

Agnieszka Szulakowska

Pakietyzacja usług jako podstawa strategii biznesowej operatorów telekomunikacyjnych

Ekonomiczne Problemy Usług nr 104, 555-564

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

AGNIESZKA SZULAKOWSKA

Urząd Komunikacji Elektronicznej

PAKIETYZACJA USŁUG JAKO PODSTAWA STRATEGII BIZNESOWEJ OPERATORÓW TELEKOMUNIKACYJNYCH

Wprowadzenie

Wysoki stopień konkurencji na rynku wraz z dążeniem do zwiększania, a przynajmniej utrzymania dotychczasowego poziomu przychodów, stanowi duże wyzwanie dla przedsiębiorstw. Szczególnie w przypadku rynków wysoce nasyconych, gdzie coraz trudniej o pozyskanie nowego klienta. Przed takim problemem stają dzisiaj operatorzy telekomunikacyjni, dla których sytuacja na rynku stwarza ograniczone możliwości pozyskania nowych klientów bez kapitałochłonnych inwestycji infrastrukturalnych, zmuszając jednocześnie do ostrej walki cenowej i odbierania klientów konkurencji. Coraz powszechniej stosowanym narzędziem tej strategii staje się pakietyzacja kilku usług w jednej ofercie, która nie tylko pozwala przyciągnąć nowych odbiorców, lecz także zoptymalizować przychody z posiadanej już bazy abonenckiej.

Zjawisko pakietyzacji nie jest specyficzne wyłącznie dla rynku telekomunikacyjnego i znajduje praktyczne zastosowanie również w innych branżach. Polega ono na sprzedaży kilku produktów lub usług w postaci jednej oferty i po jednej cenie. Może ono przybrać formę tzw. „czystą” (ang. *pure bundling*) lub „mieszaną” (ang. *mixed bundling*), w zależności od tego, czy poszczególne elementy pakietu są dostępne w indywidualnej sprzedaży, czy nie.¹ Przykładem czystego wiązania usług są pakiety TV – aby nabyć dodatkowe programy HD lub pakiet tematyczny, odbiorca musi być abonentem podstawowej usługi telewizyjnej. W przypadku usług

¹ R.P. McAfee, J. McMillan, M.D. Whinston: *Multiproduct monopoly, commodity bundling, and correlation of values*, „The Quarterly Journal of Economics” 1989, Vol. 104, No. 2, s. 374.

bankowych analogicznym przykładem jest karta płatnicza, której nabycie nieodłącznie wiąże się z posiadaniem rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego otwartego w danym banku.

Forma „mieszana” odnosi się do sytuacji, gdy poszczególne elementy pakietu są również możliwe do nabycia jako indywidualny produkt/usługa, także w ofercie danego dostawcy. W przypadku rynku telekomunikacyjnego może to być usługa dostępu do Internetu (stacjonarnego i/lub mobilnego), telewizja, telefonia stacjonarna oraz komórkowa. W zależności od liczby usług oferta ma postać *double play*, *triple play* lub *quadruple play*.

O ile wariant „czysty” wynika zasadniczo ze specyfiki wiązanych usług, o tyle „mieszany” już bardziej wiąże się z prowadzoną strategią sprzedażową. Dlatego też poniższe opracowanie dotyczyć będzie drugiej ze wspomnianych form, na podstawie której omówione zostaną determinanty stosowania pakietyzacji przez operatorów i korzystania z nich przez konsumentów oraz trendy, jakie w przyszłości będą wpływać na sytuację na rynku usług wiązanych.

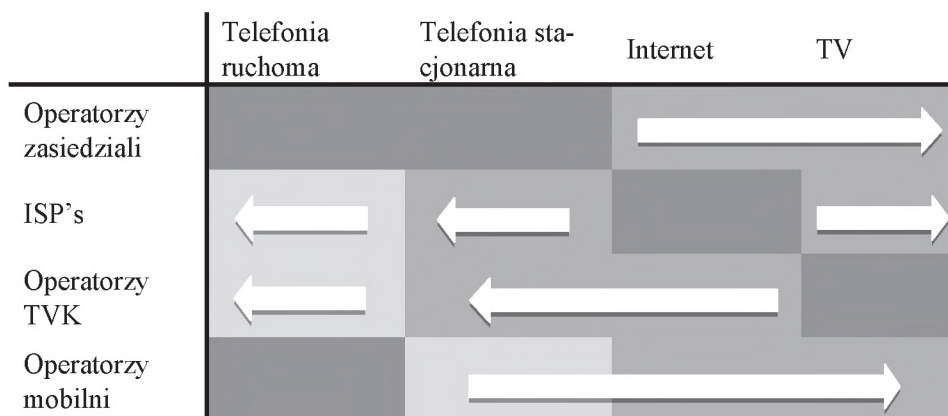
1. W pakiecie czy osobno? – determinanty strategii operatorów

