przygotowania do warunków liberalizacji rynku usług telekomunikacyjnych, z drugiej zaś widoczna jest nieuregulowana sytuacja majątkowa, trudności w podziale zobowiązań z Poczta Polska, jak również mentalność sporej części załogi. Ocena potencjału przedsiębiorstwa pozwala stwierdzić przewagę jego mocnych stron nad słabymi. Zapewnienie sukcesu firmie w dużej mierze zależy od właściwego wykorzystania właśnie tych mocnych stron. Budowana strategia działania TP SA powinna skupiać się na wykorzystaniu mocnych stron firmy do przewycięzania jej zagrożeń. Ustabilizowany lub wzrastający popyt na usługi firmy oraz taka ich pozycja i udział w rynku pozwalają skupić się na przewycięzeniu politycznych i prawnych zagrożeń ich świadczenia.

Natomiast dyskusja dotycząca etyki gospodarczej czy etyki biznesu, która teraz się toczy na świecie, jest dobra i pożyteczna, aczkolwiek była długo lekceważona. Teoretyczne rozważania nie oparte na doświadczeniu praktycznym, niosą ryzyko stworzenia abstrakcyjnych zasad. Ze względu na to, że różne gałęzie przemysłu spotykają się z odmiennymi problemami etycznymi, każda próba ustanowienia uniwersalnych zasad skazana jest na niepowodzenie.

Praktyczno-etyczna strona biznesu jest rozpatrywana w ramach systemu ekonomicznego stworzonego przez rząd, który musi określić jasne ramy przepisów potrzebnych między innymi do działania systemu zabezpieczenia społecznego, ochrony środowiska, zapewnienia uczciwości w systemie bankowym czy zapobiegania eksportowi broni. Przepisy te muszą być zgodne z obowiązkiem odpowiedzialności za wszystkich obywateli, jak również za przyszłe pokolenia. Dlatego jednym z podstawowych obowiązków państwa jest zapewnienie warunków uczci-

wej, zdrowej konkurencji na rynku. Pełniejsza realizacja tego zadania sprawi, że firmy kierujące się poczuciem moralności będą wcześniej osiągały korzyści rynkowe oparte na powszechnej akceptacji społecznej.

Rozwój systemu etycznego w szerokim filozoficzno-moralnym znaczeniu jest logiczny i usprawiedliwiony, jako że wartości etyczne powinny obowiązywać wszystkich ludzi. Jest to jednak raczej utopijna koncepcja, ponieważ różnic kulturowych, religijnych czy dotyczących tradycji nie można tak łatwo przekroczyć. Ale nie oznacza to, że ludzie zaangażowani w międzynarodowy biznes nie powinni traktować się tak, jak nakazuje zwyczajna przyzwoitość, poczucie honoru i sumienie, a więc uprzejmie, sprawiedliwie i uczciwie. Jednym słowem, kultura przedsiębiorstwa powinna odznaczać się uwzględnianiem kwestii etycznych. Ale nie można ulegać również argumentom, które rzekomo są wyrazem wrażliwości, a faktycznie są słabo zamaskowanymi manewrami ideologicznymi.

Dyskusja etyczna na świecie została podjęta głównie z powodu dużego postępu technicznego. Zasadniczym motywem staje się rola i odpowiedzialność jednostki w procesie podejmowania decyzji ekonomicznych. Etyka w gospodarce nie może być rozpatrywana niezależnie od osobistej uczciwości, uznawania ogólnych wartości i zagadnień etyczno-filozoficznych. Alfred Herrhausen sformułował to tak: „Musimy mówić to, co myślimy, robić to, co mówimy, i być tym, co robimy”.

## Bibliografia

- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Famielec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1996.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 1995.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1994.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Klimczak B., *Rynek kapitałowy. Etyczne otoczenie rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Kotler P., *Marketing*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Leo V., Ryan C. S. V., Sójka J., *Etyka biznesu*, Wyd. „W drodze”, Poznań 1997.
- Maige C., Muller J., *Walka z czasem — atut strategiczny przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1995.
- Minus P. M., *Etyka w biznesie*, PWN, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996.
- Podstawy marketingu*, pod red. J. Altkorna, Instytut Marketingu, Kraków 1995.
- Porter M., *Strategia konkurencji, metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.



- Rozporządzenie Ministra Łączności z dnia 9.09.1999 roku w sprawie warunków przyłączenia sieci telekomunikacyjnych oraz zasad rozliczenia, Dz. U. 1999, nr 79, poz. 897.
- Rutkowski I., *Marketing jako źródło przewagi konkurencyjnej na rynku*, Monografie i opracowania, SGH, nr 376, Warszawa 1993.
- Sapijaszka Z., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i zagrożenia*, PWN, Warszawa 1997.
- Sosenko K., *Ekonomia w perspektywie aksjologicznej*, Zeszyty Naukowe, Seria Specjalna: Monografie, nr 135, AE Kraków, Kraków 1998.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998.
- Umowa Telekomunikacyjna pomiędzy Ministrem Łączności a Telekomunikacją Polską SA z dnia 17.09.1998 roku (niepublikowana).*
- Zbiegień-Maciąg L., *Etyka w zarządzaniu*, Lektury Menedżera, CIM, Warszawa 1996.
- Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingowe w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1996.

