

Karolina Olszewska

Uniwersytet Wrocławski

FUZJE I PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTW TELEKOMUNIKACYJNYCH W WARUNKACH GLOBALIZACJI

Streszczenie: Na europejskim rynku telekomunikacyjnym obserwujemy utrzymujący się trend w zakresie fuzji i przejęć. Wybór tych strategii jest związany z deregulacją i liberalizacją rynku telekomunikacyjnego, procesami globalizacji oraz rozwojem zaawansowanych technologii i pojawieniem się innowacyjnych produktów i usług. Artykuł analizuje motywy, uwarunkowania oraz formy transgranicznych fuzji i przejęć przedsiębiorstw telekomunikacyjnych. Większość z nich jest świadoma, że funkcjonowanie na rynku globalnym wiąże się z koniecznością wzmocnienia swojego potencjału przez fuzje i przejęcia.

Słowa kluczowe: telekomunikacja, fuzje i przejęcia, globalizacja telekomunikacji.

1. Wstęp

Postępujący proces globalizacji gospodarki stawia przed przedsiębiorstwami coraz to nowsze wyzwania odnośnie do ich konkurencyjnej pozycji na rynku. Szczególnie ostra rywalizacja ma miejsce w sektorze telekomunikacyjnym, który ze względu na szybki postęp technologiczny, w tym rozwój systemów cyfrowych, oraz integrację wielu rodzajów sieci i usług, odznacza się wysokim potencjałem globalizacyjnym. Z wysokim potencjałem globalizacyjnym sektora mamy do czynienia w sytuacji, gdy znaczną część rynku zajmują firmy globalne prowadzące między sobą grę konkurencyjną w skali całego świata, a strategiczna sytuacja konkurentów na podstawowych rynkach regionalnych lub krajowych zależy w znacznym stopniu od ich ogólnej sytuacji w skali światowej [Romanowska 2009, s. 102]. Globalny charakter sektora telekomunikacyjnego wymusza międzynarodową ekspansję firm w celu uzyskania dostępu do nowych rynków i technologii. Firmy, aby mogły skutecznie konkurować na globalnym rynku telekomunikacyjnym, muszą stale zwiększać swój potencjał innowacyjny, m.in. przez wprowadzanie do swojej oferty nowych produktów i usług. Poszerzenie oferty wiąże się z bardzo wysokimi nakładami inwestycyjnymi, którym przede wszystkim mogą poddać korporacje transnarodowe i dlatego to one są głównymi graczami na globalnym rynku. Mają one dużą łatwość w dostosowaniu się do

zmieniających się warunków w ich otoczeniu i możliwości przeniesienia produkcji do innych regionów oraz wprowadzenia szybkich zmian w działalności [Liberska 2002, s. 39]. Ich sukcesy są przede wszystkim wynikiem konsekwentnie realizowanej przez nie strategii globalnej, która pozwala dostosować działania korporacyjne do warunków i trendów panujących na globalnym rynku. Doświadczenia ostatniej dekady pokazują, że fuzje i przejęcia są najchętniej stosowaną strategią globalnej ekspansji firm telekomunikacyjnych i zarazem jednym z najbardziej skutecznych sposobów na opanowanie nowych rynków oraz obniżenie kosztów inwestycji w nowoczesne technologie i innowacje, które to z kolei przesądzą nie tylko o konkurencyjności, ale często o bycie przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej. Strategie połączeń i akwizycji stwarzają warunki do zbudowania silnej pozycji na światowym rynku telekomunikacyjnym, na którym zwycięzcą jest ten, kto szybciej, taniej i w sposób bardziej kompleksowy i innowacyjny może zaspokoić potrzeby i oczekiwania zróżnicowanych grup klientów w różnych częściach świata. Celem niniejszego opracowania jest analiza uwarunkowań oraz charakteru procesów transgranicznych fuzji i przejęć europejskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w kontekście wzmocnienia ich konkurencyjności na globalnym rynku.

