

Alina Oczachowska

Batalia o zmianę wizerunku Telekomunikacji Polskiej i przyczyny jej porażki

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 24, 367-383

2012

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.

dr ALINA OCZACHOWSKA
Politechnika Koszalińska

BATALIA O ZMIANĘ WIZERUNKU TELEKOMUNIKACJI POLSKIEJ I PRZYCZYNY JEJ PORAŻKI

Streszczenie

W artykule wskazano działania Telekomunikacji Polskiej SA, które przyczyniły się do powstania złej reputacji firmy. Przedstawiono rozważania na temat wartości wizerunku, a także badania i wnioski dotyczące postrzegania TP przez młodzież. Wiele posunięć firmy miało charakter naprawczy, ale zaistniałe sytuacje kryzysowe utrudniły naprawę jej wizerunku.

Wprowadzenie

Celem pracy jest wykazanie, że przedsiębiorstwa usługowe bardziej powinny skupić się na budowaniu wizerunku poprzez doskonalenie usług, a głównie umiejętności sprzedażowych personelu, niż innych elementach kształtujących tożsamość. Telekomunikacja Polska SA jako niedawny monopolista, narodowy operator na rynku usług telekomunikacyjnych, starała się poprawić swój wizerunek szczególnie wtedy, gdy uwidocznił się spadek zaufania społeczeństwa spowodowany długotrwałymi działaniami o samowolnym charakterze względem lojalnych, długoletnich klientów oraz wzrastającej konkurencji.

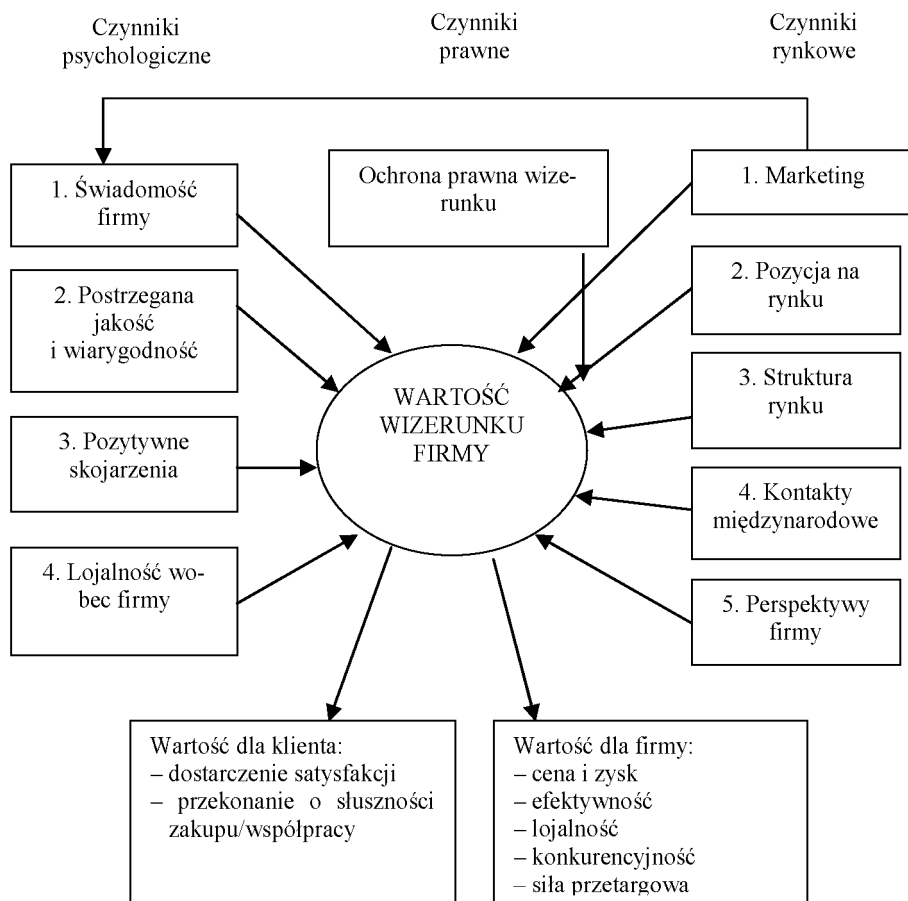
Wartość wizerunku

Wizerunek, według Philipa Kotlera, to zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie¹. Zbigniew Zemler zaś uważa, że wizerunek firmy jest tym, co ludzie o niej myślą, a reputacja jest składnikiem wartości przedsiębiorstwa². Najbardziej przydatna wydaje się definicja wizerunku Wojciecha Bu-

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebether & Ska, Warszawa 1994, s. 549.

² Z. Zemler, *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 31.

dzińskiego: wizerunek przedsiębiorstwa jest jego obrazem wśród ludzi, którzy się z nim spotykają – klientów, kontrahentów, urzędników, pracowników i innych; inaczej – jest on tym, co ludzie myślą o przedsiębiorstwie. Tożsamość przedsiębiorstwa zaś jest sumą elementów, która identyfikuje je, wyróżniając spośród innych przedsiębiorstw. Wyraża się ona w jego indywidualnym charakterze w formie wizualnej³. Zmiana tożsamości firmy jest zabiegiem trudnym, pracochłonnym i nie zawsze przynosi założone efekty. Na rysunku 1 przedstawiono czynniki wpływające na wartość wizerunku firmy.



Rys. 1. Wzajemne zależności pomiędzy czynnikami wpływającymi na wartość wizerunku firmy

Źródło: opracowano na podstawie: W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 36.

³ W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1999, s. 73.

