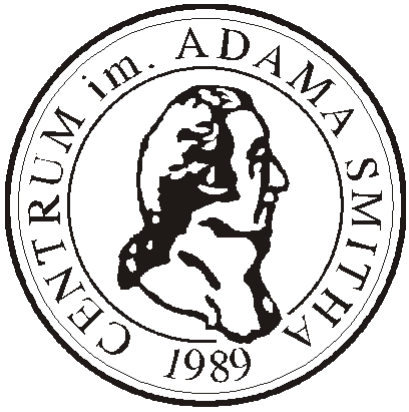
Konsekwencje zmiany polskiej marki Idea na Orange

Studium przypadku
przygotowane przez zespół ekspertów
Instytutu eGospodarki Centrum im. Adama Smitha
pod kierownictwem Andrzeja J. Piotrowskiego



Streszczenie

Zarząd firmy PTK Centertel sp. z o. o. (znanej dotąd przeważnie jako operator sieci komórkowej Idea") 19 września 2005 roku mógł doprowadzić do utraty majątku wycenianego przez ekspertów na ponad 1,2 miliarda złotych w uznawanym za prestiżowy rankingu Rzeczpospolitej i „Ernst & Young". Odbyło się to przez kompletną rezygnację z marki „Idea", w którą inwestowano praktycznie do ostatniej chwili, i którą spontanicznie rozpoznaje 86% Polaków. Zamieniono ją na nieznaną w Polsce markę. Aby oferta PTK Centertel nie znikła z rynku zainwestowano gigantyczne środki w lansowanie nowej marki: „Orange". Obok kosztów kampanii trzeba było również ponieść znaczące wydatki na zmianę wystroju biur i salonów, nowe projekty grafiki, broszury, materiały firmowe, itd. Jak wskazują przeprowadzone w studium rozważań uczyniono to aby mniejszościowy właściciel za pośrednictwem podporządkowanej spółki mógł co roku pobierać 1,6% opłaty licencyjnej naliczanej od obrotu. W odniesieniu do 5,636 miliarda złotych przychodów 2004 r. jest to rocznie kwota ok. 90 milionów zł! Gdy zsumowane zostaną opłaty za dziesięć lat obowiązywania umowy będzie to od 0,9 do 1,6 miliarda złotych zależnie od tempa wzrostu PTK Centertel. Opłata licencyjna będzie obliczania w odniesieniu sprzedaży towaru (usług telekomunikacyjnych) wprowadzonych na rynek pod inną marką. Nie odnosi się do osiąganych zysków lecz do przychodów, będzie więc płacona nawet jeśli firma nie będzie miała zysku.

Koszty i straty PTK Centertel związane z wprowadzeniem marki Orange zbliżają się do 1 miliarda dolarów

Opłata licencyjna obniży zysk netto PTK Centertel o przeszło 10% zmniejszając tym samym możliwości inwestycyjne tej firmy i możliwość wypłacania dywidendy. Dzieje się tak w chwili gdy przed przedsiębiorstwem stoją wyzwania związane z odkładaną już dwa razy budową sieci UMTS, wprowadzeniem oferty multimedialnej i przygotowaniem usług konwergentnych, łączących cechy sieci stacjonarnej i ruchomej.

Z wykonanych na zamówienie Centrum im Adam Smitha przez OBOP badań wynika, że zmianę marki wprowadzono wbrew oczekiwaniom klientów: jedynie 16% badanych popiera tę zmianę**.** Decyzja ta była zarazem dosyć szeroko krytykowana w mediach.

Zmiana marki, przynosząc straty TP SA, może uderzyć m. in. w fundusze emerytalne, które przy niewielkiej kapitalizacji Warszawskiej Giełdy są w zauważalnym zakresie „skazane" na posiadanie akcji TP SA.

Pytania i protesty związane z procesem zmiany marki publikowane były w mediach. Z prośbą o wszczęcie postępowania do KPWiG zwrócił się Mark Mobius, prezes funduszu inwestycyjnego Tempelton. Pytanie do Zarządu TP SA wystosował też Michała Szymański, szef inwestycji Commercial Union.

Zarządzanie przedsiębiorstwem nieodłącznie związane jest z ryzykiem, które oznacza możliwość ponoszenia strat. Inną sytuacją jest działanie na szkodę przedsiębiorstwa. Gdy podejmowana decyzja jest ewidentnie niekorzystna – może mieć znamiona przestępstwa. Jak wynika z oceny opracowanej przez prawników w przedmiotowym przypadku mogło dojść do popełnienia przestępstwa tak na gruncie Kodeksu spółek handlowych (art. 585) jak i Kodeksu karnego (art. 296). W tym drugim przypadku należy wziąć pod uwagę, że może być to szkoda o

wielkich rozmiarach (kwota przekracza 849 tysięcy złotych). Ponadto, potwierdzenie się wymienionych zarzutów może sprawić, że zasadne staje się również wzięcie pod uwagę Kodeksu karnego skarbowego (art. 56), gdyż poprzez zaniżenie dochodu uszczuplona może być kwota opłacanych podatków.

Poszczególne działania związane z wprowadzeniem marki Orange były krytykowane w mediach i dziwi dotychczasowy brak reakcji ze strony właściwych organów państwa. W tym przypadku postępowanie wyjaśniające mogło zostać podjęte z urzędu nawet jeśli nikt nie złożył zawiadomienia.

Brak reakcji ze strony instytucji odpowiedzialnych za przestrzeganie prawa przyniósł kolejny element. Po przeprowadzonej operacji zmiany marki z polskiej na francuską TP SA ma wykupić od France Telecom pozostałe 34% udziałów spółki PTK Centertel za pokaźną kwotę 4,88 mld złotych, zapożyczając się na dodatek u sprzedającego na około 30% tej kwoty. Dla TP SA transakcja ta jest w obecnej sytuacji problematyczna pod względem gospodarczym bowiem przynosi jedynie „papierowe" rezultaty. Argumenty przedstawiane przez Zarząd TP SA mediom są kompletnie nieprzekonywujące i nie znajdują potwierdzenia w działaniach operatorów poza Polską.

Czy marzenia Kubusia Puchatka by mieć ciastko i zjeść ciastko w Polsce się spełniają?

Spis treści

Wprowadzenie..... 5

Wartość marki Idea..... 6

Wartość marki „Orange”..... 7

Nie wszystko co zagraniczne..... 7
Orange i Idea w oczach Polaków..... 8
Dezinformacja, chaos i ...poprawianie historii..... 12
Marka Orange poza granicami Polski..... 14

Prywatyzacja czy wrogie przejęcie?..... 15

Praktyka operacyjna Orange..... 15
Połączenie czy wyssanie?..... 18
Zakup PTK Centertel przez TP SA..... 18
Zagrożenie dla krajowego rynku inwestycyjnego..... 19
Niespełnione oczekiwania..... 20

Opłaty i wydatki na Orange..... 22

Czy popełnione zostało przestępstwo?..... 23

Kto popełnił to przestępstwo?..... 25

Wprowadzenie

Korupcja, wynoszenie z przedsiębiorstw i instytucji ich majątku przez pracowników czy też załatwianie interesów własnych lub trzeciej strony podczas wykonywania służbowych obowiązków traktowane jest w Polsce jako niechlubne dziedzictwo systemu z czasów PRL-u. Takie podejście jest jednak zbyt dużym uproszczeniem. W procesie porządkowania w Polsce otoczenia społeczno-gospodarczego z myślą o poprawie konkurencyjności i warunków życia obywateli istotne jest jednolite i konsekwentne podejście do kategorii uczciwości. Czy powszechne przekonanie, że osoby bardzo zamożne, politycy i duże przedsiębiorstwa korzystają z „taryfy ulgowej" ma oparcie w rzeczywistości? Weryfikacja tego obiegowego przekonania jest o tyle istotna, że ewentualna tolerancja dla naruszania prawa tylko dlatego, że stoi za nimi duży kapitał będzie powodować, że patologiczne działania wypaczą standardy.

Jedną ze spraw dzielących obozy polityczne w Polsce jest podejście do prywatyzacji. W dokumencie tym nie zamierzamy analizować aspektów związanych z prywatyzacją. Studium koncentruje się na przypadku zmiany marki z „Idea" na „Orange". Czy dla niektórych firm nie stworzono czasem parasola, który bywa wykorzystywany nie tyle dla rozwoju polskiej gospodarki ile dla działań, które można by zaklasyfikować jako przestępcze? Czy działaniom tym nie towarzyszy oprawa propagandowo-marketingowa mająca wprowadzić w błąd użytkowników i tzw. interesariuszy (ang. stake holders), czyli wszystkich tych, którzy narażeni są na ewentualne konsekwencje podjętego działania? Czy właśnie tak powinno wyglądać tworzenie warunków przyciągających do Polski inwestycje?

Czy faktycznie brak egzekwowania prawa w stosunku do przedstawicieli zagranicznych koncernów jest zachętą do inwestowania w Polsce?

Tolerowanie patologii gospodarczych, których sprawcami są menedżerowie z dużych zagranicznych koncernów nie tylko nie jest zachętą do inwestowania w Polsce lecz wręcz przeciwnie: odstrasza firmy stawiające na zyski osiągane etycznie, zgodnie z prawem i na konkurencyjnym rynku. Przyciąga co najwyżej inwestorów krótkoterminowych liczących na nadzwyczajne zyski wynikające ze znacznego ryzyka działania w kraju, w którym tylko formalnie wszyscy są równi wobec prawa. Taka sytuacja uderza szczególnie boleśnie w tych przedsiębiorców, którzy postępując zgodnie z prawem ponoszą koszty tolerowania przez organy państwa patologii w obszarze gospodarki.

Studium nie obejmuje propozycji zmian w obszarze ładu instytucjonalno prawnego. Jest natomiast analizą przypadku, który wymaga zdecydowanych działań na podstawie obowiązującego porządku prawnego. Przypadku, który choć niestety nie należy w Polsce do unikalnych, to jednak narusza w rażący sposób podstawowe zasady ładu korporacyjnego (ang. corporate governance), kodeksu spółek handlowych, a także kodeksu karnego. Zagadnienie to nabiera jednak szczególnego znaczenia, gdy uwzględni się fakt, że o większości działań obszernie informowały media. Do chwili publikacji tego studium, organy ścigania nie przejawiły żadnej inicjatywy.

Dbanie by w obrocie gospodarczym obowiązywały uczciwe reguły jest nie tylko zadaniem ale wręcz obowiązkiem Państwa.

Przestępstwa realizowane przez „białe kołnierzyki" pozostają w Polsce niemal poza sferą zainteresowania organów państwa. Jednak, jak pokazał choćby przypadek amerykańskiego koncernu Enron, takie przestępstwa zdarzają się i mają dotkliwy wpływ na gospodarkę. Im szybciej tego typu patologie zostaną wyeliminowane tym większym zaufaniem będą inwestorzy obdarzać polski rynek.

