



## UTW SGH zaprasza na wykłady

W przededniu rozpoczęcia nowego semestru przypominamy wszystkim czytelnikom „Absolwenta”, iż na mocy Porozumienia z 18 listopada 2006 r. zawartego pomiędzy dwoma stowarzyszeniami członkowie Stowarzyszenia Absolwentów SGH mogą bezpłatnie i bez zapisów uczestniczyć w wykładach organizowanych przez Uniwersytet Trzeciego Wieku SGH.

Zwyczajowo już pełny program wykładów przesyłany jest pocztą do członków Stowarzyszenia Absolwentów wraz z bieżącym numerem „Gazety SGH”; publikowany jest także na stronie głównej SGH ([www.sgh.waw.pl](http://www.sgh.waw.pl)) w zakładce uniwersytet trzeciego wieku. W wersji drukowanej można go otrzymać także w sekretariacie UTW w p. 103 w budynku F.

W gronie słuchaczy Uniwersytetu jest ok. 40% absolwentów SGPiS/SGH. Uczestnictwo w wykładach i życiu Uniwersytetu jest dla nich jedną z form utrzymywania więzi ze Szkołą, kultywowania jej tradycji, pozwala jednocześnie aktualizować wiedzę, spotykać dawnych kolegów ze studiów.

Pozostali słuchacze UTW SGH, w dwóch trzecich z wyższym wykształceniem, reprezentują bardzo różnicowane przekrój zawodowy: od nauczycieli różnych szczebli, poetów i artystów, poprzez dziennikarzy, inżynierów, pracowników medycznych, aż po pianistkę, organistę i profesora neurochirurgii. Wielu z nich posiada bogaty dorobek naukowy, wielu ma za sobą bardzo atrakcyjne kariery zawodowe, są wśród nich byli pracownicy ministerstw i urzędów centralnych, placówek dyplomatycznych, handlu zagranicznego, posiadający bardzo barwne biografie.

Poczytujemy sobie za zaszczyt, że chcą uczęszczać do Uniwersytetu Trzeciego Wieku, a tym bardziej podkreślają w wypowiedziach, jak cenią sobie tę „uczelnię” i jak wielką satysfakcję sprawia im uczestniczenie w jej zajęciach.

To ogromne wyzwanie dla organizatorów, bo wykłady muszą być najwyższej klasy.

Program edukacyjny Uniwersytetu jest więc skonstruowany tak, aby każdy mógł znaleźć w nim coś interesującego dla siebie. Tematyka wykładów obejmuje zarówno nauki ekonomiczne, polskie i światowe finanse oraz nauki prawne i społeczne – nawiązujące do linii programowej Szkoły, jak i tematykę kultury, sztuki, zdrowia, starych cywilizacji, polityki i ciekawostek ze świata itp.

Szczególnie cenione przez słuchaczy zarówno ze względu na tematykę, jak i charyzmatycznych wykładawców są cykle:

1. *Filozofia* – zapraszamy na dwugodzinne wykłady prof. Tadeusza Stępnia: 1 marca br., godz. 17.10-18.50, 26 kwietnia br., godz. 17.10-18.50, 10 maja br., godz. 17.10-18.50.

2. Tematyka amerykańska i stosunki polsko-amerykańskie mające już ponad 400-letnią historię. W tym semestrze o pierwszych damach Ameryki i roli, jaką odgrywają w Białym Domu, nie tylko przy boku swoich mężów – prezydentów Stanów Zjednoczonych, opowiadał będzie nasz stały wykładawca prof. Longin Pastusiak. Oto tematy wykładów:

*Kim jest żona prezydenta UTW?* – 3 marca br., godz. 16.20,

*Stylowa Jacquelin Kennedy* – 10 marca br., godz. 16.20,

*Partnerka prezydenta – Hillary Clinton* – 21 kwietnia br., godz. 16.20,

*Kim jest Michelle Obama?* – 12 maja br., godz. 16.20.

