

Robert Banasiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KRYZYS JAKO ŹRÓDŁO PRZEMIAN WEWNĘTRZNYCH W TELEFONII DIALOG SA

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest prezentacja zmian, które nastąpiły w Telefonii Dialog SA pod wpływem kryzysu gospodarczego w latach 2009-2010. Przeobrażenia te dotyczyły wielu obszarów funkcjonalnych w firmie, jednak w artykule skupiono się na kluczowych z punktu widzenia trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Były nimi zmiany strategii, produktów i polityki cenowej oraz promocyjnej. I w tym układzie zostały one zaprezentowane w artykule.

Słowa kluczowe: kryzys, strategia, innowacje produktowe, polityka cenowa i promocyjna.

1. Wstęp

Sytuacje kryzysowe i ich konsekwencje w postaci kryzysów zmuszają współczesne przedsiębiorstwa do poszukiwań i zastosowań takich rozwiązań, które zagwarantują im trwanie, a przy odrobinie szczęścia – nawet rozwój. Czynnikiem, na które należy zwrócić uwagę, są przede wszystkim jakość i szybkość wdrożenia zmian. Nie można pozwolić sobie na działania ewolucyjne, gdyż czas działa na niekorzyść firm. Należy także brać pod uwagę, że podobne działania podejmuje konkurencja. Nie mogą być to również zmiany powierzchowne, ponieważ nie dają one gwarancji dostosowania do turbulentnego otoczenia i osiągnięcia poziomu elastyczności gwarantującego rynkowe „być albo nie być”.

Celem niniejszego referatu jest prezentacja tych działań, które zostały podjęte w latach 2009-2010 przez Telefonię Dialog SA we Wrocławiu. Przedstawiono je przez pryzmat wybranych realizowanych w firmie procesów oraz funkcji zarządzania, w kontekście zarówno strategicznym, jak i operacyjnym.

2. Charakterystyka firmy

Telefonia Dialog SA powstała w 1997 r. i należy obecnie do najdynamiczniej rozwijających się przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w Polsce. Jest jednym z największych niezależnych operatorów telefonii stacjonarnej oraz komórkowej, dostawcą ultraszybkiego i niezawodnego Internetu oraz najnowocześniejszych usług multi-

medialnych (telewizja, wypożyczalnia filmów czy nagrywarka cyfrowa). Zatrudnia obecnie ponad 900 pracowników, a swoje centra sprzedaży posiada w kilku regionach Polski – m.in. we Wrocławiu, Warszawie, Łodzi, Elblągu, Zielonej Górze czy Bielsku Białej. W 2010 r. Dialog poszerzył swoją ofertę o telefonię komórkową Diallo, tworząc jedyny na polskim rynku w pełni konwergentny produkt, wykorzystujący możliwości telefonu stacjonarnego i atuty telefonii komórkowej. Spółka świadczy usługi na najwyższym poziomie i oferuje obecnie duży zakres produktów telekomunikacyjnych dla klientów indywidualnych i biznesowych.

Usługa DIALOG-media zdobyła Złoty Medal INTERTELECOM, przyznany na Międzynarodowych Targach Łódzkich INTERTELECOM 2009 i była nominowana do godła promocyjnego „Teraz Polska” 2009. Potwierdzeniem wysokich standardów zarządzania w Telefonii Dialog SA jest certyfikat jakości ISO 9001:2000 przyznany przez holenderską firmę KEMA Quality B.V., jedną z wiodących światowych instytucji certyfikujących. Dialog jest laureatem licznych nagród i wyróżnień, m.in. nagrody Wirtualnego Telefonu 2009, tytułu Najlepszy Partner w Biznesie 2007 i 2009, nagrody Gazety Finansowej „Najlepsze produkty dla biznesu” 2009, Złotych Anten Świata Telekomunikacji (sześciokrotnie), Nagrody Gospodarczej Dolnośląski Gryf 2008, Złotego Laura Infotela 2007, Złotego Laura Teleinfo 2003, nagrody Innowacyjna Firma 2008 – w regionalnej i ogólnopolskiej edycji konkursu „Krajowi Liderzy Innowacji”.