Wartość marki Idea

W wyniku kooperacji między firmą doradczą „Ernst & Young" oraz dziennikiem Rzeczpospolita przy wsparciu merytorycznym firmy zajmującej się badaniami rynku i zachowań konsumentów ACNielsen, zrealizowano już dwie edycje rankingu najcenniejszych marek w Polsce pod nazwą „Marqua". Jest to pierwszy w Polsce ranking marek oparty na kryteriach finansowych - według szacowanych wartości marek wyrażonych w kategoriach pieniężnych. Ranking stanowi przegląd najlepszych marek stworzonych na rynku polskim. Jest też weryfikacją tego na ile rozpoznawalność, prestiż, lojalność i inne miary jakościowe wpływają na wartość marki.

Istotą wyceny wartości marek są hipotetyczne opłaty licencyjne, jakie właściciel ponosiłby na rzecz licencjodawcy, gdyby nie posiadał prawa własności do marki. Opłata taka z reguły ustalana jest w relacji do przychodów ze sprzedaży netto. Wartości obliczono przez zsumowanie zdyskontowanych przyszłych opłat licencyjnych (po opodatkowaniu) liczonych według następującego wzoru:

$$M = \sum_{i=1}^{\infty} \frac{S_i * MaxRr * BP * (1-t)}{r_i - g_i}$$

W zależności tej ***S*** to wartość rocznych przychodów ze sprzedaży netto pod daną marką. Określono ją na podstawie kwestionariuszy aplikacyjnych nadsyłanych przez właścicieli marek, badań dotyczących sektora dóbr szybko zbywalnych udostępnionych przez ACNielsen, danych zawartych w „liście 500" dziennika Rzeczpospolita oraz innych publicznie dostępnych źródeł. Wartość sprzedaży skorygowano o akcyzę i VAT. Współczynnik **MaxRr** -to maksymalna stawka opłat licencyjnych (liczona jako procent od przychodów netto) stosowana przy licencjonowaniu marek w danej branży. Referencyjne zestawienia stawek licencyjnych dla poszczególnych sektorów zostały udostępnione przez firmy Royalty Stat oraz Royalty Source. Wykorzystano również informacje firmy Ernst & Young o umowach licencyjnych. Współczynnik ***BP*** jest parametrem wyrażającym siłę marki i służy do precyzyjnego określenia stawki opłat licencyjnych spośród zakresu stosowanego w branży (przyjęto założenie, że stawka jest wprost proporcjonalna do siły marki). Pomiar siły marek został przeprowadzony na podstawie wskaźników zaprojektowanych przez doktora Grzegorza Urbanka, przy wykorzystaniu wyników badania konsumenckiego przeprowadzonego przez instytut SMG/KRC. Kolejny współczynnik ***t*** jest stopą podatku dochodowego od osób prawnych. Wyznaczona w ten sposób wartość marki netto została dodatkowo skorygowana przez ***r*** - stopę dyskontową odzwierciedlającą ryzyko pomniejszoną o ***g*** - wskaźnik równy prognozowanemu poziomowi inflacji.

Mimo, że metoda taka nie jest doskonała, ze względu na szereg uproszczeń, to uzyskane wyniki nie odbiegają zasadniczo od wartości wstępujących w międzynarodowym obrocie gospodarczym i przyjmuje się je powszechnie jako wiarygodne. Wyniki prowadzonego od dwóch lat rankingu są publicznie ogłoszone i nie zostały oprotestowane przez **PTK Centertel, który ze swoją marką „Idea" znalazł się w grupie firm dysponujących najwyżej wycenionymi markami**:

		w 2004 roku	w 2005 roku
1.	Telekomunikacja Polska	3 871,4 mln zł	3.213,4 mln zł
2.	Orlen	1 587,0 mln zł	1.961,5 mln zł
3.	ERA	1 505,5 mln zł	1.426,1 mln zł
4.	**Idea**	**1 398,5** mln zł	**1.285,1** mln zł
5.	Plus GSM	1 319,6 mln zł	886,1 mln zł
(8.)	POP	nieklasyfikowana	565,9mln zł

Wartość marki Idea zawierała się w granicach 1,4 – 1,2 miliarda złotych.

Wartość marki „Orange”

W Polsce istnieje ogromny kapitał zaufania do marek dużych zachodnich firm. Źródła tego stanu rzeczy można się dopatrywać w tandetnej ofercie rodzimego przemysłu z okresu PRL-u zestawionej z luksusowymi towarami dostępnymi w sklepach prowadzących sprzedaż za zagraniczne waluty. Relacja cen wynikająca z kursu walut na czarnym rynku podkreślała w oczach obywateli wartość, której zdecydowana większość Polaków nie miała okazji sprawdzić.

Po 15 latach trudno jednak zakładać, że nic się nie zmieniło

- ➔ Po pierwsze, wprowadzenie do świadomości odbiorców nowej marki, tak jak na całym świecie, stało się procesem wymagającym inwestycji w promocję.
- ➔ Po drugie, na polskim rynku funkcjonuje już szereg cenionych marek, które wypromowano nie odwołując się ani do zapożyczeń z języków Zachodu ani nie opierając się na zagranicznych potentatach gospodarczych.
- ➔ Po trzecie, poprawia się samoocena Polaków, co sprawia, że z satysfakcją przyjmowane są sukcesy polskiej oferty.
- ➔ Po czwarte, coraz rzadziej Polacy bezkrytycznie podchodzą do marek, na które natknęli się w trakcie zagranicznych podróży lub w przekazach medialnych.
- ➔ Po piąte, powszechne niegdyś przerzucanie kosztów wprowadzenia nowej marki na rynek na lokalnych partnerów zanika we wszystkich tych sektorach gdzie rozwinęła się konkurencja.

Nie wszystko co zagraniczne...

Pojawiają się już również przykłady sytuacji, gdzie znana zagraniczna marka nie jest w stanie przesłonić widocznych niedociągnięć w ofercie rynkowej. Staje się to szczególnie widoczne gdy istnieje możliwość porównania z dobrze funkcjonującym krajowym serwisem dysponującym polską marką. Potknięcia nie tylko są dostrzegane i punktowane przez media ale wpływają na decyzje potencjalnych klientów. Tak stało się np. z marką internetowego rynku eBay, która zderzyła się na polskim rynku z marką Allegro. Znaczenie dobrze ulokowanej na rynku krajowej marki Allegro wydaje się tu tym ważniejsze, że serwis Allegro był wzorowany na eBay, a wkroczeniu na rynek światowego potentata towarzyszyło ogromne zainteresowanie ze strony mediów.

Zderzenie ultra-popularnej i doskonale rozpoznawanej w Polsce zagranicznej marki eBay z krajowym Allegro wygrywa polska marka.

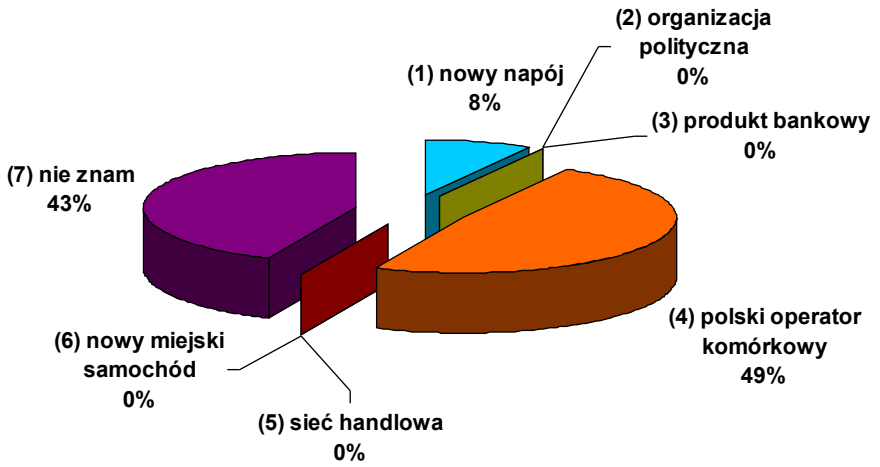
Mająca dużą renomę i zaliczająca się do historii rozwoju Internetu marka eBay w Polsce zawiodła. Oczekiwanie, że przyciągnie ona do wykorzystującego ją serwisu istotną części internetowego rynku nie spełniło się. Użytkownicy szybko zorientowali się, że oferta eBay na polski rynek jest słabo przygotowana i mimo renomy okazali znaczną powściągliwość w aranżowaniu transakcji. Stało się tak w sytuacji gdy usługi konkurencyjnego Allegro są płatne, podczas gdy usługi eBay są obecnie oferowane bez opłat. To potknięcie jest bardzo ważką wskazówką przy podejmowaniu decyzji o wprowadzaniu na polski rynek nowych marek.

Marka Idea powstała w Polsce i symbolizowała operatora, który musiał wywalczyć sobie

miejsce na rynku wcześniej podzielonym między dwóch operatorów wspieranych przez europejskich potentatów. Przez wiele lat była bardzo silnie promowana co ugruntowało jej pozycję na polskim rynku.

Orange i Idea w oczach Polaków

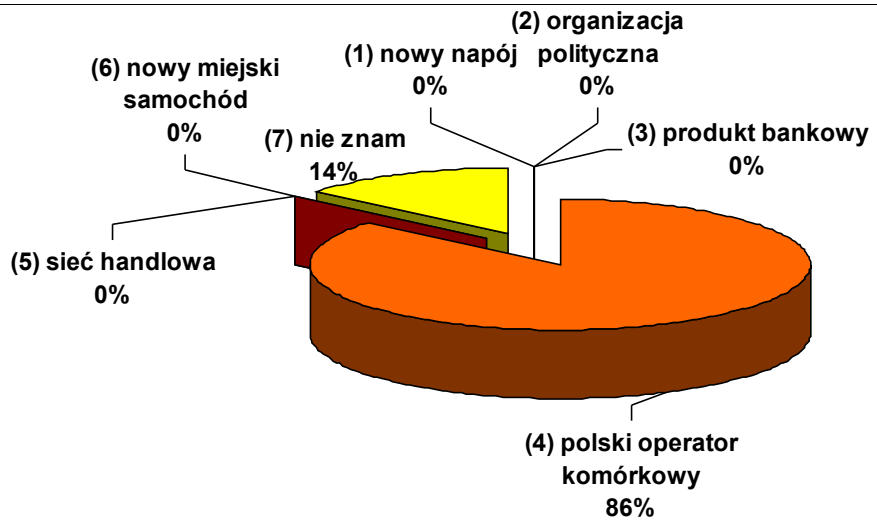
W przypadku marki Orange w Polsce mamy do czynienia z sytuacją, w której stosunkowo dużą rozpoznawalność marki – 49% badanych we wrześniu - udało się osiągnąć w wyniku bardzo intensywnej kampanii promocyjnej. A jednak aż 43% odpowiada, że marki tej nie zna, a 8% próbuje ją skojarzyć z angielskim znaczeniem słowa twierdząc, że to napój.



