

nc+

Jaka piękna katastrofa

► Na tej wpadce studenci będą się uczyć, jak nie zmieniać cen i jak nie komunikować się z klientami.

► Czy spowodowała ją wewnętrzna wojna i ambicje menedżerów łączących się platform?

W tej historii jest wszystko: ludzkie dramaty, wielkie pieniądze - i jeszcze większe emocje. Takiej burzy, jaka trwa wokół telewizyjnej platformy satelitarnej nc+, rynek nie widział od lat. I nie chodzi tu tylko o niespotykany rozmach akcji protestacyjnej klientów, ale też o korporacyjną wichurę, która w kilka dni zmioła grupę kluczowych osób zarządzających firmą. Pracę stracili m.in. wiceprezes ds. biznesowych oraz szefowa kadr. Przed wybuchem całej afery wokół nowej oferty z firmą pożegnał się dyrektor marketingu. Co ciekawe, wszyscy związani byli wcześniej z Canal+...

Od miesiący rynek spekulował, co zaproponuje klientom nowa platforma

Zasięg płatnych telewizji rośnie wolniej niż ich przychody

Już 92,4 proc. Polaków płaci za TV



satelitarna, powstająca z fuzji telewizji „n” (należącej do ITI Neovision) i Cyfry+ (Canalu+ Cyfrowego, należącego do francuskiego Vivendi). Oczekiwania były ogromne, bo łączyli się dwaj z trzech wielkich graczy na polskim rynku płatnej telewizji. Spodziewano się, że oferta rzuci wszystkich na kolana. I stanie się ogromnym zagrożeniem dla trzeciego z rozgrywających - Cyfrowego Polsatu. Bo choć przygotowania do ostatniej chwili objęte były tajemnicą, przekaz płynący od przedstawicieli nc+ był jasny: nadchodzi „Nowa definicja rozrywki”. Prezes nc+ Julien Verley przekonywał, że oto koniec kompromisów, na jakie muszą iść fani futbolu, którzy do tej pory w ramach jednej płatnej telewizji nie mogli oglądać zarówno meczów Ligi Mistrzów, jak i Ekstraklasy.

Jednak gdy pod koniec marca nowa platforma wyłożyła karty na stół, ujawniając pakiety i ceny, wśród klientów zawrzało. Abonamenty okazały się droższe od dotychczasowych (najwyższy kosztu-

Przekaz od nc+ był jasny: nadchodzi „Nowa definicja rozrywki”. To zaostriżyło apetyty klientów.

je 199 zł zł). Co więcej, nc+ bezceremonialnie narzuca klientom tzw. migrację, czyli - mówiąc po ludzku - przejście na nowe warunki. Polacy, przyzwyczajeni, że trzech operatorów, walcząc ostro o rynek, proponuje im coraz bardziej konkurencyjne oferty, poczuli się wystrychnięci na dudka. I zareagowali ostro. Na tyle, że kompletnie zaskoczyli nc+.

Infolinie operatora zapchały się telefonami od wściekłych klientów, którzy na Facebooku błyskawicznie organizowali się do protestu. Popłynęły skargi do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Ten 2 kwietnia wszczął postępowanie przeciwko ITI Neovision, należącemu do Grupy Canal+, TVN oraz UPC właścicielowi nc+. Jeśli UOKiK uzna, że firma dopuściła się naruszenia „zbiorowego interesu konsumentów”, może ukarać ją karą finansową sięgającą nawet 10 proc. ubiegłorocznego przychodu. To szacunkowo ok. 80 mln zł. Może mocno zabołec. - Manifestowane zbiorowo niezadowolenie z usług, produktów i serwisów dowodzi, że polscy konsumenci chcą być poważnie traktowani przez przedsiębiorców - komentuje Małgorzata Krasnodębska-Tomkiel, prezes UOKiK (czytaj wywiad na s.23).

Od dnia debiutu nc+, 21 marca, niezadowoleni masowo dołączają

61,2 zł
Taki był średni przychód na jednego użytkownika (ARPU) platformy „n” w końcu listopada 2012 roku...

250,6
...tyle milionów złotych wyniosła w 2011 roku strata netto ITI Neovision, operatora „n”, wynika z raportu rocznego TVN...

46,8
... a tyle milionów złotych wyniosła strata netto z działalności ITI Neovision za 11 miesięcy 2012 roku.