W 2009 r. Telefonii Dialog otrzymano dofinansowanie na realizację projektu „Wdrożenie innowacyjnych usług w oparciu o sieć dostępową w technologii pasywnej sieci optycznej PON” w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Działanie 4.4. Dzięki temu projektowi na obszarze obejmującym ponad 70 tys. mieszkań, m.in. we Wrocławiu, Zielonej Górze i Łodzi, przedsiębiorstwo będzie oferować ultraszybki Internet, cyfrową telewizję oraz innowacyjne usługi multimedialne. Telefonii Dialog jest firmą, która nie tylko dostarcza najnowsze technologie do domów i firm, ale także aktywnie buduje społeczeństwo informacyjne. Autorskim projektem Dialogu jest *DialNet Masters* – Ogólnopolska Olimpiada Wiedzy o Internecie, organizowana od 4 lat pod honorowym patronatem Urzędu Komunikacji Elektronicznej oraz przy merytorycznym wsparciu Politechniki Wrocławskiej. W tym roku o udział w finale i główną nagrodę (wyjazd do Ośrodka Naukowo-Badawczego CERN w Szwajcarii) walczyło ponad 100 tys. uczniów ze szkół gimnazjalnych i ponadgimnazjalnych. Telefonii Dialog SA jest spółką akcyjną mającą siedzibę główną we Wrocławiu, której 100% udziałów należy do KGHM Polska Miedź SA. W skład Grupy Kapitałowej Telefonii Dialog wchodzi: Telefonii Dialog SA jako spółka dominująca oraz spółki zależne: AVISTA MEDIA Sp. z o.o. i PETROTEL Sp. z o.o. w Płocku.

3. Przegląd i weryfikacja strategii

Strategia rozwoju Telefonii Dialog SA na lata 2009-2015 została przygotowana w październiku 2008 r. i zaakceptowana przez Walne Zgromadzenie na początku

2009 r. Zakłada ona inwestycje w rozwój infrastruktury w oparciu o najnowsze technologie, nowe usługi i selektywne przejęcia. W IV kwartale 2009 r., przede wszystkim ze względu na zmiany w otoczeniu rynkowym spółki, a w szczególności – światowy kryzys gospodarczy oraz mniejszą od oczekiwanej możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego, dokonano przeglądu obowiązującej strategii rozwoju pod kątem oceny stopnia jej realizacji i określenia ewentualnych kierunków jej modyfikacji. Przegląd strategii realizowano we współpracy z firmą Ernst&Young. Z realizacji tego wspólnego przedsięwzięcia wyniknęły następujące zmiany istniejącej strategii:

1) modyfikacja założenia o całościowej przebudowie sieci do technologii PON do 2012 r.:

a) realizacja przebudowy sieci do technologii PON do 2012 r. nastąpi na obszarach, dla których spółka uzyskała dofinansowanie ze środków unijnych,

b) przebudowa sieci dostępowej na pozostałych obszarach będzie uzależniona od faktycznego zapotrzebowania na pasmo i rozwój oferty w oparciu o innowacyjne i nowoczesne technologie szerokopasmowe (PON, vDSL, ETTH);

2) odstąpiono od zakładanego całkowitego wygaszenia do 2015 r. świadczenia usług WLR/BSA – usługi te będą świadczone w warunkach ich ekonomicznej opłacalności;

3) w zakresie oferty dla klienta instytucjonalnego, Telefonii Dialog będzie się koncentrować na dedykowanych ofertach, a współpraca z integratorami i dostawcami sprzętu będzie realizowana w przypadku zgłoszonego zapotrzebowania ze strony klientów.

