

TELKO IN



# AKTYWNI GRACZE NA RYNKU PRZEJĘĆ

RAPORT O KONSOLIDACJI  
ISP W POLSCE

Przygotowane przy wsparciu  
merytorycznym kancelarii Brightspot

 **BRIGHTSPOT**  
LAW | AUDIT | CONSULTING

# SPIIS TREŚCI

2. **Rynek kupującego czy sprzedającego?** – komentarz biznesowy
3. **Konsolidacja rynku ISP** – komentarz prawny
5. **FixMap to już dwudziestu operatorów**
6. **Głodni akwizycji** – kto aktywnie kupuje?
8. **Co i jak kupują najwięksi gracze?**
10. **Tomasz Kowal: Przejmowanie firm to nie konkurs na liczbę transakcji**
13. **Audyt firmy telekomunikacyjnej** – jak to robią najwięksi?
18. **Czy lokalny ISP może budować swoją strategię na akwizycjach?**
20. **Fundacje rodzinne** – nowy trend w sprzedaży sieci telekomunikacyjnych

# RYNEK KUPUJĄCEGO CZY SPRZEDAJĄCEGO?

To, że o specyfice polskiego rynku telekomunikacyjnego stanowi m.in. bardzo duża liczba podmiotów na nim działających, jest przypominane bardzo często. Fakt ten skłania wielu do konkluzji, że nieunikniona jest konsolidacja, bo niemożliwe jest, by na takim rynku było miejsce aż dla tylu podmiotów. Teoretycznie więc, gdy przyszłość jest dla tak wielu tak niepewna, chętnych do sprzedaży firmy powinno być całe mnóstwo.

Nie tak dawno Thierry Breton, unijny komisarz rynku wewnętrznego w Komisji Europejskiej podzielił się publicznie swoją opinią, że aby sprostać obecnym wyzwaniom technologicznym, operatorzy telekomunikacyjni w UE potrzebują skali działania i w związku z tym niezbędna jest ich konsolidacja na poziomie europejskim. W jego opinii tylko odpowiednio duży podmiot jest w stanie inwestować w nowoczesne rozwiązania i w konsekwencji być innowacyjny. Dlatego marzy mu się Europa, w której na rynku telekomunikacyjnym zostanie 4-5 operatorów paneuropejskich zdolnych rzucić wyzwanie graczom z USA czy Azji. W jego logice telekomunikacja miałaby być obszarem zarezerwowanym tylko dla odpowiednio dużych i nielicznych podmiotów.

Thierry Breton zapomina przy tym, że to w dużej mierze właśnie konkurencja wymusza innowacje, a europejscy giganci telekomunikacyjni wcale nie muszą być zainteresowani globalną rywalizacją z firmami z USA czy Chin i będą wolały zadowolić się drenowaniem bliższego im rynku, na którym zniknęła im lokalna konkurencja.

Nie jestem specjalnym zwolennikiem idei, aby unijne czy krajowe regulacje (np. poprzez zwiększanie uciążliwych wymagań administracyjnych wobec operatorów) wymuszały fuzje i przejęcia. Lepiej, by konsolidacja odbywała się w sposób naturalny, na co składa się wiele czynników. Ostatecznie każdy właściciel biznesu, może dojść w pewnym momencie do wniosku, że już ma dość, ma inny pomysł na życie i biznes i zaczyna myśleć o sprzedaży firmy. Nie każdy jest też zdolny wytrzymać presję np. związaną z rosnącą konkurencją i dochodzi do wniosku, że lepsze będzie spieniężenie biznesu. Oczywiście z drugiej strony musi być chętny na taką akwizycję.

Od pewnego czasu na polskim rynku telko można obserwować większą aktywność jeśli chodzi o M&A. Jednym z powodów jest pojawienie się na rynku polskim agresywnego gracza, jakim jest Iliad (grupa Play), który – jak wiele wskazuje – jest gotów zaoferować atrakcyjniejsze warunki właścicielom przejmowanych firm niż to czego mogli się spodziewać rok czy dwa lata temu.

Oceniając czy dziś na polskim rynku telekomunikacyjnym za wzmożony ruch w obszarze M&A bardziej odpowiada podaż czy popyt, skłaniałbym się ku temu drugiemu. Owszem operatorzy z sektora MSP skarżą się na dotkliwe regulacje, zły klimat gospodarczy i prawo, niskie ceny za usługi, itp, ale też wielu z nich mówi, że jeszcze mają, gdzie budować sieci i wciąż widzą możliwości rozwoju. Można też usłyszeć: „Sprzedam firmę i co dalej? To prawda będą miał pieniądze, które wszakże pożre inflacja”. No, ale jeśli – w ich ocenie – ktoś przedstawia im „ofertę życia” na wykupienia ich firmy czy sieci, to dlaczego mieliby się nad tym przynajmniej nie zastanowić?

Marek Jaślan

REKLAMA

**Zapewniamy indywidualne podejście,  
bezpieczeństwo transakcji  
i doświadczony zespół specjalistów**

**Jeśli myślisz o sprzedaży swojego  
biznesu FTTH, skontaktuj się z nami:**

✉ [akwizycje.ftth@orange.com](mailto:akwizycje.ftth@orange.com)

☎ +48 453 693 564



# KONSOLIDACJA RYNKU ISP

## – KOMENTARZ PRAWNY

**Sytuacja na rynku sprzedaży sieci jest bardziej interesująca i dynamiczna niż kiedykolwiek. Ma na to wpływ kilka czynników.**

Pierwszym z nich jest inflacja. Koszty operatorów rosną a możliwości przenoszenia ich na abonentów są ograniczone. Stąd spadek rentowności wielu przedsiębiorstw i poszukiwanie perspektywy wyjścia z biznesu. Drugim jest KPO/FERC. Wielu operatorów boi się, że zostanie zabudowanych dzięki dużym pieniądзом płynącym konsekwentnie do największych firm telekomunikacyjnych. Trzecim jest duża aktywność kupujących. Aktualnie na rynku można wybierać między firmami, które chcą kupować. Jeszcze rok temu było ich istotnie mniej. Czwartym jest zmęczenie właścicieli i poszukiwanie przez nich innego sposobu na życie. Biznes telekomunikacyjny jest trudny i wymagający. Konieczność świadczenia usługi 24 godziny na dobę, problemy z personelem, kolejne obowiązki regulacyjne, dumpingowe ceny konkurencji i niekończące się inwestycje potęgują poczucie frustracji. Wielu operatorów nie ma do tego sukcesorów, którym mogłaby powierzyć dalsze losy swoich firm. Stąd myśl o sprzedaży. Ostatni znaczący moim zdaniem czynnik to efekt myślenia grupowego albo może inaczej efekt kuli śnieżowej – „inni się sprzedają, więc ja też to rozważę”.



Bez względu na przyczyny, ożywienie na rynku sprzedaży, czy może nawet boom sprzedażowy, są faktem. Wielu operatorów przychodzi do nas rozmawiać o sprzedaży i wielu się z naszą pomocą sprzedaje. Poniżej przedstawiam pewne ogólne wnioski wynikające z naszej praktyki sprzedażowej. Mam nadzieję, że pomogą one właścicielom firm telekomunikacyjnych podejmować bardziej bezpieczne dla nich i korzystne finansowo decyzje biznesowe.

**Maciej Jojczyk** – radca prawny w kancelarii Brightspot,  
maciej.jojczyk@brightspot.pl

## 1

### **Masz firmę z problemami? Rozwiąż je przed sprzedażą**

Proces negocjowania sprzedaży sieci wygląda tak, że kupujący najpierw mówi, ile chce zapłacić za konkretną firmę w warunkach idealnych, to jest pod warunkiem, że zakup firmy nie przedstawia dla kupującego żadnych ryzyk. Na tej podstawie strony zawierają wstępne porozumienie – list intencyjny (niewiążący dokument określający założenia transakcji), term sheet (wiążący dokument określający kluczowe parametry transakcji) lub rzadziej umowę przedwstępną (umowa zobowiązująca do zawarcia umowy sprzedaży w przyszłości). Następnie kupujący angażuje prawników i doradców technicznych a niekiedy także doradców podatkowych i finansistów, żeby określić ryzyka związane z kupowaną siecią. Kolejnym krokiem jest wycena tych ryzyk i złożenie oferty zdyskontowanej o ich wartość. Różnica między ceną początkową i skorygowaną potrafi być bardzo znacząca. Regułą jest jednak, że usunięcie ryzyk przez zaangażowanie własnych sił jest znacznie tańsze niż umożliwienie kupującemu, aby zdyskontował je w cenie. Po prostu bardziej opłaca się usunąć ryzyka przed audytem kupującego i przedstawić do transakcji aktywa tych ryzyk pozbawione.





## 2

### **Martwisz się, że jesteś w nietypowej sytuacji? Nie ma typowych sytuacji.**

Trudno w to uwierzyć, ale naprawdę każdy przypadek sprzedaży firmy telekomunikacyjnej jest wyjątkowy. Każda transakcja jest naznaczona jakąś odmiernością, która wymaga indywidualnego podejścia. Podam kilka przykładów. Sprzedawaliśmy kiedyś sieć, której właściciel zmarł w trakcie transakcji i trzeba było przeprowadzić postępowanie spadkowe. Sprzedawaliśmy sieć, w której zobowiązania sprzedającego przekraczały roczny przychód firmy, i umowa została skonstruowana tak, żeby znacząca część ceny została zapłacona przez kupującego bezpośrednio do wierzycieli sprzedającego. Sprzedawaliśmy sieć, której właściciel ani razu nie spotkał się z kupującym, ponieważ był fizycznie niedostępny przez cały okres audytu i negocjacji – sterował wszystkim przez telefon. Sprzedawaliśmy udziały w spółce, w której sprzedającym była formalnie inna osoba prawna i trzeba było przesunąć termin transakcji, aby sprzedający mógł skorzystać z ulgi holdingowej.