Sprzedaż usług w pakiecie opiera się zasadniczo na dwóch typach strategii sprzedażowej – wiązaniu ceny oraz wiązaniu produktów². W pierwszym przypadku konsument może nabyć kilka usług po cenie za pakiet niższej niż przy zakupie poszczególnych elementów oddzielnie. W przypadku wiązania produktów wartość dodana dla nabywcy wynika z integracji dwóch lub więcej komponentów, tworząc dodatkowe korzyści w postaci jednego rachunku, jednej linii obsługi klienta etc.

Operatorzy telekomunikacyjni stosują w praktyce zarówno wiązanie produktów, jak i ceny. W prostej kalkulacji sprzedaż usług w pakiecie nominalnie taniej niż w ofercie indywidualnej oznacza mniejszy przychód dla dostawcy. Powstaje zatem pytanie, na ile opłacalna jest pakietyzacja i jakie czynniki determinują wybór tej strategii przez operatorów.

Analiza podmiotowa rynku usług wiązanych wskazuje, że pakietyzacja umożliwia rozszerzenie zakresu działalności przez operatorów i umocnienie pozycji w nowych segmentach rynku (rysunek 1). Najlepszym tego przykładem są operatorzy telewizji kablowych, którzy wychodząc od swojej bazowej usługi TV, rozszerzyli zakres działalności o dostęp do Internetu oraz telefonię stacjonarną w oparciu o technologię VoIP. Obecnie na większości rynków europejskich są oni dominującymi lub głównymi dostawcami oferty pakietowej, skutecznie konkurując ceną i jakością z operatorem zasiedziałym.

² *Broadband Bundling. Trends and policy implications*, „OECD Digital Economy Papers”, 2011, No. 175, s. 6.



Oznaczenie rozbarwień:

- ciemnoszary – podstawowa działalność operatora
- szary – rozszerzenie oferty w krótkim okresie czasu
- jasnoszary – rozszerzenie oferty w dłuższym okresie czasu

Rys. 1. Zmiany pozycji operatorów na rynku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Multiplay: New supply-side strategies. Bundles, Content, Smart Access, Segmentation*, IDATE Research, July 2012, s. 27.

Podstawową korzyścią z pakietyzowania usług jest faktyczny wzrost sprzedaży wolumenu, a tym samym przychodów z prowadzonej działalności. Stanowi to przede wszystkim efekt nabycia przez indywidualnego konsumenta więcej niż jednej usługi od operatora, co bezpośrednio przekłada się na wzrost średniego miesięcznego przychodu z abonenta (ang. *average revenue per user* – ARPU). Przedsiębiorcy dążą zatem do pozyskiwania nowych klientów ofert wiązanych, a dotychczasowym abonentom proponują dokupienie dodatkowych produktów w ramach tzw. *cross-selling*. Pośrednim efektem jest silniejsza lojalizacja użytkowników – jak pokazują badania, nabywcy pakietów wykazują mniejszą skłonność do odejścia od dostawcy (niższy wskaźnik *churn*) niż klienci pojedynczych usług³.

Nie bez znaczenia pozostaje również możliwość zwiększenia sprzedaży niskomargowych lub tracących na popularności produktów. W ten sposób operatorzy przeciwdziałają niekorzystnym trendom na rynku, stawiającym pod znakiem zapytania rentowność utrzymania niektórych usług w ofercie. Z drugiej zaś strony w ramach pakietu mogą one być subsydiowane przez pozostałe komponenty. Na wielu rynkach, a Polska nie jest tu wyjątkiem, taką usługą jest telefon stacjonarny. Siła oddziaływania zjawiska substytucji FMS (ang. *fixed-to-mobile substitution*)

³ *The Connected Consumer Survey 2012: Fixed Broadband*, Analysys Mason, February 2012.

sprawia, że popyt na tradycyjną linię telefoniczną zanika. Przykład Francji wskazuje jednak, że pakietyzowanie tej usługi w oparciu o technologię VoIP może odwrócić albo przynajmniej zniwelować niekorzystne dla operatorów zmiany na rynku⁴. Strategia ta wydaje się również przynosić wymierne efekty w Polsce, czego przejawem jest rosnąca popularność ofert wiązanych ze stacjonarnymi usługami głosowymi. Znajduje to również bezpośrednie odzwierciedlenie w działaniach marketingowych operatorów, którzy silnie konkurują ceną i rozbudowaną ofertą w segmencie *triple play*.