Pozostałe główne elementy strategii rozwoju spółki na lata 2009-2015 nie uległy modyfikacjom i są realizowane. W I kwartale 2010 r. przeprowadzono prace związane z opracowaniem operacyjnego planu wdrożenia strategii, w ramach którego zostały zdefiniowane: mapa rozwoju produktów dla klienta indywidualnego w perspektywie realizacji strategii, odpowiadająca jej strategia sprzedaży i komunikacji marketingowej oraz polityka cenowa, przygotowano także operacyjny plan wdrożenia inicjatyw strategicznych.

Telefonia Dialog realizuje prace mające na celu dostosowanie swojej oferty do wymagań i możliwości klientów. W lutym 2010 r., w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów, wdrożono atrakcyjną, nową podstawową ofertę produktową (zwiększenie przepływności Internetu i IPTV), systematycznie uruchamiane są produkty i usługi związane z ofertą IPTV (HD, 2TV, PVR, Internet w TV, wideomonitoring). Wdrożono także możliwość korzystania z przesyłu sygnału telewizyjnego przez instalację elektryczną u klienta w domu. W kolejnych okresach planowane jest dalsze uruchamianie nowych produktów i usług – zgodnie z opracowaną mapą rozwoju oferty produktowej (np. pakiety bezpieczeństwa, stabilny Internet, programy lokalne, ubezpieczenia), co powinno pozwolić na stworzenie oferty wyróżniającej się na rynku i zwiększającej skłonność klienta do zmiany operatora. 1.02.2010 r. rozpoczęto sprzedaż oferty Diallo (telefonii mobilna) i rozpoczęto prace nad wdrożeniem

usług mobilnego Internetu (prognozowany termin komercyjnego uruchomienia – III kwartał 2010 r.). W zakresie oferty dla klienta instytucjonalnego zmodyfikowano ofertę podstawową – zwiększono przepływność Internetu, podwyższono poziom gwarancji jakości usług (SLA), uruchamiane są usługi dodatkowe oczekiwane przez klienta biznesowego, takie jak kolokacja czy hosting. W końcowej fazie wdrożenia są usługi inteligentne (Platforma IN), trwają również prace umożliwiające oferowanie zaawansowanych usług głosowych w oparciu o technologię IP.

Ponadto, w obszarze strategii przedsiębiorstwa realizowane są prace związane z:

1) repozycjonowaniem kanałów sprzedaży:

- utworzono ponownie regionalne centra sprzedaży,
- trwają prace nad uruchomieniem kolejnych własnych stacjonarnych punktów sprzedaży (tzw. SPS) oraz związane z rozszerzeniem sieci sprzedaży poprzez współpracę z innymi podmiotami,
- zintensyfikowano sprzedaż za pośrednictwem call center, co znacznie zmniejszyło koszty pozyskania klientów;

2) usprawnieniem systemu obsługi klienta:

- opracowano zestaw narzędzi i procedur zwiększających lojalność klienta oraz wzrost wartości przychodu jednostkowego (tzw. ARPU),
- wdrożono nową segmentację klienta na rynku masowym,
- uruchomiono interaktywny kanał komunikacji i sprzedaży eBOK.

Prowadzone są także prace i działania związane z selektywnymi akwizycjami podmiotów oferujących podobne usługi, jako elementem rozwoju umożliwiającym zwiększenie potencjału Telefonii Dialog SA związane zarówno z dostępem do sieci, jak i do nowych rynków sprzedażowych. W listopadzie 2009 r. zrealizowano transakcję zakupu Nyskich Sieci Informacyjnych (zakup nowoczesnej sieci światłowodowej umożliwiającej oferowanie wysokich przepływności oraz nowoczesnych, innowacyjnych usług), co umożliwiło spółce zaistnienie infrastrukturalnie na nowym obszarze. Obecnie trwają rozmowy dotyczące potencjalnego procesu przejęć kolejnych podmiotów z równoległą analizą kosztów i nakładów związanych z budową sieci na tych obszarach. Trwają prace związane z opracowaniem programu współpracy z lokalnymi operatorami w Polsce, co dodatkowo wpłynie na zwiększenie zasięgu geograficznego oferty Telefonii Dialog SA.