80

Maksymalnie tyle milionów złotych kary (do 10 proc. przychodów za 2012 rok) może nałożyć na spółkę UOKiK, jeśli uzna, że naruszyła ona prawo, jednostronnie zmieniając umowy z abonentami „n”. Założyliśmy, że roczne przychody ITI Neovision przekroczyły 800 mln zł, za 11 miesięcy 2012 wynosiły 733,84 mln zł.

Polacy, przyzwyczajeni, że trzech operatorów, walcząc ostro o rynek, proponuje im coraz bardziej konkurencyjne oferty, poczuł się wystrychnięci na dudka. I zareagowali ostro. Na tyle, że kompletnie zaskoczyli nc+.

Ekspert jednej z największych firm konsultingowych (prosił o anonimowość):
Gdyby konstrukcja oferty nc+ była odpowiednio przygotowana, nie wiedzielibyśmy nic o konfliktach wewnątrz zarządu. Problemem jest to, że nowa oferta w wielu przypadkach jest dla dotychczasowych klientów droższa od wcześniejszej i że kiedy chcą ją wymówić, mogą to zrobić, ale nie mogą oddać dekodera kupionego od tej firmy.

Firmy i Rynki

Pracownicy miesiąca Cyfrowego Polsatu – tak złośliwie internauci nazwali zarząd nc+. Na zdjęciu od prawej: wiceprezes ds. finansowych Nicolas Dandoy, wiceprezes ds. programowych Christian Anting, prezes Julien Verley, wiceprezes ds. sprzedaży Artur Przybysz i wiceprezes ds. business affairs Beata Mońka, która przed Wielkanocą rozstała się z firmą.

Aldi

2008

Dla wyjeżdżających za granicę Polaków ta sieć długo była synonimem tanich zakupów. Po latach przygotowała firma otworzyła pierwsze placówki w naszym kraju dopiero wiosną 2008 roku. Centrala liczyła na szybkie zdominowanie rynku, ale plany wzięły w łeb. Polska nie była ziemią niczyją. Dyskonty rozwijały się tu już od wielu lat. Dzisiaj konkurencyjna Biedronka ma już ponad 2,1 tys. sklepów, podczas gdy Aldiemu udało się uruchomić tylko ok. 60.

do internetowego forum Anty nc+ i profilu o tej samej nazwie na Facebooku, stworzonych przez Dawida Zielińskiego, studenta dziennikarstwa z Poznania. Dotychczasowi abonenci „n” i Cyfry+ zamieszczają zdjęcia dokumentów, jakie dostają od operatora nowej platformy. Wymieniają się informacjami o rozmowach z biurami obsługi klienta. I wylewają żale w związku z nową ofertą, która – także zdaniem analityków – wypada dość drogo (najtańszy pakiet kosztuje 39 zł, a żeby mieć dostęp do wszystkich sportowych relacji, jakie mają w ofercie kanały nc+, trzeba zapłacić 119 zł miesięcznie).

Przykład tego forum pokazuje, że Polacy – konsumenci – nauczyli się używać tego samego narzędzia, które korporacje stosowały do marketingu. Tylko że w odwrotny sposób – komentuje Piotr Czarnowski, ekspert ds. PR.

– Przykład tego forum pokazuje, że Polacy – konsumenci – nauczyli się używać tego samego narzędzia, które korporacje stosowały do marketingu. Tylko że w odwrotny sposób – komentuje Piotr Czarnowski, ekspert ds. PR.

**BARTŁOMIEJ
OWCZAREK,**

partner w firmie doradczej Goldenberry:

Wykorzystanie zalet social media w relacjach z konsumentami wymaga zaakceptowania także ryzyka. Otwarty dialog wiąże się z możliwością eskalacji negatywnych reakcji na nawet niewielki brak wyczucia w komunikacji (a co dopiero duży kryzys, jak w przypadku nc+). Jeżeli już decydujemy się na dialog w mediach społecznościowych lub spodziewamy się gwałtownego wzrostu interakcji z klientami, trzeba zapewnić sobie techniczne możliwości jego prowadzenia. Firma powinna mieć np. narzędzia nowej generacji, które pozwalają śledzić wątek komunikacji z daną osobą w różnych miejscach albo wykrywać dyskusje na temat przedsiębiorstwa w rozmaitych miejscach w internecie.



Do piątkowego popołudnia facebookowy profil Anty nc+ zebrał już 71,9 tys. „polubię”. Niewiele mniej od oficjalnego profilu nc+ (82 tys.).