Prawie każda transakcja wymaga jakichś reorganizacji czy przesunięć aktywów – wniesienia sieci z działalności gospodarczej do sprzedawanej abonenckiej spółki z o.o., przekształcenia działalności w spółkę, wniesienia udziałów do fundacji rodzinnej, wyciągnięcia ze sprzedawanej spółki nieruchomości, które mają pozostać własnością kupującego itp.

Każdy przypadek jest wyjątkowy, ale większość trudności da się rozwiązać.

## 4

### **Chcesz dostać lepszą cenę? Pomyśl o podatkach.**

Trudno jest wynegocjować od kupującego dodatkowe 5 proc. ceny. Łatwiej jest przygotować transakcję tak, żeby nie zapłacić niepotrzebnie 5 proc. podatku. Masz spółkę z o.o. i chcesz sprzedać przedsiębiorstwo lub aktywa? Może trzeba się przekształcić w spółkę osobową. Chcesz kupić aktywa? Może warto wystąpić o interpretację podatkową, że stanowią one zorganizowaną część przedsiębiorstwa. Kupujesz zorganizowaną część przedsiębiorstwa? Może trzeba wycenić część rzeczową aktywów, żeby nie zapłacić wyższej stawki PCC. Kontrolujesz zbywane udziały przez spółkę kapitałową? Może kwalifikujesz się do zwolnienia z CIT w ramach ulgi holdingowej. Masz udziały w spółce z o.o.? Może warto je wnieść do fundacji rodzinnej.

Przepisy podatkowe są bardziej skomplikowane niż kiedykolwiek, ale nadal stwarzają wiele różnych możliwości legalnego strukturyzowania transakcji.

## 3

### **Spieszysz się? Lepiej uzbroić się w cierpliwość**

Procesy akwizycyjne trwają. Niekiedy kilka lat, kiedy są powiązane z przygotowaniem podatkowym czy też biznesowym, ale prawie zawsze kilka – kilkanaście miesięcy. Z czego to wynika? Przejdźmy przez typowy proces krok po kroku. Zaczynamy od decyzji o sprzedaży. Szukamy kontrahenta. Negocjujemy umowy o poufności. Zbieramy dane i przekazujemy je do oferentów. Otrzymujemy pierwsze oferty, więc zaczynamy liczyć, która opłaca się najbardziej. Wybieramy najlepszą ofertę. Zawieramy wstępne porozumienie z oferentem zazwyczaj powiązane z udzieleniem mu wyłączności do prowadzenia negocjacji. Obsługujemy audyt strony kupującej. Czekamy na raport z audytu. Kupujący chce zatrzymania części ceny w związku ze zidentyfikowanymi ryzykami. Negocjujemy umowę sprzedaży. Uzupełniamy informacje o firmie wypełniając liczne załączniki do umowy. Zawieramy umowę sprzedaży. Dostajemy część pieniędzy. Usuwamy zidentyfikowane ryzyka – dostajemy drugą część pieniędzy.

Wysiłek właściciela związany z taką transakcją, odpowiada połowie etatu przez cały okres jej trwania.

## 5

### **Jesteś przekonany, że masz rację? Potwierdź to z ekspertem.**

Jest wiele powszechnie błędnych przekonań odnośnie do transakcji na aktywach telekomunikacyjnych. W tym celu wyjaśniam jak niżej. Nie trzeba przekształcać się w spółkę z o.o., żeby sprzedać sieć. Istnieje możliwość kupienia lub sprzedania samych abonentów. Sieć nie musi znajdować się w ewidencji środków trwałych, aby mogła być przedmiotem transakcji. Sprzedaż aktywów na 3 proc w ramach ryczału od przychodów ewidencjonowanych jest bardzo ryzykowna a urząd skarbowy nie wyda na to pozytywnej interpretacji. Zdeterminowany kupujący co do zasady nie obrazi się, jak poszukamy konkurencyjnej oferty. Podobnych przekonań bywa więcej. Biorąc pod uwagę, że sprzedający sprzedaje sieć zazwyczaj tylko raz, warto, aby skorzystał z pomocy kogoś, kto ma za sobą więcej takich procesów.

# FIXMAP TO JUŻ DWUDZIESTU OPERATORÓW



Źródło: TELKO.in

Grupa FixMap liczy już 20 podmiotów, które świadczą usługi telekomunikacyjne dla około 100 tys. abonentów. Spółki działają samodzielnie, ale na poziomie całej grupy prowadzone są działania optymalizacyjne, które mają pozwolić na uzyskanie efektu rosnącej skali działania całej grupy. O bieżących transakcjach i planach rozmawiamy z Piotrem Muszyńskim – założycielem FixMap.

## **TELKO.in: Duże zainteresowanie na rynku wzbudziła jedna z ostatnich akwizycji FixMap – zakup Tonetic Group.**

PIOTR MUSZYŃSKI, prezes zarządu FixMap: Ta transakcja rzeczywiście stanowiła pewien wyjątek. Wśród dwudziestu sfinalizowanych przez nas kontraktów trudno byłoby zresztą mówić o standardowym podejściu. Typowa jest natomiast konstrukcja umowy, czy forma stosowanych przez nas zabezpieczeń.

W przypadku Tonetic Group najpierw właściciela zmieniło 20 proc. udziałów, a dopiero potem kolejne 80 proc. FixMap zwykle postępuje odwrotnie i zaczyna od pakietu kontrolnego.

Do każdego kontrahenta podchodzimy niesablonowo, starając się nie tylko odpowiedzieć na jego potrzeby i motywy działania, ale również zaoferować mu wartość dodaną w postaci udziału w większym projekcie, zapewniając rozwój firmy stanowiącej przecież niejednokrotnie dorobek ich życia.

W przypadku Tonetic Group wyzwaniem było to, że mieliśmy pięćdziesięciu udziałowców, zatem i model zamknięcia transakcji musiał być dostosowany do ich oczekiwań, a jednocześnie wpisywać się w strategię biznesową FixMap. Decyzję o zakupie pakietu mniejszościowego podejmowałem po rozważeniu i zmyślowaniu potencjalnych ryzyk wynikających ze struktury naszego porozumienia.

### **Czy może pan podać wartość tej transakcji?**

Nie ujawniamy wartości realizowanych przez nas transakcji.

### **W takim razie zapytam, ilu abonentów i mieszkań w zasięgu przybyło razem z wołomińską siecią?**

Nabyliśmy ponad 30 tys. HP w zasięgu i 10 tys. klientów. Spółka jest znakomicie zlokalizowana, bardzo dobrze i dynamicznie zarządzana przez prezes Ewę Kulasińską.

### **Jak dużą część całej Grupy FixMap stanowi obecnie Tonetic?**

Dzisiaj to około 10 proc. potencjału zasięgowego i klienckiego całej grupy.

### **Jakie przewidujecie plany rozwojowe dla Tonetic Group?**

Planujemy rozbudowę sieci poprzez inwestycje i akwizycje, a także dalszą aktywną sprzedaż w celu zwiększenia poziomu saturacji na istniejącym zasięgu. Nasze zamiary są ściśle określone. Pozwólcie jednak państwu, że nie będziemy uprzedzać o tych działaniach konkurencji.

## **Czy w spółce nastąpią jakieś reorganizacje?**

W kontekście planów związanych z rozwojem firmy bardzo ważne było dla mnie zorganizowanie spotkania z pracownikami Tonetic Group. Bo o ile z udziałowcami w trakcie spotkań i negocjacji rozmawiamy także o planach rozwojowych, to do momentu oficjalnego ogłoszenia zespół pracowników nie miał takich informacji. Pomimo tego, że dotychczasowi udziałowcy pozostali na stanowiskach zarządczych, to kupienie pakietu kontrolnego przez inwestora mogło wywołać u pracowników co najmniej pytania związane ze stabilnością zatrudnienia, czy przyszłością firmy. Zależało mi na tym, żeby rozwiać wszelkie wątpliwości, nakreślić plany rozwojowe, pokazać, że unikalną wartością spółki jest jej zrośnięcie z lokalną społecznością. A dodatkowo zaprezentować zespołowi korzyści wynikające z przynależności do Grupy FixMap. Mam wrażenie, że to było bardzo dobre spotkanie w przyjaznej, niemal rodzinnej atmosferze.

## **Czy i jak dalece spółka będzie integrowana z innymi podmiotami Grupy Fixmap?**

Wierzymy w lokalność i zwinność grupy samodzielnych podmiotów. Wspieramy operacyjnie spółki na poziomie zarządzania siecią, szczególnie w obszarze wirtualizacji warstwy core, inwentaryki [optymalizacja wykorzystania posiadanych zasobów technicznych – red.] oraz usług. Myślę, że już niedługo będziemy mogli zaprezentować bardzo konkretne rezultaty naszych działań.

## **Jaki jest obecnie pana horyzont inwestycyjny jeżeli chodzi o Grupę FixMap?**

Zakładałem, że okres 5 lat działania, to dobry czas na umocnienie na rynku, co oznacza, że nieustannie poszukujemy optymalnych rozwiązań wspierających dalszy, równie dynamiczny rozwój grupy.

## **Kiedy planujecie poszukiwanie inwestora strategicznego?**

Horyzont inwestycyjny grupy zależy wprost od pozyskania inwestora strategicznego, a jego charakter będzie wpływał na strategię działania FixMap. Na pewno inaczej będziemy funkcjonować z inwestorem branżowym, inaczej z inwestorem finansowym.