4. Innowacje produktowe

Od 2004 r. zauważalny jest wyraźny spadek liczby abonentów indywidualnych telefonii stacjonarnej. Jest to głównie efekt substytucji stacjonarno-komórkowej, czyli zastępowania usług stacjonarnych – mobilnymi, w celu zaspokajania tych samych potrzeb komunikacyjnych. W badaniu przeprowadzonym przez CBM Indicator dla UKE w grudniu 2007 r. (na próbie 1500 osób powyżej 15. roku życia) już ponad 71% respondentów nie mających telefonów stacjonarnych odpowiedziało, że wystarcza im telefon komórkowy (w analogicznym badaniu na zbliżonej próbie w grudniu

2006 r. było to ok. 60%). Około 24% badanych nie mających telefonu stacjonarnego podało jako przyczynę tego stanu wysokie koszty użytkowania telefonu stacjonarnego (w 2006 r. było to 32%), a 13% uważa, że go w ogóle nie potrzebuje. Ten niekorzystny dla telefonii stacjonarnej trend, a także związany z nim wzrost zjawiska *churn* (tzw. rezygnacje klientów) oraz spadek przychodów z sektora głosowych usług stacjonarnych jest zauważalny także w Telefonii Dialog. Dlatego firma zmuszona została do podjęcia działań zaradczych, w wyniku których możliwe byłoby zminimalizowanie dynamiki spadku przychodów i utraty klientów.

Jednym z pomysłów Dialogu na taką sytuację było wprowadzenie produktów sieci komórkowej. W październiku 2007 r. na zlecenie Dialogu firma Millward-Brown SMG/KRC przeprowadziła badania jakościowe dotyczące zachowań obecnych abonentów Dialogu i ich potrzeb w zakresie oferty stacjonarno-komórkowej. Z badań tych wynikało, iż abonenci indywidualni oraz właściciele małych, jednoosobowych firm oczekują uproszczeń i mniej formalności (wszystkie wydatki na jednym rachunku), możliwości kontrolowania kosztów (wspólny pakiet minut) oraz udogodnień cenowych dla osób korzystających z jednego pakietu stacjonarno-komórkowego. Odpowiedzią na potrzeby abonentów Dialog oraz obecne trendy rynkowe w zakresie substytucji czy konwergencji telefonii stacjonarnej i mobilnej było wprowadzenie oferty Diallo. Dialog jako pierwszy operator na rynku wprowadził innowacyjne rozwiązanie, łączące w jednym produkcie usługi telefoniczne stacjonarne i komórkowe. Obecnie na rynku usług komórkowych nie ma podobnych ofert. Dzięki takiemu podejściu Dialog stworzył unikalną wartość dodaną, która wyróżnia ofertę Diallo na konkurencyjnym rynku usług komórkowych i gwarantuje utrzymanie jej atrakcyjności przez okres kilku lat. Jest także skutecznym narzędziem do lojalizacji klientów Dialogu oraz zahamowania rezygnacji z korzystania usług telefonii stacjonarnej. Oferta konwergentna Diallo zapewnia wymierne korzyści jej abonentom, począwszy od oszczędności na opłatach abonamentowych (brak „puste-go” abonamentu – cała opłata abonamentowa może zostać skonsumowana na różne rodzaje połączeń i usług, dodatkowo wspólna opłata abonamentowa za usługi telefonii stacjonarnej i komórkowej jest w większości przypadków niższa niż połączenie dwóch niezależnych opłat abonamentowych za wspomniane usługi), poprzez bonusy i rabaty przyznawane za korzystanie z usług Dialog (np. rabaty na abonament udzielane w ofertach promocyjnych Diallo, usługa Diallo Bonus), po ograniczenie formalności związanych z regulowaniem płatności za posiadane w Dialogu usługi (jedna wspólna faktura). Linia stacjonarna w ofercie konwergentnej Diallo stanowi bezpłatny dodatek do usługi komórkowej (abonent ma możliwość taniego utrzymania aktywnej linii stacjonarnej). Ze względu na model współpracy i rozliczeń z Polkomtel SA, usługi Diallo, nie powiązane w żaden sposób z usługami stacjonarnymi, nie pozwalają na wyraźne wyróżnienie oferty Diallo na tle konkurencji. Stanowią jednak ważne uzupełnienie oferty Dialogu, która nie odbiega od średniego rynkowego poziomu cen i funkcjonalności. Zapewniają również możliwość pakietyzacji usług Dialog. Takie podejście stwarza możliwość lojalizacji klientów spółki poprzez