Niewątpliwą zaletę pakietyzacji stanowi redukcja kosztów operacyjnych związanych z obsługą klienta i świadczeniem usług. Bez względu na liczbę wiązanych komponentów operator ponosi jednorazowo koszty instalacji, fakturowania i rozliczenia należności, zapewnia jedną linię obsługi klienta oraz serwis techniczny. Zachodzi zatem typowy efekt skali, ważną rolę odgrywa także kreowanie dodatkowych korzyści dzięki synergii między poszczególnymi produktami. W warunkach silnej konkurencji i walki cenowej pakietyzacja odgrywa zatem ważną rolę optymalizacji zasobów i redukcji kosztów.

2. W pakiecie czy osobno? – determinanty decyzji zakupowych konsumentów

Zgodnie z badaniem konsumenckim przeprowadzonym na reprezentatywnej grupie gospodarstw domowych z krajów członkowskich Unii Europejskiej użytkownicy decydują się na zakup pakietu ze względu na wygodę otrzymywania jednej faktury (68% korzystających z pakietów) oraz niższy koszt niż w przypadku nabycia usług indywidualnie (52%)⁵. Polscy odbiorcy również pozytywnie oceniają oferty wiązane, wyrażając swoje zadowolenie z dostawcy (86%)⁶, wygody korzystania (89%), jakości (89%), przejrzystości (84%) i nieco mniej z ceny (76%)⁷. Powstaje jednak pytanie, czy pakiety są w istocie tak korzystne dla abonentów?

Każdy klient różnie wartościuje poszczególne produkty w pakiecie – niekiedy wszystkie elementy są dla niego równie ważne, w innym przypadku jeden z produktów może być wyceniany znacznie wyżej niż pozostałe⁸ (tabela 1). W zaprezentowanym w tabeli uproszczonym modelu trzech konsumentów A, B i C tylko dla drugiego z wymienionych korzystne jest nabycie *triple play*. Jedyne w tym przy-

⁴ H. Bailey: *Fixed-mobile substitution is predominantly price driven in Europe*, Analysys Mason, July 2011.

⁵ *E-Communications Household Survey*. Report, European Commission, 2012, s. 92.

⁶ Suma odpowiedzi „w pełni zadowolony” oraz „raczej zadowolony” i mn.

⁷ *Rynek usług telekomunikacyjnych w Polsce*. Badanie klientów indywidualnych 2012, Millward Brown na zlecenie UKE, grudzień 2012, s. 142.

⁸ R.P. McAfee, J. McMillan, M.D. Whinston: *Multiproduct monopoly, commodity bundling, and correlation of values*, „The Quarterly Journal of Economics” 1989, Vol. 104, No. 2, s. 372.

padku wartość nadwyżki konsumenta będzie wyższa niż przy zakupie pojedynczych usług, których cena jest akceptowalna dla nabywcy, tj. niższa niż wartość, na jaką wyceniany jest produkt. W pozostałych dwóch przypadkach, z punktu widzenia klienta, lepiej jest kupić jedną usługę (konsument A) lub dwie usługi niezależnie od siebie (konsument C), unikając tym samym subskrybowania niechcianych produktów.

Tabela 1

Modele preferencji konsumenta

	Internet	Telefon	TV	Nadwyżka konsumenta w pakiecie <i>triple play</i>	Nadwyżka konsumenta przy zakupie indywidualnym
Cena rynkowa	20	20	20	10	0
Wartość dla konsumenta A	50	10	15	25	30
Wartość dla konsumenta B	15	30	35	30	25
Wartość dla konsumenta C	25	5	30	10	15

Uwagi: nadwyżka konsumenta stanowi różnicę między maksymalną ceną, jaką nabywca skłonny byłby zapłacić, a ceną rynkową produktu. Przy obliczeniu poziomu nadwyżki konsumenta przy nabyciu poszczególnych usług indywidualnie założono kupno tylko tych, których wartościowanie przekracza cenę rynkową. Zakładana cena pakietu *triple play* wynosi 50 jednostek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Broadband Bundling. Trends and policy implications*, „OECD Digital Economy Papers”, no. 175, 2011, s. 22-23.