2. Globalizacja telekomunikacji

Przyczyną globalizacji zarówno rynków, jak i sektorów są siły technologiczne, ekonomiczne, społeczne oraz polityczne i prawne, przy czym wszystkie one są ze sobą ściśle powiązane i w dużym stopniu zależne od siebie [Stonehouse i in. 2001]. Rewolucja technologiczna przejawiająca się digitalizacją telekomunikacji, rozwojem Internetu i łączności satelitarnej umożliwiła komunikowanie się bez konieczności fizycznego przemieszczania się. Gwałtowny rozwój nowoczesnych technologii, w tym pojawienie się nowych produktów i usług telekomunikacyjnych, w sposób radykalny wpłynął na zmianę stosunków gospodarczych, przyspieszając proces umiędzynarodowienia gospodarki i powstawania globalnych przedsiębiorstw. Komunikowanie się nigdy nie było tak łatwe i tak tanie jak w chwili obecnej. Szybkość przepływu informacji i redukcja kosztów komunikowania się na odległość umożliwiły firmom działającym w skali krajowej ekspansję na rynek międzynarodowy i globalny.

Globalizacja telekomunikacji w Europie na dobre rozpoczęła się wraz z procesami deregulacji oraz prywatyzacji telekomunikacji w połowie lat 80. Do tego czasu międzynarodowa konkurencja na rynku telekomunikacyjnym praktycznie nie istniała. Telekomunikacyjne rynki krajowe były zmonopolizowane przez operatorów narodowych, a głównym rodzajem usług świadczonych przez monopolistów były usługi telefonii stacjonarnej. Wprowadzenie wolnej konkurencji, zakończone w 1998 r. całkowitą liberalizacją europejskiego rynku telekomunikacyjnego, zmieniło w sposób radykalny rozkład sił przedsiębiorstw telekomunikacyjnych nie tylko na krajowej, ale przede wszystkim na międzynarodowej arenie. Gwałtowny wzrost

konkurencji w telekomunikacji z końcem lat 90. zmusił podmioty działające na rynku do poszukiwania i wdrażania strategii skutecznych w nowej rzeczywistości gospodarczej.

3. Konkurencja na telekomunikacyjnym rynku a strategie firm

Przedsiębiorstwo telekomunikacyjne jest to przedsiębiorstwo udostępniające sieci telekomunikacyjne, świadczące usługi telekomunikacyjne lub dostarczające urządzenia towarzyszące tym sieciom lub usługom [Pisarkiewicz 2008, s. 135]. Procesy globalizacji, liberalizacji rynku telekomunikacyjnego oraz dynamiczny rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych i związane z tym zjawisko konwergencji mediów, telekomunikacji i informatyki stały się dla firm telekomunikacyjnych z jednej strony impulsem, a z drugiej koniecznością do wychodzenia ze swoją działalnością poza granice macierzystego kraju. Ze względu na ogromny potencjał ukryty w dziedzinie telekomunikacji, jak również rosnący popyt na zaawansowane technologicznie produkty i usługi głównym celem dla przedsiębiorstw z tej branży stało się w pierwszym etapie umiędzynarodowienie własnej działalności, a następnie opanowanie globalnego rynku telekomunikacyjnego. Realizując strategię internacjonalizacji, przedsiębiorstwa uzyskiwały dostęp do rynków międzynarodowych, rozszerzając dzięki temu rynek zbytu na swoje produkty i usługi oraz uzyskując dostęp do zagranicznych zasobów (zarówno materialnych, jak i niematerialnych). Początkowo, w latach 90. wśród przedsiębiorstw telekomunikacyjnych dominowały kooperacyjne formy współpracy w postaci aliansów strategicznych. Wraz z całkowitą liberalizacją europejskiego rynku telekomunikacyjnego i rozwojem telefonii mobilnej aliance zostały wyparte przez fuzje i przejęcia będące strategiami bardziej adekwatnymi do turbulentnego charakteru telekomunikacji i zaostrzonej walki konkurencyjnej o wpływy na światowym rynku. Transakcje te stanowiły najszybszą drogę ekspansji międzynarodowej, co zważywszy na dynamiczne zmiany zachodzące w procesach technologicznych, standaryzację potrzeb i oczekiwań klientów na świecie oraz ostrą walkę konkurencyjną pomiędzy firmami z branży, miało niebagatelne znaczenie. Wchodzenie na obce rynki na drodze fuzji i przejęć, w przeciwieństwie do inwestycji typu *green-field*, zapewniało stronie czynnej natychmiastowy dostęp do istniejącej infrastruktury partnera transakcji, *know-how* lokalnych ekspertów, jak również wykorzystanie sieci kontaktów, a także stabilnej pozycji, którą cieszyła się uprzednio firma przejmowana. Przede wszystkim liczył się czas w wyścigu o dostęp do zagranicznych rynków i zajęcie pozycji potentata. Z drugiej strony ważnym argumentem przemawiającym za dokonywaniem transakcji stała się możliwość redukcji kosztów oraz wykorzystanie efektu ekonomii skali. Charakterystyczną bowiem cechą działalności współczesnych przedsiębiorstw jest szybki wzrost kosztów. Wiąże się to ze skracaniem cyklu życia produktów i technologii, wymagającym ponoszenia wydatków na podtrzymywanie zdolności konkurencyjnej w postaci własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, sieci dystrybucji i serwisu, niezależnie od wielkości