korzystanie z większej ilości produktów, a także większe wpływy z jednego abonenta. Inną możliwością jest poszukiwanie partnerów, z których usługami oraz produktami można tworzyć dedykowane pakiety – np. pakiet usług telekomunikacyjnych połączony z ubezpieczeniem zdrowotnym.

Niezmiernie istotną zmianą w obszarze produktów było wprowadzenie w 2010 r. oferty telewizyjnej rozszerzonej o 12 nowych kanałów. Zmiany te były wprowadzane cyklicznie – w każdym miesiącu następowała odsłona nowych pozycji w ramówce. Podstawą wyboru kanałów, które zostały wprowadzone do nowej oferty, był przeprowadzony proces benchmarkingu oferty programowej najważniejszych graczy kablowych na rynku (Best in Class) oraz badania oglądalności kanałów tematycznych (AGB Nielsen Media Research). W konstruowaniu ramówki pod uwagę brane były kanały o największej oglądalności, które nie były do tej pory dostępne w Dialogmedia, oraz kanały najczęściej występujące w ramówkach konkurencyjnych operatorów (wg Audytel SA). W wyborze poszczególnych kanałów kierowano się jednocześnie procentową obecnością poszczególnych gatunków i kategorii programowych w ramówkach operatorów konkurencyjnych. Priorytetem tych działań było zbliżenie się do średniej rynkowej w obszarach, w których firma miała najmniejszy udział, tj. programów informacyjnych, rozrywkowych i muzycznych. Kolejnym punktem odniesienia była chęć wprowadzenia do ramówki gatunków i kategorii do tej pory nieobecnych w ramach Dialogmedia, np. kanałów obcojęzycznych i erotycznych, które zaspokoilyby potrzeby nowych grup odbiorców i zmniejszyły przewagę konkurencji w tym obszarze. Aktualnie ramówkę Dialogu stanowią 93 kanały, a wśród nich wszystkie 35 najbardziej popularnych kanałów tematycznych oferowanych w sieciach kablowych. Kolejną nowością było wprowadzenie do zakresu usług Dialogu zestawu TVoja Bezprzewodowa, czyli urządzeń wykorzystujących technologię PLC (ang. *Power Line Communication*), które zapewniają możliwość podłączenia dekodera i modemu bez konieczności prowadzenia długich i uciążliwych kabli przez pomieszczenia. Technologia ta wykorzystuje do przesyłu sygnału sieć energetyczną w danym mieszkaniu.

