TELKO IN | MFW Fiałek

KONSOLIDACJA I TECHNOLOGIA:

rynek telko za 5 lat

SPIS TREŚCI

02 Konsolidacja na rynku telko w Polsce ma swoją specyfikę

03 Czy konsolidację na rynku należy regulować?

06 Nie będzie masowej wyprzedaży biznesów lokalnych ISP

08 Transakcja nie kończy się na podpisaniu umowy

12 Czy każdy ISP marzy o tym, by się dobrze sprzedać?

13 Unijna wiara w dobre skutki konsolidacji telekomów

Konsolidacja na rynku telko w Polsce ma swoją specyfikę

Truizmem jest stwierdzenie, że konsolidacja na rynku telekomunikacyjnym w Polsce trwa już od kilku dekad. W ten sposób swój potencjał rynkowy przez lata zwiększały Multimedia Polska, Netia, Vectra, Inea w Wielkopolsce czy też UPC. Odbywało się to często w sposób dość agresywny. Większy gracz dawał do zrozumienia mniejszemu, że w walce o klientów jest gotów utrzymywać na lokalnym rynku ekstra konkurencyjną ofertą, tak długo jak to będzie konieczne, by utrudnić mu biznes. Pytanie było proste: „sprzedajesz firmę czy jesteś gotowy na taką konkurencję?".

Dziś dużym graczom trudniej jest wejść ze swoją infrastrukturą na wiele lokalnych rynków, zwłaszcza gdy chodzi o obszary poza dużymi miastami, gdzie przeważa zabudowa jednorodzinna. Aby więc przejąć lokalnego operatora na obszarze, gdzie nie ma sensu dublowanie infrastruktury i zaostrzanie konkurencji, trzeba akwizycje prowadzić w inny sposób, bardziej wysublimowany.

– W Polsce mamy wciąż ponad 2300 aktywnie działających operatorów – od ogólnokrajowych po lokalnych. To wyjątkowo dużo – podkreśla Maciej Nowohoński z zarządu Orange. Tak więc pole do procesów konsolidacyjnych jest ciągle spore.

Mirosław Fiałek, założyciel kancelarii MFW Fiałek, która m.in. doradzała Playowi w kilku przyjęciach, w wywiadzie *„Transakcja nie kończy się na podpisaniu umowy"* zwraca uwagę, że nowym zjawiskiem jest zainteresowanie lokalną infrastrukturą telekomunikacyjną na taką skalę, jak obecnie. I że w ostatnim czasie można zaobserwować wzrost aktywności dużych podmiotów pragnących wchłonąć sieci lokalnych ISP oraz rosnący popyt na infrastrukturę z ich strony. Dla kancelarii specjalizujących się w doradztwie transakcyjnym perspektywa seryjności takich projektów jest bardzo atrakcyjna. W ocenie Mirosława Fiałka, telekomunikacja, to obecnie jeden z ciekawszych, konsolidujących się rynków w Polsce.

Potwierdzeniem tego jest zapowiedź Fixmapu, że zamierza 3-4-krotnie zwiększyć skalę i tempo przejmowania lokalnych operatorów w Polsce po tym, gdy większościowym udziałowcem spółki stał się brytyjski fundusz inwestycyjny Arcus.

Mirosław Fiałek zauważa też, że skoro na rynku telko głównym aktywem interesującym kupujących jest infrastruktura, to często powoduje, że czysto ekonomiczne parametry przejmowanego biznesu mają nieco mniejsze znaczenie niż w innych sektorach. Liczy się przede wszystkim liczba adresów w zasięgu i jakość infrastruktury, najlepiej oczywiście światłowodowej.

W tekście *„Czy dojdzie do masowej wyprzedaży biznesów lokalnych ISP?"* logiczne są więc spostrzeżenia Aleksandra Stojka, prezesa Telgamu, ISP z Podkarpacia, o tym, że wielu lokalnych operatorów odkłada decyzję o sprzedaży na później, by w międzyczasie zwiększyć swoją potencjalną wartości poprzez rozbudowę zasięgu sieci optycznych.

Nie jest zresztą tak, że każdy mały operator nie ma innego wyjścia, jak tylko czym prędzej sprzedać sieć większym graczom. Mówi o tym Daniel Foryś, współwłaściciel małego operatora z Podkarpacia, w tekście *„Każdy ISP marzy o tym, by się dobrze sprzedać?"* Przekonuje on, że na rynku takie firmy, jak jego Alt-Kom ciągle mogą skutecznie konkurować z większymi graczami.

Oczywiście, ma rację także Nexera, wskazując, że problemy z sukcesją, rosnące koszty działalności oraz postępująca globalizacja marek i usług – to główne czynniki, które mogą wpłynąć na przyspieszenie przejęć na rynku telekomunikacyjnym, choć też zauważa, że *„Konsolidacja rynku postępuje, ale na zaciągniętym hamulcu"*.

A jak na konsolidację na rynku telekomunikacyjnym patrzy regulator? Szeroko o tym mówi Jacek Oko, prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej w wywiadzie *„Czy konsolidację na rynku telekomunikacyjnym należy regulować?"*. Podkreśla on, że wzrost skali działalności na pewno pomaga w zagospodarowaniu większych środków na inwestycje. – Z drugiej strony należy też pamiętać, że polska gospodarka generalnie „stoi" małymi i średnimi firmami. Pojawia się więc – trochę chyba retoryczne – pytanie, czy takie firmy należy wspierać, by budowały polski kapitał? – stawia istotne, a często pomijane pytanie Jacek Oko.

Na to, jak będzie przebiegać konsolidacja na rynku telekomunikacyjnym w Polsce spory wpływ mogą mieć jednak unijne regulacje. W tekście *„Unijna wiara w dobre skutki konsolidacji telekomów"* przedstawiamy m.in., co o kwestii konsolidacji mówi głośny raport Mario Draghiego, byłego prezesa Europejskiego Banku Centralnego, opublikowany we wrześniu, a traktujący o konkurencyjności gospodarki krajów Unii Europejskiej.

Zachęcamy do lektury.

Marek Jaślan

Czy konsolidację na rynku telekomunikacyjnym należy regulować?

Na pewno nie chcielibyśmy, żeby konsolidacja odbywała się na zasadzie wykupywania firm za złotówkę i oferowanie klientom usług o kiepskiej jakości, bo nie będą mieli innego wyboru. A jedyną troską podmiotu skupującego lokalnych ISP będzie minimalizowanie nakładów na utrzymanie infrastruktury. Na taką konsolidację na pewno nie będzie społecznej zgody – **mówi Jacek Oko, Prezes Urzędu Komunikacji Elektronicznej.**

Źr. UKE

Jacke Oko: Mali operatorzy są bardziej zorientowani w potrzebach na danym obszarze i bardziej elastyczni. Wiele jednak wskazuje na to, że będzie to miało coraz mniejsze znaczenie, bo następuje globalizacja usług.

TELKO.in: Czy duża liczba operatorów telekomunikacyjnych na polskim rynku to jego słabość czy siła?

JACEK OKO: Rzeczywiście jest ich sporo. Z rejestru przedsiębiorców telekomunikacyjnych prowadzonego przez UKE wynika, że na koniec 2023 r. było ponad 3,8 tys. takich podmiotów. Trudno odpowiedzieć jednoznacznie, czy to dobrze czy też źle. Obecny stan to efekt dziedzictwa historycznego, m.in tego, że na początku lat 90. ubiegłego wieku byliśmy zapóźnieni, jeśli chodzi o dostęp do usług telekomunikacyjnych. Na początku dotyczyło to dostępu do usług telefonicznych, a potem też do internetu, czego efektem było powstanie wielu lokalnych inicjatyw, mających pomóc rozwiązać ten problem – protoplastów setek dzisiejszych lokalnych operatorów telekomunikacyjnych.

Pytanie – czy to dziedzictwo warto utrzymywać i wspierać? Dziś bowiem postrzegamy na świecie i w kraju, iż trend jest odwrotny. Od kilku lat liczba przedsiębiorców telekomunikacyjnych w rejestrze UKE się zmniejsza – powoli, acz systematycznie. Konsolidacja jest procesem, który ma miejsce na tym rynku – i dzieje się to w sposób naturalny bez ingerencji regulacyjnej. Niewątpliwe duże podmioty mają większe możliwości inwestycyjne, dlatego też w najbliższych latach prawdopodobnie będziemy świadkami konsolidowania mniejszych podmiotów przez te większe.

Czy należy ten proces wspierać regulacyjnie, czego zdaje się chciałaby Bruksela? Potwierdzać to może np. opublikowany ostatnio raport Draghiego, który mocno zachęca do konsolidacji na europejskim rynku telekomunikacyjnym.

Rzeczywiście, przyjmowane dyrektywy i akty prawne na poziomie europejskim w zakresie szeroko pojętej cyfryzacji, której elementem jest telekomunikacja, mają na celu m.in. ujednolicenie całego, w tym telekomunikacyjnego, rynku w obszarze UE. Z drugiej strony mamy jednak i elementy lokalne, takie jak uwarunkowania historyczne i ekonomiczne, które bywają bardzo różne w poszczególnych krajach Unii. Dzisiaj dochodzą do tego też czynniki geopolityczne. Doświadczenia z wojny na Ukrainie pokazują, że zbudowanie dwóch czy trzech dużych, dominujących operatorów na skalę ogólnokrajową sprawia, że np. o wiele łatwiej zakłócić czy nawet zniszczyć taką infrastrukturę, niż gdy jest ona bardziej rozproszona. W naszych rozmowach z przedstawicielami regulatora ukraińskiego zwracano nam uwagę, że w warunkach wojny zasoby telekomunikacyjne było zdecydowanie łatwiej odtworzyć tam, gdzie były one bardziej rozproszone i miały charakter lokalny. Dokonywano tego sprawniej i szybciej, co miało spore znaczenie.

Jednak dalsza konsolidacja operatorów na polskim rynku będzie, moim zdaniem, miała miejsce. Pytanie, jak ten proces będzie wyglądać? Jako regulator bardzo nie chcielibyśmy, aby odbywało się to poprzez upadłość mniejszych podmiotów. Na tym straciliby bowiem klienci, przedsiębiorcy i państwo. Najlepiej byłoby, gdyby mniejsze podmioty w sposób naturalny łączyły się między sobą i dopiero, gdy w efekcie tego osiągną odpowiednią masę, były przyjmowane przez największych operatorów. Z tego typu procesem mieliśmy w pewnej mierze do czynienia na rynku telewizji kablowych.

Dziś warto się zastanowić, czy w Polsce proces ten nie powinien być do pewnego stopnia regulowany, np. czy nie zadbać o to, by w efekcie postępującej konsolidacji nie malała zdolność infrastruktury telekomunikacyjnej do jej odbudowy, gdy będzie ona zarządzana w sposób bardziej scentralizowany. Warto więc patrzeć na konsolidację także poprzez aspekt bezpieczeństwa. Zresztą nie tylko konflikty zbrojne sprawiają, że ten czynnik jest ważny, ale też takie wydarzenia, jak katastrofy naturalne w rodzaju powodzi, czego byliśmy świadkami ostatnio. Najlepiej byłoby, gdyby konsolidacja dokonywała się na zasadach wypracowanych przez samych operatorów. Byłoby świetnie, gdyby powstał kodeks dobrych praktyk w tym obszarze, uwzględniający m.in. dobro klientów. Udział regulatora rynku byłby tu pożądany, ale w ścisłej współpracy z samoregulującym się w jak największym stopniu rynkiem.

Czy to jest możliwe w polskich warunkach?