sprzedaży [Romanowska 2009, s. 100]. W przypadku przedsiębiorstw telekomunikacyjnych możliwość redukcji kosztów jest często głównym motywem, dla którego przedsiębiorstwa z tej branży łączą się. Ogromne nakłady inwestycyjne, które wiążą się z wypuszczeniem na rynek nowych produktów i usług oraz m.in. z zakupem licencji 3G, przerastają na ogół możliwości finansowe pojedynczych przedsiębiorstw. Często jedynym rozwiązaniem pozostaje fuzja podmiotów gospodarczych i stworzenie silnej grupy kapitałowej, która dysponując odpowiednim zapleczem, jest w stanie zapewnić sobie pozycję lidera na globalnym rynku.

Hopkins [1999, s. 207-239] wyróżnia cztery oddzielne, ale pozostające ze sobą w harmonii motywy dokonywania transakcji fuzji i przejęć, dzieląc je na: strategiczne, rynkowe, ekonomiczne i osobiste. O strategicznych motywach mowa jest wówczas, gdy głównym celem fuzji lub przejęcia jest wzmocnienie pozycji firmy, uzyskanie synergii operacyjnej, wykorzystanie kluczowych kompetencji firmy przejmowanej, wzrost siły rynkowej i komplementarność zasobów, produktów i silnych stron [Park 2002, s. 58]. Do motywów rynkowych należy zamiar wejścia na rynek innego kraju lub/i wejścia w nowe obszary działalności na drodze przejęcia innej firmy oraz zwiększenie wartości dodanej. Motywem ekonomicznym będzie perspektywa uzyskania korzyści skali. Natomiast motywy osobiste wiążą się z problemem agencji i realizacji partykularnych interesów menedżerów. Podział ten pokrywa się w dużej mierze z klasyfikacją motywów fuzji i przejęć zaproponowaną przez W. Frąckowiaka, który pogrupował motywy nabywcy w czterech grupach: 1) motywów technicznych i operacyjnych, 2) motywów rynkowych i marketingowych, 3) motywów finansowych oraz 4) motywów menedżerskich [Frąckowiak 1998, s. 22].

4. Motywy nabywcy w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Analizując motywy, jakimi kierują się firmy przy podejmowaniu decyzji o fuzji, Le Blanc i Shelanski [Le Blanc, Shelanski 2002, s. 8] dokonali podziału połączeń dokonujących się na rynku telekomunikacyjnym na cztery rodzaje, wzięwszy pod uwagę kryteria, jakimi są wymiar horyzontalny lub wertykalny fuzji oraz natura łączących się przedsiębiorstw, tj. operator zasiedziały lub nowe przedsiębiorstwo na rynku:

- fuzje pomiędzy operatorami zasiedzianymi (na ogół nie dochodzą one do skutku ze względu na silną konkurencję i obawy związane z wpływem transakcji na rozkład sił łączących się przedsiębiorstw. Tak stało się w przypadku szwedzkiej firmy Telia i norweskiej Telenor oraz Deutsche Telecom i Telecom Italia);
- fuzje pomiędzy operatorem zasiedzianym a nowym przedsiębiorstwem na rynku, gdzie jednym z podstawowych celów jest zrekompensowanie straty w krajowym udziale rynkowym przez nabycie nowych przedsiębiorstw lub połączenie się z nowymi przedsiębiorstwami na zagranicznych rynkach, które to transakcje mają przynosić zyski. Ten typ połączeń bardzo często opiera się na połączeniu dwóch przedsiębiorstw, z których jedno dysponuje siecią stacjonarną, a drugie bezprzewodową;

Tabela 1. Motywy nabywcy w procesach fuzji i przejęć

Grupy motywów	Motywy specyficzne
Motywy techniczne i operacyjne	Zwiększenie efektywności zarządzania Pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa Usunięcie nieefektywnego kierownictwa Synergia operacyjna Korzyści skali Komplementarność zasobów i umiejętności Ograniczenie kosztów transakcyjnych Korzyści integracji technicznej
Motywy rynkowe i marketingowe	Zwiększenie udziału w rynku Zwiększenie wartości dodanej Wylimitowanie konkurencji Komplementarność produktów (rynków) Dywersyfikacja ryzyka działalności Wejście w nowe obszary działalności
Motywy finansowe	Wykorzystanie funduszy nadwyżkowych Zwiększenie zdolności do zadłużenia Przejęcie gotówki Obniżenie kosztu kapitału Korzyści podatkowe Niedoszacowanie wartości nabywanej firmy Dokonalniejsza wycena przez nabywcę
Motywy menedżerskie	Wzrost wynagrodzeń kierownictwa Wzrost prestiżu i władzy Zmniejszenie ryzyka zarządzania Zwiększenie swobody działania

Źródło: [Frackowiak 1998, s. 23].

- fuzje pomiędzy nowymi przedsiębiorstwami na rynku, gdzie dąży się do rozwoju specjalizacji (geograficznej albo produktowej) lub konsolidacji (duży rozmiar oraz szybko rosnąca liczba klientów),
- wertykalne, mające na celu zdobycie pełnej kontroli nad łańcuchem wartości oraz przewyższenie trudności wynikających z dostępu do urządzeń kluczowych [Pisarkiewicz 2008, s. 268].

W latach 1998-2001 nastąpiła fala fuzji i przejęć na europejskim rynku telekomunikacyjnym. Stały się one najbardziej popularnymi strategiami zewnętrznego wzrostu mającymi zapewnić przewagę konkurencyjną, w tym technologiczną i kosztową, na międzynarodowym rynku. W 2001 r. KPMG przeprowadziło badanie 118 firm z całego świata, które były stroną największych fuzji i przejęć z lat 1996-1999. Badanie wykazało trzy główne powody, którymi menedżerowie firm telekomunikacyjnych kierowali się przy podjęciu decyzji o przystąpieniu do transakcji. Dla 29% respondentów głównym celem fuzji/przejęcia był wzrost udziałów w rynku. 28% ankietowanych firm kierowało się strategią geograficznej ekspansji na nowe rynki. 23% menedżerów podało jako główny motyw transakcji maksymalizację wartości