Ryc. 1 Odpowiedzi na pytania: czy zna Pan(i) markę Orange? Jakiego rodzaju produktu, usługi jest to marka? Badanie wykonane przez TNS OBOP we wrześniu 2005 na reprezentatywnej grupie 1000 osób powyżej lat 15.

Znajomość marki Orange największa jest u respondentów w przedziale wiekowym 15-19 lat (81%), dalej 20-29 lat (78%) i 30-39 lat (66%). Wśród respondentów z grupy wiekowej 40-59 – markę kojarzy 35%, natomiast wśród starszych – 14%. Liczby te pokazują, że popularność marki w poszczególnych grupach wiekowych kształtuje się niemal odwrotnie w stosunku do jej znaczenia rynkowego natomiast zgodnie z podatnością poszczególnych grup na reklamy.

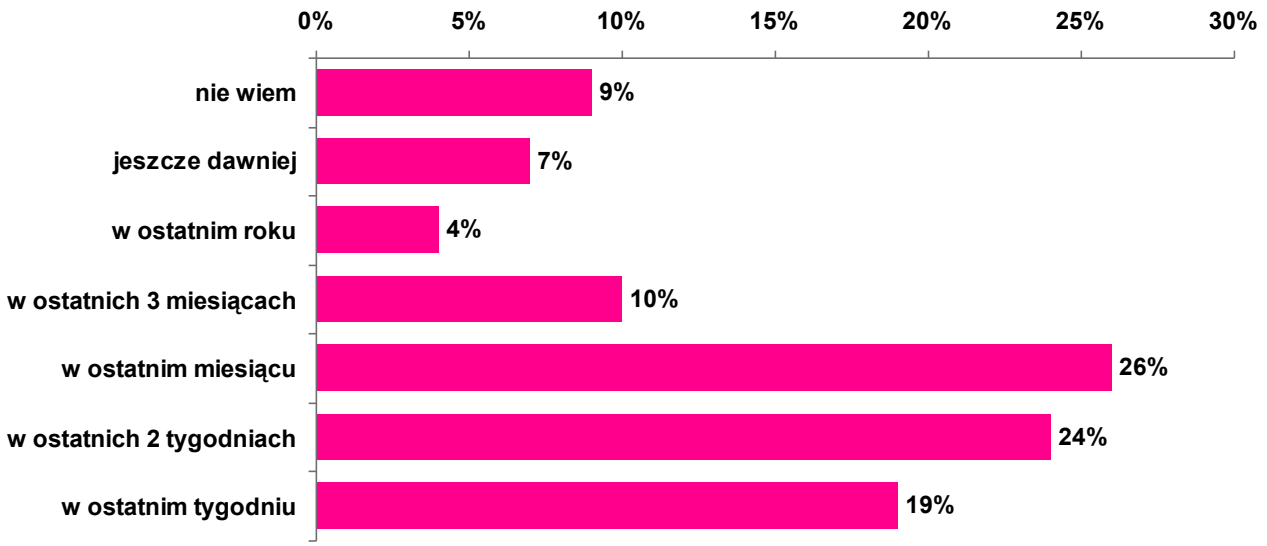
Markę Idea, która została zastąpiona przez Orange, zna natomiast (według tego samego badania) 86% badanych - niemal dwukrotnie więcej osób. Znajomość marki Idea jest bardzo wysoka w grupie wiekowej 20-29 lat - osiągając 100%. Równie wysoko plasuje się grupa 15-19 i 30-39 lat, ze znajomością marki na poziomie 97%. Z grupy wiekowej 40-49 lat Ideę zna 94%, z 50-59 lat – 81%, a ze starszych 56%. Jak nie trudno w tym przypadku zauważyć, marka Idea jest znakomicie rozpoznawalna we wszystkich istotnych grupach nabywców.



Ryc. 2 Odpowiedzi na pytanie: czy zna Pan(i) markę Idea? Jakiego rodzaju produktu, usługi jest to marka? *Badanie wykonane przez TNS OBOP we wrześniu 2005 na reprezentatywnej grupie 1000 osób powyżej lat 15.*

Zdecydowana większość osób, która rozpoznaje markę Orange zetknęła się z nią bardzo niedawno. Z badań przeprowadzonych na kilka miesięcy przed promocją tej marki w Polsce wynika, że jej spontaniczna rozpoznawalność nie przekroczyła kilku procent.[1] Badanie przeprowadzone we wrześniu, już po pierwszym etapie intensywnej kampanii promocyjnej pokazało, że liczba ta wzrosła do 49%. Wobec odsetka użytkowników telefonii ruchomej w Polsce oznacza to, że nową markę rozpoznaje niewiele osób ponad te, które są usługobiorcami Centertela.

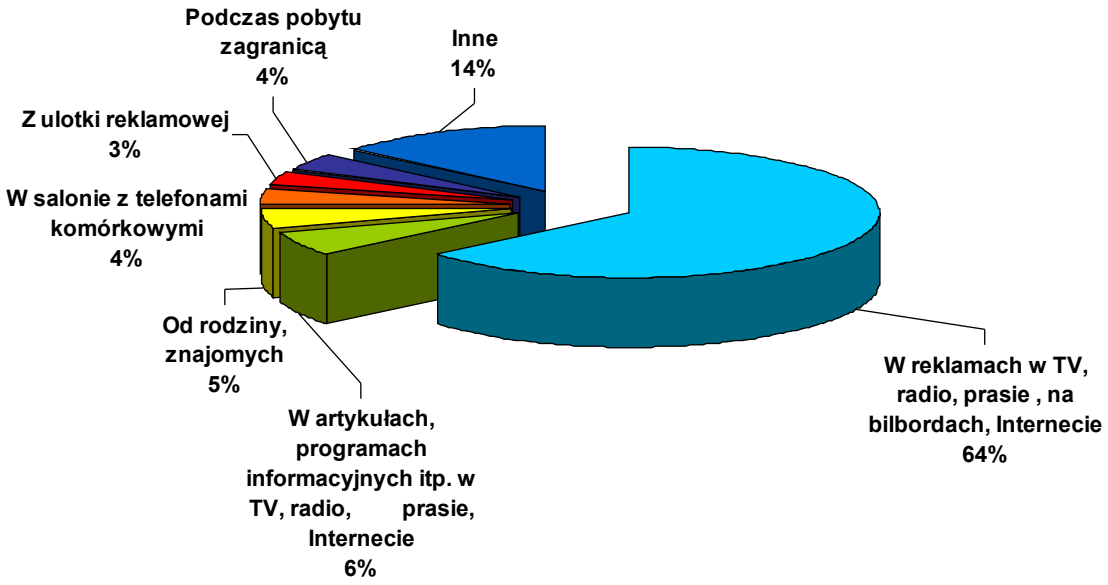
Markę Idea zna 86% respondentów, podczas gdy Orange mimo bardzo intensywnej promocji tylko 49% badanych. Wcześniej rozpoznawało ją ledwie kilka procent obywateli.



Ryc. 3 Odpowiedzi na pytanie: kiedy spotkał(a) się Pan(i) po raz pierwszy z marką Orange? *Badanie wykonane przez TNS OBOP we wrześniu 2005 na reprezentatywnej grupie 1000 osób powyżej lat 15.*

Najwięcej respondentów spotkało się po raz pierwszy z marką Orange w przeciągu ostatniego miesiąca (69%), z czego 20% - w ostatnim tygodniu przed badaniem z września 2005 roku. Pozwala to przypuszczać, że odnotowana znajomość marki Orange wynika niemal w całości

[1] / Tomasz Świderek, Anita Błaszczak „Przymiarki do Orange", Rzeczpospolita, dział Ekonomia, 29 czerwca 2005



Ryc. 4 Odpowiedzi na pytanie: gdzie spotkał(a) się Pan(i) po raz pierwszy z marką Orange? *Badanie wykonane przez TNS OBOP we wrześniu 2005 na reprezentatywnej grupie 1000 osób powyżej lat 15.*

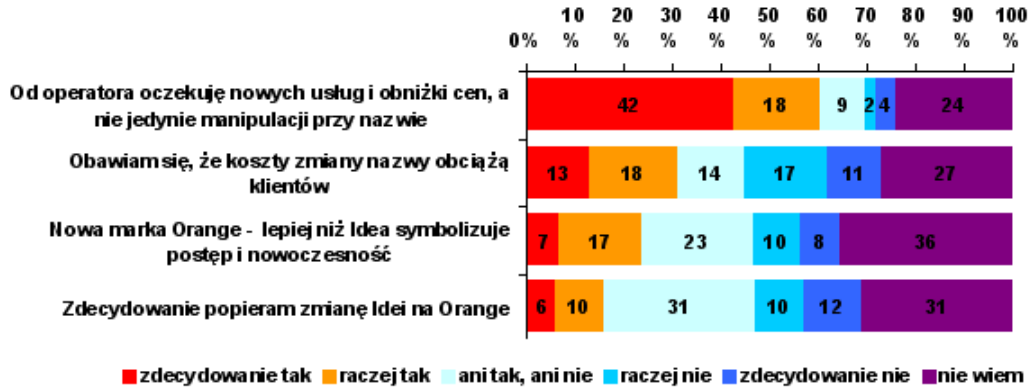
z przeprowadzonej ze środków PTK Centertel kampanii promocyjnej. Potwierdza to kolejne pytanie zadane w badaniu: aż 70% respondentów zna markę z kampanii reklamowej oraz z artykułów i audycji informacyjnych (wynik działań typu Press Relations firmy operatorskiej w kraju). Warto podkreślić, że znajomość marki Orange wyniesiona z pobytów za granicą jest deklarowana jedynie przez 4% respondentów. Oznacza to, że przed kampanią promocyjną w Polsce marka Orange w odniesieniu do sektora, w którym liczba klientów praktycznie jest równa liczbie osób dorosłych praktycznie nie funkcjonowała – czyli nie miała wartości biznesowej.

Naliczanie opłaty licencyjnej za sprzedaż towaru, który zdobył blisko 1/3 rynku pod inną marką nie daje się uzasadnić logicznie.

W przypadku marki Orange na rynek nie jest wprowadzany żaden nowy produkt ani nowy dostawca, a jedynie zastępowana jest marka stosowana wcześniej. Należy podkreślić, że marka Idea, wylansowana w trakcie wieloletniego, intensywnego procesu promocyjnego z wykorzystaniem praktycznie wszystkich kanałów ATL ułatwiła Centertelowi wywalczenie drugiej pozycji na rynku telefonii komórkowej mimo opóźnionego o kilka lat startu i oferty ograniczonej terytorialnie (w początkowym okresie).

Marka Orange wprowadzana jest wbrew opinii klientów: zaledwie 16% ankietowanych popiera zmianę marki.