Taka formuła to rzeczywiście bardziej marzenie i ma charakter zdecydowanie życzeniowy. Nie odrzucałbym jednak dyskusji na ten temat.

Czy pana zdaniem konsolidacja może podnieść poziom innowacyjności na rynku telekomunikacyjnym?

Konsolidacja na pewno pomaga w wygospodarowaniu większych środków na nowe inwestycje. To jednak wcale nie musi oznaczać innowacyjności, a jedynie tyle, że większe środki można przeznaczyć na budowę nowego rozwiązania. Jeśli chodzi o kreatywność, to często w wymyślaniu nowych rozwiązań, wdrażaniu nowatorskich idei, aplikacji i usług bardziej sprawne są te mniejsze podmioty. Jednak operatorom dysponującym większym budżetem, tj. dużym telekomom, na pewno łatwiej jest wprowadzać tzw. duże innowacje.

Z drugiej strony należy też pamiętać, że polska gospodarka generalnie „stoi" małymi i średnimi firmami. Pojawia się więc – trochę chyba retoryczne – pytanie, czy takie firmy należy wspierać, by budowały polski kapitał.

Jakiego typu innowacji możemy obecnie oczekiwać od dużych telekomów?

Innowacyjne, moim zdaniem, będzie np. to, jeśli jakiś operator stworzy sieć telekomunikacyjną przetwarzającą dane globalnie w chmurze, co będzie pozwalało na dynamiczną przebudowę struktur sieci i alokowanie zasobów, szczególnie przy reagowaniu na zagrożenia. Generalnie zaś przed telekomami stoi zadanie budowy sieci o wysokich przepływnościach, z bardzo małymi opóźnieniami i tworzenie na takiej infrastrukturze dynamicznych i żywych struktur usług telekomunikacyjnych.

Jak pan ocenia dzisiaj innowacyjność polskich operatorów?

Na pewno kadra inżynierska, którą dysponują operatorzy ma bardzo wysokie kompetencje. Także kadra menedżerska nie odstaje poziomem od swoich odpowiedników w innych telekomach w Europie. Problem często leży w tym, że nie mają szansy na podejmowanie autonomicznych decyzji. Zależność od struktur globalnych powoduje, że lokalne oddziaływanie na to, co się dzieje w dużych telekomach jest nikłe.

Jeśli bowiem mówimy o spółce działającej na poziomie europejskim, to ekonomiczne mało uzasadnione jest różnicowanie sposobu działania na lokalnych rynkach.

W Polsce jednak operatorzy zbudowali bardzo efektywne sieci, pozwalające im oferować bardzo dobre usługi. W efekcie nasz rynek wyróżnia się niskim ARPU, co może być postrzegane jako coś pozytywnego. Z drugiej strony stosunkowo niski średni przychód od klienta może być barierą do rozwoju i co za tym idzie – wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Jak bowiem wiadomo, „z pustego i Salomon nie naleje". Operatorzy więc zmagają się z problemem przeznaczenia odpowiednio wysokiego budżetu na badania i rozwój.

Z tego też wynika, że w skali globalnej operatorzy w ogóle stosunkowo rzadko są autorami innowacyjnych rozwiązań, a raczej kanałem, przez który inni wprowadzają swoje innowacje, jak chociażby Amazon, Google czy Netflix.

A im bardziej jest rozdrobniony rynek telekomunikacyjny, tym trudniej znaleźć pieniądze na realizowanie innowacyjnych, obarczonych dużym ryzykiem projektów.

Czy to znaczy, że postulat europejskich telekomów, by zmusić big techy do udziału finansowego w rozbudowie i modernizacji sieci telekomunikacyjnych jest słuszny?

Kwestia ta jest obecnie mocno dyskutowana na poziomie Unii Europejskiej. Na razie jednak big techy zdają się dysponować dostateczną siłą, by te oczekiwania hamować. Na pewno jest to sprawa kontrowersyjna.

Powracając do konsolidacji na rynku telekomunikacyjnym w Polsce. Jak pan powiedział, dziś działa na nim ok. 3,8 tys. podmiotów – ile z nich pozostanie na rynku w ciągu kilku, kilkunastu lat?

Patrząc na to, jak wygląda struktura tego rynku w innych krajach, porównywalnych z Polską, można zakładać, że takich podmiotów będzie docelowo kilkaset. Patrząc np. na to co dzieje się na poziomie Unii Europejskiej, na pewno nie powinniśmy się obrażać na hasło konsolidacji, a raczej zastanowić się, jak tymi procesami sterować (uwaga: niekoniecznie regulacyjnie), aby w naszych warunkach było to jak najbardziej efektywne. Na przykład, czyniąc porównanie do rynku spożywczego, żeby nie było tak, że wielkie sieci wymuszają zamykanie małych sklepików, a raczej branża małych i średnich operatorów poszukała formuły np. Lewiatana, która zapewni im możliwość dalszego efektywnego funkcjonowania na rynku. Chodzi o to, by konsolidacja nie odbywała się w sposób „dziki", przez upadłości. Na pewno należy przy tym uważać, żeby nie przeregulować tych procesów, jak też nie dopuścić do powstania monopoli.

Przykład spółki Fixmap przejętej ostatnio przez Arcus Infrastructure Partner pokazuje, że na rynku polskim pojawiają się fundusze, których celem jest przejmowanie lokalnych operatorów telekomunikacyjnych. Fixmap już zapowiedział, że chce akwizycje prowadzić cztery razy szybciej niż dotychczas, czyli agresywniej. Czy taka forma konsolidacji polskiego rynku telekomunikacyjnego jest dobra i pożądana?

Może rzeczywiście warto sobie postawić takie pytanie, bo jako regulator nie zastanawialiśmy się publicznie nad skutkami tego typu procesów. A warto np. odpowiedzieć, czy dzięki temu klienci mogą liczyć na lepsze i korzystniejsze oferty czy wręcz odwrotnie? Czy w ten sposób nie będzie następować zmniejszanie liczby miejsc pracy na rynku, bo i takie zagrożenie może się pojawić. Jeśli jednak tego typu procesy konsolidacyjne będą owocować podniesieniem efektywności, to sądzę, że jest to akceptowalny z punktu widzenia regulatora sposób konsolidacji rynku. Na pewno nie chcielibyśmy, żeby konsolidacja odbywała się na zasadzie wykupywania firm za złotówkę i oferowanie klientom usług o kiepskiej jakości, bo nie będą mieli innego wyboru. A jedyną troską podmiotu skupującego lokalnych ISP będzie minimalizowanie nakładów na utrzymanie infrastruktury. Na taką konsolidację na pewno nie będzie społecznej zgody.

Czy takie regulacje jak Prawo Komunikacji Elektronicznej, czy nowelizacja ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa, zwiększające obowiązki operatorów, nie uderzą w część przedsiębiorców, tak że nie będą mieli innego wyjścia jak sprzedaż spółki lub sieci? Nie tylko zresztą te przepisy, bo także akty o usługach cyfrowych czy dostępności i inne tego typu unijne regulacje mogą też mieć wpływ na ich biznesy.

Myślę, że mogą one przyspieszyć proces konsolidacji. Konsekwencją wdrażania nowych przepisów jest konieczność wprowadzania przez operatorów nowych grup usługowych, podniesienia jakości przekazywanych przez operatorów danych, czy to o sieciach, czy związanych z cyberbezpieczeństwem, i odpowiednia ich wcześniejsza analiza. Wszystko to wiąże się z dodatkowymi kosztami, które będą musieli ponieść operatorzy.

Źr. TELKO.in

Jacek Oko: Nie chcemy, by konsolidacja na rynku telekomunikacyjnym odbywała się w sposób „dziki", przez upadłości.

Celem wskazywanych regulacji nie jest oczywiście przyspieszenie konsolidacji, ale mówiąc bardzo ogólnie – ujednolicenie rynku usług cyfrowych.

Czy to jednak będzie w ostatecznym rachunku korzystne dla klientów?

Jest na to spora szansa. Dlatego chodzi o to, aby tych procesów, takich jak konsolidacja, nie przeregulować, ale też zadbać o to, by koszt tej transformacji nie został przeniesiony wyłącznie na klienta.

A jeśli chodzi o technologię, to przed jakimi wyzwaniami stoją obecnie operatorzy w Polsce?

Jednym z najważniejszych wyzwań jest wdrażanie systemów i rozwiązań jak najbardziej energooszczędnych. Następny element to zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu cyberbezpieczeństwa przy niskim poziomie energochłonności i niezwiększaniu nadmiernie poziomu zatrudnienia. Trzecia kwestia to rozliczalność, rozumiana jako przygotowanie do wdrażania mikropłatności za usługi czasu rzeczywistego.

Czy w tym względzie mali operatorzy mogą mieć jakieś przewagi w stosunku do dużych telekomów?

Takie, że mali operatorzy są bardziej zorientowani lokalnie, w potrzebach na danym obszarze i bardziej elastyczni. Wiele wskazuje na to, że będzie to miało jednak coraz mniejsze znaczenie, bo następuje globalizacja usług. Skutkuje to tym, że technologicznie coraz większa część oferowanych usług jest wytwarzana „na zapleczu", dopiero potem oferowana lokalnie. Coraz mniejsza część usług powstaje „na miejscu". Trend ten jest też widoczny w telekomunikacji. I to jednak kolejny argument za konsolidacją,

Czy powstanie operatorów hurtowych sprzyja konsolidacji na rynku?

Rozwój rynku hurtowego jest dobrym zjawiskiem. Pytanie, czy w Polsce mamy rzeczywiście taki rynek, bo de facto działa na nim tylko jeden podmiot czysto hurtowy. Dlatego regulacje powinny iść w takim kierunku, by operatorzy ostro rozdzielali działalność hurtową od detalicznej, tzn. nie występowały powiązania własnościowe pomiędzy podmiotami działającymi na rynku detalicznym i hurtowym. Powstanie takich operatorów, czysto hurtowych, mogłoby nie tylko teoretycznie być korzystne dla lokalnych ISP, mogących korzystać z zasobów hurtowych, a lepiej orientujących się w specyfice danego lokalnego rynku. Dziś lokalni operatorzy nie mają do tego przekonania, ale m.in. dlatego, że prawdziwych operatorów hurtowych praktycznie na rynku – poza Nexerą – nie mamy. Jedną z ról regulatora jest jednak sprawienie, aby hurt był rzeczywiście hurtem.

Czy więc za 5 lat operatorzy lokalni staną się na polskim rynku rzadkim zjawiskiem, czy nadal będą mieli się dobrze?

Liczba operatorów najmniejszych będzie się kurczyć, ale lokalnych podmiotów będzie wciąż jeszcze dużo, chyba że siła oddziaływania regulacji unijnych będzie tak duża, że nie będą w stanie ponieść tych kosztów. Nie byłoby jednak wskazane, by ekonomiczne skutki regulacji prowadziły do zamykania lokalnych biznesów, raczej winniśmy tu mówić o transformacji. Nie o to przecież chodzi i rolą regulatora jest takiemu zagrożeniu zapobiegać.

Dziękujemy za rozmowę.

Rozmawiał Marek Jaślan

EMTELLE
TOGETHER EVERYTHING CONNECTS

FibreFlow™

SKONTAKTUJ SIĘ
Z LOKALNYM
EKSPERTEM

ZAUFANY DOSTAWCA ROZWIĄZAŃ ŚWIATŁOWODOWYCH
MIKROKANALIZACJA | KABLE I ZŁĄCZA ŚWIATŁOWODOWE
MUFY | AKCESORIA

www.emtelle.com/solutions-library/

Nie będzie masowej wyprzedaży biznesów lokalnych ISP

Chętnych do przejmowania sieci od lokalnych operatorów telekomunikacyjnych nie brakuje. Czy po drugiej, podażowej stronie, jest też podobna gotowość? Czy konieczność wdrożenia przepisów PKE i KSC oraz inne regulacje unijne na tyle osłabią pozycję mniejszych ISP, że ci zaczną się masowo wyprzedawać?