## **Dziękujemy za rozmowę.**

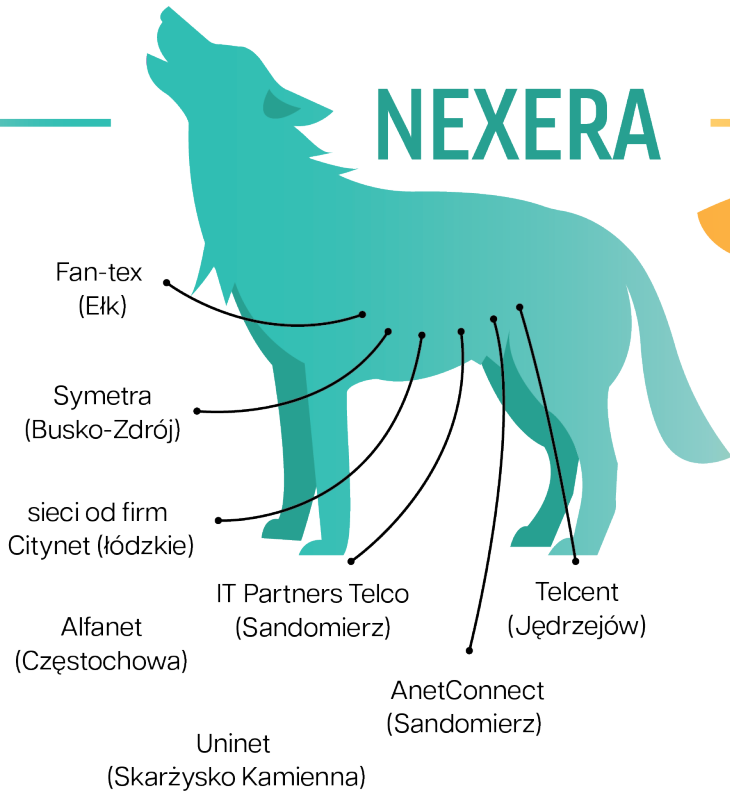
opracował Łukasz Dec

• materiał powstał we współpracy z FixMap •

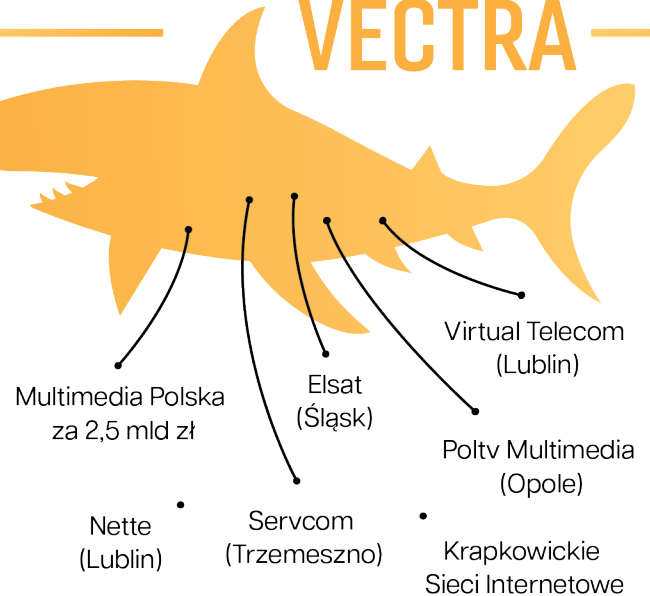
# GŁODNI AKWIZYCJI

## - KTO AKTYWNI KUPUJE?

### NEXERA



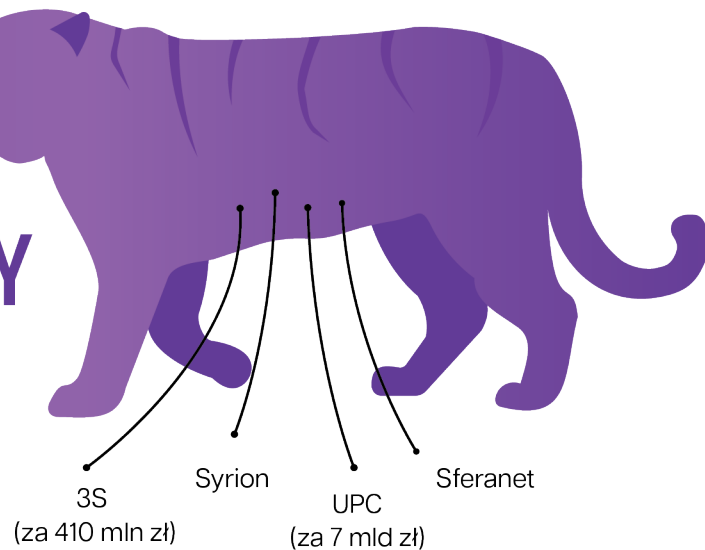
### VECTRA



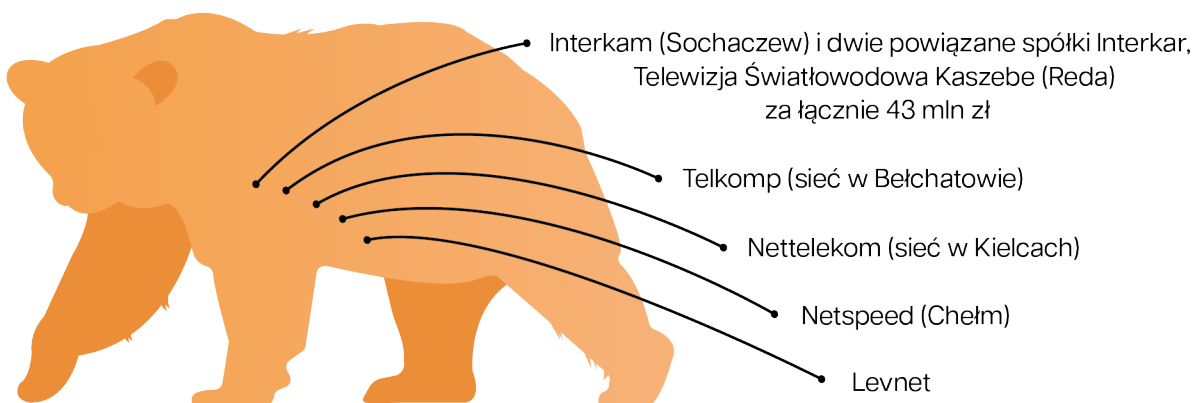
### NETIA



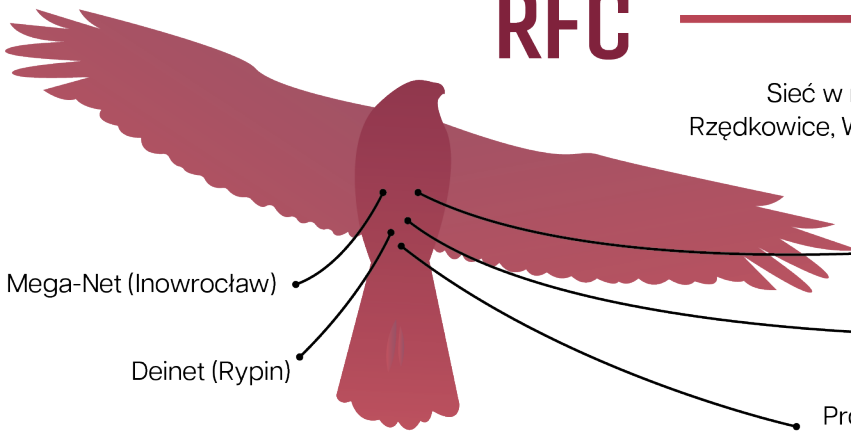
### PLAY



### ORANGE



# RFC



Sieć w miejscowościach: Zawiercie, Morsko, Rzędkowice, Włodowice, Kotowice, Pińczycze, Stara Huta od Marton Media

Mega-Net (Inowrocław)

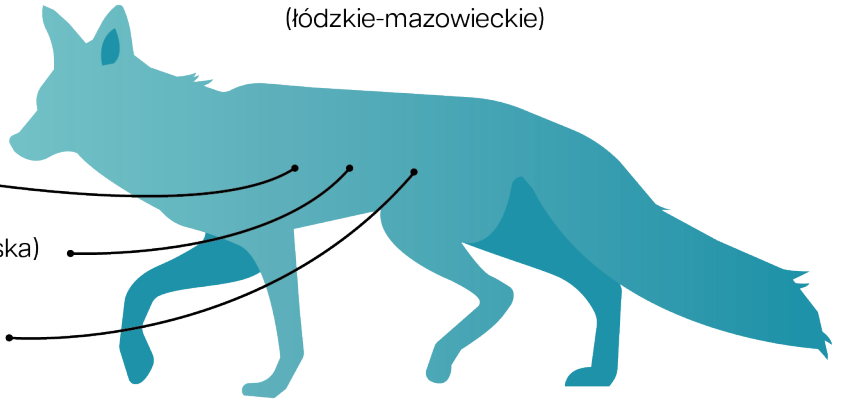
Deinet (Rypin)

Budinet-IT (Tłuchowo)

Syriusz (Wągrowiec)

Progresnet Świątłowód (łódzkie-mazowieckie)

# TOYA



T-Mont (Kraków)

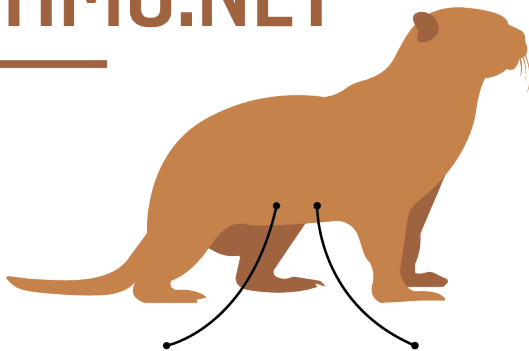
Skomur (Zgierz)