3. Ogromną publiczność przyciągają wykłady z psychologii prowadzone przez znaną psychoterapeutkę Panią Zuzannę Celmer, obejmujące problematykę bliską każdemu człowiekowi:

*Siedem filarów zdrowia, czyli dodawać życia do lat, a nie lat do życia* – 22 lutego br., godz. 17.10-18.50,

*Przemoc w rodzinie* – 22 marca br., godz. 17.10-18.50,

*Wywieranie wpływu na ludzi* – 17 maja br., godz. 17.10-18.50.

W ramach tzw. Klubu Włoskiego UTW SGH znajdziecie Państwo także wiele bardzo ciekawych wykładów z kultury i sztuki, historii Polski, problematyki Unii Europejskiej, historii polskiej dyplomacji, folkloru, muzyki i innych.

W Internetowym Klubie Seniora UTW SGH (sala 208, budynek A) znajduje się salonik internetowy, prowadzona jest działalność klubowa, m.in. koła brydżowego, klubu piechurów, koła poetów i warsztaty rysunkowe.

Hitem tego semestru będą legendy estrady: Edith Piaf (28 kwietnia br., godz. 16.20), Agnieszka Osiecka (2 czerwca br., godz. 16.20) i Maria Callas (9 czerwca br., godz. 16.20) – ich kariery, wspomnienia, anegdoty ilustrowane archiwalnym materiałem filmowym.

Wciąż poszukujemy nowych inspiracji i pomysłów, wsłuchujemy się w głosy i uwagi słuchaczy, z pokorą przyjmujemy krytykę, wykorzystujemy zdobyte doświadczenia dla doskonalenia swojej pracy. Między innymi doświadczenia i wspomnienia z ostatniej Wigilii 2009 pozostaną na długo w pamięci seniorów, bo spotkanie wigilijne musiało odbyć się na korytarzu. Zmusiło nas to do zmiany formuły spotkań świątecznych UTW SGH.

Tegoroczna Wielkanoc w UTW SGH odbędzie się więc bez tradycyjnego jajka, mazurka i zaproszonych gości, którzy nie przychodzą, ale za to w towarzystwie znanej aktorki Pani Grażyny Barszczewskiej, która ma bardzo wielu fanów wśród słuchaczy UTW SGH, i która z wielką przyjemnością przyjęła nasze zaproszenie. Zapraszamy więc członków Stowarzyszenia Absolwentów (z Kartą Absolwenta) na wielkanocne spotkanie ze słuchaczami UTW SGH i Panią Grażyną Barszczewską 31 marca br. na godz. 16.30.

**Krystyna Lewkowicz**  
Prezes UTW SGH

# Wybrane koncepcje badania kryzysu przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo, niezależnie od swojej wielkości i branży, w której prowadzi działalność, musi liczyć się z możliwością znalezienia się w kryzysie. Kryzysem może być objęta cała gospodarka, sektor, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, całe przedsiębiorstwo lub też jego pojedyncze funkcje.

W badaniach nad istotą kryzysu przedsiębiorstwa najczęściej wyodrębnić można dwa podstawowe nurty: nurt ekonomiczny oraz nurt przedstawicieli Nauk zarządzania. W przypadku badania kryzysu przez ekonomistów najczęściej przeważa tendencja do wypracowania narzędzia pozwalającego przewidywać i mierzyć kryzys w oparciu o analizę wskaźników finansowych, a także wnioskowanie w oparciu o modele ekonometryczne tak, aby z jak największym prawdopodobieństwem móc oszacować ryzyko niewypłacalności przedsiębiorstwa.

W przypadku przedstawicieli nauk o zarządzaniu właściwie każdy z nurtów zarządzania strategicznego stara się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób może powstać kryzys przedsiębiorstwa i w jaki sposób powinna organizacja postępować, aby ustrzec się kryzysu.

Do najpopularniejszych koncepcji zarządzania wyjaśniających mechanizm kryzysu przedsiębiorstwa można zaliczyć: koncepcję rozwoju organizacji przez kryzys L.E. Greinera, koncepcję teorii konkurencji M.E. Portera, koncepcję zasobową G. Hamela i C.K. Prahalada oraz koncepcję migracji wartości A. Slywotzky'ego.