Panuje zgoda co do tego, że o wartości przedsiębiorstwa świadczą nie tyle jego zdolności produkcyjne, ile lojalni klienci, którzy byliby skłonni skorzystać z proponowanej oferty rynkowej. O lojalności z kolei obecnych klientów i możliwości zdobycia nowych decyduje przede wszystkim wizerunek, jaki mają ci klienci o firmie lub marce tej firmy. Pozytywny, szeroko znany wizerunek firmy i wizerunek marki stanowią bardzo ważny, a niejednokrotnie najważniejszy element jej aktywów i główne źródło wzrostu wartości. Podstawowy problem z tym związany polega na tym, że są to wartości niematerialne, stąd bardzo trudne do oszacowania⁴. Jeśli wśród odbiorców czy szerokiego otoczenia występuje świadomość istnienia firmy wówczas, jest to traktowane jako początkowe stadium rozwoju wizerunku. Czasem występuje sytuacja, w której poszczególne osoby uważają wybraną firmę za jedynego oferenta w danej branży. Gdy konkurencja jest znikoma albo firma była monopolistą, wizerunek jedynej „porządnej firmy” może przetrwać wiele lat. Jeśli klient wybiera daną firmę, gdyż zna jej nazwę, można wzbudzić lojalność klienta i przywiązać go do przedsiębiorstwa na długie lata. Aby pogłębić znajomość organizacji wśród otoczenia, można zastosować odpowiednie kampanie reklamowe, public relations.

Istotnym elementem jest jakość, którą kształtuje się wśród klientów w momencie ich kontaktu z organizacją, tym bardziej jeśli sprzedawanym produktem jest usługa. Ze względu na to, że jakość usług jest trudniej porównywalna, klienci oceniają obsługę, cechy, które wiążą się z procesem sprzedaży usług, zwracając szczególną uwagę na aspekty związane z traktowaniem klienta przez firmę. Jak zauważa Budzyński, wartość postrzeganej jakości wpływa na proces tworzenia wartości firmy, stymulując popyt na jej produkty oraz umożliwiając założone pozycjonowanie marek, osiąganie wyższych cen i większe zainteresowanie ze strony pośrednich ogniw sprzedaży. Wpływa zaś bezpośrednio na poziom jej zysków i możliwości ich generowania w przyszłość, a w konsekwencji na wartość tej firmy⁵.

Następnym czynnikiem są pozytywne skojarzenia, które stanowią podstawę przypominania oraz przetwarzania informacji. W przypadku omawianej firmy negatywne skojarzenia obniżyły ewidentnie wartość jej wizerunku. Lojalność klientów jest zaś najważniejszym czynnikiem budującym wizerunek i zagadnienie to zostanie rozwinięte w dalszej części artykułu. Utrzymywanie lojalnych klientów jest bowiem zabiegiem tańszym niż pozyskiwanie nowych.

⁴ W. Budzyński, *Wizerunek firmy, kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002, s. 34.

⁵ *Ibidem*, s. 37.

Można zaryzykować twierdzenie, że o wartości wizerunku firmy – z psychologicznego punktu widzenia – decyduje jakość jej obrazu tworzona przez aktualnych i potencjalnych klientów oraz inne istotne grupy otoczenia. Jakość ta z kolei warunkuje ich zachowania wobec firmy. Jakość obrazu firmy można stopniować, poczynając od świadomości jej istnienia, poprzez postrzeganie dobrej jakości działania firmy i jej wiarygodności, szerokie pozytywne skojarzenia, po różne stopnie lojalności⁶.

Chociaż autorka skupiła się na psychologicznych czynnikach tworzących wizerunek, należy także wyróżnić czynniki rynkowe. Działalność marketingowa, szczególnie promocyjna, była bardzo intensywnie prowadzona. Omawiana firma ponosiła znaczne wydatki na spoty reklamowe, zgodnie z obecnymi trendami (np. około 20% przychodu z reklam internetowych zapewniają firmy telekomunikacyjne). Jeżeli chodzi o strukturę rynku, Telekomunikacja rozpoczęła działalność na rynku rozwijającym się i odniosła tam sukces, została liderem, aby potem przy trudniejszym już nasyconym rynku powoli stracić swoją pozycję. Zaistniało ryzyko utraty pozycji rynkowej, a inwestycje rynkowe zamiast podtrzymywać dobry wizerunek nie przynosiły pozytywnego oddźwięku. Skupiono się na generowaniu olbrzymich dochodów oraz zapobieganiu pojawiającym się ewentualnym kryzysom. Telekomunikacja miała kontakty międzynarodowe m.in. poprzez powiązania kapitałowe z firmami zagranicznymi. Na wartość wizerunku wpływa także ocena perspektyw jej pozostania i funkcjonowania na rynku. Telefonii komórkowej przeżywa w dalszym ciągu rozkwit, ale nastąpił zmierzch głównego produktu – telefonii stacjonarnej.

Konieczność zmiany wizerunku

Do czynników skłaniających do wprowadzenia zmian w zarządzaniu tożsamością należą: brak lojalności klientów lub zmniejszenie udziału w rynku, przestarzały wizerunek, wewnętrznie sprzeczna tożsamość firmy, nowe produkty oraz rozwiązania, pojawienie się nowych konkurentów, zmiana charakterystyki klientów, wejście na nowe rynki oraz zwiększenie zasobów⁷. Wszystkie te czynniki w omawianym przypadku zaistniały. Telekomunikacji Polskiej znane są już okoliczności powodujące potrzebę zmiany wizerunku. Dla przedsiębiorstwa i otoczenia stały się jasne powody powstania kryzysu lub innej sytuacji zagrażającej prawidłowemu funkcjonowaniu firmy. Większość zagrożeń wy-

⁶ *Ibidem*, s. 35.

⁷ *Zarządzanie tożsamością firmy*, www.gospodarka.pl/6523zarzadzanie-tozsamosciafirmy.2,20,2.html (2.02.2012).

plywa z otoczenia. W tym wypadku sama działalność przedsiębiorstwa przyczyniała się najbardziej do spadku zaufania społeczeństwa.