Fiberlink (Małopolska)

S-Net (Kraków)

City Partner (Kraków)

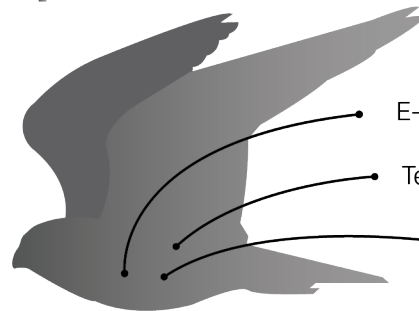
# STIMO.NET



Terabit (Mazowsze)

Arxnet (Mazowsze)

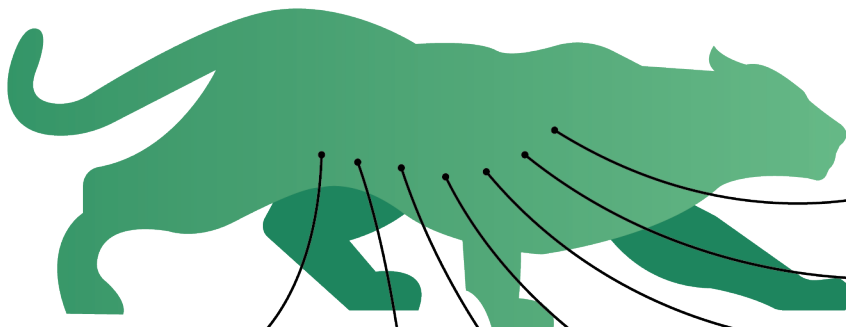
# BESKID MEDIA



E-SBL net (Łęczyny)

Telico (Żywiec)

E-Net24 (Żywiec)



# FIXMAP

Enformatel (Rzeszów)

Lubonet (Wielkopolska)

Akasha.net (lubelskie)

Ntelekom (Mazowsze)

Lupro (Skoczów)

Terra Telekom (lubuskie)

Liquid Systems (Międzyrzec Podlaski)  
i Inter-Komp Banino (Kaszuby)

Comp-Serwis (Krosno)

HLG Internet (podkarpackie)

M3.net (Bielsko-Biała)

Ezbit (Przeworsk, podkarpackie)

Kolnet (Śląsk) • SL-Net (Rzeszów)

Wołomin Świątłowód (Mazowsze)

Wide-Net II (Bieszczady)

Volta Communications

WadowiceNet (Małopolska)

## CO I JAK KUPUJĄ NAJAKTYWNIJSI GRACZE:

	PYTANIE	FIBERHOST	FIXMAP	FIRMA HANDLOWA GIGA ARKADIUSZ KOĆMA	NETIA
<b>1</b>	Na terenie jakich województw / powiatów, kupują Państwo sieci (prosimy o wskazanie konkretnych obszarów; wskazanie województwa traktujemy jako zainteresowanie całym jego obszarem)	Nasze działania akwizycyjnie dotyczą całej Polski. Nie koncentrujemy się w sposób szczególny na jednym obszarze.	Województwa: wielkopolskie, lubuskie, śląskie, podkarpackie, mazowieckie, lubelskie, małopolskie.	Województwa: małopolskie, świętokrzyskie śląskie, podkarpackie	Prowadzimy akwizycje na terenie całej Polski. Preferowane lokalizacje to te znajdujące się w zasięgu światłowodowej sieci szkieletowej Netii.
<b>2</b>	Minimalne i maksymalne rozmiary interesujących Państwa przejęć (w liczbie HC).	Nie mamy określonych minimalnych ani maksymalnych rozmiarów interesujących nas przejęć. Jednym z kluczowych kryteriów inwestycyjnych jest unikalność danej sieci, czyli to w jakim stopniu jest ona zabudowana przez innego operatora. Zdecydowanie skłaniamy się ku sieciom wybudowanym na obszarach podmiejskich oraz wiejskich.	Nie mamy ograniczeń, każdego traktujemy indywidualnie. W zależności od wielkości sieci stosujemy różne modele transakcji.	Min 1000, Max 5000	Minimum 7 500 HC; brak limitu maksymalnego Minimum 25 000 HP
<b>3</b>	Preferowana (akceptowalna) technologia sieci dostępowej: a) FTTH, b) Ethernet, c) HFC/DOCSIS, d) xDSL, e) WiFi/point-to-multipoint.	Preferowaną technologią nabywanych sieci dostępowych jest FTTH.	Preferowana technologia to FTTH i FTTB, akceptujemy UTP	Preferowana: FTTH, Ethernet Akceptowalna: WiFi	Preferowana technologia: FTTH, Ethernet (FTTB).
<b>4</b>	Co jest dla Państwa podstawą wyceny przejmowanego podmiotu: a) wartość wyniku EBITDA (za jaki okres), b) wielkość przychodów (za jaki okres), c) liczba HC, d) liczba HP?	Podstawą wyceny jest zasięg (HP), liczba klientów (HA), ARPU pozyskiwane na klientach (B2C i B2B) oraz procent zabudowy sieci nabywanego operatora przez sieć operatora konkurencyjnego. Nie bez znaczenia są również koszty integracji, jakie musi ponieść Fiberhost po zakupie danego podmiotu.	Nasze modele wyceny uwzględniają wszystkie wskazane przez Państwa parametry.	Podstawą wyceny są parametry finansowe - przychody, koszty i marża operacyjna oraz biznesowe - liczba abonentów, zasięg sieci, poziom jej wypełnienia i konkurencja.	Kombinacja różnych wycen, w tym: Wycena DCF spółki; okres prognozy co najmniej 5 lat po przejęciu Wycena porównawcza: wynik EBITDA, roczna wartość przychodów, liczba HC, liczba HP (okres porównawczy do 3 lat, w zależności od tempa wzrostu spółki).
<b>5</b>	Preferowane modele transakcji: a) przejęcie całości przedsiębiorstwa, b) zakup udziałów w przedsiębiorstwie (dający nad nim kontrolę?), c) przejęcie infrastruktury sieciowej, d) przejęcie relacji abonenckich.	Nabywamy sieci w formie Zorganizowanych Części Przedsiębiorstwa (ZCP), nabywając 100% udziałów w spółkach (share deal) a także w formie zakupu samej infrastruktury (asset deal). W tym ostatnim modelu przedsiębiorca podpisuje z Fiberhost umowę BSA i dalej prowadzi swój biznes jako właściciel spółki, marki, lokalny pracodawca, inwestor etc.	Preferowane modele transakcji to a) i b), ale nie wykluczamy również modelu opisanego w punkcie c).	Bierzemy pod uwagę każdy model transakcji – zakup przedsiębiorstwa, zorganizowanej części przedsiębiorstwa, większościowy pakiet udziałów, 100% udziałów oraz zakup samej infrastruktury.	Preferowany model transakcji to zakup 100% udziałów przejmowanego przedsiębiorstwa obejmującego wszystkie składniki przedsiębiorstwa związane z świadczeniem usług dostępu do Internetu i TV. Opcjonalne: zakup samej infrastruktury sieciowej.
<b>6</b>	Modele biznesu po akwizycji: a) utrzymanie odrębności prawnej przejętego podmiotu, b) utrzymanie lokalnego brandu w obrocie handlowym, c) pełna integracja przejętego podmiotu, d) pozostanie dawnych właścicieli w managementie przejętego podmiotu (w zarządzie? w lokalnych strukturach?)	Docelowym modelem jest pełna integracja przejętego podmiotu z siecią, systemami i procesami Fiberhost. Dopuszczamy współpracę z obecnym właścicielem oraz jego zespołami technicznymi na czas tak zwanego „transition period”, czyli czas pomiędzy nabyciem sieci, a jej integracją z zasobami Fiberhost.	Działamy w oparciu o modele opisane w punkcie a), b) oraz d).	Decyzja o sposobie integracji jest podejmowana na podstawie wielkości podmiotu, jego formy prawnej i lokalizacji. Przy każdym przejęciu część kadry pracowniczej znalazła u nas zatrudnienie i następowala pełna integracja przejętego podmiotu pod brandem GIGA. Jeśli nastąpi nabycie udziałów, to lokalny brand zostanie czasowo utrzymany a obecni właściciele mogą zostać zatrudnieni w strukturach zarządu.	Czasowe działanie przejętej jako spółki w ramach Grupy Netia. Czasowe utrzymanie lokalnego brandu w okresie działania jako spółka zależna Netii. W zależności od lokalnych potrzeb, angażowanie części właścicieli przejętej spółki jako menadżerów wsparcia realizacji celów operacyjnych przejętej spółki oraz do wsparcia integracji z Netią. Pełna integracja przejętego podmiotu po okresie czasowego działania jako podmiot zależny Netii.
<b>7</b>	Najistotniejsze do tej pory zrealizowane transakcje: kilka transakcji, którymi chcą się Państwo pochwalić.	Z uwagi na obowiązujące nas klauzule poufności nie możemy podzielić się informacjami o prowadzonych oraz zakończonych akwizycjach.	Wszystkie nasze transakcje mają tak samo istotne znaczenie przy budowaniu Grupy Kapitałowej i każda z nabytych przez nas Spółek stanowi istotny element Grupy.	Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat regularnie kupowaliśmy firmy telekomunikacyjne realizując łącznie około 10 transakcji. Posiadamy wypracowane metody wyceny, audytu oraz przeprowadzania transakcji, dzięki czemu proces jest profesjonalny, uczciwy i sprawny.	Od początku działania na rynku przejęć lokalnych operatorów telekomunikacyjnych (ISP), Netia zrealizowała ponad 45 transakcji, które łącznie obejmowały blisko 700 000 HP oraz 170 000 HC. Ostatnio zrealizowane transakcje: ISTS Kraków, IST Łomża, Logitus Gdańsk, Enterpol Lublin.