W obszarze usług szerokopasmowych (Internetu), z początkiem lutego 2010 r. w firmie została wprowadzona nowa oferta, w ramach której zostały zaprezentowane większe przepływności dostępu do Internetu, np. 6, 10, 20, 50 oraz 100 Mbps, powiązane z nową nazwą, tj. DialNet Mega. W 2009 r. użytkownicy w znakomitej większości korzystali z łączy powyżej 1 Mbps – takie łącza posiadało 60% badanych (PBS DGA, 2009). Odnosząc to do lat poprzednich, gdzie odsetek wynosił 32,8% (CBM Indicator, 2007) oraz 34,80% (CBM Indicator, 2008), tendencja jest bardzo czytelna – użytkownicy zamieniają wolne łącza (od 256 kbps do 1 Mbps) na szybsze. Trend ten jest wynikiem zmiany standardu oferowanych usług – dostawcy za podobną cenę oferują co roku łącza o lepszych parametrach, a w ślad za tym idą również odpowiednie działania marketingowe. Nie bez znaczenia jest również stale rosnąca liczba aktywnych internautów, których potrzeby się zmieniają (coraz częściej korzystają z serwisów społecznościowych oraz oglądają transmisje wideo) i ma

to wpływ na wymagania w zakresie przepływności. Uwzględniając powyższe, Dialog nie mógł takiego faktu zbagatelizować, szczególnie w kontekście planowanych inwestycji w technologię PON. Wdrożone w ramach produktów tzw. pakiety produktowe pozwoliły tworzyć specjalne oferty skierowane do konkretnych grup społecznych, np. pakiet Dialog 50+ skierowany dla osób powyżej 50. roku życia. Innym pomysłem było przeprowadzenie badań oczekiwań grup zawodowych, takich jak kupcy oraz prawnicy, a ostatnio przeprowadzono badania oczekiwań produktowych wśród studentów. Efektem tych działań będzie pakiet złożony głównie z telefonu komórkowego i dostępu do Internetu (mobilnego i stacjonarnego). Najważniejszymi celami wspólnych prac z doradcą Ernst&Young były opracowanie na najbliższe lata mapy produktowej Dialogu wraz z harmonogramem w ujęciu wszystkich składowych produktu (4P) oraz aktualizacja operacyjnego planu wdrożenia strategii.

Mapa rozwoju oferty produktowej zawiera podstawowe założenia dla referencyjnej i podstawowej oferty Dialogu w najbliższych latach uwzględniającej rodzaj oferowanych pakietów podstawowych usług (Internetu, telefonu i telewizji) wraz z ich funkcjonalnością (liczbą kanałów SD/HD, prędkością dostępu do Internetu, liczbą minut w abonamencie telefonicznym) oraz nowych usług/funkcjonalności zawartych w mapie rozwoju oferty produktowej. Lista funkcjonalności i usług zapisanych w mapie rozwoju oferty produktowej oraz harmonogram wdrożeń zostały przygotowane z uwzględnieniem przede wszystkim:

- badań marketingowych określających szacowany deklaracyjny popyt głównie w kontekście otoczenia konkurencyjnego z założeniem, że usługi i funkcjonalności mają służyć przede wszystkim odebraniu klienta konkurencji,
- tempa rozwoju sieci dostępowej oferującej znacznie większe prędkości dostępu do Internetu.

5. Główne założenia w zakresie polityki cenowej i promocyjnej

Nadrzędnym założeniem polityki cenowej w stosunku do obecnych i przejmowanych klientów jest utrzymanie poziomu wydatków na jego aktualnym poziomie. Najpierw w celu utrzymania aktualnego poziomu wydatków w przypadku ogólnego trendu spadku cen podjęta będzie próba zaoferowania dodatkowych funkcjonalności powstałych w wyniku rozwoju oferty.

Ceny ofert referencyjnych ustalane będą na podstawie cen analogicznych (lub w przypadku braku ofert analogicznych szacowane na podstawie ofert zbliżonych) ofert konkurencji oferującej produkty na tym samym obszarze geograficznym co Dialog (np. UPC, Multimedia, Netia czy Vectra). Ceną efektywną jest średni miesięczny koszt usługi uwzględniający wszystkie opłaty ponoszone przez abonenta w trakcie trwania umowy (tj. w szczególności wszystkie stałe opłaty abonamentowe, opłaty instalacyjne, opłaty aktywacyjne, opłaty za zakup urządzeń abonentkich itp.).