W koncepcji L.E. Greinera kryzys przedsiębiorstwa jest nierozdzielnie związany z rozwojem organizacji. Z jednej strony jego kolejne stadia są efektem rozwoju organizacji (a co za tym idzie rozrostu jej struktur), a z drugiej zaś kolejne stadia kryzysu są czynnikami sprzyjającymi dalszemu rozwojowi (organizacja podejmując działania przezwyciężające kolejne stadia kryzysu, umacnia się – co umożliwia jej dalszy rozwój).

Według koncepcji Greinera nowo utworzone przedsiębiorstwo, jeżeli tylko jego właściciele i założyciele wykażą się wystarczającą innowacyjnością, po pewnym czasie zacznie się rozwijać. Rozwojowi przedsiębiorstwa najczęściej towarzyszy jego rozrost, który po przekroczeniu pewnego poziomu wielkości utrudnia sprawne zarządzanie grupie właścicieli–założycieli. Jeżeli osoby dotych-

czas zarządzające przedsiębiorstwem uświadomią sobie brak możliwości dalszego sprawnego zarządzania i zdecydują się na przekazanie części swoich uprawnień decyzyjnych zewnętrznym menedżerom, organizacja uzyska impuls do dalszego rozwoju. W przeciwnym razie kryzys nie tylko uniemożliwi dalszy rozwój, ale również może doprowadzić do znacznego pogorszenia się potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Inną popularną koncepcją wyjaśniającą zjawisko kryzysu w organizacji jest koncepcja wywodząca się z teorii konkurencji M. Portera. Zgodnie z nią kryzys dla przedsiębiorstwa oznacza przede wszystkim niemożność budowy trwałych przewag konkurencyjnych. Według M. Portera brak konkurencyjności przedsiębiorstwa wynika z niedostosowania jego wewnętrznego potencjału strategicznego do zmian otoczenia. Nieumiejętne wykorzystywanie szans lub ignorowanie zagrożeń doprowadza w konsekwencji do zmniejszania zysków, co przyczynia się do dalszego pogorszenia pozycji konkurencyjnej i tym samym jeszcze bardziej osłabia zdolność przedsiębiorstwa do konkurencji w przyszłości, potęgując skalę kryzysu.

Kluczem do wyjścia z sytuacji kryzysowej według powyższej koncepcji jest podejmowanie działań na rzecz poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – działania innego rodzaju umożliwią jedynie odsunięcie skutków kryzysu w czasie. Warunkiem wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa jest ciągłe monitorowanie zmian otoczenia (przynajmniej w wymiarze pięciu sił konkurencji). Wśród zwolenników koncepcji Portera najbardziej zalecanym działaniem zapobiegającym wystąpieniu sytuacji kryzysowej jest systematyczne przeprowadzanie przez przedsiębiorstwo analizy strategicznej i ciągłe doskonalenie jej narzędzi.

Kolejną koncepcją wyjaśniającą mechanizm kryzysu przedsiębiorstwa jest koncepcja zasobowa G. Hamela i C.K. Prahalada. Zgodnie z nią przedsiębiorstwu grozi kryzys, jeżeli nie jest w stanie wypracować kluczowych kompetencji, czyli takiej kombinacji umiejętności produkcyjnych i zdolności kadry menedżerskiej, które przyczynią się do tańszego lub szybszego wprowadzenia przewag konkurencyjnych. Jeżeli przedsiębiorstwo nie posiada umiejętności, które:

– przyczyniają się do wzrostu postrzeżonej przez klienta wartości produktu,

– rzadko występują u konkurentów (i nie istnieje niebezpieczeństwo, że konkurencja umiejętnością nabędzie) oraz

– mogą być wykorzystywane w różnych sferach działalności przedsiębiorstwa, to prawdopodobieństwo znalezienia się w sytuacji kryzysowej znacznie wzrasta. Sposobem przeciwdziałania jest odpowiednie zarządzanie zasobami, ich właściwe rozwijanie, ochrona (tworzenie barier utrudniających konkurentom kopiowanie przyjętego modelu zasobów) oraz dopasowanie struktury zasobów do zmian otoczenia.