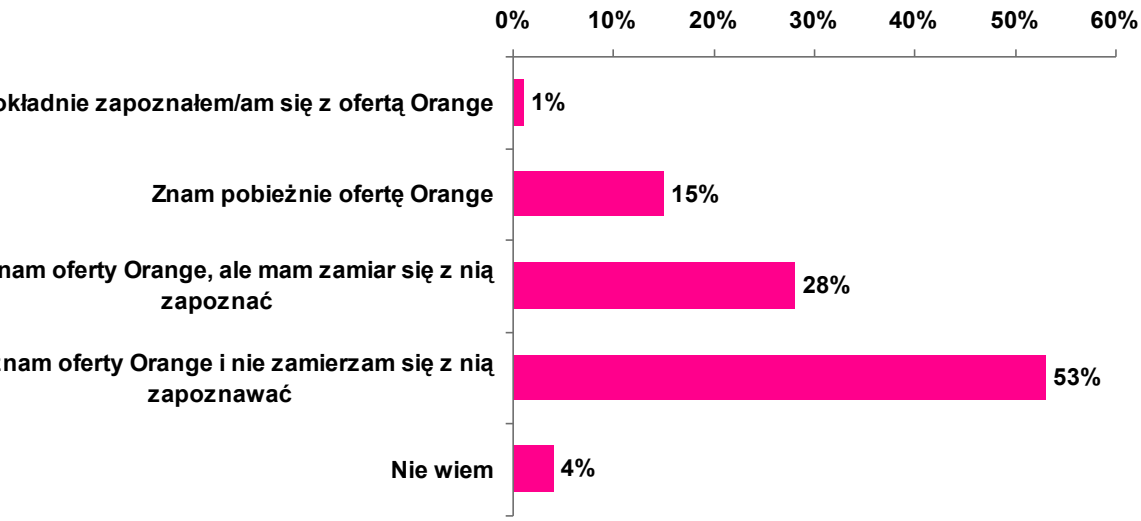
Jednak, jak pokazał sukces wprowadzenia w 2005 roku nowej marki Heyah, użytkownicy nie są ofertą operatorów usatysfakcjonowani. W przeprowadzonym badaniu aż 60% respondentów, wraz ze zmianą marki, oczekuje nowych usług i obniżek cen. Mimo nacisku położonego w kampanii reklamowej jedynie 24% respondentów uważa, że marka Orange lepiej od Idei symbolizuje nowoczesność i postęp, a zmianę marki popiera tylko 16% ankietowanych.



Ryc. 5 Opinie na temat zmiany marki Idea na Orange

Podzielone są natomiast zdania co do grupy pokrywającej koszty zmiany nazwy. Tylko 31% zdaje sobie sprawę, że wydatki operatora przekładają się na klientów. 41% ankietowanych nie ma w tej sprawie zdania, a 28% uważa, że koszty takiej zmiany nie obciążają klientów. Wynika z tego, że blisko 70% ankietowanych słabo rozumie naturę mających tu miejsce procesów biznesowych czyli nie zdaje sobie sprawy, że przy wprowadzaniu nie znanej wcześniej marki Orange koszt jej wypromowania ponosi PTK Centertel, a nie właściciel marki. Nasuwa się tu jedno logiczne wyjaśnienie:

Przeprowadzone w związku ze zmianą marki działania są tak dalece sprzeczne z logiką działalności gospodarczej, że większość respondentów nie przyjmuje do wiadomości, iż mogą być prawdziwe.



Ryc. 6 Odpowiedzi na pytanie: które stwierdzenie najlepiej oddaje stopień zaznajomienia Pana/Pani z ofertą marki Orange?

Pewnym zaskoczeniem – przy skali przeprowadzonej kampanii promocyjnej – jest, że 81% respondentów nie zapoznało się do momentu badania z ofertą Orange i aż 53% odpowiedzi wskazujących na brak zainteresowania ofertą Orange – również w przyszłości. Wśród użytkowników innych sieci telefonii komórkowej brak zainteresowania ofertą Orange deklarowało 52% użytkowników Ery i 42% użytkowników Plusa (w tym uwzględniono sieci pre-paid).

Trudno tu zakładać, że obserwowany jest tu bunt czy szczególna niechęć do właśnie do marki Orange. Raczej warto porównać dwie sytuacje: marka Heyah była lansowana z bardzo konkretną, i odbieraną przez rynek jako przełom, ofertą. Marka Orange była i jest lansowana wraz z bardzo ogólnikowymi zachętami i deklaracjami typu „*Przyszłość jest jasna. Przyszłość należy do Orange*". Brak rzeczywiście atrakcyjnych nowych propozycji sprawił, że Orange została przyjęta z obojętnością towarzyszącą setkom wszechogarniających kampanii reklamowych składających się dla sporej części użytkowników w szum, który nie prowokuje do dynamicznych reakcji.

Jeśli we wprowadzeniu nowej marki – Orange – operator dopatrywał się szansy na ożywienie rynku to efektu tego nie uzyskał.

Dezinformacja, chaos i ...poprawianie historii

W związku ze zmianą nazwy w wielu istotnych dla usługobiorców obszarach zapanował chaos i dezinformacja. Początkowo nie można było połączyć się ze stroną WWW operatora, co zniechęcało do interesowania się ofertą ale też utrudniało realizację funkcji użytkowych dostępnych dla użytkowników pod tym samym adresem. W ogłoszonych taryfach znaleźć można było szereg niejednoznaczności – co dodatkowo wydłużało czas pobytu na stronie operatora.

Szybko okazało się, że realizowane w pośpiechu zmiany (dlaczego ten pośpiech?) wywołały wiele problemów. Poczta e-mail z domeną @idea.pl ginęła bez żadnych komunikatów, choćby o błędzie adresowania. W doładowaniach dla systemu przedpłatowego (ang. prepaid) zmieniły się komendy co część użytkowników naraziło na zbędne opłaty za źle wysłane SMS-y. Zmieniono też hasła dostępu do serwisów, które wymagają logowania przez podanie znanego publicznie hasła i nazwy użytkownika z „*idea*" na „*orange*". Hasła te typowo użytkownik zapamiętuje w programie służącym do połączenia z danym serwisem. W tym przypadku użytkownik nie mógł połączyć się z opłacaną usługą dokąd nie znalazł informacji o wprowadzonej zmianie. Z punktu widzenia techniki nie było tu żadnych powodów do zmian.

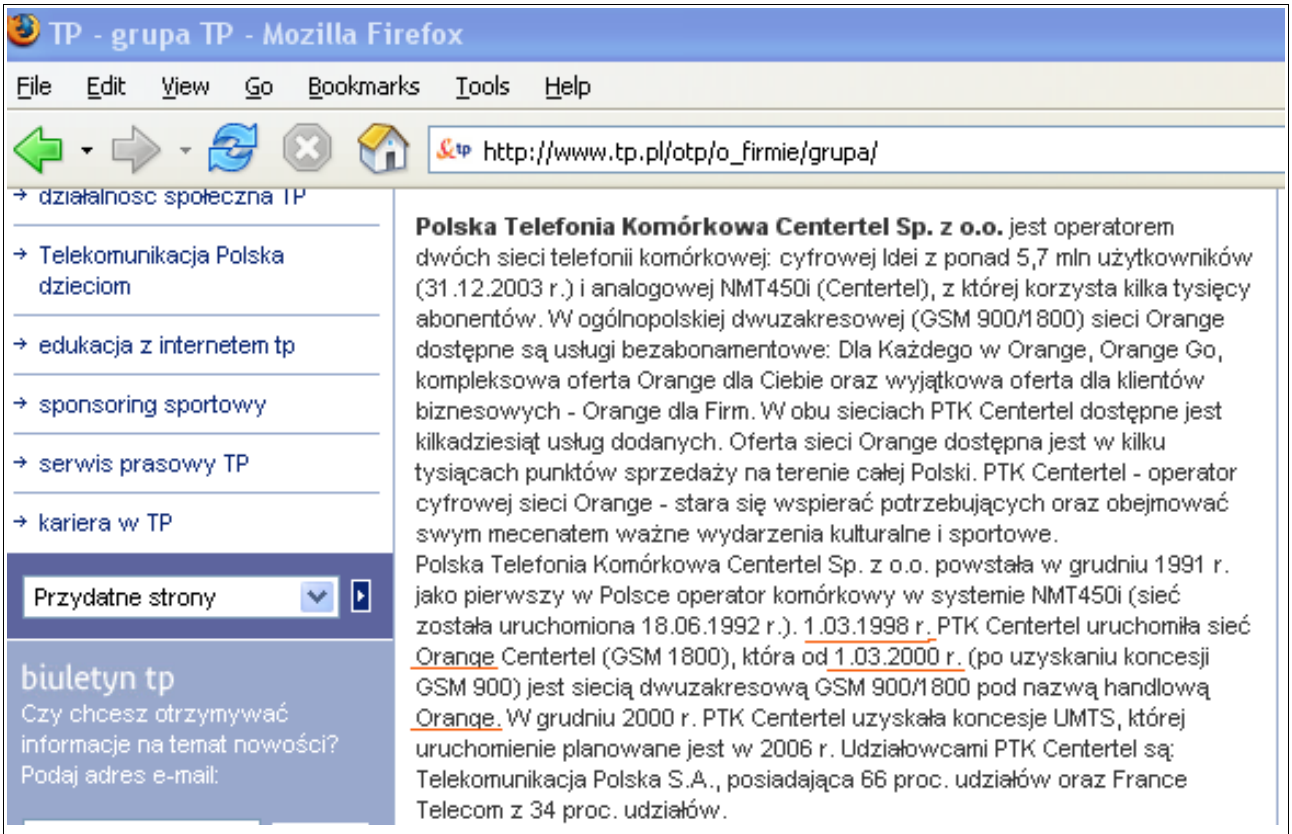
Wprowadzając markę „Orange" nie przejmowano się zbytnio stworzeniem atrakcyjnej oferty mającej przekonać klientów do mających miejsce zmian.

W tzw. programie lojalnościowym „Profit" bardzo znacząco zmniejszyła się wartość nabytych punktów w odniesieniu do oferowanych usług operatora – np. doładowań: poprzednio za 900 punktów (gromadzonych w wyniku nabycia usług operatora za 900 zł) można było zakupić doładowanie konta systemu przedpłatowego odpowiadające karcie za 50 zł. Po zmianie marki koszt ten zwiększył się do 1250 punktów – czyli aż o 39%.

Znaczna część klientów zrozumiała reklamy o połączeniu sieci w sposób bezpośredni: oczekiwano, że użytkownik zgłaszający się w dowolnej sieci pod marką Orange nie będzie już ponosił absurdalnie wysokich kosztów roamingu przynajmniej w przypadku połączeń w obrębie kraju, na terytorium którego połączenie jest inicjowane.[2]

[2] por. list do redakcji „Orange to nie Idea", „Dobra Firma" dodatek do Rzeczpospolitej, 14.10.2005

Prawdziwym kuriozum jest informacja umieszczona na stronach TP SA dotyczącą historii sieci komórkowej PTK Centertel. Niczym w powieści George'a Orwella wymazano wszelkie zapisy o istnieniu marki Idea i stworzono zapis, z którego można by wnosić, że od początku stosowana była nazwa Orange.