Warto przybliżyć pojęcie sytuacji kryzysowej. Sytuacja kryzysowa to efekt występujący w organizacji lub jej otoczeniu (środowisku), charakteryzujący się trzema podstawowymi cechami: 1) niesie dla organizacji konsekwencje jednoznacznie negatywne (z destrukcją organizacji włącznie); 2) bywa trudny (choć rzadko niemożliwy) do przewidzenia; 3) stwarza trudności w procesie jego zarządzania/uśmierzania (ma tendencje do rozwoju w sposób niekontrolowany). Przykładami sytuacji kryzysowych są strajki, afery, skandale, zamachy itp.⁸

Telekomunikacja Polska SA powstała w 1991 r. jako spółka akcyjna Skarbu Państwa, przekształcając się z części telekomunikacyjnej przedsiębiorstwa państwowego Poczta Polska, Telegraf i Telefon, zaś 1 stycznia 1992 r. rozpoczęła działalność jako TP SA. W 1998 r. zmieniła strukturę własności. Jej akcje zostały wprowadzone do obrotu na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a w 2000 r. Skarb Państwa sprzedał 35% akcji konsorcjum France Telecom i Kulczyk Holding. Obecnie Telekomunikacja Polska – operator telekomunikacyjny, były monopolista, obejmuje dostawę telefonii stacjonarnej w Polsce. Jest dostawcą Internetu (ISP), Centertel sp. z o.o. i operatorem telefonii komórkowej Orange⁹. Telekomunikacja Polska ze względu na stosowanie praktyk monopolistycznych została ukarana (raz kara wynosiła 107 mln zł, natomiast w roku 2007 wyniosła 3% przychodu i osiągnęła rekordową wartość w kraju 340 mln zł). Kryzysy tego rodzaju przyczyniły się również do utraty zaufania i lojalności klientów. Mimo wzrostu liczby niezależnych operatorów Telekomunikacja nie spadła z pozycji lidera, mając około 8 mln (dane z 2000 r. z tendencją do zmniejszania się) klientów indywidualnych oraz 1,6 mln klientów zbiorowych. Obecnie TP ma obowiązek przedkładania do zatwierdzenia przez Urząd Komunikacji Elektronicznej nowych planów taryfowych oraz promocji. Urząd wielokrotnie sprzeciwiał się wprowadzeniu zmian w cennikach.

Klienci nie byli zadowoleni z działalności firmy, dlatego wprowadzono tzw. Błękitną Linie. Użytkownik nie musiał już udać się do punktu konsultacyjnego, naprawy, ale mógł zadzwonić na bezpłatny numer z prośbą o pomoc w razie wadliwego działania telefonu czy niemożliwości korzystania z usług. Firma reklamowała się (dość intensywnie), że jest dostępna dla swych klientów 24 godziny na dobę, przez 7 dni w tygodniu, przez 365 dni w roku. Projekt ten nie

⁸ W. Jabłoński, *Kreowanie informacji. Media relations*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 171.

⁹ *Telekomunikacja Polska*, http://pl.wikipedia.org/wiki/Telekomunikacja_Polska (2.02.2012).

okazał się jednak szczęśliwy, gdyż klienci nie mogli się skontaktować z firmą, czas napraw niezwykle się wydłużał, a TP poprzez zlikwidowanie punktów kontaktowych z klientem ochroniła tylko swoich pracowników przed niezadowolaniem klientów. Błękitna Linia stała się więc źródłem głębokiej frustracji. Bardzo dobry pomysł, w rzeczywistości jednak źle przygotowany, przyniósł wręcz odwrotne efekty.

Inną nieudaną próbą była zmiana wizerunku w ostatnich latach, również zakończona niepowodzeniem. Wykorzystano wizerunek lidera, jakim była znana dziennikarka Krystyna Czubówna, która wspierała zmianę tożsamości TP. Reklamy telewizyjne oraz umieszczone w innych mediach opatrzone hasłem „Łączy nas coraz więcej”, sugerując jedność przedsiębiorstwa z klientami. Zmiany były oceniane pozytywnie (cieple kolory oraz profesjonalny i atrakcyjny przekaz). Rozpoczęto dopasowanie oferty do potrzeb konsumentów. Ostatnim etapem zmian miało być wprowadzenie nowego znaku TP. Długo oczekiwana zmiana zawiodła. Firma wprowadziła na rynek znak głównego inwestora France Telecom, argumentując to posunięcie podkreśleniem łączenia nowych kultur w ramach Unii Europejskiej. Większe jednak znaczenie dla klientów miała opłata, jaką corocznie TP będzie odprowadzała do France Telecom za używanie ich znaku. Powstało pytanie: Czy budowa lojalności klientów powinna odbywać się poprzez podkreślanie zależności od firmy, z którą polscy klienci się nie utożsamiają?¹⁰

Biorąc pod uwagę siłę finansową, dochody i tradycje, wydaje się nieprawdopodobne, że działania firmy w branży mogą doprowadzić do takiego stanu – gdy zapyta się na forum młodych ludzi: gdzie na pewno nie chcieliby pracować? – większość odpowiada w Telekomunikacji, a zawód śmieciarza, dawniej mało prestiżowy, dziś wizerunkowo został podniesiony do rangi ekobawiciela.

Wizerunek wewnętrzny TP blisko ideału

Telekomunikacja zatrudnia blisko 30 tys. osób i składa się na nią kilkaset zawodów, kilkanaście wyspecjalizowanych w różnych dziedzinach spółek oferujących międzynarodową mobilność w ramach Grupy France Telekom-Orange. Co roku ma miejsce tysiąc awansów i tyle samo rekrutacji. Firma działa w paru obszarach: sprzedaży, obsługi klienta i marketingu, IT, techniki, finansów, administracji, logistyki. Wprowadzono nowoczesne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, jak jasna i konsekwentna polityka wynagrodzeń, system oceny rocznej wszystkich pracowników, program rozwoju talentów czy plan

¹⁰ *Zarządzanie tożsamością firmy...*

sukcesji kadrowej. Przywiązuje się, w opinii specjalistów do spraw pracowni-
czych i ich rozwoju, dużą wagę do wdrażania polityki zarządzania zasobami
ludzkimi, reagowania na potrzeby klientów, oraz rozwijania kapitału ludzkiego.
Pracownicy są poszukiwani na wyższych uczelniach technicznych oraz ekono-
micznych za pomocą specjalnego programu „Twoja Perspektywa”. Polityka
przedsiębiorstwa polega na opieraniu się przede wszystkim na awansach we-
wnętrznych i rozwoju zawodowym własnych pracowników (80%). Na rynku
zewnętrznym zaś poszukuje się tych kompetencji, których brak w organizacji.