Zapowiedź Fixmapu, że zamierza 3-4-krotnie zwiększyć skalę i tempo przejmowania lokalnych operatorów w Polsce po tym, gdy większościowym udziałowcem tej spółki stał się brytyjski fundusz Arcus, czy niedawna akwizycja przez przez Vectrę firmy Raczek.net, małej sieci z Głogówka, mogą wskazywać, że w najbliższych miesiącach będziemy świadkami niejednej takiej transakcji.

Swoje ambicje na tym polu mają też Play czy Orange, które w ostatnich miesiącach dokonały kilku transakcji M&A. Sam Fixmap, który w ostatnich kilku latach zrealizował przeszło 20 akwizycji, teraz ma otwartych kolejnych 18 tego typu projektów. Niedawno zaś jedna z kancelarii prawnych (poprzez jedną z organizacji branżowych reprezentującą środowiskach małych i średnich operatorów) ogłosiła, że działając w imieniu klienta, operatora telekomunikacyjnego, jest zainteresowana przejmowaniem dostępnych na rynku aktywów telekomunikacyjnych: przedsiębiorstw, sieci, abonentów.

Jak więc z tego widać, strona popytowa na rynku w ostatnim czasie mocno się uaktywniła. Na ile jednak chętni do wyjścia z biznesu są lokalni ISP?

Trzeba wziąć pod uwagę, że najbliższe miesiące będą pracowite dla operatorów, którzy będą musieli wdrażać przepisy ustawy Prawo Komunikacji Elektronicznej, a potem także nowelizowanej ustawy o Krajowym Systemie Cyberbezpieczeństwa. Jak to może wpłynąć na lokalnych operatorów i procesy konsolidacyjne na rynku? Czy mogą ją wymuszać i skłaniać lokalnych operatorów do sprzedaży biznesu? Trzeba też pamiętać, że wielu z nich (dysponujących atrakcyjnymi dla nabywców zasobami) jest zaangażowanych w projekty budowy sieci realizowane przy wsparciu unijnych środków z programów KPO i FERC. Czy ten ostatni fakt wyhamuje procesy konsolidacyjne?

Strategia wyczekiwania i zwiększania wartości a potem pospolite ruszenie?

Aleksander Stojek, prezes Telgamu, ISP z Podkarpacia, operatora, który otwarcie mówi, że poszukuje mniejszych podmiotów celem ich akwizycji, nie dostrzega pędu ku wyprzedaży zasobów telekomunikacyjnych. Jego zdaniem, odkładają oni decyzję o konsolidacji na później, jednocześnie próbując zwiększyć swój rynek poprzez rozbudowę zasięgów światłowodowych. Celem jest zwiększenie skali biznesu (wartości firmy czy infrastruktury) do przyszłej odsprzedaży.

Uważa on, że działania te są związane z projektami KPO i FERC, które zbliżają się do fazy wykonawczej. ISP dążą do przejęcia bardziej atrakcyjnych pod względem biznesowym terenów. Sama decyzja o ewentualnej sprzedaży przedsiębiorstwa jest odkładana w czasie, a wiek właścicieli także odgrywa tu swoją rolę.

Prezes Telgamu spodziewa się, że w pewnym momencie nastąpi jednak „pospolite ruszenie" jeśli chodzi o chęć sprzedaży sieci, tylko nie będzie już takich cen, jakie są obecnie oferowane.

– Znany jest mi przypadek, kiedy to „dziarski 60-latek ISP" rzuca się aktualnie w wir kredytów i inwestycji, a samą rozmowę o sprzedaży firmy traktuje wyłącznie w kategoriach sprawdzenia „swojej wartości", tj. by uzyskać darmową wycenę – mówi Aleksander Stojek.

Nie dostrzega on wyraźnego wpływu konieczności wdrażania PKE czy KSC na decyzje o sprzedaży przedsiębiorstwa.

– Jeśli w ogóle do tego dojdzie, to najprawdopodobniej dopiero po ewentualnych karach dla najmniejszych ISP, które mogą nie poradzić sobie z kolejnymi wymaganiami biurokratycznymi. Najmniejsi ISP to głównie resztki sieci radiowych, które mają znikomą wartość dla większych operatorów. Takie sieci mogą po prostu „trwać", aż liczba klientów spadnie do takiego poziomu, że nie będzie możliwości opłacenia kosztów – uważa Aleksander Stojek.

Źr. Telegam

Telgam lubi podkreślać, że nie boi się konkurencji i ma potencjał by konsolidować mniejszych operatorów.

Źr. Grupa MiŚOT

Sprzedać się, czy się nie sprzedawać? - to dylemat podejmowany często w rozmowach między operatorami, choć akurat na konferencjach MiŚOT to raczej temat tabu. Liderzy Grupy MiŚOT są zwolennikami konsolidacji w gronie operatorów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

PKE niewiele zmieni?

Także Grzegorz Czarnota, wiceprezes Beskid Media, jednego z największych lokalnych ISP w Polsce, nie spodziewa się, by rewolucja prawna, jaka czeka operatorów istotnie zwiększyła ich chęć do wychodzenia z biznesu. Między innymi z tego powodu, że wejście w życie Prawa Komunikacji Elektronicznej zapowiadane było już od wielu lat.

Źr. Beskid Media

Beskid Media też staje do wyścigu o kolejne przejęcia. Na razie jednak skupia się na projektach budowy sieci z KPO i FERC.

– Oczywiście, nie znając jego ostatecznej wersji trudno było się w pełni do niego przygotować. Cały front przygotowań ruszył we wrześniu. Wiele kancelarii związanych z rynkiem ISP zaczęło robić szkolenia i oferować swoje usługi związane z dostosowaniem umów do nowych przepisów. Zmiany nie są duże. Myślę, że operatorzy działający w izbach gospodarczych, takich jak KIKE, Fundacja Nasza Wizja czy iNet Group, powinni mieć wystarczającą ilość informacji, a nawet gotowych wzorców, żeby odpowiednio przygotować się do wprowadzanych zmian w prawie. Uczestnicząc w szkoleniach, widać, że wprowadzanie PKE odbywa się etapami. Na dzień dzisiejszy ISP przygotowują wzór pisma informującego o zmianach, które abonenci muszą dostać przed 10 października. Temat szczegółowych zmian w umowach jest odkładany na okres po 10 października i do 10 listopada – mówi Grzegorz Czarnota.

W jego ocenie, konieczność wdrażania PKE czy nawet KSC nie wpłynie znacząco na decyzje operatorów o sprzedaży czy konsolidacji rynku.

Choć zmiany w PKE są proklienckie, to jednak nie wprowadzają rewolucji w relacjach konsument – operator. Natomiast konieczność dostosowania do dyrektywy NIS-2 w ustawie o KSC może utrudnić operatorom współpracę z organizacjami rządowymi. Nie będzie jednak aż tak znaczące, aby wpływało na fundamentalną decyzje w firmie, jaką jest konsolidacja.

– Analizując komunikaty dużych operatorów, widać tendencje do wprowadzania zapisów umożliwiających podnoszenie cen abonamentów po przejściu umowy na czas nieokreślony. To zaś uchyla furtkę do przyszłych podwyżek cen, nie wchodząc w skomplikowany do przeprowadzenia proces wypowiedzenia umowy i ponownego jej zawarcia. Trudno powiedzieć, czy lokalni operatorzy ISP pójdą tą drogą i tak jak duzi gracze będą dążyć do podniesienia ARPU, czy raczej zostaną przy niskich cenach, licząc na przejęcie klientów operatorów, którzy podniosą ceny. Jest to na pewno szansa dla całego rynku operatorskiego na odrobienie strat wywołanych inflacją – uważa Grzegorz Czarnota.

Nie tylko duże telekomy potrafią dostarczyć wysokiej jakości usługi abonentom

Mniej optymistycznie obecną sytuację postrzega Krzysztof Kacprowicz, prezes Związku Pracodawców Mediów Elektronicznych i Telekomunikacji Mediakom.

– Bardzo chciałbym powiedzieć, że w związku z tym, że od dawna znaliśmy główne założenia do PKE, to zdążyliśmy się dobrze przygotować. Niestety, rząd nie dotrzymał obietnicy, że dostaniemy 6-miesięczne vacatio legis, a na dodatek ostateczne zapisy ustawy poznaliśmy na początku sezonu urlopowego, więc realnie licząc zamiast 6 miesięcy na wdrożenie mamy zaledwie 2 miesiące. Jeśli chodzi o KSC, to może być jeszcze trudniej. Każde podniesienie wymagań nakładanych na przedsiębiorcę sprawia, że niektórzy z nas zaczynają się zastanawiać nad pozbyciem się kłopotu i sprzedażą firmy – mówi Krzysztof Kacprowicz.

Nie należy też zapominać o podejściu Komisji Europejskiej. Ta zaś forsuje pogląd, że aby sprostać obecnym wyzwaniom technologicznym, operatorzy telekomunikacyjni w UE potrzebują dużej skali działania i w związku z tym niezbędna jest ich konsolidacja na poziomie europejskim. Czy słusznie? Jak polityka KE może wpłynąć na polski rynek i pozycję lokalnych ISP?

Krzysztof Kacprowicz absolutnie nie zgadza się z tezą, że operatorzy potrzebują dużej skali działania, aby dostarczać internet o dobrej jakości.

– Jeśli zastanowimy się nad znaczącą częścią obowiązków, które w ostatnich latach nałożono na operatorów, a mam na myśli na przykład: obowiązki utrzymywania kancelarii tajnych lub posiadania certyfikatów bezpieczeństwa, konieczność szczegółowego i wielokrotnego raportowania tych samych danych o infrastrukturze, konieczność opracowywania planów działania na wypadek zagrożenia, niemożliwe do spełnienia przez większość operatorów standardy dotyczące obsługi osób z niepełnosprawnościami, które nałożono tylko na naszą branżę, czy bardzo przestarzałe obowiązki wynikające z ustawy medialnej, to widzimy, że są to klasyczne przykłady stanowienia bardzo złego prawa. Niektórym kolegom faktycznie wybijana jest z głowy przedsiębiorczość i urzędnicy nie zachęcają nas do zarabiania pieniędzy i płacenia podatków – mówi Krzysztof Kacprowicz. – Urzędnicy zapomnieli chyba o tym, że fundamentem sukcesu krajów Europy był wolny i nieskrępowany rynek.

Źr. KIKE

Krzysztof Kacprowicz, prezes Mediakomu

Dodam, że znaczną część obowiązków jest nakładana na nas podczas stanowienia prawa w Polsce, ponieważ bardzo często podnosi się wymagania określone na stosunkowo niskim poziomie w dyrektywach unijnych. Biadoli się na to, że nie jesteśmy w stanie konkurować np. z Azją, ale zapomina się, że tam nie ma takich idiotycznych regulacji, jak w Europie, które podnoszą koszt działania firm i zniechęcają do samodzielności – dodaje.

Z wypowiedzi przedstawicieli branży wynika więc, że obecnie nie ma wśród lokalnych operatorów owczego pędu do sprzedaży sieci czy spółki. Wielu woli nadal rozbudowywać infrastrukturę i pozyskiwać klientów, by – ewentualnie w przyszłości – sprzedać się drożej. Mali i średni przedsiębiorcy telekomunikacyjni zdają sobie sprawę, że nowe regulacje prawne mogą być dla nich kosztem. Wierzą jednak, że sobie z ich wdrożeniem poradzą. Są świadomi, że Bruksela bardziej kocha duże telekomy, ale ostatecznie z Polski do niej jest dość daleko.