Nieco inaczej przyczyny kryzysu przedsiębiorstw wyjaśnia A. Slywotzky w koncepcji migracji wartości. Według niego kryzys w przedsiębiorstwie jest następstwem przepływu wartości z jednych firm do drugich. Najczęściej jest to związane z odpływem wartości z branż schyłkowych do nowo tworzonych sektorów lub zjawiskiem przepływu wartości w stronę końcowych faz ścieżki ekonomicznej w ramach jednego sektora. Przedsiębiorstwo, które nie monitoruje przepływu wartości i nie podejmuje działań zmierzających do podążania za wartością, prędzej czy później znajdzie się w sytuacji kryzysowej. Sposobem przeciwdziałania kryzysom związanym z odpływem wartości jest podporządkowanie wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji w taki sposób, aby jak najlepiej dostosować się do zmieniających się preferencji końcowych odbiorców. Ważne jest, aby wszelkie modyfikacje strategii przedsiębiorstwa były powiązane ze zmianami łańcucha wartości przedsiębiorstwa – w przeciwnym razie brak zmian łańcucha wartości uniemożliwi przedsiębiorstwu podążanie za odpływającą wartością i doprowadzi do odtworzenia wcześniejszych nawyków i sposobów działania organizacji, co jeszcze bardziej utrudni dostosowanie organizacji do nowych zmian w otoczeniu.

W zasadzie każda szkoła zarządzania stworzyła własny model wyjaśniający mechanizm sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa. Każda z koncepcji proponuje również metodologię przeciwdziałania sytuacji kryzysowej, a mimo to kryzys jest zjawiskiem permanentnie towarzyszącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw, z czego dla części z nich pojawienie się sytuacji kryzysowej kończy się w konsekwencji upadłością. Dzieje

się tak mimo iż w podejściu zarządzania strategicznego do zjawiska kryzysu w przedsiębiorstwie przeważa pogląd, że kryzysy mogą być przewidywane z od-

powiednim wyprzedzeniem umożliwiającym przygotowanie się organizacji, do kryzysów można się przygotować oraz że skutki kryzysów można ograniczać,

tym samym unikając konsekwencji wystąpienia negatywnych zjawisk kryzysowych.

*Bartosz Majewski*

## O studiach w SGH z prof. Ewą Freyberg rozmawiała Olga Biaduń

**Co najbardziej utkwiło Pani w pamięci z czasów studiów w SGH?**

Studiowałam w latach 1961–1966 na Wydziale Handlu Zagranicznego, wtedy SGPiS. Pamiętam świetną atmosferę na zajęciach, grupy studenckie były małe i bardzo zintegrowane. Wykładowcy mieli więcej czasu dla studentów i relacje student–profesor były bardziej bezpośrednie niż dzisiaj.

**Czy nadal utrzymuje Pani relacje ze znajomymi ze studiów?**

Tak, oczywiście. Większość moich przyjaciół poznałam właśnie na studiach.

**Czy któryś z przedmiotów na studiach szczególnie Panią zainteresował (lub czy spotkała Pani profesora, którą Panią szczególnie zainspirował)?**

Lubiłam bardzo wykłady profesora Witolda Sierpińskiego i profesora Zbigniewa Kameckiego, ciekawy był także wykład prowadzony przez profesora Michała Kaleckiego. Słuchali go i studenci, i profesorowie, było coś ekscytującego w poznawaniu nowego „kawałka” ekonomii. Podobna atmosfera panowała na wykładach profesora Pawła Sulmickiego.