Grupa TP (w skład, której wchodzi: Telekomunikacja Polska, PTK Center-
tel, Wirtualna Polska, Kontakt Center oraz firmy specjalizujące się w usługach
elektronicznych i doradczych) koncentruje się na rozwoju Internetu, budowaniu
oferty zintegrowanych usług multimedialnych oraz tworzeniu innowacyjnych
usług konwergentnych (łącznie mobilna i naziemna). Poszukiwani przez
przedsiębiorstwo są: menedżerowie marki, kierownicy projektów, menedżero-
wie zarządzający segmentami rynku, specjaliści od multimedii i eksperci
doświadczeni w budowaniu kontentu, a także programiści, specjaliści od syste-
mów i aplikacji w obszarze IT. Zatrudnia się też inżynierów w zakresie teleko-
munikacji i teleinformatyki oraz osoby mające doświadczenie w pracy z klien-
tem. Inżynierowie, zarówno ci doświadczeni, jak i absolwenci uczelni, wchodzi
w skład zespołów projektowych zajmujących się opracowaniem oferty dla po-
trzeb konkretnych klientów biznesowych.

Proces rekrutacyjny przeprowadza się w przedsiębiorstwie własnymi siłami,
ale TP współpracuje również z najlepszymi firmami doradztwa personalnego.
Grupa inwestuje w rozwój pracowni-
czy poprzez mobilność wewnętrzną oraz
szkolenia organizowane zarówno przez wewnętrznych specjalistów, jak i przy
wspieraniu zewnętrznych firm szkoleniowych. Szeroko wykorzystuje się e-lear-
ning, nowoczesną metodę zdobywania wiedzy stosującą multimedialne techniki
komputerowe. Wdraża się jest program szkoleniowy Kraina Kwitnącej Innowa-
cyjności, który ma za zadanie rozwijać myślenie kreatywne, wykształcać po-
stawę otwartości oraz popierać twórcze podejście do codziennych zadań i pro-
blemów.

Telekomunikacja uruchomiła też dla pracowników serwis intranetowy
Orange Passion i Orange Community. Pierwszy dotyczy pasji związanych ze
sportem, muzyką i filmem, w jego ramach organizuje się różne konkursy, drugi
zaś wspiera zaangażowanie pracowników w przedsięwzięciach charytatywnych
na rzecz środowiska, wokół zasad etycznych oraz innych akcji społecznych.

Opracowano ścieżkę kariery, zaś oferty pracy są kierowane do najlepszych młodych ludzi: kreatywnych, ambitnych i przedsiębiorczych, którzy stanowią przyszłość europejskiej gospodarki. Corocznie kilkudziesięciu studentów odbywa płatne praktyki w kluczowych obszarach organizacji. Studenci wchodzą w skład zespołów projektowych i pracują nad konkretnymi rozwiązaniami. Jednocześnie, oprócz bardzo wymiernych korzyści przynoszonych firmie przez praktykantów, uzyskuje się dodatkowy efekt: stymulację starszych pracowników poprzez dopływ młodych, inspirujących kadr. Jedną z ciekawych inicjatyw Grupy France Telecom-Orange, której TP jest częścią, jest międzynarodowy program dla absolwentów i studentów ostatnich lat studiów ekonomicznych oraz technicznych o nazwie *Orange international graduate programme*. Laureaci dostają propozycję pracy w najważniejszych biznesowo obszarach spółek Grupy na całym świecie. Objęci są także pięcioletnim programem rozwojowym zakładającym mobilność międzynarodową w ramach grupy France Telecom.

W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badania przeprowadzonego wśród studentów Politechniki Koszalińskiej, Instytutu Ekonomii i Zarządzania. Jednym z aspektów badania jest odpowiedź na pytanie dotyczące chęci zatrudnienia w Telekomunikacji Polskiej.

Wizerunek docelowy – zbiór wartości

Dzięki wypracowaniu Kodeksu Etyki Telekomunikacji można się dowiedzieć, jakie wartości są wyznawane przez przedsiębiorstwo i do czego ono dąży oraz jak się chce prezentować w oczach szerokiego otoczenia. Według zarządu Telekomunikacji Kodeks wskazuje na normy i wartości, które w obecnej sytuacji rynkowej są jak najbardziej pożądane, pozwalając najskuteczniej wspierać realizację zadań docelowych oraz umożliwiając budowę jak najlepszych relacji z otoczeniem. Telekomunikacja Polska przywiązuje wagę do tych postaw i zachowań, które są najbardziej oczekiwane przez akcjonariuszy, klientów i partnerów biznesowych. Wymienia się wartości wyznawane w firmie: uczciwość, dynamiczność, bezpośredniość, przyjazność oraz zdolność do inspirowania. Co to oznacza w praktyce? Firma jest świadoma, że otoczenie rynkowe oczekuje, iż będzie uczciwa i dynamiczna, a to można osiągnąć przez budowanie bezpośrednich, przyjaznych relacji. Łącząc te wartości z inspirującym podejściem do biznesu, zapewnia się firmie i jej akcjonariuszom sukces rynkowy, dostarczając jednocześnie klientom satysfakcję oraz zadowolenie ze współpracy z TP¹¹.

¹¹ Wywiad z Jackiem Kowalskim, dyrektorem Pionu Zarządzania Kompetencjami i Rozwojem Pracowników Grupy TP, www.punktobslugieklienta.pl/TP (2.02.2012).

Można zauważyć, że najwięcej uwagi przypisuje się oczekiwaniom akcjonariuszy oraz partnerów biznesowych, a tylko przy okazji wspomina się również o satysfakcji klienta.