Transakcja **nie kończy się** na podpisaniu umowy

Rośnie liczba przejęć na polskim rynku telekomunikacyjnym. Jak wygląda specyfika tych transakcji od strony formalnej, rozmawiamy z **Mirosławem Fiałkiem, założycielem kancelarii MFW Fiałek,** która doradza telekomom w przejęciach.

TELKO.in: Pośród referencji, jakie publikuje kancelaria jest doradztwo przy zakupie spółki Phobos przez P4. To był początek przygody z rynkiem telekomunikacyjnym?

MIROSŁAW FIAŁEK, partner kancelarii MFW Fiałek: Dla mnie osobiście początkiem tej przygody był udział w procesie zakupu sieci Aster przez UPC. Kancelaria, w której wówczas byłem zatrudniony doradzała nabywcy. Później pomagaliśmy w transakcji zbycia części infrastruktury tych sieci kablowych, co było jeszcze bardziej złożoną operacją, niż samo przejęcie przedsiębiorstwa.

A już we własnej kancelarii?

W roku 2017 pracowaliśmy dla UPC przy projekcie akwizycyjnym (który ostatecznie nie doszedł do skutku, co też się zdarza). Później kilkukrotnie pracowaliśmy z tym klientem, a następnie rozpoczęliśmy współpracę z P4, z którym to partnerem przeprowadziliśmy kilka bardzo ciekawych projektów.

Na ile sektor telekomunikacyjny waży w biznesie kancelarii?

W ciągu ostatnich dwóch lat coraz więcej. Zrealizowaliśmy pięć transakcji, z których każda trwała po kilka miesięcy i angażowała duże zespoły. Projekty miały swoją specyfikę: po jednej stronie była duża międzynarodowa korporacja, a po drugiej prywatni właściciele z bardzo różnymi oczekiwaniami i mocno związani ze spółkami.

To są ostatnie lata. A jakie było znaczenie telko na początku działalności kancelarii?

Kancelaria specjalizuje się w doradztwie transakcyjnym. Rynek M&A w Polsce nie jest na tyle rozwinięty, aby możliwe było skupienie się tylko na jednej branży. Dlatego na początku działalności przeważały projekty dotyczące sektora medycznego, który wciąż pozostaje dla nas niezwykle istotny, podobnie jak sektor telekomunikacyjny oraz IT. Jesteśmy gotowi doradzać firmom z różnych branż, o ile uznamy, że nasze doświadczenie jest wystarczające. Muszę przyznać, że kiedy kilka lat temu przeprowadzaliśmy wspomnianą transakcję dla UPC, rynek telekomunikacyjny nie wydawał się tak obiecujący, jak dziś.

Jednak konsolidacja na rynku telko trwa odkąd pamiętam...

To prawda, ale stosunkowo nowym zjawiskiem jest zainteresowanie lokalną infrastrukturą na taką skalę, jak obecnie. W ostatnim czasie obserwujemy wzrost aktywności dużych podmiotów oraz rosnący popyt z ich strony. Jak wspomniałem, perspektywa seryjności projektów jest dla nas bardzo atrakcyjna. Takie możliwości daje nie tylko telekomunikacja, ale z pewnością jest to jeden z ciekawszych, konsolidujących się obecnie rynków w Polsce.

Ile przynosi obrotów kancelarii?

W ubiegłym roku zrealizowaliśmy około 70 projektów, w tym kilka w sektorze telekomunikacyjnym. Żaden sektor nie stanowi dominującej części naszej działalności.

Źr. TELKO.in

Mirosław Fiałek, założyciel kancelarii MFW Fiałek.

Spodziewa się pan wzrostu w telekomunikacji?

Z pewnością. Na rynku działa ok. 2-3 tys. aktywnych podmiotów i ich konsolidacja jest nieunikniona.

Jak wygląda kuchnia działalności kancelarii transakcyjnej?

Chcąc skutecznie działać w tym obszarze, staramy się być na bieżąco z informacjami o podmiotach aktywnie dążących do przejęć. Monitorujemy rynek i – na ile to możliwe – wiemy o potencjalnych projektach, zanim jeszcze wejdą w fazę realizacji. Zdobycie zaufania konkretnego klienta często skutkuje tym, że zaprasza nas do kolejnych projektów lub poleca innym inwestorom. Sami również działamy proaktywnie – po jednej lub drugiej stronie transakcji – kiedy wiemy, że projekt może pojawić się na horyzoncie.

Adresujecie konkretny obszar rynku M&A w telekomunikacji? Tutaj transakcje mają bardzo różną wartość i bardzo różna jest skala przejmowanych podmiotów.

Każda kancelaria transakcyjna lubi pracować przy dużych projektach. Warsztat zawodowy i kompetencje, które oferujemy klientom też stanowią pewne kryterium doboru projektów. Nie zamykamy się jednak na żadne możliwości. Wszystko jest kwestią warunków współpracy.

Co dla pana oznaczają projekty „mniejsze" i „większe"?

Większość transakcji, które obsługujemy zamyka się w przedziale wartości 50-300 mln zł.

Wydaje mi się, że w głównym nurcie konsolidacji na rynku telekomunikacyjnym takich transakcji nie ma zbyt wiele.

To prawda, w telekomunikacji zajmowaliśmy się projektami o mniejszej wartości. Powtórzę to, co powiedziałem wcześniej: perspektywa powtarzalności projektów jest dla nas także ważna.

A duże transakcje? W Polsce możemy się spodziewać przejęć o wartości przekraczającej i 500 mln zł, i pewnie nawet liczonych w miliardach.

Takich transakcji nie należy się spodziewać ani zbyt dużo, ani zbyt szybko. Jeżeli ktoś zbudował podmiot o takiej wycenie, to zazwyczaj dobrze sobie radzi na rynku i nie spieszy się ze sprzedażą. Oczywiście procesy konsolidacyjne prawdopodobnie obejmą i takie firmy. Czujemy się kompetentni, żeby doradzać w takich transakcjach. Nie da się jednak ukryć, że gdy stroną jest duża międzynarodowa korporacja, to często decyduje się na współpracę z dużymi międzynarodowymi kancelariami prawnymi. Tak ten rynek działa.

I czy liczy się tylko subiektywna preferencja dużych nabywców? A doświadczenie w transakcjach, wielkość zespołów itp.?

Duże transakcje często wymagają bardzo dużych zespołów (w Polsce, co prawda, trudno się spodziewać przejęcia, z którym nie poradziłyby sobie lokalne firmy doradcze). Kolejna sprawa, to unikalne kompetencje, które czasem łatwiej znaleźć w kancelariach zatrudniających setki prawników. Znaczenie ma również kwestia ubezpieczenia, które my naturalnie posiadamy i to na wysokim poziomie, ale oczywiście nieporównywalnie niższym od międzynarodowych sieci prawniczych.

Wszystkie te czynniki nie muszą być decydujące, ale zazwyczaj są brane pod uwagę przy wyborze doradców. Dodam jednak, że współpracowaliśmy zarówno z dużymi sieciowymi kancelariami, jak i klientami należącymi do największych międzynarodowych funduszy inwestycyjnych. Czujemy się równoprawnym konkurentem na tym rynku (serwis Mergermarket uplasował nas na 5. miejscu w Polsce pod względem ilości transakcji w 2024 roku).

Bylibyście w stanie zapewnić obsługę przejęcia dowolnego krajowego telekomu?

Tak. Wsparcie doradców technicznych oraz innych specyficznych doradców finansowych i podatkowych byłoby niezbędne, jednak jest mało prawdopodobne, by taką transakcją zajęła się samodzielnie jakakolwiek firma prawnicza.

Jak w pana oczach wygląda specyfika transakcji M&A na polskim rynku telekomunikacyjnym?

Patrząc na najczęściej realizowane transakcje, stroną sprzedającą jest zazwyczaj mały lub średni prywatny przedsiębiorca. Rozmowy prowadzone są z założycielem firmy, który jest emocjonalnie z nią związany i jest zainteresowany przyszłymi planami inwestora wobec firmy. Jeżeli chodzi o samo aktywo, to jest kilka elementów, które trzeba brać pod uwagę. Wiemy, jak powstawały lokalne sieci telekomunikacyjne w Polsce. Budowano je szybko, a właściciele nie zawsze są w stanie wykazać pełnię praw do wykorzystywanej infrastruktury: kanalizacji czy słupów, na których wiszą kable telekomunikacyjne. Praktycznie każda transakcja wiąże się z legalizacją infrastruktury. Kiedy infrastruktura nie została zalegalizowana w kilkunastu (lub nawet kilkudziesięciu) procentach, proces ten może być czasochłonny i kosztowny.

Są podobne wyzwania w innych obszarach gospodarki?

Każda branża ma swoją specyfikę. Częstym i uniwersalnym problemem są kwestie praw autorskich do znaków towarowych. W branży monitoringu i ochrony mienia natomiast są to warunki zatrudnienia pracowników i ryzyko reklasyfikacji umów cywilnych na umowy o pracę. Telekomunikacja ma swoją specyfikę związaną z prawem do wykorzystywanej infrastruktury oraz kwestiami regulacyjnymi.

Czy widzi pan, żeby aktualny popyt na przedsiębiorstwa telekomunikacyjne powodował wzrost ich wycen?

Jak w całej gospodarce, jest to zjawisko cykliczne, a zwiększony popyt zwykle generuje presję cenową.

Jak się dzisiaj wycenia telekomy? Jaki jest mnożnik?

Trudno mi jednoznacznie odpowiedzieć, ponieważ różnica może być bardzo duża. Statystycznie w telekomunikacji ten mnożnik może być wyższy, niż w innych branżach defensywnych, jak na przykład produkcja. Z drugiej strony przejęcia w telekomunikacji zwykle oznaczają dużo pracy integracyjnej i nie są łatwo skalowalne, więc z pewnością są na rynku branże o wyższej rentowności dla inwestorów.

Na przykład?

Wysokie mnożniki uzyskiwane są ostatnio w niektórych obszarach związanych z rozwiązaniami cyfrowymi. Wycena może być skonstruowana na wiele sposobów, w tym bez korzystania z klasycznej wyceny mnożnikowej. W przypadku dostawców usług internetowych ich wycena w mniejszym stopniu zależy od generowanej wartości EBITDA i typowego mnożnika, a bardziej od liczby adresów w zasięgu sieci i jakości sprzedawanej infrastruktury.

Wciąż jeszcze tak to działa?

W sytuacji, kiedy głównym aktywem interesującym kupujących jest infrastruktura, to ekonomiczne parametry biznesu mają nieco mniejsze znaczenie. Taka prawidłowość jest tym silniej widoczna, im niżej w łańcuchu konsolidacji jest transakcja. Im wyżej, tym bardziej liczą się przepływy pieniężne i generowana wartość.

Gdzie pan dzisiaj widzi telekomunikację na krzywej cyklu atrakcyjności?

Myślę, że nadal jesteśmy w fazie wzrostu, która utrzyma się jeszcze przez pewien czas. Między innymi ze względu na perspektywy, jakie przed branżą telekomunikacyjną rysuje cyfryzacja całej gospodarki i społeczeństwa. Okresowo można się spodziewać pewnych wahań koniunktury na aktywa telekomunikacyjne, ale długoterminowy trend wydaje się wzrostowy. Obecnie wpływ na ten obszar mają również programy realizowane w ramach KPO i FERC.