Jak widać na zaprezentowanym modelu, zakup pakietu nie zawsze jest korzystny dla konsumenta. Nawet jeśli koszt usługi związanej jest niższy niż suma poszczególnych elementów, dla abonenta może oznaczać nabycie usługi bądź usług, którymi nie jest zainteresowany. Takim produktem często bywa telefonia stacjonarna, w wielu krajach usługa schyłkowa, lub usługi dodane, których subskrypcja warunkuje możliwość zakupu pakietu lub skorzystania z określonej promocji, np. program antywirusowy czy dodatkowy pakiet minut przedpłaconych.

Niekorzystnym dla konsumenta zjawiskiem jest związanie z jednym operatorem dostarczającym kilka, a nawet wszystkie usługi telekomunikacyjne do gospodarstwa domowego (tzw. *lock-in*)⁹. W efekcie abonentowi trudniej jest zmienić dostawcę.

⁹ *Broadband Bundling. Trends and policy implications*, „OECD Digital Economy Papers”, 2011, No. 175, s. 4.

Jeśli natomiast się na to zdecyduje, wiąże się to z wyższym kosztem, gdyż rezygnacja obejmuje cały pakiet, nie zaś tylko jego wybrane elementy. W sytuacji, gdy konkurencja na rynku pozostaje na niskim poziomie i funkcjonuje niewielka liczba operatorów alternatywnych, efekt *lock-in* jest dodatkowo potęgowany.

Mimo potencjalnych negatywnych aspektów zakupu pakietów rynek usług wiązanych rozwija się bardzo dynamicznie. Korzysta z nich około 43% gospodarstw domowych Unii Europejskiej, największą popularnością cieszą się zaś w Holandii (64%), Belgii (61%), Francji (60%) i Słowenii (60%)¹⁰. Najczęściej wybieranym wariantem jest *double play* łączący dostęp do Internetu oraz telefon stacjonarny, drugim w kolejności zaś *triple play*: Internet + telefon stacjonarny + telewizja.

W Polsce na koniec 2011 roku z usług wiązanych korzystało 2,6 mln abonentów, ponad 23% więcej niż rok wcześniej¹¹. Podobnie jak w pozostałych krajach unijnych największą popularnością cieszy się wariant *double play*, choć w przypadku Polski są to przede wszystkim oferty łączące Internet oraz telewizję (54% wszystkich abonentów pakietów). Zauważalnym trendem jest wzrost znaczenia pakietów, w których jednym z komponentów jest telefon stacjonarny. Dla około 63% abonentów tradycyjnej linii możliwość nabycia usługi w pakiecie stanowi ważne kryterium wyboru operatora¹².

3. W pakiecie, ale jakim i od kogo? – trendy na rynku usług wiązanych

Pakietyzowanie usług staje się coraz popularniejszym elementem strategii biznesowej operatorów i formą korzystania z usług telekomunikacyjnych przez konsumentów. Ci ostatni dostrzegają wartość dodaną usług wiązanych, ale jak ze wszystkimi innymi produktami, oczekują coraz niższych cen lub ekwiwalentnego wzrostu jakości. Dotyczy to przede wszystkim komponentu dostępu do Internetu, zarówno stacjonarnego, jak i mobilnego.

Standardowo podstawą pakietu jest stacjonarny dostęp szerokopasmowy, do którego dobierane są pozostałe (stacjonarne) usługi telekomunikacyjne, głosowe i niegłosowe. Zauważalnym trendem staje się włączanie do oferty pakietowej także usług mobilnych. Spośród największych europejskich operatorów pakiet z mobilnym Internetem oferuje m.in. A1 Telekom (Austria), Belgacom (Belgia), TeliaSo-

¹⁰ *E-Communications Household Survey*. Report, European Commission, 2012, s. 87.

¹¹ A. Szulakowska: *Rynek usług wiązanych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, październik 2012, s. 6.