Ryc. 7 W zapale eliminowania śladów poprzedniej marki zmieniono nawet ...historię działań firmy. Dotąd tego typu pomysły można było spotkać jedynie w powieści "Rok 1984" George'a Orwella.

Trudno oprzeć się wrażeniu, że zmianie marki towarzyszyło systematyczne zacieranie śladów istnienia marki Idea

Marka Orange poza granicami Polski

Marka Orange ma ciekawą co nie znaczy, że jednoznaczną historię. Powstała dla Hutchison Whampoa w 1994 roku zaproponowana jako alternatywna nazwa dla operatora, który miał się początkowo nazywać Hutchison Microtel.

Wraz z rozwojem działań operacyjnych Hutchitsona markę Orange wykorzystano także dla przedsięwzięć operatora w innych krajach np. w Izraelu, Australii, Indiach (tylko w mieście Mumbaj, dawniejszym Bombaju) i w Hong Kongu.

W okresie gorączkowej restrukturyzacji rynku telekomunikacji ruchomej Orange UK w Wielkiej Brytanii został przejęty przez niemieckiego operatora Mannesmann AG. Wkrótce jednak sama firma Mannesmann AG została przejęty przez Vodafone. Wywodzący się z Wielkiej Brytanii Vodafone miał już jednak na tym terenie swoją macierzystą sieć. Tym samym Vodafone musiał więc wyzbyć się zorganizowanego przedsiębiorstwa Orange UK.

W tej sytuacji w 2001 roku Orange UK został kupiony (85% udziałów) przez France Telecom. Jednak marka Orange pozostała nadal dostępna dla wymienionych wcześniej operatorów nie związanych z FT (najczęściej jest to Hutchison) na zasadzie licencji. Tym samym zależnie od miejsca na świecie marka ta symbolizuje różne firmy, a nawet różne kultury.

Jednak FT, obawiając się, że odwołanie w nazwie sieci telekomunikacyjnej do konkretnego kraju jest archaizmem, zdecydował się przenieść całość swoich działań operatorskich w telefonii komórkowej pod markę Orange. Docelowo przyjmowano, że całość działań operacyjnych zostanie przeniesiona pod nową markę – jednak na terenie Francji spotkało się to z chłodnym przyjęciem.

W 2003 roku France Telecom odkupił pozostałe 15% udziałów w Orange UK. Ta taktyka stała się bardziej zrozumiała wraz z ogłoszeniem w czerwcu 2005 roku nowej strategi FT, w ramach której pod markę Orange włączone zostają działania dostawcy usług internetowych i portalu Wanadoo oraz zapewniającą usługi dla klientów biznesowych firmę Equant. Tego typu integracja umożliwi France Telecom wypromowanie pod jednolitym szyldem osobnych dotąd ofert Wanadoo i Equant. Będzie to miało miejsce np. w Hiszpanii, gdzie w tym roku (2005) przejęte zostanie 80% akcji operatora Amena[3]. Po zmianie marki wspólnie z należącym do grupy FT operatorem sieci stacjonarnej UNI2 zaoferowane zostaną zintegrowane usługi stacjonarne i mobilne.

W minionych kilku latach Orange UK spotkał się w Wielkiej Brytanii z krytyką związaną ze źle funkcjonującym działem obsługi klientów. Podjęto więc kroki naprawcze i zdecydowano się na intensywną kampanię promocyjną (w kinach i w telewizji), która ma zniwelować wcześniejsze potknięcia. Kampania odbudowy reputacji realizowana jest ze znacznym rozmachem i przy udziale gwiazd filmu i telewizji. Sytuacja ta wskazuje, że Orange w swoim macierzystym kraju jest marką, której reputacja nie jest jednoznacznie pozytywna i poprzez typowe działania promocyjne właściciel sieci stan ten zmienia. Jednak w takim razie obecna pozycja marki jest dyskusyjna.

Marka Orange nie ma za granicą Polski jednoznacznie pozytywnej konotacji.

[3] Amena znaczy po hiszpańsku przyjemny.

Prywatyzacja czy wrogie przejęcie?

W procesach przebiegających w naturalny sposób można zauważyć, że większość przedsiębiorstw szuka możliwości uzyskania korzyści skali poprzez zdobywanie lepszej pozycji rynkowej. Naturalnym regulatorem są tu jednak działania konkurencji, co chroni odbiorców przed sytuacją, w której dane przedsiębiorstwo obok korzyści skali zaczyna czerpać korzyści z dominującej pozycji (monopolu). Czasem jednak przedsiębiorstwa łączą się lub ma miejsce przejęcie. W skrajnych przypadkach państwo ingeruje w takie procesy aby nie dopuścić do monopolu.

W koncepcjach z okresu PRL-u efektywność miało zapewniać szczegółowe (centralne) planowanie dla całej gospodarki, a nie konkurencja. W tej sytuacji typowe było, że dany sektor rynku obsługiwany był przez jedno przedsiębiorstwo. Jego prywatyzacja (sprzedaż) niewiele ma z wprowadzaniem mechanizmów rynkowych, gdyż nie zmienia struktury rynku. Wprowadzenie na monopolistyczny rynek dużego zagranicznego podmiotu tworzy przed nim pokusę wykorzystania tej „naturalnej" dominującej pozycji. Prywatyzacja jest tu analogiem przejęcia jednego przedsiębiorstwa przez inne w sytuacji rynkowej. Przejęcie może służyć ekspansji i wzmocnieniu zasobów wytwórczych przejmującego lub też wyłącznie poprawie pozycji rynkowej przejmującego poprzez wyeliminowanie przejmowanego. W tym drugim przypadku proces może być nazywany wrogim przejęciem, gdyż zmierza do przejęcia części rynku innego przedsiębiorstwa bez szczególnej wagi dla zasobów wytwórczych przejmowanego.

Wrogie przejęcia są najczęściej bardzo bacznie obserwowane przez organy państwa postawione na straży przestrzegania prawa. Często bowiem, zarówno w trakcie wrogiego przejęcia jaki i w okresie „konsumowania" jego rezultatów dochodzi do naruszeń prawa. W przypadku, gdy przejmujący podmiot ma dodatkowy handicap w postaci braku konkurencji może dojść do zjawiska eksploatacji zasobów w sposób zbliżony do kolonialnego. Oznacza to nastawienie na maksymalne korzyści krótko lub co najwyżej średnioterminowe, również kosztem doprowadzenia do zniszczeń w zasobach. Dotyczy również sposobu traktowania rynku, prowadzenia nadzoru nad przedsiębiorstwem przez osoby nie znające lokalnego języka i realiów ale egzekwujące postanowienia narzucone danemu podmiotowi.

Praktyka operacyjna Orange

Wprowadzenie w Polsce marki Orange nie było bezpośrednio poprzedzone zmianami udziałowców. PTK Centertel (operator sieci telefonii komórkowej) nie jest własnością Orange SA lecz należy w 34% do France Telecom (FT) i w 66% do Telekomunikacji Polskiej S.A., w której FT ma mniejszościowy pakiet 47,5%. Nie ulega wątpliwości, że PTK Centertel ma więc również i innych właścicieli niż FT.

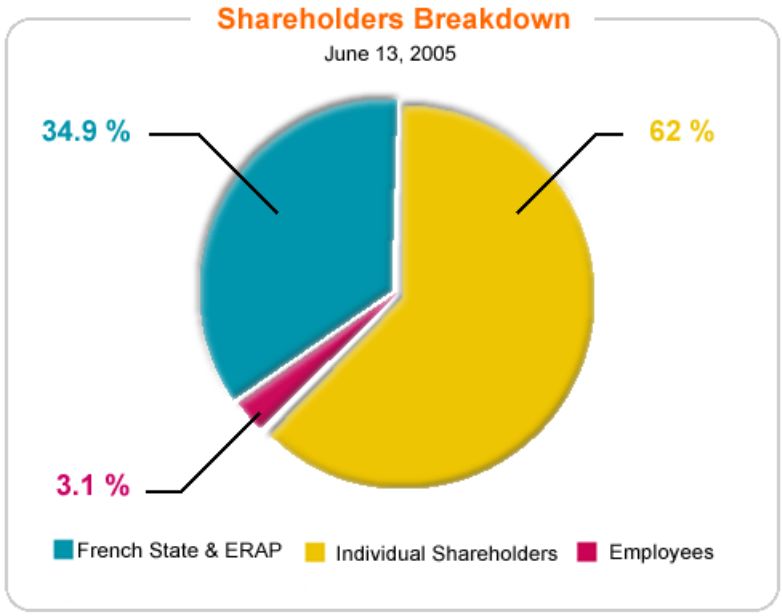
Nie we wszystkich krajach, gdzie FT posiada znaczące udziały w komórkowych firmach operatorskich zdecydowano się na wprowadzanie marki Orange. Najbardziej spektakularnym przykładem jest tu belgijski Mobistar. Poza macierzystą Wielką Brytanią i oczywiście Francją lista znaczących referencji obejmuje już tylko Szwajcarię i Holandię. Dla Holandii hasło Orange jest jednak szczególne: nazwą tą określa się potocznie narodową drużynę piłkarską od koloru koszulek, którymi zostali uhonorowani przez rodzinę królewską – możliwość odwołania się do niego w przypadku Holandii jest dla firmy oczywistym atutem. W Polsce markę Idea promowano m. in.

sponsorując piłkarską ekstraklasę. Odzwierciedleniem tego jest włączenie nazwy sponsora do oficjalnej nazwy ligi. Po zmianie z Ideii na Orange nazwa polskiej ekstraklasy brzmi niezbyt fortunnie i może wprowadzić w błąd. Oczywiście zawsze można uznać, że polska piłka nożna nie liczy się na forum międzynarodowym i w takiej sytuacji nazwa nikogo nie zmyli. Jednak ta niecodzienna sytuacja konfliktu marki sponsora z interesem piłkarzy co najmniej wymaga przemyślenia przez władze PZPN.

Zazwyczaj, marka Orange jest wprowadzana wraz z ekspansją France Telecom w słabszych ekonomicznie krajach. W Europie należą do tej grupy, obok Polski, Rumunia (96,63%) i Słowacja (64%). Inne kraje należy zaliczyć do grupy egzotycznych: Wybrzeże Kości Słoniowej (85%), Republika Dominikany (86%), Kamerun (100%), Botswana (51%) i Madagaskar (40% udziału w zyskach i 66% kontroli). W większości tych krajów wprowadzenie marki Orange jest wynikiem przejęcia kontroli nad lokalnym operatorem.