dla akcjonariuszy [Le Blanc, Shelanski 2002, s. 5]. W przypadku firm europejskich nadrzędnym motywem okazała się ekspansja geograficzna polegająca na wejściu na nowe rynki lub/i tworzeniu nowych kanałów dystrybucji produktów i usług. Jedną z największych transakcji, które wyznaczając trend na megafuzje, znacznie wpłynęły na zmianę rozkładu sił i strukturę europejskiego rynku telekomunikacyjnego, była m.in. fuzja Vodafone Airtouch (Wielka Brytania) z Mannesmann (Niemcy) w 2000 r. Druga co do wielkości na niemieckim rynku telekomunikacyjnym firma Mannesmann była początkowo kandydatem do wrogiego przejęcia przez brytyjskiego potentata. Ostatecznie firmy doszły do porozumienia i zdecydowały się na fuzję. W efekcie transakcji połączeniowej wycenionej na rekordową sumę 181,4 mld euro i będącej tym samym największą fuzją świata powstało największe europejskie przedsiębiorstwo telekomunikacyjne mające 10% udziału w światowym rynku telefonii mobilnej oraz dominującą pozycję na rynku usług internetowych dla telefonii mobilnej. Warunkiem uzyskania zgody Komisji Europejskiej na fuzję była sprzedaż przez firmę Mannesmann udziałów, jakie miała w brytyjskiej sieci komórkowej Orange (rok przed fuzją Mannesmann AG z Vodafone Airtouch niemiecka firma przejęła brytyjską firmę Orange PLC. Transakcja oszacowana na 33 mld dol. była początkiem dalszej penetracji rynku Wielkiej Brytanii przez niemieckich operatorów telekomunikacyjnych). W wyniku sprzedaży przez Mannesmana udziałów w Orange PLC firma przeszła w 2000 r. w ręce France Telecom za sumę bliską 40 mld dol. W rezultacie fuzji i przejęć z końca lat 90. przedsiębiorstwa telekomunikacyjne z Niemiec, Wielkiej Brytanii oraz Francji zyskały główne pozycje na europejskim rynku telekomunikacyjnym. Analizując fuzje i przejęcia z lat 1999-2000, można zauważyć pewne charakterystyczne cechy, którymi odznaczały się europejskie transakcje. Po pierwsze gwałtowny wzrost fuzji i przejęć był odpowiedzią europejskich firm na radykalną zmianę struktury rynku przez dokonanie całkowitej liberalizacji rynku telekomunikacyjnego w 1998 r. i wprowadzenie wolnej konkurencji. Po drugie typowy dla połączeń i akwizycji europejskich był ich transgraniczny charakter, który odzwierciedlał nadrzędny cel przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w tamtym czasie, tj. wejście na rynki zagraniczne i w następnym kroku opanowanie rynku światowego. Trzecią cechą charakterystyczną transakcji M&A była ich współzależność, wyrażająca się w tym, że jedna transakcja pociągała za sobą drugą (tak było w przypadku połączeń i przejęć wyżej opisanych). Ta ostatnia cecha, jaką jest współzależność transakcji, jest nadal aktualna. Przykład takiej współzależności mogliśmy obserwować w 2006 r., gdy została ogłoszona fuzja dwóch potentatów światowego rynku telefonów komórkowych – fińskiej Nokii i niemieckiego Siemens. Decyzję o fuzji zarządy obu kompanii podjęły po połączeniu się dwóch innych firm z branży telekomunikacyjnej, francuskiej firmy Alcatel, zajmującej się produkcją sprzętu telefonicznego, i amerykańskiej firmy Lucent Technologies. Wskutek połączenia działów urządzeń telekomunikacyjnych obduwu koncernów powstała nowa spółka Nokia Siemens Networks z siedzibą w Finlandii, specjalizująca się w dostarczaniu kompleksowych rozwiązań i usług do budowy sieci telefonii stacjonar-

nej i ruchomej. Dzięki transakcji spółka Nokia Siemens Network stała się jedną z największych na świecie sieci ze sprzętem telefonicznym.