**Dlaczego zdecydowała się Pani na rozpoczęcie kariery naukowej na Uczelni?**

Praca na uczelni była swego rodzaju kontynuacją studiów, a studia na Wydziale HZ były bardzo inspirujące. Chciałam sprawdzić, czy potrafię dobrze prowadzić zajęcia ze studentami, czy potrafię rozwijać wiedzę uzyskaną na studiach. Wydawało mi się, że praca naukowa i dydaktyczna jest dużo bardziej ciekawa niż praca przy biurku w Centrali Handlu Zagranicznego i dzisiaj wiem, że ten mój wybór był dobry.

**Co ceni Pani sobie najbardziej w pracy ze studentami?**

Zmienność, różnorodność. Co roku spotykam nowych młodych ludzi, każdy następny rocznik jest w jakiś sposób lepszy od poprzedniego. Ten fakt był szczególnie ważny w okresach, gdy sytuacja w kraju nie nastrojała optymistycznie.

**Jak w kilku słowach opisałaby Pani studentów, którzy obecnie studiują w SGH?**

Dzisiejsi studenci? Zaskakująca mieszanka talentów, przedsiębiorczości, niepewności i zagubienia.

**Oprócz pracy naukowej pełniła Pani wiele różnych funkcji. Które z tych doświadczeń zawodowych wspomina Pani najlepiej?**

Miałam niebywałą okazję poznać „od środka” zarówno pracę Sejmu, jak i pracę rządu. I właśnie to połączenie uważam za najbardziej cenne doświadczenie zawodowe. Praktyczną wiedzę na temat tworzenia prawa w Polsce wykorzystuję teraz w mojej pracy naukowej.

**A co do tej pory postrzega Pani jako największe wyzwanie?**

Nie bardzo wiem, jak odpowiedzieć na to pytanie. Zawsze chyba jest tak, że problem, z którym się aktualnie zmagamy, wydaje się najważniejszy. Ważnych wyzwań było wiele, wszystkie ciekawe i dające dużo satysfakcji. Chyba najbardziej trudne, ale i ekscytujące były negocjacje z firmą Toyota dotyczące realizacji 2 inwestycji na terenie Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej.

**Pełnienie tak wiele różnych funkcji wiąże się niewątpliwie z ciężką pracą i poświęceniem. Czy mimo to udaje się Pani znaleźć trochę wolnego czasu dla siebie?**

Z dużą ilością pracy tak, ale nie nazywałabym tego poświęceniem, a wiele obowiązków i szybkie tempo życia zmusza do dobrej organizacji. Można więc znaleźć czas dla siebie. Bardzo lubię odpoczywać... w kuchni, gotowanie to moja pasja. Równie miły jest czas z dobrą książką, ciekawy koncert w filharmonii, a także długi spacer z psem.

**Jak z perspektywy czasu ocenia Pani znaczenie ukończonych studiów w rozwoju Pani kariery zawodowej?**

Studia bardzo dobrze przygotowały mnie i moich kolegów do pracy. Uczyły samodzielnego myślenia, otwartości na inne kraje i innych ludzi. Program stanowił właściwą mieszankę wiedzy teoretycznej



**dr hab. Ewa Freyberg, profesor SGH, Katedra Ekonomii II, Kolegium Gospodarki Światowej. Absolwentka Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS, w latach 1994–1997 była podsekretarzem stanu w Ministerstwie Skarbu Państwa, w latach 1997–2001 – posłem na Sejm, natomiast w latach 2001–2003 pełniła funkcję podsekretarza stanu w Ministerstwie Gospodarki, a w latach 2003–2004 w Ministerstwie Edukacji Narodowej i Sportu.**

i praktycznej, nie zamykał nas w zbyt wąskich ścieżkach specjalizacyjnych.