Jak, ogólnie rzecz biorąc, wyglądają działania takich kancelarii, jak pańska w ramach doradztwa transakcyjnego?

Należy to podzielić na dwa obszary: doradztwo dla kupujących i doradztwo dla sprzedających. Doradzając sprzedającym, na samym początku zawsze zalecamy dokładny przegląd prowadzonej działalności i identyfikację potencjalnych ryzyk biznesowych. Nie jest to jeszcze pełne badanie *due diligence*, a jedynie potwierdzenie, że wszystkie aspekty działalności funkcjonują tak, jak powinny. Z drugiej strony, jeśli zidentyfikowane zostaną istotne ryzyka, należy podjąć odpowiednie działania przed wejściem na rynek z ofertą sprzedaży przedsiębiorstwa.

Czym takie ryzyka mogą być w telekomunikacji?

Wspomniana wcześniej kwestia prawa do korzystania z infrastruktury. Nie tylko zgodności z prawem, ale także tego, na ile jesteśmy w stanie poprzeć to odpowiednią dokumentacją. Na pewnym etapie kupujący przystąpi do due diligence. Wtedy wszystkie niezbędne dokumenty nie tylko muszą zostać udostępnione, ale także przygotowane tak, aby przegląd został sprawnie przeprowadzony. W większych firmach, które profesjonalnie archiwizują dokumentację, zazwyczaj nie stanowi to problemu. W przypadku mniejszych podmiotów może to wymagać sporo pracy. Niekiedy dokumenty nie tyle trzeba odnaleźć, ile wytworzyć, ponieważ na przykład część współpracy odbywa się na podstawie ustnej umowy. Przygotowanie spółki do sprzedaży to okazja do uporządkowania takich kwestii.

Często przygotowanie do transakcji oznacza także zmiany formy prawnej prowadzenia biznesu. Coraz rzadziej, ale jednak, zdarza się, że przedsiębiorstwo prowadzone jest w formie działalności gospodarczej lub spółki osobowej. Żaden z tych dwóch modeli nie jest odpowiedni do przeprowadzenia transakcji. Wyjątkiem jest sprzedaż wybranych aktywów lub wydzielonej części przedsiębiorstwa (co w telekomunikacji również się zdarza). W przeciwnym wypadku trzeba dokonać przekształcenia przedsiębiorstwa w spółkę kapitałową.

Bardzo popularnym sposobem akumulacji majątku rodziny stały się fundacje rodzinne, które coraz częściej uczestniczą w transakcjach sprzedaży biznesów (w ramach naszej pracy często doradzamy w powołaniu takiej fundacji oraz ustrukturyzowaniu transakcji).

Wykorzystanie fundacji rodzinnej oznacza korzyści podatkowe?

Tak, pod warunkiem spełnienia określonych warunków. Fundacja nie może być jedynie wehikułem do przeprowadzenia transakcji, służącym optymalizacji opodatkowania. W takiej sytuacji fiskus może zakwestionować przyjęte rozwiązanie. Struktura działania fundacji musi długoterminowo zabezpieczać właścicieli biznesu oraz ich rodziny, a korzyść podatkowa nie ma być celem samym w sobie. W uproszczeniu, właściciel może wnieść udziały w zbywanym biznesie do fundacji rodzinnej, która zarządza wniesionym majątkiem. Jednym z możliwych rozwiązań jest sprzedaż takiego majątku inwestorowi przez fundację, a następnie zarządzanie przez fundację środkami uzyskanymi ze sprzedaży w celu ich dalszego inwestowania. Wobec planowanych zmian w opodatkowaniu fundacji praktyka ta może jednak podlegać zmianom.

Na ile specyficzna jest transakcja, w której stroną jest fundacja rodzinna?

Z perspektywy inwestora stanowi swego rodzaju ryzyko. Fundacja jest podmiotem, z którego relatywnie łatwo jest zbyć aktywa, co może prowadzić do sytuacji, w której staje się jedynie „wydmuszką". Profesjonalny inwestor będzie oczekiwał, że w umowie sprzedaży firmy kontrahent weźmie odpowiedzialność za różne zobowiązania zaciągnięte przez taką fundację.

Czy to znaczy, że kupujący zawsze ryzykuje bardziej?

Zasadniczo, tak to wygląda. Ostatecznie to kupujący pozostaje z aktywem, które dopiero po jakimś czasie pokaże, czy założenia biznesowe zostały zrealizowane, czy wycena była właściwa, a biznesplan leżący u podstaw wyceny i samej transakcji był możliwy do zrealizowania. Ponadto okaże się, czy nie ujawniły się nieznane ryzyka i czy samą transakcję można uznać za sukces. Ryzykować może jednak również sprzedający. Jeśli w toku negocjacji umowy zgodzi się na różne zabezpieczenia na rzecz kupującego (np. zgodzi się na nieproporcjonalnie duży *earn-out* [uzależnienie części ceny od przyszłych wyników – red.] i odroczenie płatności ceny), to w efekcie przejmie od kupującego dużą część odpowiedzialności. Po zamknięciu transakcji sprzedający może stwierdzić, że nadal pozostaje z szeregiem ryzyk, w tym potencjalnymi roszczeniami ze strony kupującego. W takiej sytuacji można powiedzieć, że to sprzedający podjął większe ryzyko. Nie ma transakcji (jak i żadnej aktywności biznesowej) bez ryzyka, ale warto ryzyko minimalizować.

Co jeszcze w ramach przygotowania biznesu do sprzedaży?

Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem jest ubezpieczenie odpowiedzialności sprzedającego. Ubezpieczenie ogranicza przynajmniej część potencjalnych roszczeń, które inwestor może zgłosić po transakcji. W ten sposób obie strony są zabezpieczone. Kiedyś tego typu ubezpieczenia w praktyce zarezerwowane były dla większych transakcji realizowanych przez fundusze *private equity*. Teraz są zdecydowanie bardziej powszechne i nasi klienci bardzo często z nich korzystają.
Kolejnym krokiem jest sporządzenie i wynegocjowanie treści umowy sprzedaży. Na tym etapie wkład kancelarii transakcyjnej jest największy, a rola tego dokumentu kluczowa, ponieważ warunkuje przeprowadzenie transakcji oraz jej ostateczny sukces.

Chodzi o cenę?

Cena jest bardzo ważna, ale w tym przypadku dotyczy to raczej wzajemnych zobowiązań potransakcyjnych, w tym odpowiedzialności sprzedającego za ryzyka powstałe w okresie poprzedzającym transakcję. W tym wypadku interesy stron są potencjalnie rozbieżne, ponieważ kupujący chciałby zmaksymalizować zakres ochrony po zakupie, a sprzedający sfinalizować transakcję i wyeliminować obawy o potencjalne roszczenia. Dlatego potrzebny jest rozsądny kompromis i podział ryzyk, a także wiedza ikompetencje, aby skutecznie doradzać klientowi w przygotowaniu do takiej rozmowy i w negocjacjach dokumentacji.

Często się zdarza, że po zamknięciu transakcji dochodzi do nieporozumień między kontrahentami?

W dobrze przygotowanej i przeprowadzonej transakcji zdarza się to bardzo rzadko. Przede wszystkim poprawnie wykonane badanie *due dilligence* pozwala zidentyfikować ryzyka dotyczące nabywanego biznesu, szczególnie te najbardziej znaczące. Inwestor nie powinien być zatem niczym zaskoczony. Naszym zadaniem jest wsparcie sprzedającego w tym procesie, jego odpowiednie przygotowanie, zapewnienie pełnego ujawnienia właściwych informacji i dokumentów oraz uniknięcie późniejszych ewentualnych zarzutów o zatajenie istotnych informacji przed kupującym.

Na koniec pozostaje wynegocjowanie, podpisanie umowy i zamknięcie transakcji. Dążymy do tego, aby sprzedający, opuszczając salę konferencyjną, w której podpisał umowę, miał już zabezpieczoną na rachunku bankowym należność za sprzedane aktywa. Zdarza się niekiedy, że kupujący zastrzega część należności do wypłaty, kiedy będzie już miał pełen wgląd w zakupiony biznes. Im więcej potencjalnych ryzyk, tym większe prawdopodobieństwo, że taki mechanizm będzie zaproponowany. Rolą doradcy transakcyjnego jest rozpoznanie, które oczekiwania kupujących można uznać za standardowe i uzasadnione, a które za nietypowe i wygórowane.

Co by pan uznał za nietypowe i wygórowane?

Zatrzymanie 10-30 procent ceny na potrzeby zabezpieczenia potencjalnej odpowiedzialności i potencjalnych ryzyk transakcyjnych było powszechne jeszcze 15 lat temu. Dziś byłoby to mocno wygórowane oczekiwanie.

Praktyka przesuwa się w kierunku korzyści sprzedających?

Rynek się sprofesjonalizował. Firmy i aktywa są lepiej przygotowane do transakcji. Sprzedający sami identyfikują ryzyka i redukują ich poziom. Upowszechnianie ubezpieczenia odpowiedzialności w zasadzie likwiduje potrzebę stosowania zatrzymywania ceny.

A jak to wygląda, kiedy się reprezentuje kupującego?

Proces wygląda podobnie, jednak akcenty rozłożone są inaczej. O ile przy reprezentowaniu sprzedającego staramy się ograniczyć zakres odpowiedzialności potransakcyjnej, o tyle przy reprezentacji kupującego staramy się, aby o zmaterializowanym ryzyku i odpowiedzialności można było rozmawiać także po transakcji.

Po której stronie transakcji jest więcej pracy dla doradcy?

Zwykle po stronie kupującego. Tutaj oprócz wspomnianych wcześniej działań na rzecz sprzedającego, dochodzi cały proces *due diligence*. Jest to kluczowa procedura, ponieważ wpływa na możliwość realizacji warunków transakcji przedstawionych w ofercie wstępnej. W sytuacji, gdy kupujący uzna, że ryzyk jest więcej niż się spodziewał, może negocjować cenę transakcji, czy też rodzaj i zakres zabezpieczeń. W skrajnej sytuacji może odstąpić od transakcji.

Lepiej pracować dla sprzedającego, czy dla kupującego?

Każdemu prawnikowi łatwiej jest pracować dla doświadczonego klienta, który zrealizował już więcej transakcji i dobrze wie, na czym ten proces polega. W realiach gospodarczych takimi podmiotami są częściej kupujący. Dla sprzedających jest to często pierwsza i zarazem ostatnia transakcja w życiu.

Tym większe znaczenie ma rola doradcy transakcyjnego, zwłaszcza gdy reprezentuje klienta, który, jak już wcześniej wspomniałem, często ma emocjonalny stosunek do swojego biznesu. Doświadczony prawnik będzie jednak reprezentował obie strony równie profesjonalnie. Pod względem technicznym to, czy pracujemy dla sprzedającego czy dla kupującego, nie ma większego znaczenia, ponieważ jest to bardzo podobny proces.

Strony transakcji zawsze komunikują się przez prawnych pełnomocników?

Z racji specyfiki zawodu naturalnym partnerem dla prawnika transakcyjnego jest prawnik drugiej strony. Umowa jest kompromisem pomiędzy stronami i to często prawnicy negocjują, jakie rozwiązania będą akceptowalne dla obu stron. Transakcje są jednak często na tyle skomplikowane, że ze względów praktycznych wymagają udziału zarówno właściciela, jak i jego pracowników, a także różnego rodzaju doradców po obu stronach, stąd w praktyce rozmawiamy i współpracujemy ze wszystkimi zaangażowanymi stronami i ich doradcami.

Prawnik transakcyjny ma być aktywny, czy tylko realizować linię swojego klienta?