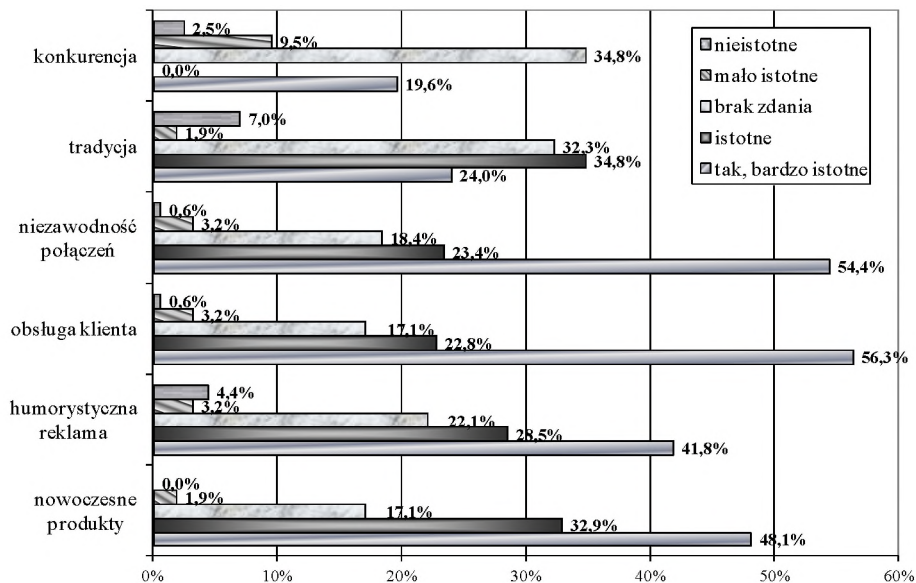
Wizerunek TP w świetle badań

Firma TNS Telecoms Index B2B przeprowadziła w 2004 r. badania porównawcze TP i innych operatorów. Telekomunikacja była odbierana przez klientów jako prestiżowa, ale najmniej rozumiejąca swoich odbiorców. Pozostali operatorzy: NOM, Netia, Dialog, Tele2, osiągnęli zbliżone wyniki, a Telekomunikacja otrzymała najbardziej skrajne oceny, najwyższe za stabilność i szeroki zakres usług, nowe technologie i prestiż. Za to dużo gorzej wypadła w kategoriach: biurokracja, elastyczność oraz rozumienie klientów. Wizerunek Netii i Dialogu wypadł podobnie, Netia była jedynie bardziej prestiżowa i mniej zbiurokratyzowana i to Netia była postrzegana jako operator oferujący doradztwo i pomoc przy wyborze taryf i usług. W badaniu stwierdzono, że Netia i Dialog to dostawcy najlepiej rozumiejący swoich klientów. Natomiast NOM był kojarzony z elastycznością i wychodzeniem naprzeciw oczekiwaniom klienta, zaś Tele 2 charakteryzowała się elastycznością i minimum formalności oraz brakiem biurokracji.

Autorkę interesowało, jak Telekomunikacja Polska jest postrzegana przez młodych ludzi, którzy mają tyle lat, ile działa TP na rynku. Próba była dobrana celowo, w badaniu brało udział 316 osób, studentów Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej. Badania przeprowadzono od 1 do 21 lutego 2012 r.

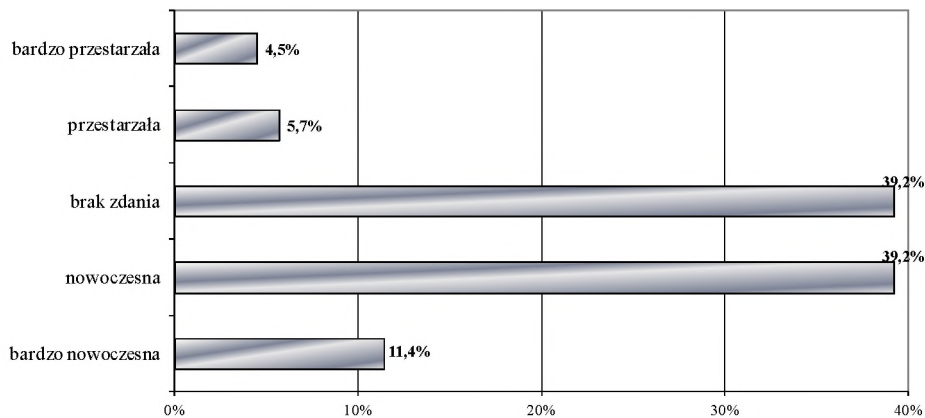
Studenci jako grupa intensywnych użytkowników telefonii komórkowej mieli określony wizerunek, jaki powinna tworzyć firma telekomunikacyjna (rys. 1). Intuicyjnie wskazywano te czynniki, które na ogół charakteryzują usługi telekomunikacyjne, a więc za bardzo ważne uznano obsługę klienta (56,3%), niezawodność połączeń (54,4%), nowoczesne produkty (48%), humorystyczną reklamę (41,8%). Wydaje się zaskakujące, że w związku z intensywnymi kampaniami reklamowymi cieszącymi się powodzeniem: cykl Serce i Rozum, badani często deklarowali, że nie mają żadnej opinii na temat działalności TP, chociaż reklamę dobrze znają i zapamiętują; czyli, że nie został w świadomości młodego przyszłego użytkownika utrwalony wizerunek TP. Stąd wnioski, że TP nie jest i prawdopodobnie nie będzie operatorem młodego pokolenia, gdyż zdecydowanie wybiera ono najtańsze oferty, a takie znajdują się u innych opera-

torów. Na rysunkach 2–6 przedstawiono oceny badanych na temat oferty TP pod kątem różnych kryteriów.



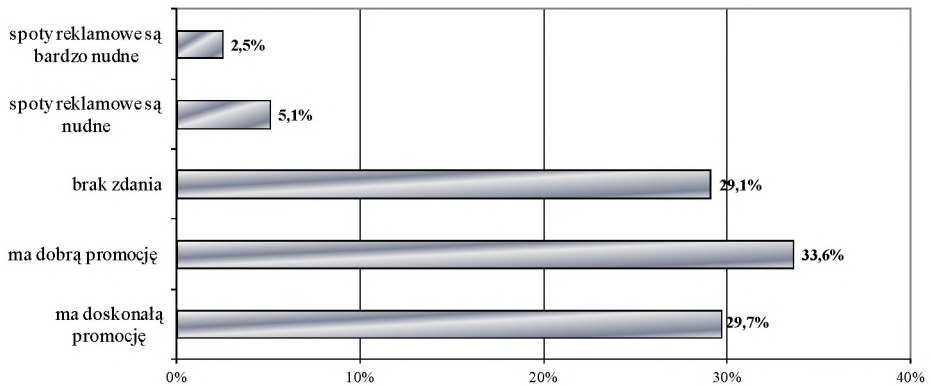
Rys. 1. Elementy wizerunku pożądane w firmie telekomunikacyjnej

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.