Do 2000 r. europejski rynek telekomunikacyjny przeżywał boom na fuzje i przejęcia. Były to przede wszystkim fuzje i przejęcia o charakterze transgranicznym, dokonywane przez wcześniejszych monopolistów na rynkach krajowych, którzy jako operatorzy historyczni znajdowali się w o wiele lepszej sytuacji niż nowe firmy, które wkroczyły na rynek telekomunikacyjny pod koniec lat 90. Wiązało się to przede wszystkim z istniejącą infrastrukturą i dostępem do urządzeń kluczowych, jakimi dysponowali operatorzy zasiedziali. Obecnie najważniejszymi firmami na europejskim rynku telekomunikacyjnym są wciąż przede wszystkim historyczni operatorzy, jak France Telecom, British Telecom czy Deutsche Telecom. Po fali fuzji i przejęć pod koniec lat 90., będącej efektem procesów deregulacji, prywatyzacji oraz liberalizacji rynku telekomunikacyjnego oraz przyspieszenia postępu technicznego i związanej z tym globalizacji produktów i usług, firmy telekomunikacyjne zanotowały spadek w zakresie dokonywanych transakcji M&A. Wiązało się to z brakiem funduszy na zakup firm oraz splatą zaciągniętych kredytów na dalszą ekspansję geograficzną. Również ogromne nakłady, jakie przedsiębiorstwa telekomunikacyjne poniosły na zakup licencji telefonii komórkowej trzeciej generacji (3G), spowodowały tymczasowe spowolnienie wzrostu sektora telekomunikacyjnego. Kolejny wzrost na rynku nastąpił w połowie pierwszej dekady XXI wieku, a rekordowy wzrost dokonywanych transakcji przypadł na lata 2005-2006. W chwili obecnej, w związku z kryzysem, który ma miejsce na światowych rynkach finansowych, obserwuje się spadek dokonywanych telekomunikacyjnych fuzji i przejęć. Jest to jednak tendencja globalna, a odporność sektora telekomunikacyjnego na pogorszenie koniunktury wydaje się o wiele wyższa od innych globalnych sektorów, jak np. przemysł samochodowy. Sytuacja ta jest znakiem naszych czasów. Żyjemy w czasach globalnej wioski cyfrowej, gdzie co drugie dziecko jest posiadaczem telefonu komórkowego. Rozwój nowoczesnej telekomunikacji jest warunkiem wzrostu gospodarczego i budowy gospodarki opartej na wiedzy. Nowoczesna telekomunikacja z kolei jest uzależniona od wysokonakładowych inwestycji w nowoczesne technologie, będące efektem konwergencji systemów informatycznych i telekomunikacyjnych. Firmy łączyły się i będą łączyć się ze względu na możliwość redukcji kosztów. Dodatkowo ekspansja geograficzna wykroczyła poza sferę połączeń i przejęć transgranicznych, podążając coraz pewniej w stronę transakcji transkontynentalnych z ukierunkowaniem się na transakcje dokonywane na rynkach krajów rozwijających się, jak np. Indie i Chiny. W odniesieniu do fuzji i przejęć na europejskim rynku telekomunikacyjnym z końca lat 90. wzrosła częstotliwość fuzji i przejęć, ale ich wartość jest dużo mniejsza (tab. 2) niż transakcji dokonywanych w okresie boomu 1998-2000. Nadal charakterystyczną cechą dla europejskiego rynku telekomunikacyjnego jest transgraniczny charakter dokonywanych transakcji (choć wyjątkiem jest okres kryzysu gospodarczego, gdy firmy łączą się często w obrębie kraju macierzystego, by zminimalizować koszty prowadzenia działalności gospodarczej i uchronić się przed

ewentualnym upadkiem firmy) oraz występowanie współzależności w podejmowaniu decyzji o fuzji lub przejęciu pomiędzy konkurującymi między sobą przedsiębiorstwami.

Tabela 2. Największe transgraniczne transakcje fuzji i przejęć z udziałem europejskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w 2008 r.

Data	Wartość w mld euro	Firma przejmowana	Segment rynku	Kraj firmy przejmowanej	Nabywca	Kraj nabywcy
Luty 2008	11,693	Intelsat	łączność satelitarna	Bermudy	Serafina	Wielka Brytania
Lipiec 2008	5,813	NAVTEQ	oprogramowanie i usługi internetowe	Stany Zjednoczone	Nokia	Finlandia
Maj 2008	2,930	OTE	usługi telekomunikacyjne	Grecja	Deutsche Telecom	Niemcy
Lipiec 2008	1,253	Weather Investments	usługi telekomunikacyjne	Włochy	Investor Group	Wielka Brytania/Stany Zjednoczone
Marzec 2008	1,250	NC Numerical cable		Francja	Carlyle Group	Stany Zjednoczone
Sierpień 2008	658	Ghana Telecom	usługi telekomunikacyjne	Ghana	Vodafone	Wielka Brytania
Listopad 2008	635	Compania de Telecomunicaciones	usługi telekomunikacyjne	Chile	Telefonica	Hiszpania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [M&A Telecoms... 2009].