6. Wnioski

Kryzys gospodarczy z lat 2009-2010 był czynnikiem determinującym zmiany wewnętrzne w Telefonii Dialog. Przeobrażenia te dotyczyły zarówno procesu planowania i implementacji strategii, jak i aplikacji innowacji procesowych i produktowych w firmie. Działania takie podjęto w wielu przedsiębiorstwach w kraju. W omawianym przypadku sytuacja jest paradoksalna. Pejoratywny z nazwy i charakteru kryzys skutkuje wzrostem aktywności i mobilności przedsiębiorstwa, jego elastyczności i innowacyjności, w konsekwencji prowadząc do zmian w strukturze przychodów. Ta ostatnia świadczy o zasadności wprowadzania zmian rewolucyjnych, a nie ewolucyjnych. A wyniki Dialogu są na to najlepszym dowodem. W I kwartale 2010 r. Grupa Kapitałowa Dialog SA osiągnęła lepsze wyniki finansowe niż w analogicznym okresie ubiegłego roku. Zysk netto Grupy Kapitałowej Dialog wyniósł 14 813 tys. zł i był ponadczterokrotnie wyższy od wyniku osiągniętego w pierwszych trzech miesiącach 2009 r. (3396 tys. zł). Przychody Grupy Kapitałowej Dialog SA były wyższe od osiągniętych w analogicznym okresie roku ubiegłego o 1,7 mln zł. W okresie od stycznia do marca 2010 r. wyniosły 131 142 tys. zł (w I kwartale 2009 r. – 129 409 tys. zł). Wzrost przychodów odnotowano przede wszystkim w obszarze usług świadczonych na bazie obcej infrastruktury (głównie usługi WLR) oraz przychodów z usług IPTV i transmisji danych świadczonych na własnej sieci. Zrealizowano również wyższy, w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego, wynik na działalności operacyjnej oraz wynik EBITDA (odpowiednio o 4486 tys. zł oraz 905 tys. zł). Zysk z działalności operacyjnej wyniósł 14 762 tys. zł (wobec 10 276 tys. zł w I kwartale 2009 r.). Wartość EBITDA wzrosła do poziomu 35 951 tys. zł (wobec 35 046 tys. zł w 2009 r.). Grupa Kapitałowa Dialog zwiększyła liczbę klientów w obszarze telefonii stacjonarnej. Na koniec marca 2010 r. posiadała 708,9 tys. linii dzwoniących na własnej i obcej sieci, a liczba klientów Internetu wyniosła 156,1 tys. Cyfrowa telewizja, oferowana w ramach pakietu DIALOGmedia z telefonem stacjonarnym i dostępem do Internetu, nadal cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem ze strony klientów – ich liczba na koniec pierwszego kwartału 2010 r. wzrosła do 25,8 tys. (przyrost o 4,8 tys. w porównaniu do końca 2009 r.).

Podsumowując, można stwierdzić, że wyniki finansowe uzyskane w latach 2009-2010 przez Telefonię Dialog SA wykazują tendencję rosnącą. Kryzys, który wystąpił w Polsce, nie dotknął tej firmy. A może należałoby sobie zadać pytanie: czy jest on rzeczywiście czynnikiem mającym negatywny wpływ na współczesne przedsiębiorstwa? Czy może raczej stanowi bodziec zewnętrzny wymuszający na nich podjęcie działań dostosowujących do nowej sytuacji?

THE CRISIS AS A SOURCE OF INTERNAL CHANGES IN TELEFONIA DIALOG SA

Summary: The main purpose of this paper is to present the most important changes which occurred in 2009-2010 in Telefonía Dialog SA. Those changes concerned mainly strategic goals and their implementation, products' and processes' innovations and prices' politics and promotion. The article has an empirical character.