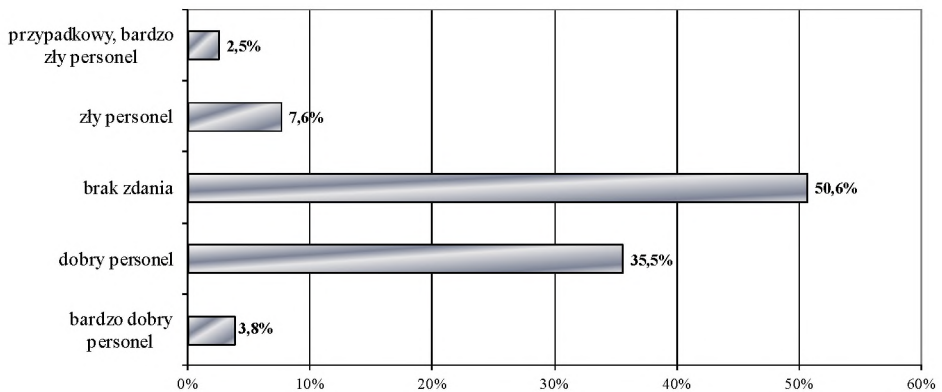
Rys. 2. Oferta TP – kryterium nowoczesności

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.



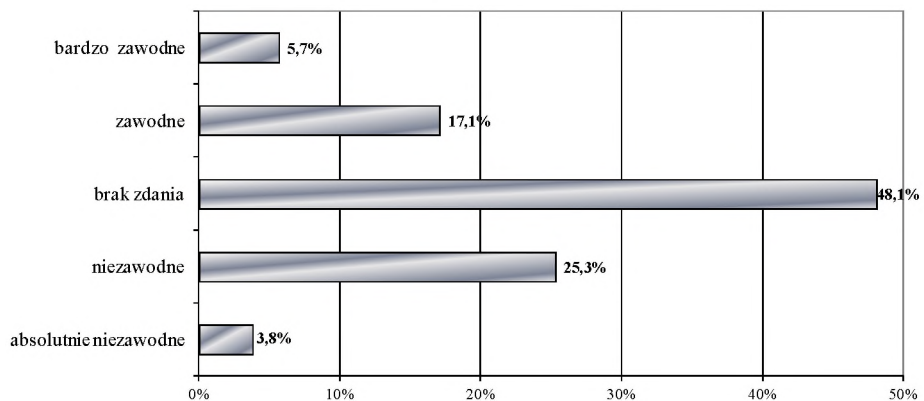
Rys. 3. Oferta TP – kryterium jakości reklamy

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.



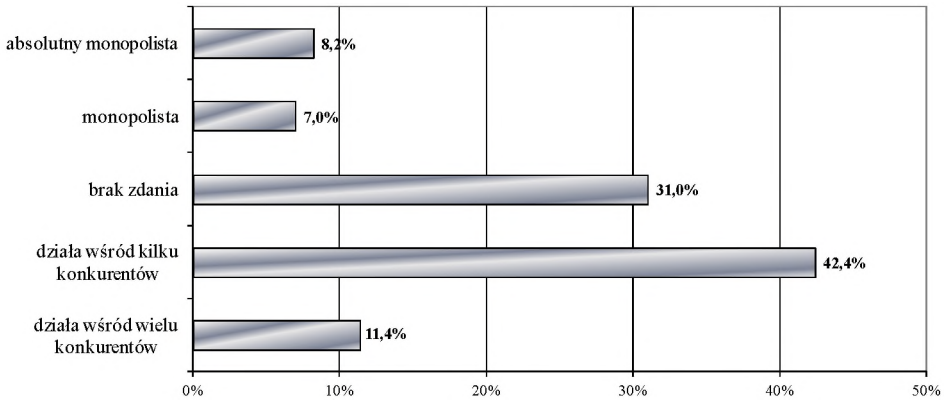
Rys. 4. Oferta TP – kryterium oceny personelu

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 5. Oferta TP – kryterium niezawodności połączeń

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

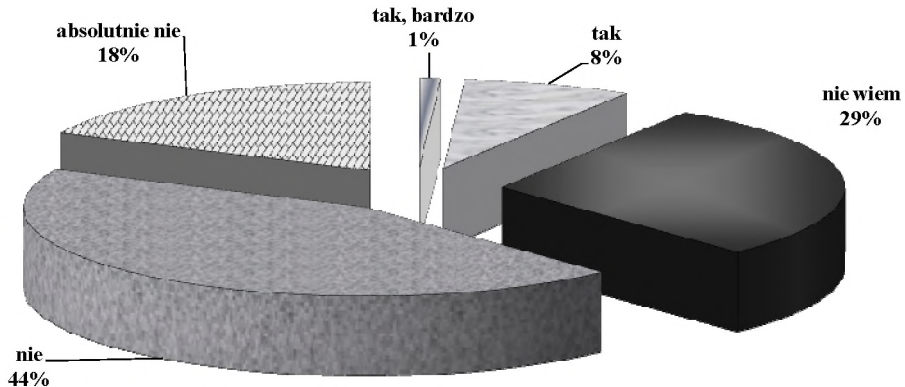


Rys. 6. Oferta TP – kryterium intensywności występowania konkurentów

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Z badań wynika, że prawie 30% albo ponad 30% nie ma zdania na temat Telekomunikacji. Jako nowoczesną firmę TP postrzega ponad 50%, ponad 90% pozytywnie odbiera reklamę; prawie 40% uważa, że firma ma dobrze wyszkolony personel, zaś tylko niespełna 30% uważa, że jest niezawodna, a ponad 50%, że działa wśród konkurencji.

Prawie 30% (rys. 7) nie ma zdania na temat, czy chciałoby pracować w TP czy też nie, ale przeszło 60% nie chciałoby się zatrudnić w firmie (w tym 18% absolutnie nie), mimo że niektóre aspekty jej działania nie były tak mocno krytykowane, jak można by było się spodziewać.



Rys. 7. Deklarowana chęć pracy w TP

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań.