Orange jest marką, a nie nazwą jednej sieci działającej w wielu krajach. Oznacza to, że np. „rozmowy kierowane do sieci Orange" oznacza co innego w każdym z krajów gdzie marka ta jest używana.

Opłaty licencyjne za markę Orange są szczególną formą dodatkowego obciążenia podporządkowanej firmy przez jednego z właścicieli. Należy podkreślić, że nie są one opłacane na rzecz France Telecom lecz do należącej do France Telecom spółki Orange Brand Services Ltd. zarejestrowanej w Zjednoczonym Królestwie Brytyjskim. W ten sposób, teoretycznie, licencjodawcy nie należy uznawać za firmę bezpośrednio podporządkowaną Rządowi Francuskiemu.



Ryc. 8 Struktura akcjonariatu we France Telecom; Rząd Francuski jest jedynym akcjonariuszem z udziałem kontrolnym; Źródło: publikacje FT dla właścicieli akcji

Połączenie czy wyssanie?

W kampanii promocyjnej początkowo bardzo intensywnie podkreślano, że **„Idea łączy się z Orange”**. W niektórych artykułach spekulowano nawet, że może to oznaczać łączne użycie dwóch marek. Typowo w łączących się firmach następuje pewnego rodzaju fuzja na stanowiskach kierowniczych. W firmie Orange skład kierownictwa przedstawia się następująco:

- Główny Dyrektor Wykonawczy: Sanjiv Ahuja
- Główny Dyrektor Finansowy: Marie-Christine Lambert
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Marki i Marketingu: Frank Boulben
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Produktów, Technologii i Innowacji:: Vivek Badrinath
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Komunikacji: Steve Olive
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Międzynarodowych Orange: Brigitte Bourgoin
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Strategii i Realizacji: Damian Reid
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Orange w Wielkiej Brytanii: Bernard Ghillebaert
- Wice Prezes Wykonawczy do spraw Orange we Francji: Didier Quillot

Na tej liście nie ma nikogo z Polski; nie ma też wiceprezesa tak jak w Wielkiej Brytanii lub Francji. W tej sytuacji nie sposób dostrzec w czym miałoby się przejawiać takie „połączenie” w odróżnieniu od niesformalizowanego wchłonięcia lokalnego operatora. *Niesformalizowane* oznacza tu brak prawnych podstaw do narzucanych działań przy równoczesnym braku tytułu do ewentualnych korzyści jakie mogłyby mieć miejsce gdyby struktura istotnie przedstawiała się tak, jak jest to prezentowane.

Slogan reklamowy *„Idea łączy się z Orange”* wprowadza w błąd. Nie nastąpiło żadne formalne połączenie firm – zastąpiono jedynie jedną nazwę serwisu inną.

Styl w jakim została zrealizowana operacja zmiany marki zdecydowanie bardziej przypomina przejęcie i ustanowienie kontrybucji (tu: opłata licencyjna). Należy podkreślić, że w firmie nie nastąpiły żadne zmiany własnościowe jak też nie zmieniła się struktura organizacyjna: PTK Centertel nie jest podporządkowany strukturom Orange lecz telekomunikacji Polskiej SA i France Telecom.

Zakup PTK Centertel przez TP SA

Można by oczekiwać, że zmiana marki jest początkiem procesu, w którym France Telecom lub jego spółka Orange odkupi od TP SA działającego w Polsce operatora. W istocie realizowany jest proces odwrotny: z komunikatów prasowych wynika[4], że zawarto porozumienie w sprawie sprzedaży pozostałych 34% udziałów PTK Centertel Telekomunikacji Polskiej przez France Telecom. Z informacji podanej przez Prezesa Zarządu TP SA wynika, że wartość transakcji wyniesie 4,88 miliardów złotych. France Telecom, który dysponuje jedynie 47,5% akcji

[4] / „Warunki przejęcia gotowe. Telekomunikacja Polska i France Telecom uzgodniły warunki wykupienia udziałów PTK Centertel”, Rzeczpospolita nr 246 z 20.10.2005, Tomasz Świderek w oparciu od doniesienia Dow Jones

Telekomunikacji Polskiej (a więc nie miałby większości, gdyby nie rozproszenie akcjonariatu) osiąga tu szczególne korzyści:

- ✗ uzyskuje bardzo duży zasób gotówkowy za udziały w firmie, którą czeka intensywny proces inwestycyjny (sieć UMTS, wprowadzenie usług konwergentnych, wprowadzenie oferty multimedialnej), a więc trudno oczekiwać by w przewidywalnym okresie wypłacała dywidendę wbrew deklaracjom Prezesa Zarządu TP SA – Marka Józefiaka.
- ✗ ze względu na „strategiczną" wartość PTK Centertel, TP SA nabywa od FT zasób, który jest w istocie niezbywalny
- ✗ opłata licencyjna za markę „Orange" zastępuje ewentualne wypłaty z zysku, a więc dalsze bezpośrednie udziały w PTK Centertel nie mają dla France Telecom już wartości
- ✗ poprzez brak suwerenności w decyzjach TP SA France Telecom nadal zachowuje kontrolę nad PTK Centertel.

Ogłoszony plan zwiększenia udziałów TP SA w PTK Centertel do 100% wydaje się inwestycją kompletnie chybioną właśnie m. in. z powodu narzuconej wcześniej zmiany marki. Argumentacja, że nabycie pełnych udziałów w PTK Centertel ułatwi wprowadzanie usług konwergentnych jest w pełni pozbawiona przesłanek racjonalnych. Usługi tego typu np. British Telecom wdraża przy współpracy z operatorem Vodafone – w 100% od niego niezależnym. Przejęcie PTK Centertel obciąży natomiast TP SA na tyle znaczną kwotą, że część z tego zakupu (1,38 mld złotych) zostanie sfinansowana „kredytem pomostowym" zaoferowanym przez ...France Telecom.

France Telecom realizuje w Polsce – wydawało by się nierealne – marzenia Kubusia Puchatka: by zjeść ciasto i mieć ciastko...

Zagrożenie dla krajowego rynku inwestycyjnego

TP SA jest jednym z filarów Warszawskiej Giełdy. Kapitalizacja spółki w zestawieniu z całością notowanych firm sprawia, że akcje TP SA zajmują znaczące pozycje w portfelach funduszy inwestycyjnych i funduszy emerytalnych. OFE, jako zabezpieczenie emerytalne dla większości pracujących obecnie Polaków są szczególnie ważne społecznie. Commercial Union dysponował w lecie bieżącego roku pakietem ok. 2,5% akcji TP SA o wartości ok. 800 mln złotych. Operacja związana ze zmianą marki zaniepokoiła Michała Szymańskiego, szefa od inwestycji w CU PTE. Zwrócił się on do Zarządu TP SA aby wyjaśnił wszystkim akcjonariuszom wątpliwości dotyczące opłat na rzecz France Telecom za korzystanie z know-how oraz ze znaku Orange.

Protest w związku z planami zmiany marki wystosował też Mark Mobius, prezes znanego na całym świecie funduszu inwestycyjnego Templeton Emerging Markets Fund. Ma on około 2 proc. akcji TP SA. Jak stwierdził inwestor w liście do kierownictwa i niezależnych członków rady nadzorczej Telekomunikacji „to Orange powinien płacić TP SA za rozszerzenie zasięgu tej nazwy na Polskę, gdzie nie była dotąd znana". Jego zdaniem podnoszone ewentualnie korzyści z przyjęcia nowej nazwy nie skompensują kosztów TP SA.

Niespełnione oczekiwania

Tworzona przez działania typu *public relations* i intensywną promocję wizja nowej marki wiązała się z szeregiem przedstawianych w ogólny sposób obietnic m. in. dotyczących oferty nowych rozwiązań technicznych jak i atrakcyjniejszych cen usług. Akcja promocyjna wytworzyła wśród użytkowników telefonii komórkowej szereg oczekiwań, które nie znalazły potwierdzenia w praktyce:

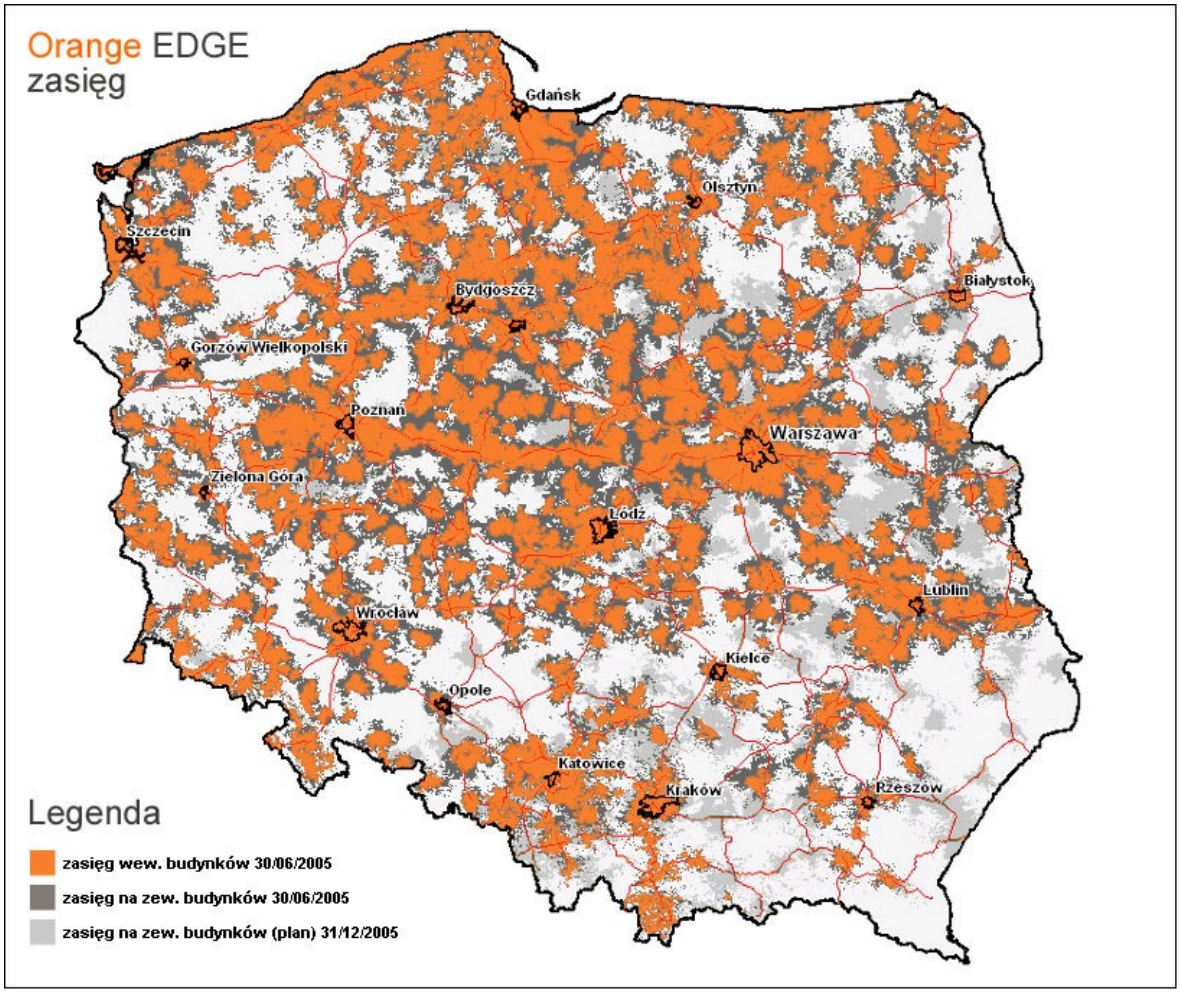
- Możliwość tańszego i mniej kłopotliwego realizowania połączeń w takcie pobytu za granicą Polski – połączenia zagraniczne w istocie podrożały, klienci straci możliwość wyboru tańszego operatora w trakcie pobytu za granicą, a ułatwienie odbywa się na zasadzie ograniczenia klientom dostępnych możliwości wyboru; warto podkreślić że PTK Centertel szczycił się największą wśród działających w Polsce operatorów sieci komórkowych liczbą umów roamingowych.
- Oferta nowych usług wynikająca z zastosowania niedostępnych dotąd zaawansowanych technologii – UMTS jest nadal jedynie zapowiadany, a technika EDGE jest jedynie rozwiązaniem przejściowym.
- Obniżka cen w połączeniach krajowych – wprowadzono jedynie nieco tańsze opłaty za połączenia „wewnątrz sieci Orange", chodzi tu jednak o połączenia z krajowymi użytkownikami sieci – oferta jest porównywalna z opłatami u innych operatorów; zróżnicowanie opłat na: „wewnątrz sieci" i wychodzące poza sieć, należy potraktować jako sprzeczne z tendencją do tworzenia prostych przejrzystych ofert w zakresie podstawowych usług.