**Czy według Pani utrzymywanie relacji Uczelni z absolwentami jest ważne?**

Tak, na pewno tak. Inicjować i pielęgnować takie kontakty powinny obie strony: i uczelnia, i absolwenci. Wydaje mi się, że SGH nie docenia jeszcze w pełni wartości, jakie mogą wnieść absolwenci w rozwój uczelni. Absolwenci są traktowani uroczyście i sporadycznie. Zbyt rzadko wykorzystuje się ich doświadczenie i wiedzę przy reformie programów nauczania, wyborze tematów badań naukowych, a także w rozwiązywaniu trudności finansowych uczelni. Niektórzy z zagranicznych absolwentów SGPiS/SGH pełnią ważne funkcje w rządach swoich krajów czy organizacjach międzynarodowych. Obawiam się, że nic lub bardzo mało zrobiono, by nawiązać z nimi kontakt.

**Co chciałaby Pani przekazać absolwentom, którzy właśnie niedawno opuścili mury naszej szkoły?**

Najmodniejsze ostatnio terminy w dyskusji o szkolnictwie wyższym to konkurencja i rankingi. Sukcesy zawodowe absolwentów to też jeden z mierników jakości uczelni. Pamiętajcie o tym!

**Dziękuję za rozmowę.**



# Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem telekomunikacyjnym w warunkach rynku regulowanego na przykładzie Telekomunikacji Polskiej SA<sup>1</sup>

W ostatnich miesiącach w mediach dość często można usłyszeć informacje dotyczące zawartego jesienią 2009 roku Porozumienia pomiędzy TP SA a Urzędem Komunikacji Elektronicznej (UKE). Czym jest owo Porozumienie i co się za nim kryje? Obserwatorzy sytuacji na polskim rynku telekomunikacyjnym z pewnością wiedzą, że sposób funkcjonowania rynku Internetu i telefonii stacjonarnej różni się od rynków, na których dostarczane są klientom usługi inne niż telekomunikacyjne.

TP SA, jako tzw. operator zasiedziały przez kilkadziesiąt lat swojej działalności, budowała własną infrastrukturę telekomunikacyjną, którą teraz na mocy obowiązujących regulacji musi odsprzedawać innym operatorom chcącym na „kablach” Telekomunikacji Polskiej SA świadczyć konkurencyjne usługi swoim klientom. Powoduje to, że istnieją istotne wyzwania wpływające na sposób zarządzania firmą w stosunku do firm działających na rynkach nieregulowanych.

Zgodnie z aktualnie obowiązującymi w Unii Europejskiej ramami regulacyjnymi w zakresie komunikacji elektronicznej, każdy krajowy regulator jest obowiązany do oceny stanu konkurencji na tzw. rynkach właściwych (zdefiniowane rynki produktowe, na których świadczone są usługi, np. rynek Internetu) oraz do nałożenia proporcjonalnych środków zaradczych w przypadku wyznaczenia operatora o znaczącej pozycji na tych rynkach. W Polsce krajowym organem regulacyjnym, którego celem jest wspieranie uczciwej konkurencji w zakresie świadczenia usług telekomunikacyjnych m.in. przez zapewnienie operatorom alternatywnym odpowiednich, niedyskryminacyjnych warunków działalności, jest prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej.

W oparciu o ustawę Prawo telekomunikacyjne prezes UKE wydaje decyzje administracyjne mające wpływ na działalność TP SA i całego rynku. Obejmują one m.in. nakaz świadczenia przez Telekomunikację Polską SA usług operatorom alternatywnym, wynikający z nałożonych na TP SA obowiązków regulacyjnych. W praktyce oznacza to konieczność hurtowej odsprzedaży możliwości korzystania z sieci dostępowej TP SA firmom konkurującym z nią na ryn-

ku detalicznym. TP SA zobowiązana jest więc umożliwić operatorom, takim jak Netia, Dialog itd., wykorzystanie posiadanych linii dostępowych (czyli łączy doprowadzonych do domu potencjalnego klienta) do świadczenia usług Internetu szerokopasmowego czy telefonii głosowej. Opłata, jaką nowy operator płaci TP SA za dzierżawę takiej linii, jest ustalana przez prezesa UKE.