## CO I JAK KUPUJĄ NAJAKTYWNIJSI GRACZE:

	PYTANIE	NEXERA	PLAY	ORANGE POLSKA	RFC INTERNET SP. Z O.O.
1	Na terenie jakich województw / powiatów, kupują Państwo sieci (prosimy o wskazanie konkretnych obszarów; wskazanie województwa traktujemy jako zainteresowanie całym jego obszarem)	Województwa: warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie, łódzkie, świętokrzyskie, śląskie, mazowieckie w kierunku łódzkiego, świętokrzyskiego.	Cała Polska	Cała Polska	Cała Polska
2	Minimalne i maksymalne rozmiary interesujących Państwa przejęć (w liczbie HC).	Minimalny poziom to 800.	brak	Nie mamy konkretnych uwarunkowań, ale preferujemy kilka tysięcy zasięgu, chociaż nie wykluczamy również mniejszych integracji.	Do 25k HC
3	Preferowana (akceptowalna) technologia sieci dostępowej: a) FTTH, b) Ethernet, c) HFC/DOCSIS, d) xDSL, e) WiFi/point-to-multipoint.	FTTH/ Ethernet	FTTH	Dominująco FTTH/FTTB	Wszystkie, może być mix
4	Co jest dla Państwa podstawą wyceny przejmowanego podmiotu: a) wartość wyniku EBITDA (za jaki okres), b) wielkość przychodów (za jaki okres), c) liczba HC, d) liczba HP?	Liczba HC, Liczba HP oraz lokalizacja, aktywa i otoczenie konkurencyjne w danym regionie.	a) – d)	Różne elementy, dedykowane modele wyceny	Liczba HC według technologii, przychody miesięczne, koszty miesięczne, wielkość zatrudnienia
5	Preferowane modele transakcji: a) przejęcie całości przedsiębiorstwa, b) zakup udziałów w przedsiębiorstwie (dający nad nim kontrolę?), c) przejęcie infrastruktury sieciowej, d) przejęcie relacji abonenckich.	c) przejęcie infrastruktury sieciowej	a) – d) w zależności od podmiotu i transakcji	Wszystkie modele	Każda z wymienionych jest możliwa. Model transakcji jest dostosowany do sprzedającego
6	Modele biznesu po akwizycji: a) utrzymanie odrębności prawnej przejętego podmiotu, b) utrzymanie lokalnego brandu w obrocie handlowym, c) pełna integracja przejętego podmiotu, d) pozostanie dawnych właścicieli w managementcie przejętego podmiotu (w zarządzie? w lokalnych strukturach?)	Wszystkie opcje odnoszą się do wejścia we własność biznesu, a my odkupujemy infrastrukturę, a w biznes nie ingerujemy. Decyzja co do działalności biznesowej operatora po transakcji, w tym działania w ogóle, czy utrzymania marki są wyłączną i niezależną decyzją jego dotychczasowych właścicieli.	a) – d) w zależności od podmiotu	Elastyczne podejście biorące pod uwagę lokalne uwarunkowania i decyzje sprzedających w zakresie zaangażowania po sprzedaży. Docelowa integracja operacyjna, techniczna i biznesowa z wykorzystaniem pozycji na lokalnym rynku	C.
7	Najistotniejsze do tej pory zrealizowane transakcje: kilka transakcji, którymi chcą się Państwo pochwalić.	Telcent, Uninet, Symetra, IT Partners Telco, Fan-Text, Anetconnect, Citynet, Grupa Alfabet.	Komunikowane transakcje: SferaNet, Syron	Przejęcia: Nettelekom, Telekom, Netspeed, Interkam, Interkar, Telewizja Kaszebe, Levnet	Dokonyjemy 2-3 kluczowych transakcji rocznie, które stanowią fundament naszego dynamicznego rozwoju. Aspirujemy, by być pierwszym wyborem dla właścicieli sieci rozważających wycofanie się z rynku

# PRZEJMOWANIE FIRM TO NIE KONKURS NA LICZBĘ TRANSAKCJI

Obecnie obserwujemy zwiększone zainteresowanie sprzedażą biznesu FTTH, Myślę jednak, że często wielu właścicieli tylko bada możliwości zmonetyzowania „dorobku swojego życia”. Nie bez znaczenia są tu obecnie uruchamiane projekty w ramach programów pomocowych KPO i FERC, które dają możliwości dla dalszego rozwoju lokalnych sieci FTTH. W Polsce pozostają obszary wymagające budowy zasięgu światłowodowego do gospodarstw domowych wykluczonych cyfrowo i z pewnością mali ISP nie powiedzieli tu ostatniego słowa - mówi Tomasz Kowal, dyrektor Rozwoju Współpracy Regionalnej Orange Polska.



źródło: Orange

**TELKO.in: Proces konsolidacji na rynku lokalnych operatorów telekomunikacyjnych w ostatnich latach trochę przyspieszył. Wpływ na to miało m.in. pojawienie się aktywnych w tym obszarze podmiotów jak Fixmap czy Nexera. Na ich tle aktywność Orange jeśli chodzi o M&A wydaje się o wiele mniejsza. Z czego to wynika?**

TOMASZ KOWAL: Trudno tu oceniać aktywność po liczbie transakcji, jednak niezależnie uważamy, że mamy właściwy „udział w rynku” w tym zakresie. Gratulujemy wspomnianym podmiotom zrealizowanych przejęć, ale należy podkreślić, że nie traktujemy naszego udziału w tym procesie jak konkursu na liczbę transakcji. Mamy konkretnie zdefiniowaną strategię rozwoju i staramy się ją realizować z wykorzystaniem wszystkich możliwości tj. nie tylko przejęć, ale również budowy lub przebudowy własnej infrastruktury lub dzierżawy od operatorów hurtowych jak również tych, którzy nie są typowymi hurtownikami na rynkach lokalnych. W kwestii dzierżaw potrafimy współpracować z każdym operatorem co oznacza, że przejęcie nie jest dla nas jedyną możliwością.

**Na rynku można spotkać się z opinią, że Orange to trudny partner w rozmowach o sprzedaży biznesu ze względu na skomplikowane procesy decyzyjne w grupie. Jako korporacja macie bardzo rozbudowaną procedurę zbieranie informacji o potencjalnym sprzedającym. To sprawia, że przejście przez ten proces dla wielu lokalnych firm jest bardzo trudne pod względem biurokratycznym i w efekcie łatwiej dojść do porozumienia z Vectrą, Fixmapem czy Nexerą. Czy zgadzacie się z tym?**

Pozwolę sobie nie zgodzić się z tym twierdzeniem. Kiedyś słyszałem już podobne mity o tym, że z Orange nie można współpracować na rBSA, a jesteśmy podmiotem współpracującym z największą liczbą operatorów. Do prowadzonych rozmów podchodzimy bardzo poważnie, co oznacza, że za każdym razem chcemy dobrze zrozumieć, jaką firmę możemy przejąć, a następnie po złożeniu oferty wywiązać się z uzgodnionych warunków. Rozmawiamy ze wszystkimi właścicielami firm jak fachowiec z fachowcem, traktujemy właścicieli po partnersku i nie chcemy składać pustych obietnic.



Jeśli chodzi o nasz proces decyzyjny to faktem jest, że Orange jest korporacją i ten fakt jest wykorzystywany do kreowania opinii o długim i złożonym procesie. Jednak w zakresie przejęć lokalnych ISP musimy podkreślić, że jesteśmy przygotowani do szybkich decyzji na „najwyższym szczeblu”. Mamy za sobą 7 transakcji (3 przejęcia spółek i 4 zakupy sieci) i aktywnie pracujemy nad kolejnymi transakcjami.

**W ostatnim okresie z hukiem na rynku przejęć pojawiła się grupa Play. Na ile może utrudniać wam plany w tym obszarze lub wpłynąć na zmianę waszego podejścia, jeśli chodzi o akwizycje mniejszych podmiotów?**

Każda konkurencja motywuje do konstruktywnego prowadzenia działań, co nie oznacza, że chcemy uczestniczyć w jakimś wyścigu i podejmowaniu nieracjonalnych biznesowo decyzji. Niezależnie od tego, kto co oferuje, intencją Orange jest pozostanie wiarygodnym partnerem do realizacji transakcji. Wierzymy, że nasza propozycja nie tylko samego przejęcia, ale szeroko rozumianej integracji biznesu zbudowanego przez lokalnych ISP oraz długoterminowych planów, a także różne opcje sprzedaży dla właścicieli firm, jest decydującym aspektem dla podejmowanych decyzji.

**W marcu 2022 r. Orange nabyła 100 proc. udziałów sochaczewskiego ISP Interkam oraz dwie powiązane spółki z Redy Interkar oraz Telewizję Światłowodową Kaszebe. Wcześniej przejmowała infrastrukturę światłowodową w Kielcach czy Belchatowie. Jak oceniacie efekty tych akwizycji? Czy one zachęcają do kolejnych akwizycji?**

Uzupełnię Pana wypowiedź: przejęliśmy również sieć w Chelmie i na Pomorzu. Efekty tych akwizycji oceniamy pozytywnie zarówno od strony biznesowej, jak i z perspektywy klientów, ponieważ zdecydowanie poprawiliśmy jakość usług, a także wzbogaciliśmy ofertę w zakresie Internetu, usług TV, a dodatkowo jeżeli klient zdecyduje się połączyć swoje usługi mobilne w jeden pakiet, to uzyskuje oszczędność redukując poziom płatności za trzy usługi płacone odrębnie.