W aspekcie technicznym nie wprowadzono do oferty niczego szczególnego. Oczekiwania dotyczące zapowiadanej rok wcześniej (latem 2004) usługi UMTS są ponownie odłożone do następnego roku (to już trzeci raz). Chociaż pozostali operatorzy (Era i Plus) również nie biją rekordów w zakresie rozwoju UMTS to jednak w ich sieciach można w ograniczonym terytorialnie obszarze korzystać już z usług UMTS przynajmniej w zakresie związanym z transmisją danych. W przypadku Plus GSM usługi takie stały się np. źródłem dodatkowej oferty umożliwiającej korzystanie z telefonu komórkowego jak z „walkie-talkie" o znacznie większym zasięgu.

Nowością w ofercie Orange jest jedynie usługa „Business Everywhere". Ma jednak ona swoje odpowiedniki u pozostałych dwóch operatorów: „Blue Connect" w Erze i iPlus operatora Plus GSM. Ponieważ BlueConnect jest na rynku oferowany już od kilku miesięcy, to odpowiedź ze strony PTK Centertel była tylko kwestią czasu i nie sposób jej łączyć z nową marką inaczej niż ...jako źródło opóźnienia. Obaj konkurencji PTK Centertel oferują w ramach swoich pakietów ograniczony terytorialnie dostęp do usług transmisji danych (w tym Internetu) z szybkością 384 kb/s w technice UMTS.

W skład „Business Everywhere" wchodzi oferowany już od dawna GPRS, który jednak charakteryzuje się bardzo słabymi jak na teraźniejsze potrzeby parametrami (maksymalna szybkość transmisji do 56 kb/s, jednak typowo jest znacznie mniejsza) i WiFi, którego liczba punktów dostępności jest na tyle niewielka, że ofertę tę można potraktować jako incydentalną. W tej sytuacji do „nowinek" można jedynie zaliczać opcję „Business Everywhere" z usługą transmisji danych w standardzie EDGE. Jest to wersja przejściowa między technika GSM a UMTS i jest oferowana tylko w niektórych częściach kraju. Dość enigmatycznie określana jest przez PTK Centertel „średnia" szybkość transmisji 100 kb/s (niewiele przewyższa możliwości oferowane przez GPRS), gdy technika EDGE zapewnia szybkości transmisji do 236 kb/s.

Przy bardzo dynamicznym wzroście sprzedaży noteboków w Polsce znaczący potencjał rynku nie zostaje więc przez Orange wykorzystany.



Do oferty operatora trafiły aparaty BlackBerry, które były już od dłuższego czasu oferowane w sieci ERA. W możliwości odczytywania e-maili przez urządzenie pracujące w sieci telefonii mobilnej trudno dopatrywać się rewolucyjnej zmiany.

W ofercie cenowej szereg osób oczekiwało atrakcyjnej oferty w połączeniach międzynarodowych. Wprowadzona w Orange taryfa jest zdecydowanie prostsza i zarazem zdecydowanie droższa. W połączeniach krajowych pojawiły się obniżki cen ale tylko w połączeniach do sieci stacjonarnej i w ramach tej samej sieci. Wprowadzone zmiany są powrotem do skomplikowanej struktury taryfowej podczas gdy Idea zdobywała sobie dotąd szczególne uznanie użytkowników stosunkowo prostą struktura większości z oferowanych taryf. Oferta dostępu do Internetu jest z trudnych do wyjaśnienia powodów podzielona tak, że klient musi wybierać między EDGE, który ma jeszcze ograniczony zasięg i GPRS, który cechują dosyć słabe parametry i choć jest dostępny na większym obszarze to i tu slogan „Everywhere" jest zdecydowanie mylący.

Opłaty i wydatki na Orange

W ramach umowy jaką zawarł PTK Centertel z Orange Brand Services ustanowiono opłatę wynoszącą 1,6% przychodów firmy i obowiązującą przez 10 lat. Takie ustalenie opłaty oznacza, że na wysokość opłaty wpływać będą także czynniki całkowicie nie powiązane z marką. Np. wymagająca inwestycji rozbudowa sieci lub zakresu usług nie zmniejszy opłaty lecz ją powiększy jeśli tylko w ten sposób operator zwiększy przychody. Tak ustanowione opłaty praktykowane są w przypadku pozyskiwania marek silnie promujących sprzedaż (w tym przypadku jak pokazano wcześniej nie ma takiego związku skutkowo-przyczynowego). W sytuacji telefonii komórkowej w Polsce nie sposób dopatrzeć się sensu w zmianie marki, a przede wszystkim powodu by w razie nastąpienia takiej zmiany (wymuszonej) firma ponosiła za to opłaty.

Opłata licencyjna o wartości 1,6% obrotów można by traktować za umiarkowaną gdyby istotnie licencja na używanie nazwy Orange przedstawiała dla PTK Centertel jakąkolwiek dodatnią wartość.

Osiągnięte w 2004 roku 5,636 miliarda złotych przychodów oznacza, że jeśli przychody pozostaną na niezmienionym poziomie (a ponieważ rynek nie jest jeszcze nasycony to należy oczekiwać, że wraz ze wzrostem liczby użytkowników przychody będą rosły) jest to kwota 90,2 milionów złotych. W okresie 10 lat obowiązywania umowy za licencję na korzystanie z marki PTK Centertel poniesie opłaty szacowane łącznie na 0,9 (wariant „statyczny") do 1,6 miliarda złotych (wariant najbardziej prawdopodobnego wzrostu). Wartość 0,9 miliarda złotych dotyczy sytuacji, w której roczne przychody PTK Centertel pozostawały na tym samym co w roku 2004 poziomie.

Zmiana marki pociągnęła za sobą cała serię wydatków związanych z przystosowaniem obiektów firmowych, salonów sprzedaży, materiałów informacyjnych itp. Część z tych wydatków obciążyła partnerów operatora jednak większość ponoszona jest bezpośrednio. Zmiana marki została również wspomożona szeroko zakrojoną kampanią promocyjna z wykorzystaniem niemal wszystkich mechanizmów ATL. Koszty tej kampanii nie zostały przez operatora ujawnione. Szacunki na bazie ocen zakresu kampanii przez agencje reklamowe wskazują, że koszty poniesione jesienią 2005 roku mogły zbliżyć się do 100 mln złotych.

Sumarycznie, bezpośrednie nakłady poniesione PTK Centertel na zmianę marki wynoszą ok. 1,7 miliarda złotych. Doliczając 1,4 miliarda złotych za utraconą wartość marki „Idea" przejście na markę Orange oznacza koszty bliskie miliardowi dolarów.

Czy popełnione zostało przestępstwo?

Analiza prawna dotycząca przedmiotowej transakcji wskazuje na możliwość popełnienia przy jej zawieraniu kilku przestępstw wskazywanych w następujących przepisach:

1. kodeks spółek handlowych (zwłaszcza art. 585, tj. działanie na szkodę spółki osób z jej kierownictwa)
2. kodeks karny (zwłaszcza art. 296, dot. wyrządzenia znacznej szkody majątkowej w wyniku nadużycia uprawnień obowiązków przez osobę, której powierzono nadzór nad mieniem firmy)
3. kodeks karny skarbowy (art. 56, penalizujący „sztuczne" zawyżanie kosztów przedsiębiorstwa).

Wynik analizy w połączeniu z omówionymi w tym raporcie konsekwencjami zawartej między PTK Centertel sp. z o.o. a zarejestrowaną w Wielkiej Brytanii Orange Brand Services Ltd. nasuwa wniosek, że opisywana sprawa powinna zainteresować organy państwa stojące na straży przestrzegania prawa. Ewentualna pozytywna odpowiedź (wskazująca na wypełnienie przez przedmiotową praktykę dyspozycji tych przepisów) w zakresie punktu 1 i 2 oznacza zarazem potwierdzenie dla słuszności zarzutów wymienionych w punkcie 3. Zawyżenie kosztów oznacza, że objęty umową licencyjną wydatek bez uzasadnienia zmniejsza dochody spółki (odnosząc sie do danych za rok 2004 kwota opłaty za licencję przekracza 10% zysku netto) i tym samym zmniejsza należny państwu podatek dochodowy. Z tego tytułu Skarb Państwa może utracić co najmniej 171 milionów złotych z tytułu nieodprowadzonego podatku dochodowego w okresie obowiązywania umowy licencyjnej. W świetle wykazanej wcześniej w tym opracowaniu jałowości biznesowej licencji, za którą odprowadzana jest opłata do spółki zależnej od zagranicznego właściciela należy przyjąć, że opłata licencyjna może być w istocie metodą ukrytego transferu dochodów.