Ostatecznie wszystkie decyzje podejmuje klient. Niemniej jednak aktywny i kompetentny prawnik potrafi usuwać trudności i kontrowersje, co pozwala na osiągnięcie porozumienia między stronami lub przynajmniej na pozostawienie kluczowych decyzji do ustalenia przez same strony. Dotyczy to nie tylko formuł prawnych, ale także kwestii ściśle biznesowych. Klienci, zwłaszcza ci realizujący większą liczbę transakcji, zazwyczaj cenią proaktywne podejście doradców.

W telekomunikacji dużo się ostatnio dzieje, jeżeli chodzi o przepisy prawa regulujące ten biznes. Czy to jest aspekt, który wpływa na warunki realizacji transakcji M&A?

Zmiany, o których pan mówi nie są na szczęście rewolucyjne, niemniej jednak wprowadzają wiele zmian i nowych obowiązków. Doradca transakcyjny musi mieć to na uwadze, przeprowadzając *due dilligence*, czy też doradzając w zakresie już zidentyfikowanych ryzyk. Z tego względu zmiany prawne muszą być bezwzględnie monitorowane i analizowane. Wprowadzenie rozporządzenia RODO kilka lat temu znacząco rozszerzyło obszar analiz przejmowanych firm, który wcześniej odgrywał niewielką rolę w trakcie badania *due diligence*. Obecnie procedowaną zmianą jest nowelizacja ustawy o krajowym systemie cyberbezpieczeństwa, której nowe regulacje należy uwzględnić w procesach transakcyjnych.

Dziękujemy za rozmowę.

rozmawiał Łukasz Dec

materiał powstał we współpracy z kancelarią MFW Fiałek

reklama

MFW Fiałek

Kancelaria MFW Fiałek wyróżnia się na rynku prawnym, szczególnie w zakresie doradztwa transakcyjnego dla sektora telekomunikacyjnego. Niedawno, kancelaria była doradcą prawnym podmiotów z grupy Play w kluczowych transakcjach, takich jak nabycie 100 proc. udziałów w spółce Syrion oraz 51 proc. udziałów w Phobos Grupa Taurus.

W ramach kompleksowego doradztwa prawnego, MFW Fiałek przeprowadziła szczegółowe badania due diligence, które uwzględniały kwestie regulacyjne sektora telekomunikacyjnego. Kancelaria zajmowała się również przygotowaniem oraz negocjacją dokumentacji transakcyjnej, a także finalizacją transakcji. Ponadto MFW Fiałek doradzała UPC Polska w złożonych transakcjach związanych z siecią kablową Aster, zarówno przy jej nabyciu, jak i sprzedaży.

Dzięki bogatemu doświadczeniu, MFW Fiałek zyskała reputację rzetelnego partnera w obszarze doradztwa transakcyjnego w Polsce, co potwierdzają liczne wyróżnienia w międzynarodowych i lokalnych rankingach. W latach 2023 i 2024 w rankingu Kancelarii Prawniczych dziennika "Rzeczpospolita" kancelaria została wskazana jako lider w kategoriach: prawo handlowe, korporacyjne, fuzje i przejęcia, private equity oraz nieruchomości. Dodatkowo w latach 2022, 2023 oraz 2024 MFW Fiałek znalazła się w gronie finalistów The Lawyer European Awards w kategorii European Specialist Law Firm of the Year.

Jak cyfryzacja zarządzania siecią może wpływać na konsolidację firm telekomunikacyjnych?

Na polskim rynku telekomunikacyjnym, na którym działa bardzo dużo małych i średnich operatorów, obserwujemy naturalny proces stopniowego przejmowania mniejszych, lokalnych operatorów przez większe podmioty. Czy dynamiczny rozwój technologii, w tym rosnące wykorzystanie sztucznej inteligencji, mają wpływ na tę konsolidację rynku, a jeśli tak, to jaki? Zapraszamy do przeczytania rozmowy z **Radkiem Boreckim**, CTO w Globemie.

Obecna na rynku od 1997 roku, Globema jest wiodącym dostawcą specjalizowanych rozwiązań geoprzestrzennych i usług IT dla firm telekomunikacyjnych. Główne obszary działalności firmy obejmują: integrację systemów, cyfryzację zasobów sieciowych wspieraną AI/ML i zautomatyzowane projektowanie sieci. Z usług Globemy skorzystało już ponad 800 firm na całym świecie, w tym: P4, Netia, Vectra, PŚO, Nexera, Fiberhost, Lumen i Vodafone.

materiał partnera

www.globema.pl

Strategia wyczekiwania i zwiększania wartości a potem pospolite ruszenie?

Warto zacząć od tego, że konsolidacja operatorów telekomunikacyjnych, to proces kierowany głównie decyzjami biznesowymi, o których nie miejsce tutaj mówić, ale które niosą za sobą szereg konsekwencji techniczno-organizacyjnych. W trakcie konsolidacji łączą się spółki różne pod względem sposobu funkcjonowania i zarządzania oraz dojrzałości systemów na jakich pracują. Wszystkie te aspekty będą wpływać na to, jak przebiega integracja firm.

Z technicznego punktu widzenia zwykle następuje również połączenie sieci operatorów, co pociąga za sobą konieczność zespolenia baz danych i systemów zarządzających danymi o sieci.

Operatorzy przechowują informacje o swojej sieci w różnej formie – od dokumentów papierowych, przez mniej lub bardziej zaawansowane cyfrowe repozytoria, po profesjonalne systemy paszportyzacji.

Zmiany technologiczne, tj. coraz powszechniejsza cyfryzacja repozytoriów i procesów zarządzania siecią oraz rozwiązania, które tę cyfryzację ułatwiają, mogą wpłynąć na znaczne ułatwienie procesu technicznej konsolidacji operatorów telekomunikacyjnych po dokonanej akwizycji.

Globema dostarcza profesjonalne systemy inwentaryzacji sieci dla firm telekomunikacyjnych w Polsce i za granicą od ponad 25 lat. W naszej długiej historii obserwowaliśmy z bliska i pomagaliśmy przy niemal wszystkich większych fuzjach systemów inwentaryzacji sieci w Polsce.

Powszedniejąca cyfryzacja danych o sieci sprawia, że mniejsi operatorzy coraz częściej decydują się na wdrożenie profesjonalnych systemów paszportyzacji i dbają o utrzymanie danych w tych systemach. W efekcie zyskują nie tylko znaczącą poprawę wydajności codziennych procesów operacyjnych, ale również zwiększają wartość swojego przedsiębiorstwa.

Dzieje się tak dlatego, że **skutecznie zinwentaryzowana sieć jest potwierdzeniem i gwarancją tego, co jest przedmiotem transakcji i zmniejsza ryzyko biznesowe nabywcy:** podmiot przejmujący nie kupuje przysłowiowego „kota w worku", a zatem sprzedający może wynegocjować lepszą cenę. Do tego, dobra dokumentacja sieci znacząco obniża koszty samej transakcji.

Jakie problemy z jakością danych napotykają operatorzy w procesie konsolidacji i jak można je rozwiązać przy pomocy technologii, czyli patrząc szerzej – jak zmiany technologiczne mogą wpływać na konsolidację firm telekomunikacyjnych?

Radek Borecki, CTO firmy Globema: Trudno uwierzyć, ale operatorzy nierzadko wciąż przechowują swoje dane o sieci w formie papierowej, zatem przede wszystkim są one mało dostępne dla wszystkich zainteresowanych. Żeby z nich skorzystać, trzeba być na miejscu i znaleźć je w szafie. A często najpierw znaleźć samą szafę. Żeby scalić dane z funkcjonującym u przejmującego operatora systemem paszportyzacji, trzeba je doprowadzić do postaci cyfrowej.

Jeśli ta cyfryzacja ma charakter stricte manualny to, pomijając czasochłonność, zwykle skutkuje literówkami, źle odczytanymi i przepisanymi wartościami, niespójnym nazewnictwem obiektów itp. Można takie dane migrować do systemu Network Inventory, ale ich jakość w tym procesie sama się nie poprawi…

W przypadku dostępności źródeł cyfrowych, zmagamy się z przytłaczającą różnorodnością cyfrowych formatów danych, a w obrębie jednego formatu, np. popularnych plików DWG\DXF, z nieskończoną niemal dowolnością nazywania warstw, obiektów i sposobów oznaczania elementów sieci. Takie dane najpierw standaryzujemy i migrujemy do systemu paszportyzacji, ale jest to benedyktyńska praca.

materiał partnera

Jednym z najczęstszych problemów z danymi o sieci jest kwestia ich aktualności. Nawet jeśli operator już korzysta z systemu paszportyzacji, to mamy do czynienia często z dwoma sytuacjami. Pierwsza to taka, gdzie proces pozyskania danych o zmianach na sieci nie jest prawidłowo „domknięty" i nie wszystkie dane wracają do systemu inwentaryzacji, druga – gdy informacje o zmianach w sieci są na bieżąco wprowadzane do systemu, ale praca jest wykonywana manualnie, zajmuje dużo czasu, a dane, z których korzysta się w procesach operacyjnych, są de facto wciąż „nieco nieaktualne". Stąd już prosta droga do dalszej degradacji zasobów w systemie – jeśli danym nie można w pełni ufać, to i mniej chętnie wkłada się wysiłek w ich aktualizację.

Jakieś konkretne przykłady? Metody? Narzędzia?

Dostępne na rynku i w portfelu Globemy rozwiązania i usługi są odpowiedzią na powyższe problemy. Staramy się kompleksowo wspierać operatorów w dbaniu o jakość danych o sieci, które w kontekście konsolidacji, mają trafić do jednego systemu inwentaryzacji. Pomagają w pozyskiwaniu danych z różnego rodzaju źródeł (od papierowych dokumentów, po wszelkiego rodzaju źródła cyfrowe oraz informacje zbierane w terenie), w usuwaniu błędów, konwersji oraz migracji danych. Wiele z tych narzędzi automatyzuje, a więc przyspiesza te procesy i poprawia skuteczność, często dzięki wykorzystaniu metod sztucznej inteligencji.

Prowadząc projekty dla klientów, wypracowaliśmy w Globemie szeroki wachlarz walidatorów, konwerterów i skryptów poprawiających automatycznie jakość danych.

Pomagają one w skutecznym procesie integracji danych o sieci telekomunikacyjnej. Nasi specjaliści zjedli zęby na ponad stu różnych projektach czyszczenia, konwersji, migracji danych pomiędzy niezliczonymi formatami i bazami danych. Zatem do zadań przystępujemy sprawnie i wyposażeni w przetestowane narzędzia.

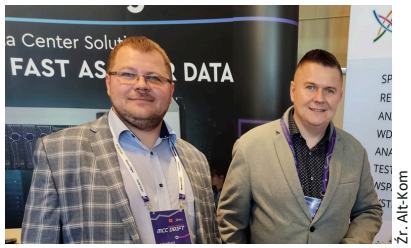
Od kilku lat oferujemy również rozwiązania wykorzystujące metody sztucznej inteligencji, w tym uczenia maszynowego, **do pozyskania informacji o sieci z różnego rodzaju „niestrukturalnych" źródeł, interpretujące i wydobywające kluczowe dane ze skanów papierowych dokumentów**, odczytujące informacje zawarte na schematach sieci, rozpoznające informacje o elementach infrastruktury umieszczonych w **szafach telekomunikacyjnych albo w terenie**.

Tak jak zauważyliśmy powyżej, kluczowe jest nie tylko umiejętne zebranie danych, ale również skuteczne zamknięcie tego w procesie aktualizacji tychże. Globema oferuje rozwiązania, które **udostępniają technikom w terenie aktualne dane o sieci**, ale również wymagają przekazania wszelkich dokonanych zmian z powrotem do systemu paszportyzacji. Automatycznie i na czas.