A wracając do Pana pytania, to z pewnością dzięki tym przejęciom i przeprowadzeniu pełnego procesu integracji jesteśmy bogatsi o doświadczenie jak realizować takie przejęcia do końca. Nie interesuje nas przejmowanie biznesu i pozostawianie go samemu sobie. Wykorzystujemy tu całe spektrum możliwości integracji i rozwoju w Grupie Orange nie tylko infrastruktury, ale również usług oraz kompetencji jakie posiadają pracownicy lokalnych ISP. Zważywszy na fakt, że na rynku polskim działa kilkaset lokalnych operatorów FTTH można powiedzieć, że proces konsolidacji dopiero się zaczyna i jak najbardziej Orange będzie brał w tym aktywny udział realizując swoją strategię lidera na rynku infrastruktury w Polsce.

**Projekty inwestycyjne z 1.1 POPC się kończą, czy to spowodowało, że Orange będzie bardziej interesować się inwestycjami w przejęcia lokalnych operatorów ISP?**

Jak wcześniej wspominałem, Orange jest zainteresowane przejęciami w związku z realizacją naszej strategii już od co najmniej kilku lat i zamierzamy kontynuować tą drogę. Kwestie związane z inwestycjami POPC czy innych programów pomocowych nie warunkowały i nie warunkują naszych działań.

**Jak wygląda porównanie efektów biznesowych pomiędzy akwizycjami a inwestycjami typu greenfield dla operatora takiego jak Orange?**

Zawsze budowanie od początku wiąże się z koniecznością zaplanowania i przeprowadzenia procesu komercjalizacji i saturacji nowo wybudowanej sieci. To jest czasochłonne i wymaga wielu starań w relacjach z potencjalnymi klientami w obszarze inwestycji greenfield. Akwizycje rozwiniętych biznesów w wielu przypadkach mają już ten proces za sobą, bynajmniej w większym lub mniejszym stopniu. Mamy bowiem do czynienia z sieciami lokalnymi z saturacją na poziomie kilkudziesięciu procent. Nie oznacza to, że nie jesteśmy zainteresowani również akwizycją nowo wybudowanych sieci, o ile są one zlokalizowane w atrakcyjnie infrastrukturalnych terenach.

**Na rynku w Polsce działa około 2-3 tys. lokalnych operatorów ISP. Rosnąca konkurencja wzrost kosztów działalności w ostatnich latach nie wszystkim mogą służyć. Jak wiele podmiotów z tej grupy rozważa może scenariusz sprzedaży biznesu?**

Obecnie obserwujemy zwiększone zainteresowanie sprzedażą biznesu FTTH. Myślę jednak, że często wielu właścicieli tylko bada możliwości zmonetyzowania „dobrej części swojego życia”. Jak natomiast pokazują statystyki niewielka część decyduje się lub jest w stanie przeprowadzić transakcję, by sprzedać swój biznes. W mojej ocenie to nadal początek poszukiwania inwestorów na przejęcie posiadanych przez ISP biznesów. Nie bez znaczenia są tu obecnie uruchamiane projekty w ramach programów pomocowych KPO i FERC, które dają możliwości dla dalszego rozwoju lokalnych sieci FTTH. W Polsce pozostają obszary wymagające budowy zasięgu światłowodowego do gospodarstw domowych wykluczonych cyfrowo i z pewnością mali ISP nie powiedzieli tu ostatniego słowa.

**Ile podmiotów na lokalnych rynkach mogłoby być interesującymi firmami do przejęcia przez Orange? Czy macie taką listę?**

Dostępne bazy np. SIRS oraz analiza rynków lokalnych w oparciu o dane Orange umożliwiają nam identyfikację i analizy sieci operatorów lokalnych. Monitorujemy ten rynek i tworzymy różne scenariusze z uwzględnieniem alternatyw, o których wspominałem wcześniej. Posiadamy wyniki własnych analiz, ale nie oznacza to, że ograniczamy się do kontaktów tylko z wąsko wyselekcjonowaną grupą operatorów. Jesteśmy potencjalnie zainteresowani każdym przypadkiem możliwości przejęcia, który buduje dla Orange wartość. Wymaga to oczywiście indywidualnego podejścia i tak to realizujemy. Nie ignorujemy żadnej możliwości niezależnie czy wynika ona z naszych analiz czy z kontaktu zainicjowanego przez potencjalnego zbywcę interesującej nas infrastruktury.

**Kiedy możemy się spodziewać ogłoszenia, że Orange sfinalizował kolejne udane akwizycje lokalnych ISP? Na każdej kwartalnej wynikowej konferencji Orange można bowiem usłyszeć, że operator jest tym zainteresowany. Podobnie jest zresztą w przypadku spółek IT.**

Z naturalnych przyczyn nie możemy ujawniać szczegółów ale możemy powiedzieć, że nie pozostajemy bierni.

## **Szukacie celów akwizycyjnych w całej Polsce czy raczej na konkretnych obszarach?**

Badamy cały rynek i oczywiście selekcjonujemy obszary ze względu na ich atrakcyjność, m.in. ze względu na poziom istniejącej konkurencji infrastrukturalnej ze strony innych operatorów na danych obszarach. Genetyka infrastrukturalna Orange nie ogranicza nas do żadnego konkretnego obszaru na lokalnych rynkach, więc w tym aspekcie jesteśmy całkowicie otwarci.

## **Na co zwracacie uwagę kupując infrastrukturę światłowodową od mniejszych operatorów lub ich przejmując?**

Infrastruktura lokalnych ISP często różni się standardem od infrastruktury Orange, czy innych dużych operatorów hurtowych, co jest sprawą naturalną. Orange decydując się na akwizycję sieci lokalnego operatora bierze pod uwagę zakres koniecznych adaptacji do wyrównania standardów i integracji z istniejącą siecią Orange. Trzeba tu podkreślić, że jako największy operator sieci światłowodowej w Polsce, jak również innych sieci telekomunikacyjnych jesteśmy przygotowani na każdą możliwą sytuację, jaka występuje na rynku infrastruktury, w tym zarówno aspekty jakościowe, jak i legislacyjne oraz paszportyzacyjne. Stąd każdy przypadek analizujemy z uwagą w szczególności i podejmujemy decyzje adekwatnie do sytuacji.

## **A jak konkursy z FERC i KPO mogą wpłynąć na lokalnych ISP i ich nastawienia do sprzedaży swojego biznesu?**

W tych kwestiach trudno mi się wypowiadać za właścicieli operatorów, którzy będą beneficjentami KPO i FERC. Z naszej perspektywy jesteśmy zainteresowani aby planowane w ramach tych konkursów sieci zostały wybudowane, gdyż zasada neutralności technologicznej i otwartości sieci zapewnia nam możliwość korzystania z tych zasobów w modelach dzierżaw usług hurtowych, o ile oczywiście oferowane warunki cenowe zapewniają nam oczekiwaną efektywność ekonomiczną i gwarancję długoterminowej stabilności dla rozwoju naszego biznesu. Z pewnością nie przejdziemy obojętnie obok możliwości rozwoju w miejscach, gdzie trafiają środki pomocowe na budowę infrastruktury FTTH.



źródło: KIKE

## **Na polskim rynku telekomunikacyjnym aktywnie działa kilkaset podmiotów. Waszym zdaniem taki stan jest do utrzymania na dalszą metę?**

Porównując rynek w Polsce do innych krajów trudno wyobrazić sobie, że taka sytuacja utrzyma się przez długie lata z uwagi na synergie i związane z nimi zdolności do utrzymania i rozwoju lokalnych biznesów. Myślę, że taki stan utrzyma się jeszcze przez kilka lat, co potwierdzają obecne ruchy konsolidacyjne. Z drugiej strony fakt, że ostatnio zrealizowano kilka większych transakcji przejęcia w skali roku, nie musi świadczyć o znacznym przyspieszeniu procesu konsolidacji na rynku FTTH jako stałym trendzie. Ostatecznie nie chodzi o to, aby pozostało kilka podmiotów posiadających infrastrukturę. Jak już podkreślałem, Orange aktywnie uczestniczy w procesie dzierżawy usług hurtowych (LLU i BSA), co stanowi alternatywny kierunek rozwoju dla posiadaczy infrastruktury światłowodowej i lokalnych biznesów. Współpracujemy z 70 operatorami dzierżawiąc zasięg FTTH do ok 2,5 mln gospodarstw domowych nie włączając w to współpracy ze Światłowód Inwestycje. Finalnie to, jak szybko będzie postępowała konsolidacja w Polsce infrastrukturalnego rynku sieci FTTH z pewnością zależeć będzie od wielu czynników.

## **Dziękuję za rozmowę.**

Również dziękuję i zapraszam do współpracy z Orange.

Rozmawiał Marek Jaślan

# AUDYT FIRMY TELEKOMUNIKACYJNEJ - JAK TO ROBIĄ NAJWIĘKSZY?



Zakup spółki telekomunikacyjnej, czy sieci, to poważna inwestycja. A w takich przypadkach nikt nie chce kupować kota w worku. Dlatego przed sfinalizowaniem transakcji nabywca z jednej strony przeprowadza audyt techniczny sieci, a z drugiej prawnie - podatkowo - finansowy, by wiedzieć dokładnie, co kupuje.