– Ukrywali informacje do samego końca, a kiedy pokazali ofertę, była po prostu śmieszna, średnio o 50 zł droższa od dotychczasowej – mówi „Businessweekowi” Dawid Zieliński, założyciel Anty nc+. Firma odpowiada, że nikogo do podpisywania droższych rozwiązań nie zmusza. – Każdy klient ma możliwość pozostania na wybranym przez siebie poziomie ARPU [średni przychód przypadający na jednego abonenta – red.], my tylko rekomendujemy najlepszy kształt nowej oferty – tłumaczy Michał Stryjecki, p.o. dyrektora ds. PR w nc+.

Na początku nc+ zupełnie nie przejęła się burzą. Przeciwnie. – Głównym problemem jest niezrozumienie naszej

oferty – mówił prezes Julien Verley. Tylko podgrzał emocje. Jednak gdy sytuacja zrobiła się poważna, a liczba „lubię to” na stronie Anty nc+ sięgnęła 18 tys., prezes zmienił ton. Zaprosił założyciela na spotkanie do warszawskiej siedziby firmy, bo – jak napisał w upublicznonym liście – „trafne opinie są na wagę złota”. Zieliński jednak zaproszenie odrzucił. I ostro skrytykował próby wyjścia nc+ z kryzysu (m.in. nieodpłatne udostępnienie części kanałów na trzy miesiące).

Zdaniem Piotra Czarnowskiego z First PR, list do założyciela Anty nc+ był właściwym ruchem. Ale został wysłany za późno i nie załatwia sprawy: – Firma powinna się przede wszystkim zacząć normalnie komunikować. Niektórych rzeczy nie da się już nadrobić, ale zawsze warto błyskawicznie zakomunikować, co się w niej stało i co zostało zrobione, by taka sytuacja już się nie powtórzyła.

Firma nie odpowiedziała na pytania „Businessweeka”: czy dopuszcza zweryfikowanie obecnej oferty, dlaczego ustaliła tak wysokie ceny i nie przyjęła strategii „nagradzania” dotychczasowych klientów. „W ciągu tygodnia ofertę nc+ wybrało ponad 60 tys. osób. Pracujemy nad skró-

eBay
2005

Amerkański potentat aukcyjny rzucił w 2005 roku wyzwanie Allegro. Zapowiadał zawiązanie polskiego rynku e-commerce. Zgubił go pycha. Zaproponował użytkownikom wersję serwisu dwa lata starszą od dostępnej w USA. Niezbyt konkurencyjne były też warunki sprzedaży i prowizje. Amerykanie uważali, że wystarczy siła ich marki i nie trzeba inwestować w marketing. Na wejściu mogli liczyć na ok. 730 tys. użytkowników miesięcznie, podczas gdy Allegro miało ich ok. 4,2 mln. eBay po roku miał już ok. 2,3 mln, ale w 2008 roku przyszedł do porażki i zamknął swoje regionalne biura.

PIOTR CZARNOWSKI,
założyciel i prezes najstarszej agencji
public relations First PR:

Popelniono przy tej fuzji kilka podstawowych błędów. Po pierwsze zabrakło komunikacji rynkowej. Takie zmiany w ofercie należy komunikować klientom z dużym wyprzedzeniem. Niepoinformowani w odpowiednim czasie abonenci mogą nie zaakceptować nawet dobrze skrojonej oferty. Drugim był błąd arogancji. Firma nie obrała szybko nowego kursu w komunikowaniu się, gdy odzew na jej działania okazał się negatywny.



cenieniem czasu połączenia z call center” - dowiedzieliśmy się z odpowiedzi e-mailem z nc+.

Wizerunkowa katastrofa nie wzięła się z niczego. Ujawniła pęknięcia i konflikty, które z reguły pozostają głęboko skrywaną tajemnicą wielkich korporacji. Jak przy każdej wielkiej fuzji od początku nie obyło się bez personalnych zawirowań. Wewnątrz ścierały się dwie silne grupy wpływów - zarządzani przez Markusa Tellenbacha menedżerowie z TVN, zespół polskiej prezes Cyfry+ Beaty Mońki oraz - dodatkowo - francuscy menedżerowie z Grupy Canal+. W trakcie prac zmieniono pierwotnie podawany skład zarządu nc+ (Markusa Tellenbacha, prezesa TVN, zastąpił dyrektor finansowy Grupy Canal+ Julien Verley). A z Cyfry+ niespodziewanie odeszło kilka kluczowych osób odpowiedzialnych za programową politykę firmy: przede wszystkim Beata Ryczkowska, dyrektor wykonawcza pionu programowego (w spółce pracowała od 1996 roku). Pracę straciły też dyrektor kanału Planete+ i dyrektor kanałów lifestylowych Domo+ oraz Kuchnia+ (także od wielu lat w firmie).