Oto jedna z wypowiedzi – respondenta nr 158: „Telekomunikacja w dzisiejszych czasach jest dobrym pracodawcą. Pracując w telekomunikacji, np. na

stanowisku księgowej, jest dobrze, bo są wysokie zarobki”. Zaś respondent nr 13 stwierdza: „Telekomunikacja jest powszechna. Każdy może mieć do niej dostęp. Osobiście nie chciałabym w niej pracować, ponieważ nie lubię takiego sposobu kontaktu z ludźmi, wolę kontakt bezpośredni”.

Obsługa klienta

Można byłoby przypuszczać, że na rynku usług telekomunikacji stacjonarnej, gdyby była całkowicie wolna konkurencja, większość obecnych klientów odeszłaby chętnie ze względu na fatalną reputację TP. W rzeczywistości Telekomunikacja, której głównym celem było zaspokojenie potrzeb akcjonariuszy, nie trafiała do swego klienta, którym był długoletni abonent telefonu stacjonarnego, raczej pokornie zgadzający się na okresowe podwyższanie cen. Według klientów (także tych młodych) najważniejszy jest szacunek dla klienta, dobra jakość usług i konkurencyjne ceny.

Należy zastanowić się, jaka była i jest komunikacja pomiędzy TP a klientem. Proces komunikowania ma zawsze charakter interakcyjny, gdyż między jego uczestnikami wytwarzają się określone stosunki, które mogą mieć charakter partnerski (komunikowanie symetryczne) lub opierać się na stosunku dominacji i podporządkowania (komunikowanie asymetryczne lub komplementarne)¹².

Wielokrotnie klienci, przyzwyczajeni do obniżek i promocyjnych cen, mieli też okazję być zawiadamiani o nowej ofercie promocyjnej TP, która w rzeczywistości okazywała się pułapką i ofertą mało korzystną. Nie byli traktowani ani poważnie, ani uczciwie. Czy możliwa jest dyskredytacja klienta, który jest lojalny i płaci wiele lat abonament? Popularny zarówno w ideologicznych dyskusjach programowych, jak i w sytuacyjnych ocenach kadrowych punkt zaczepienia do dyskwalifikacji to kwestionowanie czyichś zdolności poznawczych (inteligencji, wiedzy, możliwości zrozumienia), a najogólniej w ogóle rozumu. Możliwa jest również czysto osobista forma dyskwalifikacji: pod zarzutem niewiedzy i wręcz ignorancji. Skwapliwie podchwytuje się niefortunne przejęzyczenia, które mogą być zinterpretowane jako kompromitujące (jeszcze lepiej, jeśli ktoś sam „pcha się pod nóż”). Skrupulatnie punktuje się widoczne gafy w czyjejś wypowiedzi; podkreśla się luki w wiedzy, nieznaną specjalistycznej terminologii lub trudności ze zrozumieniem czegoś. Wszystko po to, aby podsumo-

¹² B Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 14.

wać kogoś jako dyletanta „nieuka”, który z rozmachem podróżuje „po krainie własnej niekompetencji”¹³.

Sprzedawcy mają narzucone standardy zachowań i rozmów z klientami, które w związku z dużą rozbieżnością występujących potrzeb u nabywcy nie mogą być zawsze zastosowane. Usztywniają bowiem wymianę informacji i klient czuje, że chcą zedrzeć z niego największe opłaty, nie poprawiając jego sytuacji – klienta znajdującego się w potrzebie. Respondent nr 54 tak to określił: „Moim zdaniem terażniejszy wizerunek TP jest o wiele lepszy od poprzedniego, dawniej TP SA kojarzyła się tylko z wysokimi rachunkami telefonicznym. Teraz trafia do większej liczby abonentów, jednak osobiście mnie do siebie nie przekonuje, wolę wybrać operatorów sieci komórkowych”.

Obecnie należy traktować klienta jako osobę zorientowaną i inteligentną, a dodatkowo coraz bardziej wymagającą. Powinno się odpowiednio szkolić swoje kadry pod względem umiejętności komunikacyjnych, aby wykształcić pewne cechy świadczące o wrażliwości, wyobraźni oraz empatii. Podkreśla to wypowiedź respondenta nr 17: „Telekomunikacja dzwoni w tej samej sprawie i z identyczną ofertą do klientów wiele razy, mimo że zastrzegli, że nie chcą niczego zmieniać i nie chcą wprowadzać nowych ofert (lub takie usługi już mają), a mimo to oferenci wciąż i wciąż dzwonią”.

W Chinach pojęcie „słucham cię” opisuje się trzema określeniami: „użyczam ci moich oczu, moich uszu i mojego serca”. Oznacza to mniej więcej słuchanie empatyczne. Empatia, czy też współczulność, to nic innego jak uważność i otwarcie się na przekaz werbalny i pozawerbalny (mowa ciała i pozostałe emocjonalne sygnały nadawane przez rozmówcę). Okazywanie uwagi jest dowodem na to, że słuchamy i rozumiemy. Nic zaś nie wspomaga i nie wzbogaca procesu komunikacji bardziej niż obudzenie przekonania u partnera w rozmowie, że jest on rozumiany. Przekonanie takie leży u podstaw zaufania, którym będzie nas obdarzał w trakcie rozmowy. Spowoduje ono także, że proces komunikacyjny stanie się szczery, swobodny i twórczy. Współrozumienie zaś to rozumienie rozmówcy w przekazie, a nie tylko przekazu nadanego przez rozmówcę¹⁴.

Empatia to zdolność odkrywania i rozumienia uczuć i myśli drugiej osoby oraz wczuwania się w jej sytuację. Tak się nie dzieje, gdy rozmowy są nagrywane i sprzedawca jest kontrolowany, ponieważ sprzedawca musi się interesować

¹³ M. Karwat, *O złośliwej dyskredytacji. Manipulowanie wizerunkiem przeciwnika*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 195–197.