5. Podsumowanie

Nowoczesna telekomunikacja jest cennym czynnikiem we wszystkich gałęziach przemysłu, wspomaga ona elastyczną i efektywną organizację na szerszą skalę, przyczynia się do międzynarodowej konkurencyjności gospodarki oraz do zwiększenia atrakcyjności lokalizacyjnej kraju dla inwestorów zagranicznych [Welfens, Graack 1996, s. 142]. Procesy globalizacji, szybki postęp technologiczny, w tym rozwój systemów cyfrowych, integracja wielu rodzajów sieci i usług oraz postępująca liberalizacja handlu międzynarodowego i przepływów kapitałowych znajduje swoje odbicie na europejskim rynku telekomunikacyjnym. Firmy z branży telekomunikacyjnej ze względu na charakter swojej działalności zmuszone są do konkurowania na arenie międzynarodowej. Globalizacja działalności gospodarczej sprzyja fuzjom i przejęciom. Doświadczenia ostatnich jedenastu lat pokazują, że dokonywane transakcje połączeń i akwizycji są narzędziem stosowanym najchętniej przez firmy telekomunikacyjne, których priorytetem jest stanie się potentatem na globalnym

rynku. Początkowo na europejskim rynku dominowały fuzje i przejęcia o wymiarze horyzontalnym, gdzie firmy kierowały się logiką konkurencyjną, oraz wertykalnym, w których dominowała logika transakcyjna. Wraz ze wzrostem popytu na produkty i usługi inteligentne oraz z pogłębiającym się zjawiskiem konwergencji obserwujemy coraz więcej fuzji i przejęć międzysektorowych. Występującym obecnie trendem jest również ekspansja geograficzna przez fuzje i przejęcia podmiotów z rynków telekomunikacyjnych krajów rozwijających się. Powyższa charakterystyka trendów na europejskim rynku telekomunikacyjnym potwierdza, że fuzje i przejęcia ze względu na dynamikę rozwoju telekomunikacji, globalny charakter usług i produktów telekomunikacyjnych oraz uwarunkowania polityczno-instytucjonalne są najbardziej odpowiednią formą ekspansji przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w warunkach globalizacji.

Literatura

- Frąckowiak W., *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
- Hopkins H.D., *Cross – order mergers and acquisitions: global and regional perspectives*, „Journal of International Management” 1999 vol. 5.
- Le Blanc G., Shelanski H., *Merger Control and Remedies Policy in Telecommunications Mergers in the EU and US*, Preliminary Draft, 2002.
- Liberska B. (red.), *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa 2002.
- M&A Telecoms Insight 2009, Analysis and Opinions on Global M&A Activity*, PricewaterhouseCoopers, United Kingdom 2009.
- Park M.C., Yang D.H., Nam C., Ha Y.W., *Mergers and acquisitions in the telecommunications industry: myths and reality*, „ETRI Journal” vol. 24, no 1, Daejeon 2002.
- Pisarkiewicz A., *Ochrona konkurencji w telekomunikacji ze szczególnym uwzględnieniem doktryny urzędzeń kluczowych*, [w:] *Nowe tendencje w prawie konkurencji UE*, E. Piontek (red.), Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategie i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, 2001.
- Welfens P.J., Grack C., *Telekomunikacja w Europie Zachodniej: liberalizacja, dynamika technologiczna, rozwój regulacji*, [w:] *Mechanizmy rynkowe w energetyce i telekomunikacji*, A. Szablewski (red.), Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 1996.

MERGERS AND ACQUISITIONS OF TELECOMMUNICATION COMPANIES UNDER GLOBALIZATION

Summary: On the European market we can observe a constant trend in the range of mergers and acquisitions in the telecommunication sector. The choice of these strategies is connected with the deregulation and liberalization processes of telecom market, globalization, the development of advanced technologies and innovative products and services. The paper analyses

the motives, circumstances and forms of cross-border M&As within telecom industry. The majority of telecom companies have understood that in order to grow globally M&As are a principal solution.