**Kinga Michalek** - aplikantka radcowska w kancelarii Brightspot, kinga.michalek@brightspot.pl

I. **Cele audytu firmy telekomunikacyjnej**  
Nie może dziwić, że w obrocie gospodarczym – zwłaszcza w przypadku dużych transakcji – przed podjęciem decyzji potencjalni kupujący na ogół zlecają profesjonalne badanie stanu przedsiębiorstwa lub jego poszczególnych aktywów. Jego rezultatem ma być nie tylko identyfikacja ryzyk i zagrożeń w ramach przedmiotu transakcji, ale i adekwatna wycena przedmiotu sprzedaży. Proces gromadzenia informacji o przedmiocie transakcji, zakończony przygotowaniem raportu nazywany jest due diligence (ang. „należyta staranność”) bądź też – bardziej popularnie – **audytem** (prawnym, podatkowym, finansowym, technicznym itd.).

Zidentyfikowane w ramach audytu ryzyka mają charakter mierzalny i wyceniane są w pieniądzu, co w efekcie może mieć przełożenie na negocjacje ceny przedmiotu sprzedaży. Kupujący może także zażądać usunięcia poszczególnych ryzyk, uzależniając od tego ewentualny zakup. Z perspektywy sprzedającego kluczowe będzie więc określenie ryzyk we własnym zakresie – jeszcze na etapie poprzedzającym przejęcie sieci - oraz wdrożenie odpowiednich środków zaradczych. Choć omówienie szczegółowych form przejmowania aktywów albo całych przedsiębiorstw wykracza poza ramy niniejszego opracowania, to należy zaznaczyć, że co do zasady **obszary ryzyka podlegające badaniu pozostają zbieżne** – niezależnie od obranego sposobu przejęcia.

**W branży telekomunikacyjnej** skala przeprowadzanych transakcji fuzji i przejęć, duża wartość zgromadzonych aktywów, ale i wielość obowiązków po stronie przedsiębiorców (innymi słowy – wielość potencjalnych ryzyk, wynikających także ze specyfiki prowadzenia działalności regulowanej) – pozwalają przypuszczać, że **po stronie potencjalnego kupującego zostaną przedsięwzięte wszelkie racjonalne środki, by gruntownie zbadać stan przedmiotu planowanej transakcji**. Zakres takiego badania zależeć będzie nie tylko od specyfiki branży, ale i od takich czynników jak wartość i terminarz transakcji czy rozmiar badanego przedsiębiorstwa. Niemalą rolę w procesie ustalania zakresu audytu odgrywa również pozycja ekonomiczna potencjalnego kupującego – najwięksi nabywcy z reguły dysponują bezcennym doświadczeniem, pozwalającym celnie przewidzieć potencjalne obszary ryzyka. Profesjonalizm audytu przejawia się zaś m.in. w racjonalnym **wytypowaniu tych sfer działania firmy, z których mogą wynikać ryzyka warte odnotowania**. W niniejszym opracowaniu nakreślone zostaną najważniejsze zagadnienia standardowo badane w audycie prawnym i podatkowym.

## II. Audyt prawny

Potencjalny zakres nieprawidłowości możliwych do rozpatrywania w ramach audytu prawnego jest bardzo szeroki. Poniżej omówiono zatem zasadniczo najistotniejsze obszary potencjalnego ryzyka.

### A. Umowy z podmiotami trzecimi

Prawie każde przedsiębiorstwo telekomunikacyjne jest stroną umów na dostęp do transmisji, dzierżawę słupów, dzierżawę kanalizacji czy dostęp do budynków. Przedsiębiorcy, którzy świadczą usługi telewizji posiadają również umowy z nadawcami lub dystrybutorami treści na reemisję. Potencjalni nabywcy w branży telekomunikacyjnej co do zasady weryfikują między innymi czy takie umowy z podmiotami trzecimi zawarto zgodnie z zasadami reprezentacji i z zachowaniem wymaganych zgód (korporacyjnych i innych). Bada się także czy sprzedający nie korzysta z własności podmiotów trzecich bezumownie (dotyczy to m.in. własności Orange, Tauron oraz osób prywatnych). Istotne z perspektywy potencjalnego nabywcy jest także zweryfikowanie, czy umowy nie zawierają postanowień w sposób niekorzystny odbiegających od warunków rynkowych, a także niebezpiecznych – zwłaszcza w sferach zachowania poufności czy kar umownych. Niekiedy na atrakcyjność oferty negatywny wpływ mogą mieć również utrudnienia w zakresie wypowiedzania umów (odległe terminy zakończenia umów zawartych na czas określony, ograniczone możliwości wypowiedzania umów itd.).

### B. Podmioty powiązane

Niejednokrotnie w ramach audytu dochodzi do ujawnienia zobowiązań firmy wobec dotychczasowych właścicieli lub ich bliskich. Jednym z zadań audytu jest precyzyjne określenie wysokości tych zobowiązań – zwłaszcza w celu zdyskontowania ich w cenie. Sprzedający powinni mieć na uwadze, że analizie poddane będą wszelkie umowy z podmiotami powiązanymi (w tym umowy pożyczek czy umowy o pracę) a także status płatności wynikających z tych umów. Sprawdzeniu podlega też obowiązek zwrotu na rzecz wspólników dopłat wniesionych do spółki.

### C. Sfera korporacyjna

Sfera korporacyjna to ogół działań organów właścicielskich, zarządczych oraz nadzorczych sprzedającego, analizowanych pod kątem zgodności z przepisami kodeksu spółek handlowych, postanowieniami umowy spółki lub statutu, a także wewnętrznych dokumentów korporacyjnych (regulaminy i uchwały ramowe). Jest ona szczególnie interesująca dla potencjalnego nabywcy ze względu na jej wpływ na ważność dokonywanych przez sprzedającego czynności oraz dochowanie obowiązków związanych z nabywanymi aktywami. Należy zatem spodziewać się, że do zakresu audytu prawnego włączone zostanie badanie poprawności powołania członków organów, wnoszenia majątku na kapitały spółki czy postępowania przy kluczowych czynnościach spółki, takich jak nabycie nieruchomości, przedsiębiorstwa, utworzenie udziałów lub akcji itp. Istotnym ryzykiem w tym obszarze może być też ewentualna wzruszalność uchwał organów właścicielskich.

### D. Relacje z abonentami

Ukształtowanie relacji prawnych z abonentami ma dla nabywcy kluczowe znaczenie ze względu na liczbę podmiotów zaangażowanych w te relacje. Tymczasem stosunki przedsiębiorców telekomunikacyjnych z klientami powinny odpowiadać nie tylko wymogom wyznaczanym przez ustawę – Prawo telekomunikacyjne, ale również muszą uwzględniać obowiązki wynikające z prawa konsumentów, ochrony danych osobowych, przeciwdziałania nadużyciom w komunikacji elektronicznej. W praktyce wielość źródeł, z których wynikają obowiązki i częstotliwość ich nowelizacji skutkują często brakami w dokumentacji abonenckiej stosowanej



u danego przedsiębiorcy. Z tego względu standardem jest, że potencjalni nabywcy będą wnikliwie badać zwłaszcza ważność umów z abonentami oraz kompletność dokumentacji abonenckiej stosowanej przez przedsiębiorcę w świetle wymogów prawa i jej aktualność w świetle stanowisk właściwych organów regulacyjnych oraz dominującego orzecznictwa. Czasem jako ryzyka mogą być kwalifikowane rozwiązania w umowach z abonentami uniemożliwiające zmianę warunków umowy (w tym zmianę cen) pod kątem interesów potencjalnego nabywcy.

#### **E. Prawa do majątku będącego przedmiotem transakcji**

Weryfikacja tytułów prawnych do posiadanego majątku firmy – a zatem i wykluczenie wad prawnych jego składników – jest jednym z podstawowych obszarów audytu, niezależnie od branży. Potencjalni kupujący podejmują środki celem ustalenia czy zbywane prawa (w tym udziały i akcje) zostały poprawnie utworzone, to jest czy w sensie prawnym istnieją i mogą być przedmiotem obrotu. W ramach audytu weryfikuje się również standardowo, czy zbywane składniki majątku stanowią własność sprzedającego, to jest czy zostały nabyte od podmiotu uprawnionego, z zachowaniem przepisów o formie czynności prawnej, z uzyskaniem wszystkich niezbędnych zgód organów (np. zgromadzenia wspólników) lub osób trzecich (np. małżonka uprawnionego), a także przy zachowaniu zastrzeżonych w umowie warunków (np. po uiszczeniu zapłaty, od której uzależnione było przejście własności). Przedmiotem badania w ramach audytu jest w końcu także to, czy zbywane składniki majątku nie są przedmiotem zastawu, zastawu rejestrowego, hipoteki, zastawu skarbowego – wówczas bowiem mimo przejścia własności na nabywcę mogą doprowadzić do ich utraty na rzecz wierzyciela.

#### **F. Dotacje, okres trwałości i poprawność rozliczeń**

Wiele przedsiębiorstw telekomunikacyjnych korzysta z różnego typu pomocy publicznej przy budowaniu sieci. Poza popularnymi dotacjami z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (tak zwane „osiem czwórki” w ramach POIG) oraz z Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC), często stosowane jest finansowanie zwrotne gwarantowane przez Bank Gospodarstwa Krajowego, takie jak pożyczka szerokopasmowa, czy też inne programy celowe. Takie narzędzia najczęściej posiadają swoje wymogi związane z okresami trwałości projektu oraz zasadami wydatkowania i rozliczania. Ponieważ w grę wchodzi wartości bardzo znaczące, konieczna jest pełna analiza procesu finansowania w celu uniknięcia obowiązku jego zwrotu przez nabywcę. Szczególną uwagę poświęca się zweryfikowaniu czy upłynęły okresy trwałości umożliwiające rozporządzanie siecią, czy dotacja została rozliczona i zamknięta (czy upadły ustanowione zabezpieczenia umowy), a nadto czy środki pieniężne były wydatkowane zgodnie z umową oraz czy miały miejsce postępowania kontrolne i jakie były ich ustalenia.