¹⁴ A. Murdoch, *Język public relations – jak promować firmę*, Poltext, Warszawa 1998, s. 104.

wać tym, co mówi jego klient (a nie, czy szefowi spodoba się jego postawa podczas rozmowy). W momencie kontrolowania każdej rozmowy sprzedawca raczej koncentruje się na tym, aby „zachować twarz”, tzn. pokazać swoją dobrą wolę kierownikowi oraz obronić się przed klientem traktowanym jako psychologicznie trudny. Wiele barier komunikacyjnych można byłoby pokonać, stawiając się na miejscu nabywcy. Empatia oznacza, że mówi się klientowi: „Jestem tu po to, aby udzielić ci pomocy” albo „opowiedz mi o swoich problemach i potrzebach, abym mógł ci pomóc”. O empatii sprzedawcy świadczy to, że okazuje on szczerze zainteresowanie sytuacją nabywcy. W konsekwencji musi niekiedy pogodzić się z faktem, że potencjalny klient nie potrzebuje oferowanego produktu. Innymi zaleceniami są: nie komplikować, wzbudzić zaufanie, więc nie kłamać, wsłuchiwać się w słowa uczucia i myśli kupującego¹⁵.

W procesie komunikowania stosuje się różne strategie grzecznościowe. Dobre strategii zależy m.in. od sytuacji komunikacyjnej, stopnia zażyłości partnerów rozmowy i spodziewanych rezultatów, jakie nadawca chce osiągnąć. Według Elżbiety Bukowiec „kluczowym pojęciem dla komunikacji, dla zachowań grzecznościowych jest pojęcie twarzy. „Twarz pozytywna” to prawo do posiadania dobrego zdania o sobie samym, na przykład jestem mądry, dobroduszny przystojny itd. „Twarz negatywna” symbolizuje prawo do niezależności i samostanowienia, np. „nie wtrącaj się do mnie, pozwól mi mieć swoje własne zdanie” itd.¹⁶ W toku interakcji społecznych zachodzą niejednokrotnie sytuacje zagrożenia twarzy, dlatego społeczeństwa wytworzyły cały szereg sytuacji strategii obronnych, które określa się zazwyczaj jako zachowania kulturalne, grzecznościowe czy takt¹⁷. Właśnie te strategie powinny być znane i dobrze opanowane, gdyż rzeczywiście zdarzają się klienci trudni, agresywni, źle wychowani, którzy pragną swoje frustracje dnia codziennego przelać na inną osobę, np. konsultanta z TP.

Koniec marki TP?

Zarząd TP zastanawia się nad zmianą nazwy marki na Orange. Zapowiada, że już w pierwszych miesiącach 2012 r. ma zniknąć nazwa oraz logo Telekomunikacji Polskiej. Monopol i arogancja firmy wobec klientów skutkowały

¹⁵ Ch.M. Futrell, *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 162–163.

¹⁶ E. Bukowiec, *Działania firmy za pomocą słów, czyli wpływ formy komunikatów werbalnych na kształtowanie się wizerunku przedsiębiorstwa*, w: *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, s. 37.

¹⁷ *Kognitywne podstawy języka i językoznawstwa*, red E. Tabakowska, Wyd. Universitas, Kraków 2001, s. 219.

wzrostem niezadowolonych z jej usług abonentów i lawiną skarg. Już w 2008 r. wprowadzono markę Orange także z możliwością używania jej w segmencie telefonii stacjonarnej, nie tylko mobilnej. Telekomunikacja Polska tłumaczy, że utrzymywanie dwóch marek jest kosztowne, oraz przyznaje, że marka Orange jest lepiej postrzegana przez klientów. Olbrzymie nakłady na promocję marki TP nie poprawiły jej wizerunku. Systematyczna utrata rynku na rzecz telefonii komórkowej to dodatkowy argument.

Innym argumentem jest wchłanianie małych marek przez wielkie. W 2005 r. Idea zmieniła się w Orange. Prawdopodobnie zostanie też wchłonięta przez Orange lokalna marka France Telecom. Okazuje się, że zmiana nazwy jest jedynym wyjściem. Telefonii stacjonarnej nie ma przed sobą przyszłości. Zmiana jest koniecznością.

Wnioski z badań

1. Telekomunikacja Polska starała się dość intensywnie o zmianę postrzegania jej wizerunku i były to działania wieloletnie. Położyła nacisk na przeobrażenie swej tożsamości. Firma komunikowała nastawienie charakteryzujące się otwarciem na potrzeby klienta oraz przyjazną postawą względem niego. Niestety, raz straconego zaufanie nie da się łatwo odzyskać.
2. Telekomunikacja Polska była oceniana przez studentów jako firma nowoczesna – wskazało tak 50,6% (a 11,4% oceniło jako bardzo nowoczesną) badanych. W tym wypadku nie ma znaczenia faktyczna jakość usług, ale fatalna reputacja. Firmom z taką reputacją przypisuje się nawet te winy, których nie popełniły.
3. Reklama telewizyjna, cykl: Serce i Rozum (18 udanych spotów reklamowych było rozpoznawanych i ocenianych pozytywnie przez 62% badanych), niestety, nie przyniosła aż takiego wzrostu sprzedaży usług TP; chociaż od czerwca 2010 r. wzrosła sprzedaż Neostrady i usług telewizyjnych, natomiast zagrożona telefonii stacjonarnej pozostaje na tym samym poziomie. Na Facebooku reklamówka Serce i Rozum zgromadziła 220 tys. fanów.
4. Wśród młodych użytkowników 50% nie miało zdania na temat kompetentnej obsługi, tylko pojedyncze przypadki (wypowiedzi dowolne respondentów) pozwoliły na wykrycie braków w tym względzie.
5. Tylko 25% zaryzykowało twierdzenie, że firma jest niezawodna, jednak 50,6% nie miało na ten temat zdania.

6. Wśród młodzieży odmiennie niż wśród użytkowników dojrzałych 50,8% było pewne, że TP działa wśród konkurentów, bo konkurenci są bardziej przez nich rozpoznawalni.

**THE BATTLE FOR THE CHANGE OF THE IMAGE
OF TELEKOMUNIKACJA POLSKA AND THE REASONS
OF THE FAILURE**

Summary

The paper indicates the activities of Telekomunikacja Polska, which have contributed to the bad reputation of the company. It contains short reflections on the value of image as well as the research and conclusions about the perception of TP by young generation. Many actions of TP had a reparable character but the prior crisis situations made it difficult to repair the image.

Translated by Alina Oczachowska