Wszystkie te rozwiązania pomagają w szybkiej cyfryzacji informacji o sieci i utrzymaniu jej wysokiej jakości, a w efekcie umożliwiają sprawne funkcjonowanie systemu paszportyzacji i wykorzystanie go w wielu procesach biznesowych. W przypadku konsolidacji, pomagają przeprowadzić ten proces szybciej i sprawniej.

Czy każdy ISP marzy o tym, by się dobrze sprzedać?

Dla lokalnego operatora, działającego na terenie kilku gmin, mającego 3-5 tys. klientów, sprzedaż firmy lub sieci w ciągu najbliższych kilku lat nie jest jedynym rozwiązaniem.



Źr. Alt-Kom

Arkadiusz (z lewej) i Daniel Foryś, właściciele Alt-Komu

Takiego punktu widzenia nie podziela Daniel Foryś z Nienadowej w woj. podkarpackim, gdzie jego firma Alt-Kom świadczy usługi internetowe na terenie gmin Dubiecko, Dynów, Krzywcza i Bircza

– Mam 44 lata. Biznes jest stabilny, Przynosi nam stały dochód. Nie mamy długów. Rozbudowujemy sieć światłowodową w miarę potrzeb ze środków własnych. Firma jest rodzinna i z bratem dzielimy się zadaniami. To zapewnia spory komfort, bo nie jest tak, że wszystkie problemy kumulują się na głowie jednej osoby. Poza tym lubimy, to co robimy – mówi Daniel Foryś.

Podkreśla, że mottem działalności jego firmy jest robić to co inni, tylko lepiej.

– Stosuję tę maksymę w praktyce, czego efektem są zadowoleni klienci. Praktycznie nie notujemy, by ktoś odchodził z naszej sieci do konkurencji. Oczywiście, jak wszędzie problematyczni klienci też się zdarzają. Takich nie staramy się zatrzymywać – dodaje.

Alt-Kom to stosunkowo mały operator, ale jak podkreśla Daniel Foryś, biznes i przychody spółki rosną systematycznie z roku na rok. Przy czym świadczenie usług internetowych, to nie jedyna działalność, którą para się firma. Zajmuje się ona również sprzedażą i serwisem sprzętu komputerowego, świadczy usługi w zakresie budowy lokalnych sieci komputerowych dla firm, monitoringu czy usługi nagłośnieniowe, a nawet oferuje montowanie pomp ciepła.

Jak podkreśla Daniel Foryś, w centrum jest klient, i jeśli korzysta z jednej usługi i jest z niej zadowolony, jest spora szansa, że zdecyduje się na zakup kolejnej.

– Nawet moją mama, która w pobliżu ma agencję ubezpieczeniową, ma wielu klientów od nas – śmieje się Daniel Foryś.

– Oczywiście, działalność telekomunikacyjna jest priorytetowa. Zyski z innych działalności kierujemy na rozbudowę światłowodów. Wciąż mamy jednak też abonentów na sieci radiowej. To prawda, że nie zakładamy w najbliższej przyszłości sprzedaży firmy czy sieci, ale też mamy świadomość, że jej wartość rośnie im większy ma zasięg i im więcej zdobędziemy klientów – mówi Daniel Foryś.

W jego ocenie, największym atutami Alt-Komu jest lokalność, czyli dobra znajomość specyfiki rynku i klientów oraz bezawaryjność działania sieci i usług. Jak zaznacza, sieć nie jest duża, więc łatwo zadbać, by była wybudowana i serwisowana starannie.

Alt-Kom nie korzystał ze środków unijnych na budowę sieci. W obszarze jego działania projekt POPC realizował natomiast Voice-Net, a operator z Nienadowej ma z nim podpisaną umowę hurtową i świadczy usługi na tej infrastrukturze.

Obszary, na których działa Alt-Kom są już stosunkowo dobrze uzbrojone w światłowody. Z danych SIDUSIS wynika, że na koniec czerwca tego roku w gminie Dubiecko na 3 253 punkty adresowe tylko 40 pozostało bez zasięgu internetu stacjonarnego. W sumie na obszarze tym było 88 białych plam NGA. W gminie Dynów było natomiast 146 białych plam NGA, a w gminie Krzywcza – 58. Trochę więcej do zrobienia jest w gminie Bircza, gdzie jest 2 276 punktów adresowych, a na koniec czerwca 2024 roku w zasięgu stacjonarnego dostępu do usług szerokopasmowych było 1 776 punktów adresowych, a 500 pozostało bez zasięgu. Na obszarze tym było 557 białych plam NGA.

– To nie dlatego, że jak mówi dawne porzekadła „w Birczy bieda skwirczy", ale to trudny inwestycyjnie obszar. Jeśli są zainteresowani klienci, staramy się dotrzeć tam z siecią uwzględniając nasze możliwości – mówi Daniel Foryś.

Podkarpacki Operator Telekomunikacyjny
ALT-kom
TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE

Jeśli na rynku lokalnych ISP często można usłyszeć, że nie ma w Polsce takiego operatora, który choćby teoretycznie nie rozważał sprzedaży firmy i wyjścia z biznesu telekomunikacyjnego, to niekonieczne jest to prawdą w przypadku Alt-Komu.

Daniel Foryś przyznaje, że nikt nie składał mu jeszcze propozycji odkupienia sieci, ale i on nie robił takich zabiegów. W życiu i w biznesie wszystko się może jednak zdarzyć. Jednak na dzisiaj Daniel Foryś z bratem zakładają, że za kolejne 5 lat ciągle będą zajmować się sprzedażą usług internetowych. Liczą, że na dużo większą skalę niż dzisiaj.

reklama

orange™

Maciej Nowohoński, członek zarządu Orange Polska: *„Pozwólmy branży telekomunikacyjnej rozwijać się w sposób adekwatny do realizowanych przez nią inwestycji infrastrukturalnych".*

Branża telekomunikacyjna w Europie charakteryzuje się dużym rozdrobnieniem, relatywnie silnymi regulacjami, solidnymi przepisami zabezpieczającymi interesy konsumentów i ścisłymi zasadami, w ramach których konkurują ze sobą telekomy oraz mogą odbywać się fuzje i przejęcia.

Kierunek rozwoju rynku od strony produktowej jest dość jasny technologicznie. Klienci – rozumiani szeroko jako społeczeństwo i biznes – potrzebują bezpiecznych, odpornych i wysokiej jakości usług, z których mogą bezproblemowo i w przystępnej cenie korzystać w codziennym życiu: rozrywce, relacjach prywatnych oraz biznesowych. Jednocześnie sieci telekomunikacyjne w obliczu różnego rodzaju zagrożeń i kryzysów odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu odporności Państwa, gospodarki i społeczeństwa, odpowiadając także na specjalne oczekiwania poszczególnych grup klientów. **W efekcie potrzeba więcej światłowodu i 5G, czyli inwestycji.**

W Polsce mamy wciąż ponad 2300 aktywnie działających operatorów – od ogólnokrajowych po lokalnych. To wyjątkowo dużo, nawet w porównaniu do dość rozdrobnionego rynku europejskiego. **Jeszcze 15 lat temu branża telko stanowiła ok 2,5 proc. PKB Polski. Dziś to tylko 1 proc. Poziom cen za usługi należy do najniższych w Europie** (drugi wśród najtańszych krajów), nawet z uwzględnieniem parytetów siły nabywczej.

Jednocześnie europejski segment telko jest pod stałą presją inwestorów oczekujących wyższych zwrotów – większość czołowych branż charakteryzuje się dziś lepszym profilem inwestycyjnym. Zwroty na kapitale osiągane w telekomunikacji są na ogół poniżej kosztów ich kapitałów, co oznacza, że branża nie kreuje ekonomicznie wartości.

Takie tło oznacza wysoką konkurencję w dostępie do kapitału oraz środowisko sprzyjające do rozwijania różnych koncepcji fuzji i przejęć.

Jednocześnie w interesie rozwoju polskiego przemysłu, wzrostu innowacyjności usług, poszerzania umiejętności cyfrowych społeczeństwa i wzmacniania cyberbezpieczeństwa są dalsze inwestycje branży telko w nowoczesne i odporne sieci stacjonarne oraz mobilne.

Do tego potrzeba odpowiednich warunków i pewnej, nazwijmy to, umowy społecznej, która pozwoli rynkowi rozwijać się (i monetyzować swoje usługi) w stopniu umożliwiającym dalsze inwestycje.

Pozwólmy więc branży rozwijać się w sposób adekwatny do realizowanych przez nią kosztownych inwestycji, które uwzględniają wysoki poziom odporności, co wymaga wystarczająco atrakcyjnych warunków przyciągających kapitał. Może to zostać osiągnięte, jeżeli zachowamy (my, wszyscy zainteresowani) racjonalność w politykach cenowych, regulacjach i otoczeniu prawno-fiskalnym oraz w kontroli koncentracji na rynku telko.

Unijna wiara w dobre skutki konsolidacji telekomów

Telekomunikacyjni przedsiębiorcy w Europie mają zbyt małą skalę działania i dlatego są mniej innowacyjni niż ich odpowiednicy w Chinach czy USA – uważają decydenci w Brukseli. Remedium na to ma być konsolidacja i zmiana w podejściu do regulacji, co ma pomóc wypromować europejskich czempionów na rynku telko. Nie wszyscy zgadzają się z taką diagnozą, a realizacja takiej wizji wymagałaby radykalnych zmian w polityce i przepisach dotyczących konkurencji.

Źr. multimedia.europarl.europa.eu

Decydenci w Komisji Europejskiej przekonują, że należy wspierać konsolidację na rynku telekomunikacyjnym w Europie, ponieważ poprawi to jego konkurencyjność i innowacyjność. Mocno optował za tym Thierry Breton, unijny komisarz rynku wewnętrznego w Komisji Europejskiej (we wrześniu dość niespodziewanie złożył rezygnację ze stanowiska), a w przeszłości był m.in. prezesem France Telecom (Orange). Podkreślał on, że Unia Europejska musi „ułatwiać operacje transgraniczne i tworzenie prawdziwie paneuropejskich operatorów infrastruktury o skali umożliwiającej wykorzystanie pełnego potencjału ogólnego unijnego rynku telekomunikacyjnego".

Ten tok myślenia powiela opublikowany przez Komisję Europejską we wrześniu tego roku raport napisany przez Mario Draghiego, byłego premiera Włoch. Raport skupia się na tym, jak poprawić konkurencyjność Unii Europejskiej. Zawiera też rekomendacje dla sektorów telekomunikacji oraz infrastruktury i usług cyfrowych.

W ocenie Draghiego, który był też szefem Europejskiego Banku Centralnego, w Europie działa na rynku telekomunikacyjnym zbyt wielu operatorów obsługujących około 450 mln konsumentów w porównaniu z garstką tego typu podmiotów w USA i Chinach. W efekcie unijnym telekomom brakuje skali potrzebnej do zapewnienia obywatelom powszechnego dostępu do światłowodów i 5G oraz zaproponowania biznesowi innowacyjnych rozwiązań i technologii. Draghi wskazuje przy tym, że niższe ceny usług telekomunikacyjnych w Europie niewątpliwie przyniosły korzyści obywatelom i przedsiębiorstwom, ale z biegiem czasu zmniejszyły rentowność branży, a co za tym idzie poziom inwestycji w Europie w zakresie nowych technologii wykraczających poza podstawowe usługi łączności.

Raport wskazuje też, że unijne regulacje i polityka konkurencji w sektorze telekomunikacyjnym w rzeczywistości zniechęcały do konsolidacji, faworyzując na każdym z rynków mniejszych graczy.