¹² *Rynek usług telekomunikacyjnych w Polsce*. Badanie klientów indywidualnych 2012, Millward Brown na zlecenie UKE, grudzień 2012, s. 116. Pytanie „Co Pana(i) zdaniem jest ważne, a co nieważne przy wyborze operatora telefonii stacjonarnej?”; suma odpowiedzi „zdecydowanie ważne” i „raczej ważne”.

nera (Finlandia), Orange (Francja), Telefonica oraz Orange (Hiszpania), Vodafone (Irlandia), Vodafone i Alice (Niemcy) oraz Virgin Media (Wielka Brytania). W dziesięciu krajach Unii Europejskiej (Austrii, Belgii, Bułgarii, Litwie, Niemczech, Słowenii, Szwecji, Węgrzech i Wielkiej Brytanii) na rynku funkcjonują także pakiety telefonii komórkowej z usługami stacjonarnymi¹³. W Polsce jedynie Orange posiada ofertę łączącą usługi stacjonarne i mobilne.

W ramach pakietu operatorzy najczęściej świadczą mobilny Internet po niższej cenie niż standardowy koszt usługi. Stosowaną praktyką jest także proponowanie dostępu o ograniczonym i stosunkowo niskim limicie transferu lub w wariancie *pre-paid*. Działania te tylko z pozoru mogą wydawać się kanibalizowaniem ofert z dostępem stacjonarnym. W rzeczywistości Internet mobilny sprzedawany jest jako produkt komplementarny w pakiecie ze stałym łączem, zapewniając końcowemu odbiorcy jakość i pewność połączenia (Internet stacjonarny) oraz mobilność (Internet mobilny), jeśli jej potrzebuje.

Analiza korzystania z pakietów wskazuje, że wiązanie usług stacjonarnych i mobilnych nie znajduje dużego uznania wśród konsumentów. Według danych na koniec 2011 roku około 17% abonentów usług wiązanych posiadało w swoim pakiecie telefonię ruchomą, z czego zaledwie 0,9% korzystało z opcji *quadruple play*. Analogicznie sytuacja wygląda na europejskich rynkach. Zgodnie z badaniem gospodarstw domowych w krajach członkowskich 22% z nich nabyło telefon komórkowy w pakiecie, w wariancie z trzema innymi usługami jedynie 2%¹⁴.

Jednym z kluczowych powodów tak niskiej popularności jest fakt, że o ile usługi stacjonarne są bardziej skierowane do gospodarstwa domowego jako całości, o tyle komponent mobilny – tak Internet, jak i telefon – jest bardziej osobisty i używany przez pojedynczą osobę na własnym urządzeniu końcowym. Łączenie tych dwóch odmiennych pod względem sposobu wykorzystania usług nie wydaje się najlepszą strategią sprzedażową. Nie oznacza to jednak konieczności rezygnacji z wiązania usług mobilnych. Należy zwrócić uwagę, że pakietyzacja jest domeną operatorów stacjonarnych, przede wszystkich TVK. W ich portfolio telefonia komórkowa lub Internet mobilny stanowią jedynie dodatek do właściwej oferty. Możliwe, że lepsze efekty w tym względzie osiągnęliby operatorzy sieci ruchomych wiążący swoje podstawowe produkty z oferty, jak telefonię i dostęp mobilny, z dodatkowymi elementami, np. pakietem transmisji danych.

Przedsiębiorcy telekomunikacyjni stoją przed trudnym zadaniem odwrócenia negatywnego trendu spadających przychodów. Tradycyjne wiązanie może nie być wystarczającym remedium, aby zaradzić tym niekorzystnym zmianom. Dlatego też dotychczas sprzedawane *double* i *triple play* będą ewoluować w stronę *multi play*

¹³ M. Scott: *From triple-play to multi-play: converged operators are finally bundling fixed and mobile services more tightly*, Analysys Mason, December 2011.

¹⁴ *E-Communications Household Survey*. Report, European Commission, June 2012, s. 89.

z elementami, które dostarczą wartość dodaną dla klienta i będą czymś więcej niż zwykłą sumą dwóch lub trzech usług rozliczaną na jednym rachunku i po niższej cenie¹⁵. Działania dostawców koncentrować się będą na ściślejszej integracji usług w ramach pakietu, aby maksymalizować osiągnięty efekt synergii. Obok dotychczasowych produktów oferta wiązana będzie poszerzana o dodatkowe elementy zwiększające lojalność abonenta wobec tradycyjnych usług. Mogą do nich należeć m.in. aplikacje, kontent oraz inne produkty tworzące wartość dodaną dla konsumenta. Takim dodatkiem mogą być również urządzenia końcowe, jak tablet czy dekodery telewizyjny z nagrywarką.