W ostatnich dniach wydarczenia potoczyły się z szyb-

mBank

2006

Część klientów czuła się skrzywdzona warunkami umów kredytowych. Przez lata spłacali kredyty hipoteczne z zawyżonymi odsetkami, ponieważ dla umów podpisanych w 2006 roku to zarząd BRE Banku (właściciela mBanku) ustalał wysokość marży. Szybko zwarli szeregi i walczyli o swoje prawa. Założyli stronę internetową Nabici w mBank, przygotowali pozew zbiorowy. Bank na początku nie uznał ich za partnera do rozmów, ale ostatecznie w następnych latach przedstawiał kolejne wersje kompromisu. Część klientów zdecydowała się na samodzielną walkę w sądzie, niektórym udało się wywalczyć zwrot nadpłaconych kwot.

Coca-Cola

2006

Największy producent napojów przez kilkanaście lat próbował prześciznić swoją globalną markę Bonaqua na polski rynek. Miał nawet sukcesy, ale silniejsze okazały się preferencje konsumentów, którzy wolili wody o rodzimych nazwach. Nie pomógł jej też skandal z wykryciem pleśni w butelkach wody. Coca-Cola w 2006 roku ostatecznie poinformowała o zaprzestaniu jej produkcji w Polsce i skupieniu się na rodzimym Kropli Beskidu. Dzisiaj to jedna z najlepiej sprzedających się wód mineralnych w Polsce.

kością błyskawicy. Najpierw pojawiła się informacja o odejściu szefa marketingu nc+ Marka Staniszwskiego. Choć on sam odmawia jakichkolwiek komentarzy, nieoficjalnie wiadomo, że związany wcześniej z Cyfrą+ menedżer już od dwóch miesięcy był odsunięty od prac nad ofertą nc+. Komentarz firmy? - Nie rozmawiamy z mediami na temat kwestii personalnych dotyczących osób spoza zarządu - odpowiada Michał Stryjecki.

W Wielki Piątek w lakonicznym komunikacie nc+ podała, że z firmą żegna się „w trybie natychmiastowym” Beata Mońka, była prezes Cyfry+. W nc+ jako wiceprezes odpowiadała za kwestie biznesowe, komunikację oraz markę. „Decyzja ta jest efektem różnicy zdań na temat przyjętej strategii firmy oraz jej komunikacji” - podała zarząd. Beata Mońka także nie chciała skomentować dla „Businessweeka” sytuacji, ale na rynku słychać, że komunikat... mówi prawdę. Mońka do ostatniej chwili miała nie zgadzać się z przyjętą strategią i konstrukcją oferty, jednak ta została przeformułowana przez Verleya i wiceprezesa Christiana Antinga. W odróżnieniu od wszystkich, którzy odeszli,

wcześniej związanego z „n”.

A to otwiera pole do kolejnych spekulacji. Choć w tej sprawie nikt nie chce rozmawiać pod nazwiskiem, w nieoficjalnych rozmowach można usłyszeć, że to właśnie z tej strony był największy nacisk na szybką maksymalizację przychodów. Nic dziwnego - przyznają nasi rozmówcy - bo „n” borykała się ze stratami, zadłużeniem i wysokimi opłatami za licencje. Teraz trafiła się okazja, by się po prostu odkuć.

Czy się odkuje - nie wiadomo. Nie tylko dlatego, że firma może stracić kilkadziesiąt tysięcy klientów. Głębokim cieniem na wynikach może się położyć postępowanie w UOKiK. Jedno jest pewne - ta fuzja już wypaliła. W stopę.

— Magdalena Lemańska

— Współpraca: PM, CS, KAK

Jednym słowem: Zamieszanie wokół nc+ to bezprecedensowy przykład mobilizacji zawiedzionych klientów. I błędów popełnionych przez firmę.

Cyfrowy układ sił

Liczba klientów satelitarnych platform telewizyjnych działających w Polsce