Analiza stanu prawnego wskazuje na możliwość popełnienia w przedmiotowej sprawie przestępstw z art. 585 kodeksu spółek handlowych, art. 296 kodeksu karnego i art. 56 kodeksu karnego skarbowego

Odpowiedź twierdząca na punkt 1. opiera się o stwierdzenie faktu, iż zawarcie umowy licencyjnej jest dla PTK Centertel niekorzystne. Opłaty, jakie zobowiązał się ponieść PTK Centertel dotyczą nieznanej w Polsce marki, którą PTK Centertel za własne środki musi w Polsce wypromować. Mogło tu zatem dojść do uchybień ze strony zarządu spółki, na który Kodeks spółek handlowych nakłada obowiązek kierowania się interesem spółki.

Działanie na szkodę spółki może wynikać z wielu przesłanek lecz problem z właściwą oceną działania najczęściej występuje wtedy, gdy pojawia się rozbieżność interesu spółki i jej właściciela. Należy podkreślić, że sposób w jaki właściciel spółki odnosi korzyści z działalności spółki jest ściśle określony, a kierownictwo spółki ma obowiązek tego pilnować. Spółka kapitałowa (jaką jest PTK Centertel sp. z o. o.), choćby była jednoosobowa, jest osobnym bytem (prawnym) i właścicielowi przysługują korzyści z wypłaty z zysku lub ze sprzedaży części lub całości spółki. Tym samym, korzyści jakie ewentualnie odnosi właściciel spółki nie mogą decydować o podejmowanych działaniach (lub zaniechaniach) osób prowadzących sprawy spółki jeśli nie są one bezpośrednio w interesie samej spółki. Kodeks spółek handlowych za naruszenie tej zasady przewiduje dla osób winnych temu przestępstwu karę pozbawienia wolności do lat 5 i karę grzywny. Należy podkreślić, że za to przestępstwo winni ścigani są niezależnie od obywatelstwa,

narodowości czy miejsca zamieszkania jeśli przestępstwo popełniono na terytorium Rzeczpospolitej Polskiej.

Takie traktowanie spółki jest istotne z kilku powodów. Po pierwsze, chroni interesy ew. współwłaścicieli spółki przed działaniami jednego z nich. Po drugie, zabezpiecza interesy wierzycieli. Celowe jest tu zmodyfikowanie praktykowanego obecnie podejścia, w którym dopiero upadek spółki sprawia, że badane są tego typu przestępstwa. Nie egzekwowanie art. 585 Ksh sprawia, że analiza ryzyka dla konkretnych transakcji jest w Polsce obarczona może być bardzo dużym błędem.

Wyeliminowanie tolerancyjnego podejścia do działań właścicieli na szkodę własnego przedsiębiorstwa jest jednym z istotnych elementów zwiększania pewności obrotu gospodarczego.

Jest jeszcze trzeci powód, szczególny w przypadku spółek takich jak PTK Centertel, którym państwo powierzyło do eksploatacji pewien zasób rzadki o znacznej wartości użytkowej. W procesie przyznawania tego typu dóbr brana jest również pod uwagę wiarygodność podmiotu, który uzyska wyłączność na korzystanie z danego zasobu. O ile ingerencja w wiążący się z większym lub mniejszym ryzykiem sposób prowadzenia działalności byłaby z pewnością nadmierną regulacją to egzekwowanie przepisów odnoszących się do czynów przestępczych obniżających tą wiarygodność jest ważna ze względu na efektywność wykorzystania powierzonego dobra.

Podobnego typu uregulowania dotyczące ew. działań na szkodę spółki obowiązują w większości krajów rozwiniętych gdyż jest to jedne z bardzo istotnych elementów dotyczących pewności w obrocie gospodarczym. Stąd, podjęcie postępowania karnego w analizowanym przypadku Centertela to nie tylko kwestia tego przypadku ale także potrzeba wyeliminowania patologii istotnej dla poprawy warunków inwestowania w Polsce.

Kodeks karny, którego art. 296 podobnie jak Ksh dotyczy zjawisk polegających na wyrządzeniu szkody przy prowadzeniu działalności gospodarczej przez osoby powołane do zarządzania, wprowadza dodatkowo pojęcie szkody majątkowej „w wielkich rozmiarach". Za wielkie rozmiary szkody uznaje się zdarzenia których skutki tysiąckrotnie przewyższają wartością najniższą płacę miesięczną (w 2005 roku wynosi to 849 tysięcy zł). Kwalifikacja szkody w wielkich rozmiarach wymaga – dla możliwości zastosowania tego artykułu - spełnienia dodatkowo pewnych wymogów. W tym przypadku jest to popełnienie czynu polegającego na nadużyciu uprawnień (np. zawarcie umowy prowadzącej do niekorzystnego rozporządzania mieniem) przez sprawcę o określonych kompetencjach, działanie umyślne (trudno wyobrazić sobie by zarząd PTK Centertel nie znał skutków umowy) i wywołujące rzeczywistą stratę. Według kodeksu karnego czyny takie zagrożone są karą od roku do dziesięciu lat pozbawienia wolności. W przypadku uznania, iż w przedmiotowej sprawie zachodzi sytuacja, opisana przez cytowany przepis KK, z uwagi na fakt, iż płatność pierwszej raty kontrowersyjnej opłaty licencyjnej nastąpić ma dopiero z końcem bieżącego roku, jest to przypadek tzw. usiłowania popełnienia przestępstwa.

Opisane przestępstwa należą do grupy podlegającej ściganiu z urzędu, a do wszczęcia postępowania wystarczyć powinny informacje z mediów. Prasa dość szeroko opisywała argumenty mniejszościowych akcjonariuszy TP S. A., którzy sprzeciwiali się umowie. Doniesienia o wątpliwościach związanych z samą zasadnością zmiany marki, uiszczania opłaty licencyjnej, a także z jej wysokością są publikowane od momentu ujawnienia zamiaru zmiany marki z Idei na Orange.

Wniosek o rozpatrzenie naruszenia przepisów złożył do Komisji Papierów Wartościowych i Giełd wspomniany już Mark Mobius. Wnosił o wszczęcie postępowania w sprawie opłat licencyjnych, które - jak wyliczył - pochłoną 12% rocznego zysku PTK Centertel czyli ok. 27 mln USD rocznie. KPWiG odmówiła wszczęcia postępowania powołując się na to, że Centertel nie jest spółką publiczną. Ma to według KPWiG wykluczać możliwość prowadzenia przez komisję jakichkolwiek działań wyjaśniających. Komisja zasugerowała natomiast Markowi Mobiusowi, że jeśli ma dowody potwierdzające, że umowa licencyjna może zostać uznana za działanie na szkodę spółki PTK Centertel, to powinien skierować stosowne zawiadomienie do prokuratury. Mark Mobius nie złożył doniesienia do prokuratury.

Warto jednak podkreślić, że dowody są publicznie znane. W tej sytuacji należało oczekiwać, że organy państwa odpowiedzialne za nadzór nad przestrzeganiem prawa podejmą stosowne czynności z własnej inicjatywy. Tak się jednak nie stało.

Konsekwencją opisanych zdarzeń jest zaplanowana obecnie transakcja wykupu przez Telekomunikację Polską S.A. udziałów France Telecom w PTK Centertel. W świetle opisanych zdarzeń gospodarczych transakcja taka nie przyniesie TP SA praktycznych korzyści natomiast ujawnione przez Prezesa Zarządu TP SA Marka Józefiaka kwoty 4,88 mld złotych[5] będą znaczącym drenażem środków finansowych operatora.

Kto popełnił to przestępstwo?

Przestępstwo określone w art. 296 §1 k. k. jest przestępstwem indywidualnym, które może popełnić jedynie sprawca, który dysponuje odpowiednimi upoważnieniami do podejmowania kroków związanych z zarządzaniem lub ochroną podmiotu gospodarczego. Nie polega ono na naturze danego działania (lub zaniechania), gdyż sprawca z racji swojej pozycji służbowej do działań tego typu jest uprawnione. Działania te są jednak kwalifikowane jako przestępstwo w wyniku skutków jakie wywołują.

W przypadku wprowadzenia marki Orange możliwa szkoda wynika z prawdopodobnie niekorzystnej umowy jaką zawarł zarząd spółki PTK Centertel sp. z o. o. z Orange Brand Services Ltd. 19 kwietnia 2005 roku oraz z wynikających z niej konsekwencji polegających na poniesieniu przez PTK Centertel znacznych wydatków polegających na zmianie wystroju graficznego oraz wydatkach na promocję marki Orange w Polsce. Umowa ta została następnie zatwierdzona przez wspólników: Telekomunikację Polską S.A. oraz France Telecom. Zarząd PTK Centertel jest zobowiązany do podejmowania decyzji korzystnych dla spółki, nawet gdy jest to wbrew interesom któregoś z właścicieli. Zatwierdzenie umowy przez jakikolwiek inny organ spółki pozostaje bez wpływu na to zobowiązanie.

Nadzór nad umowami o jakichś szczególnych cechach przewidzianego statutem spółki gremium, w tym właścicieli, również obejmuje interes spółki. Działanie wbrew temu interesowi podważałby sens powoływania tego typu gremiów przez spółkę. Żaden reprezentant właścicieli nie może więc akceptować umowy przynoszącej szkodę nadzorowanej spółki choćby miał w tym interes.

[5] Wypowiedź cytowana przez Gazetę Wyborczą w artykule Pawła Rożyńskiego „TP SA obciążyła wyniki France Telecom" opublikowanego 17.10.2005" (http://gospodarka.gazeta.pl/gospodarka/1,33181,2990047.htm)

Odpowiedzialność za działania na szkodę spółki może być przypisana zarządowi PTK Centertel. W myśl Kodeksu spółek handlowych zarówno spółka jak i akcjonariusze (udziałowcy) mogą wstąpić z powództwem wobec członków Zarządu o naprawienie szkody.

Wreszcie, Zarząd Telekomunikacji Polskiej S.A. akceptując umowę również mógł działać na szkodę Telekomunikacji Polskiej S.A., gdyż zarówno umowa licencyjna jak i oczywiste w jej konsekwencji wydatki mogą doprowadzić do ograniczenia zysków podmiotu zależnego. Należy w tym miejscu podkreślić, że osoby zasiadające w zarządach spółek ponoszą zgodnie z art. 293 dla spółki z o. o. oraz art. 483 dla spółki akcyjnej kodeksu spółek handlowych odpowiedzialność wobec spółki za wyrządzoną szkodę. W myśl kodeksu spółek handlowych jeśli w ciągu roku od ujawnienia szkodliwego działania spółka nie wytoczy powództwa o naprawienie wyrządzonej jej szkody to z powództwem takim może wystąpić każdy ze wspólników.

W przypadku działania na szkodę TP S.A. – spółki, której akcje znajdują się w obrocie giełdowym – powództwa takie mogą wnieść także indywidualni akcjonariusze i oczywiście Skarb Państwa, który nadal jest w posiadaniu pakietu akcji TP S.A. Odpowiedzialność poszczególnych członków Zarządu jest w tym przypadku solidarna.