Podsumowanie

Pakietyzowanie usług stanowi jeden z kluczowych elementów modelu biznesowego przedsiębiorców telekomunikacyjnych. Będąc początkowo przede wszystkim podstawą budowania przewagi konkurencyjnej operatorów TVK, obecnie jest również nieodłącznym składnikiem oferty tradycyjnych dostawców xDSL. W niewielkim natomiast stopniu z pakietyzacji korzystają operatorzy sieci komórkowych, co stanowi efekt wiązania przede wszystkim usług stacjonarnych nabywanych dla gospodarstwa domowego.

Jednym z dominujących trendów na rynku jest stały wzrost liczby abonentów pakietów, z czego największą popularnością cieszą się warianty *double play*. Dzięki wiązaniu produktów zarówno dostawcy, jak i odbiorcy stają się beneficjentami efektu skali i synergii w postaci m.in. niższej ceny i mniejszych kosztów operacyjnych, jednego rozliczenia na fakturze i jednego kanału obsługi klienta. Dla operatorów nie bez znaczenia jest także umocnienie pozycji na rynku, uzyskiwanie przychodów z segmentów, które nie są jak dotąd domeną dostawcy, oraz skuteczne niwelowanie malejącego popytu na niektóre usługi, jak np. telefonię stacjonarną. Korzyści płynące z pakietyzacji, zarówno po popytowej, jak i podażowej stronie, będą determinować dalszy rozwój rynku oraz poszerzanie oferty o dodatkowe komponenty w postaci usług mobilnych, urządzeń końcowych czy usług dodanych.

¹⁵ C. Bachelet: *Next-generation bundling strategies for operators*, Analysys Mason, September 2011.

Literatura

1. Bachelet C.: *Next-generation bundling strategies for operators*, Analysys Mason, September 2011.
2. Bailey H.: *Fixed-mobile substitution is predominantly price driven in Europe*, Analysys Mason, July 2011.
3. *Broadband Bundling. Trends and policy implications*, „OECD Digital Economy Papers” 2011, No. 175.
4. *E-Communications Household Survey*. Report, European Commission, June 2012.
5. McAfee R.P., McMillan J., Whinston D.M.: *Multiproduct monopoly, commodity bundling, and correlation of values*, „The Quarterly Journal of Economics” 1989, Vol. 104, No. 2.
6. *Multiplay: New supply-side strategies. Bundles, Content, Smart Access, Segmentation*, IDATE Research, July 2012.
7. *Rynek usług telekomunikacyjnych w Polsce*. Badanie klientów indywidualnych 2012, Millward Brown na zlecenie UKE, grudzień 2012.
8. Scott M.: *From triple-play to multi-play: converged operators are finally bundling fixed and mobile services more tightly*, Analysys Mason, December 2011.
9. Szulakowska A.: *Rynek usług wiązanych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Urząd Komunikacji Elektronicznej, październik 2012.
10. *The Connected Consumer Survey 2012: Fixed Broadband*, Analysys Mason, February 2012.

BUNDLING AS A BASIC ELEMENT OF TELECOMS' BUSINESS STRATEGIES

Summary

Bundling is one of the key elements of the telecoms' business model. Primarily it played an important role as a competitive advantage of CATV operators, currently it is also an integral component of xDSL telecoms's offer.

Steady increase in the number of bundled services' subscribers has become one of the feature of telecommunications market. Both providers and consumers benefit from scale economies and creating values via synergies, such as cost savings, a single help-line for customer service or a single invoice. Telecom can also use bundling to extend or strengthen its market power, increase the revenues and prevent declining demand for some services, for instance fixed-line telephony. Profits for both demand and supply side will determine the further development of the bundled services market and exten-

sion of the bundled offers of additional components such as mobile services, end-user equipment or other value-added services.

Translated by Agnieszka Szulakowska

Tezy zawarte w opracowaniu odzwierciedlają indywidualne poglądy Autorki i nie mogą być traktowane jako stanowisko Prezesa Urzędu Komunikacji Elektronicznej.