Jak można się łatwo domyślić, tego typu model biznesowy może powodować pewne napięcia pomiędzy operatorem udostępniającym swoją sieć (w którą latami inwestował część własnych przychodów) a operatorami z niej korzystającymi. W celu uporządkowania takiej sytuacji i wyeliminowania dyskryminacji, prezes UKE wystąpił w drugiej połowie 2007 roku z pomysłem podziału TP SA na dwie firmy (dyrektywy unijne w uzasadnionych przypadkach pozwalają na zastosowanie takiego narzędzia). Jedną miałyby się zajmować hurtowym świadczeniem usług dzierżawy infrastruktury wszystkim przedsiębiorcom telekomunikacyjnym (TP SA oraz innym operatorom na tych samych zasadach), a druga prowadzić dotychczasową działalność TP SA na rynku detalicznym, czyli sprzedawać swoje usługi na sieci kupionej od spółki zajmującej się sprzedażą infrastruktury. Zlikwidowana miała więc zostać tzw. pionowa integracja przedsiębiorstwa (zintegrowany całościowy proces od technicznego dostarczania usługi do jej sprzedaży na rynku detalicznym).

Rozwiązanie to, określone jako „separacja funkcjonalna”, zastosowane zostało w 2005 roku na rynku brytyjskim, gdzie doszło do podziału operatora British Telecom i wydzielenie części hurtowej (wydzielona część zyskała nazwę Openreach). Miało ono zagwarantować oddzielenie dostarczania zgodnie z obowiązkiem niedyskryminacji usług hurtowych i dostępowych od sprzedaży usług do klienta końcowego.

Po dwuletniej dyskusji i przygotowaniu szeregu analiz oraz opinii prawnych oraz po finałnych negocjacjach 22 października 2009 r. TP SA i UKE podpisały tzw. Porozumienie. Porozumienie jest dobrowolnym zobowiązaniem stron (UKE i TP SA), mającym na celu procesowe oraz systemowe uporządkowanie zagadnień zwią-

zanych z regulacją rynku międzyoperatorzkiego, tak aby do minimum ograniczyć ingerencję regulatora w funkcjonowanie rynku i wprowadzić na nim pewnego rodzaju mechanizm samoregulujący. W ramach Porozumienia Telekomunikacja Polska SA zobowiązała się do realizacji działań ułatwiających współpracę operatorom alternatywnym z TP SA oraz do nowych inwestycji w infrastrukturę telekomunikacyjną (wybudowanie i modernizacja 1,2 mln linii abonenckich). Urząd Komunikacji Elektronicznej zawiesił natomiast postępowanie mające na celu wprowadzenie podziału TP SA. Z punktu widzenia Telekomunikacji Polskiej SA oznacza to uzyskanie większej stabilności otoczenia biznesowego, co przekłada się na korzyści związane przede wszystkim ze spadkiem ryzyka inwestycyjnego oraz poprawą wiarygodności firmy na rynkach finansowych. Z punktu widzenia operatorów alternatywnych to łatwiejsze dotarcie do klienta i efektywniejsza sprzedaż swoich usług. Dla nas to szybszy Internet za mniej i tańsze rozmowy.

**Jacek Brzozowski**

Autor jest ekspertem ds. analiz strategicznych w Telekomunikacji Polskiej SA. Absolwent SGH na kierunku międzynarodowe stosunki gospodarcze i polityczne.

<sup>1</sup> Treść artykułu odzwierciedla prywatne poglądy autora i nie może być w żaden sposób utożsamiana ze stanowiskiem TP SA w danym temacie.

## **ABSOLWENT**

**Miesięcznik Stowarzyszenia Absolwentów SGH**

**redaktor naczelny**  
Piotr Wachowiak

**redaktor prowadzący**  
Anna Matysiak  
tel. 22 564 98 36  
e-mail: swsgh@sgh.waw.pl

**zespół redakcyjny**  
Krystyna Lewkowicz  
Bartosz Majewski  
Olga Biaduń

**Adres redakcji**  
Stowarzyszenie Absolwentów SGH  
„Absolwent”  
al. Niepodległości 162, pok. 133  
02-554 Warszawa