– W UE regulacje „ex ante" – np. mające na celu zapobieganie niepożądanym skutkom cenowym – oraz unijna i krajowa polityka konkurencji faworyzują dużą liczbę podmiotów i niskie ceny konsumenckie – stwierdza raport. I zaleca ograniczenie regulacji *ex ante* na szczeblu krajowym na rzecz egzekwowania zasad konkurencji *ex post* w przypadkach nadużywania pozycji dominującej.

Mario Draghi obawia się, że spadająca rentowność sektora telekomunikacyjnego może stanowić ryzyko dla przemysłu w Europie, bowiem obecnie do cyfryzacji produkcji, dostaw i dystrybucji wymagana jest najnowocześniejsza infrastruktura (światłowód, 4G i 5G).

Tymczasem sieci światłowodowe o krytycznym znaczeniu dla zapewnienia łączności gigabitowej docierają jedynie do 56 proc. gospodarstw domowych w Europie. Szacuje się, że aby zapewnić pełny zasięg gigabitowego dostępu w całej UE wymagane będą jeszcze inwestycje o wartości około 200 mld euro. A to nie wszystko, bo chcąc rozwijać innowacyjne usługi generujące przychody (IoT, przetwarzanie brzegowe, API) operatorzy potrzebują dodatkowych środków na inwestycje. O to zaś będzie trudno, bo obecnie mają mocno ograniczoną elastyczność finansową.

Draghi jest też zwolennikiem ograniczenia udziału w europejskich sieciach telekomunikacyjnych sprzętu dostawców wysokiego ryzyka (np. z Chin). Raport odnotowuje, że co prawda w sektorze telekomunikacyjnym Europa jest mniej zależna od technologii zagranicznych, a czołowi dostawcy z UE (Nokia, Ericsson) mają dobrą pozycję na światowym rynku, to jednak ważne będzie, aby nie zwiększać zależności, zwłaszcza od dostawców wysokiego ryzyka.

Ci mogliby bowiem zagrozić bezpieczeństwu sieci UE i danych obywateli. Tymczasem obecnie w 14 państwach członkowskich nie obowiązują żadne ograniczenia dotyczące dostawców wysokiego ryzyka.

To zdaniem Draghiego niedobrze i w przypadku sektora telekomunikacyjnego raport zaleca większe uwzględnienie względów bezpieczeństwa w pozyskiwaniu technologii poprzez promowaniu rozwiązań zaufanych dostawców z UE oraz dostawców sprzętu telekomunikacyjnego z UE w strategicznych negocjacjach handlowych.

autoreklama

Raport wzbudził mieszane reakcje w sektorze telekomunikacyjnym. Europejska Organizacja Konsumentów oceniła krytycznie pomysły Draghiego. Jej zdaniem, nacisk na większą konsolidację i deregulację na rynkach, takich jak telekomunikacja prawdopodobnie ograniczy konkurencję, a cenę za to mogą zapłacić konsumenci.

Pozytywnie zareagowały natomiast duże telekomy. Według przedstawicieli Vodafone, Draghi słusznie wskazał jako główne przyczyny słabej konkurencyjności gospodarki europejskiej brak skali, w której mogą działać operatorzy europejscy, złe regulacje w obszarze konkurencji czy błędne podejście do dystrybucji częstotliwość i utrzymującą się nierównowagę w ekosystemach cyfrowych. Stanowi to wyraźny sygnał do pilnych przeciwdziałań, takich jak opracowanie nowej unijnej ustawy o telekomunikacji, uwzględniającej wnioski z raportu Draghiego.

Jednak nie wszystkie firmy telekomunikacyjne są tak entuzjastycznie nastawione. Europejskie Stowarzyszenie Telekomunikacji Konkurencyjnej (ECTA), które reprezentuje alternatywnych operatorów, określiło raport jako „jednostronny… wspierający wyraźnie i wyłącznie żywotne interesy kilku dużych operatorów zasiedziałych oraz cele realizowane przez potężne lobby grupy, proponując rozwiązania, które ze swej natury nie mogą wyzwolić innowacji i inwestycji".

– Obawiamy się, że raport Draghiego opiera się na błędnej ocenie modelu europejskiego i w związku z tym wiąże się z ryzykiem nałożenia wysokich cen na konsumentów, przedsiębiorstwa i administrację publiczną. Co więcej, może zagrozić konkurencyjności UE w sferze cyfrowej. Ograniczanie konkurencji zawsze wiąże się z wysoką ceną i nie sprzyja innowacjom ani inwestycjom. Nie zapominajmy, że tak zwane big techy nie wywodzą się od operatorów zasiedziałych, a wszystkie zaczynały od zera – ocenił raport Luc Hindryckx, dyrektor generalny ECTA.

Organizacja zwraca przy tym uwagę, że Europa wyróżnia się pod względem wdrażania sieci gigabitowych, ich wykorzystania przez konsumentów i użytkowników profesjonalnych, a także przystępności cenowej, jeśli chodzi o korzystanie z tej infrastruktury. Ponadto Europa jest na dobrej drodze do osiągnięcia celów Dekady Cyfrowej UE 2030. Niestety, według ECTA, istnieje ryzyko, że wszystkie te wybitne osiągnięcia zostaną poważnie zagrożone przez propozycje przewidziane w raporcie Draghiego.

Z kolei zdaniem Alessandro Gropelliego, desygnowanego na dyrektora generalnego Connect Europe (dawniej ETNO), raport ten może mieć przełomowy wpływ na sektor telekomunikacyjny.

– Wdrożenie tych zaleceń wymaga jednak radykalnych zmian w polityce i przepisach dotyczących konkurencji – zauważa Gropelli.

Polski Instytut Ekonomiczny, oceniając propozycje Draghiego w obszarze telekomunikacji, zwraca uwagę, że dotyczą one w zasadzie wzmocnienia podaży usług – raport skupia się bowiem na barierach dla działalności operatorów telekomunikacyjnych.

– Draghi wspiera dwa kontrowersyjne rozwiązania – ułatwienia dla konsolidacji firm oraz opłaty od dostawców treści na rzecz operatorów telekomunikacyjnych. Oba rozwiązania są silnie lobbowane przez przedstawicieli części europejskich firm telekomunikacyjnych. W rozdziale brakuje natomiast wizji, do czego miałyby prowadzić te zmiany – nie widać na przykład nacisku na rozwój przemysłowych sieci 5G, co wydaje się istotną drogą do zwiększenia konkurencyjności Europy – podsumowuje PIE.

reklama

Konsolidacja rynku postępuje… na zaciągniętym hamulcu

NEXERA

Problemy z sukcesją, rosnące koszty działalności oraz postępująca globalizacja marek i usług – to główne czynniki, które mogą wpłynąć na przyspieszenie przejęć na rynku telekomunikacyjnym. Ze względu na liczne bariery proces potrwa jeszcze jednak co najmniej kilka lat.

Nexera już w 2017 roku, jako część swojego programu budowy sieci, rozpoczęła inwestycje dofinansowywane w ramach konkursów Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC). Łącznie – do końca 2021 roku – firma była beneficjentem dwudziestu konkursów POPC, znacząco przyczyniając się do likwidacji białych plam na mapie kraju. W tym roku firma zdecydowała się jednak mocno ograniczyć inwestycje w ramach projektów Krajowego Planu Odbudowy (KPO) i Funduszy Europejskich na Rozwój Cyfrowy (FERC). Pierwszym powodem tej decyzji była dbałość o rentowność prowadzonej działalności – skala dofinansowania okazała się bowiem niewystarczająca. – Znaczną barierą były też krótkie terminy realizacji projektów, a przede wszystkim bardzo restrykcyjne warunki umów w zakresie konieczności realizacji 100 proc. zasięgu bez możliwości podmiany adresów, jak miało to miejsce w POPC. Nieterminowa realizacja lub istotne problemy z podłączaniem pojedynczych adresów mogły wpłynąć na utratę całego dofinansowania. Dodatkowo niepewność co do wysokości przychodów powodowała, iż ryzyko inwestycyjne było w tym przypadku nieproporcjonalnie wysokie z punktu widzenia przedsiębiorstwa – mówi Paweł Hordyński, członek zarządu ds. finansowych w Nexerze.

Suma wspomnianych negatywnych czynników inwestycyjnych oznacza dla operatorów obniżenie przewidywalności prowadzonego biznesu. A właśnie jej brak staje się jedną z przyczyn słabnącego zainteresowania polskim rynkiem ze strony inwestorów, zwłaszcza zagranicznych. Nieprzewidywalność dotyczy również ram regulacyjnych w odniesieniu do operatorów, będących beneficjentami środków publicznych. W szczególności w zakresie poziomu cen usług hurtowych. Inwestorzy odczytują to jako obniżanie potencjału naszego rynku. Tu warto dodać, że w dłuższej perspektywie taka sytuacja wpłynie niekorzystnie nie tylko na tempo jego konsolidacji, lecz i na dostępność do światłowodu oraz jakość ofert detalicznych ze strony ISP.

Trzy przyczyny przyspieszonej konsolidacji

Bez względu na wymienione okoliczności, procesy przejęć w branży będą konsekwentnie postępować i przyspieszać – z kilku powodów.

Z jednej strony istnieć będą silne bariery dla rozwijania i ujednolicania rynku – jak wskazane wyżej niekorzystne warunki korzystania z dofinansowania czy nieprzewidywalne ramy regulacyjne. Z drugiej zaś strony postępować będzie konsolidacja, która w kolejnych (i już najbliższych) latach doprowadzi do zmniejszenia liczby operatorów telekomunikacyjnych. W skali całego kraju pozostanie ich pewnie kilkuset.

Po pierwsze, problem z sukcesją. Podobnie jak w innych sektorach gospodarki, istotnym i coraz bardziej masowym problemem staje się brak chętnych do przejmowania biznesu od założycieli firm powstałych 20-30 lat temu. Wówczas jednym z najczęstszych rozwiązań (lub koniecznością) jest sprzedaż swojego biznesu.

Po drugie, spadek konkurencyjności. Rosnące koszty usług przełożą się – zwłaszcza w przypadku firm działających lokalnie i na mniejszą skalę – na spadek konkurencyjności cenowej. A to w przypadku małych ISP jest jednym z podstawowych argumentów konkurencyjnych w walce o klienta.

Po trzecie, globalizacja. Tak jak w szeregu innych usług, tak i w telekomunikacji coraz mocniej do głosu dochodzą światowe marki, z ogromnym doświadczeniem, zasobami i rozpoznawalnością, a przede wszystkim konkurencyjną ofertą (zwłaszcza w momencie wejścia na rynek). To z kolei przekieruje uwagę klientów na ich usługi i odwrót od dotychczasowych, mniejszych dostawców.

Rynek ma przed sobą dobrą przyszłość

– *Bez względu na rozdrobnienie rynku należy oczekiwać, że światłowód będzie stopniowo zastępować inne technologie. W miejscach, w których nie będzie opłacało się go budować, nadal wykorzystywane będą alternatywne rozwiązania, czyli przede wszystkim internet radiowy w różnej postaci* – twierdzi Paweł Biarda, członek zarządu ds. komercyjnych w Nexerze. W kilkuletniej perspektywie wciąż pod dużym znakiem zapytania stoi sukces sieci 5G. Jeśli do końca tej dekady uda się ją efektywnie wprowadzić do użycia, dotyczyć to będzie przede wszystkim dużych miast. Małe ośrodki miejskie i wsie prawdopodobnie pozostaną poza istotnym wpływem tej technologii.

TELKO IN

MFW Fiałek