#### **G. Bieżące postępowania sądowe i administracyjne**

Celem audytu prawnego jest także ustalenie, które z toczących się postępowań sądowych i administracyjnych mogą wpłynąć na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Ocena możliwych rezultatów tych postępowań oraz określenie wartości ryzyk związanych z ich przebiegiem i wynikiem daje ogłęd na sytuację przedsiębiorstwa z uwzględnieniem dynamiki i kierunków ewentualnych zmian. Przedmiotem zainteresowania w branży telekomunikacyjnej będą zwłaszcza postępowania w przedmiocie prawa do wybudowania sieci i zezwolenia na zajęcie pasa drogowego/lokalizację w pasie drogowym, czy też postępowania w przedmiocie korzystania z praw własności intelektualnej. Z oczywistych względów wycenione zostaną także ryzyka związane z postępowaniami kontrolnymi ze strony organów regulacyjnych – prezesów UODO, UOKiK, UKE.

#### **H. Sprawy pracownicze**

Większość przedsiębiorców telekomunikacyjnych występuje w stosunkach pracy w roli pracodawcy. Ryzyka w obszarze prawa pracy są zazwyczaj proporcjonalne do skali zatrudnienia w danej firmie. Poziom skomplikowania przepisów prawa pracy sprawia, że liczba ryzyk identyfikowanych na tym gruncie bywa znacząca. Przedmiotem badania w ramach audytu prawnego niewątpliwie będzie prawidłowe wypełnianie przez przedsiębiorcę obowiązków pracodawcy, w tym zwłaszcza analiza stosowanych przez niego wzorów umów o pracę, wymaganych prawem porozumień zbiorowych, regulaminów i statutów. Istotne ryzyka mogą też wynikać z nieprawidłowego normowania czasu pracy, rozliczania nadgodzin i udzielania urlopów albo niekompletności gromadzonej dokumentacji pracowniczej. W tym kontekście należy także pamiętać o ryzykach związanych z zatrudnianiem na podstawie umów cywilnoprawnych, które nierzadko mogą okazać się de facto umowami o pracę – ze wszystkimi tego konsekwencjami (również tymi na gruncie obowiązków płatnika zaliczek na podatek dochodowy oraz składek ZUS - omówionymi poniżej, w części dotyczącej audytu podatkowego).

## I. **Obowiązki administracyjnoprawne**

Podmioty telekomunikacyjne ze względu na charakter świadczonych usług podlegają licznym obowiązkom w sferze prawa administracyjnego. Naruszenie tych obowiązków może mieć dolegliwe konsekwencje i skutkować nałożeniem na przedsiębiorcę wysokich kar. Przed dokonaniem akwizycji potencjalni nabywcy weryfikują więc czy firma skrupulatnie wypełnia swoje zadania zgodnie z przepisami prawa, w tym między innymi czy dopełnia na bieżąco obowiązków sprawozdawczych. W ramach audytu potencjalni nabywcy najczęściej chcą uzyskać następujące informacje o wykonywaniu przez zbywcę obowiązków administracyjnoprawnych z ustawy – Prawo telekomunikacyjne (m.in. w zakresie planów szczególnych zagrożeń, aktualizacji danych w RPT, uiszczania opłat do UKE, sprawozdań z wykonywanej działalności i wielkości sprzedaży usług składanych za pomocą PUE UKE), z ogólnego rozporządzenia o ochronie danych (m.in. wdrożenie polityk ochrony danych, zgłoszenie inspektora ochrony danych osobowych, prowadzenie rejestru czynności przetwarzania oraz inwentaryzacja aktywów i zabezpieczeń), z ustawy o radiofonii i telewizji (m.in. notyfikacja zamiaru rozprowadzania programów TV), z ustawy o kinematografii (m.in. opłaty na rzecz organizacji zbiorowego zarządzania - SFP, ZAiKS, STOART, PISF), a także z megaustawy (m.in. raportowanie w trybie ciągłym do SIDUSIS oraz inwentaryzacja infrastruktury i usług w PIT; wcześniej w SIIS).

## III. **Audyt podatkowy**

Audyt podatkowy polega na kompleksowej weryfikacji poprawności księgowania oraz deklarowania i rozliczania należności publicznoprawnych w przyjętym okresie. Audytor poddaje analizie dokumentację źródłową podmiotu, w skład której wchodzi w szczególności faktury, umowy handlowe, księgi podatkowe oraz dokumenty ogólne związane z rozliczeniami - czyli m.in. deklaracje podatkowe czy decyzje wydane przez organy podatkowe. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że analiza wszystkich zjawisk złożonej struktury biznesowej za cały okres trwania odpowiedzialności podatkowej zazwyczaj nie jest celowa - ze względu na nieproporcjonalny ogrom pracy, który musiałby jej towarzyszyć. Częściej stosowanym rozwiązaniem jest więc szczegółowa analiza okresu bieżącego (np. ostatnich 12 miesięcy), który najczęściej podlega kontroli organów skarbowych, analiza najistotniejszych zdarzeń gospodarczych oraz ewentualnych istotnych anomalii podatkowych okresów wcześniejszych.

### A. **Podatek dochodowy**

Podatek dochodowy obciąża co do zasady wszystkie podmioty świadczące usługi telekomunikacyjne. Realnie ze strony audytorów można spodziewać się szczegółowej analizy za okres np. ostatnich 12 miesięcy, natomiast ogólnej analizy (pod kątem wychycenia istotnych nieprawidłowości) za okres do pięciu lat wstecz. Szczególnie istotne jest badanie prawidłowej kwalifikacji środków trwałych i przyjętej metody amortyzacji, a w konsekwencji - prawidłowość odpisów amortyzacyjnych.

### B. **Podatek VAT**

VAT jest w systemie prawa finansowego i praktyce organów skarbowych podatkiem szczególnym, a to w rezultacie faktu, że przedsiębiorca będący podatnikiem podatku VAT ma de facto podatek ten tylko pobrać od podmiotu, który faktycznie ponosi jego ciężar - czyli od konsumenta. Z tego względu organy kontrolne rzadko bywają wyrozumiałe, jeżeli chodzi o uszczuplenia ich wpływów z tego tytułu. Audytor podatkowy podsumowuje rejestry, deklaracje VAT oraz pliki JPK i weryfikuje ich spójność. Sprawdzeniu będą podlegały także wszelkie większe zwroty podatku VAT oraz okoliczności gospodarcze, z których wynika nadpłata; wybrane transakcje w każdym roku podatkowym trwania odpowiedzialności skarbowej; dokumenty skarbowe stanowiące podstawę nabycia aktywów o znacznej wartości.

### C. **Podatek od czynności cywilnoprawnych (PCC)**

Podatek od czynności cywilnoprawnych to instytucja o dużej doniosłości praktycznej i jednocześnie często pomijana przez przedsiębiorców w ich praktyce. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że PCC pojawia się wszędzie tam, gdzie jest dokonywana transakcja między podmiotami, której nie towarzyszy wystawienie faktury VAT. PCC charakteryzuje się tym, że co do zasady przedsiębiorca powinien samodzielnie złożyć deklarację, wyliczyć wysokość podatku i dokonać zapłaty. Mając świadomość, kiedy powstaje obowiązek podatkowy w PCC, możliwe jest wyznaczenie potencjalnych obszarów ryzyk podatkowych, stąd audytorzy badają: umowy pożyczek, w których przedsiębiorca jest pożyczkobiorcą; umowy sprzedaży od osób prywatnych, w których przedsiębiorca jest stroną nabywającą; wszystkie działania zmierzające do podwyższenia kapitału zakładowego spółki; dokonywanie dopłat na rzecz spółki; sprzedaż udziałów z poziomu spółki.

#### D. Podatek od nieruchomości

Przedsiębiorca telekomunikacyjny jest masowym podatnikiem podatku od nieruchomości ze względu na przysługujące mu prawo własności infrastruktury telekomunikacyjnej i jej posadowienie na nieruchomości. Określenie, które składniki infrastruktury podlegają opodatkowaniu i jaką wartość należy przyjąć do wyliczenia tego podatku, stanowi w praktyce duży problem i wymaga profesjonalnej wiedzy. Należy zauważyć, że beneficjenci tego podatku (gminy) są wyposażeni w coraz lepsze narzędzia do identyfikowania zaległości, więc zagadnienie podatku od nieruchomości będzie nabierać znaczenia.

#### E. Obowiązki płatnika zaliczek na PIT oraz składek ZUS

W przypadku obowiązków płatnika konieczne jest dokonanie weryfikacji czy daniny były odprowadzane na czas i w wysokości wynikającej z zadeklarowanej listy płac. Kolejnym krokiem jest natomiast ustalenie czy umowy były zawierane we właściwym reżimie, a co za tym idzie - czy były podstawą oskładkowania i opodatkowania w wymaganej przez prawo wysokości. Z tego względu, jak już wcześniej wspomniano w kontekście obowiązków pracodawcy, w ramach audytu zbadane zostanie czy przedsiębiorca zawierał np. umowy o dzieło w sytuacji, gdy ich przedmiot należało zakwalifikować jako zlecenie lub pracę albo umowy zlecenia, gdy ich przedmiot wskazywał na istnienie stosunku pracy.

#### IV. Rezultaty audytu

Rezultatem audytu w sensie formalnym jest raport z audytu podpisany przez firmę audytorską, w sensie materialnym natomiast - **pelen obraz przedsiębiorstwa wraz ze wskazaniem zagrożeń jakie jego zakup będzie niósł dla nabywcy**. Raport z audytu dostarcza obu stronom transakcji argumentów na poparcie zasadności ofert i kontrofert. W oparciu o poczynione ustalenia nabywca wybiera zasadniczo jedną z następujących ścieżek działania:

1. negocjacja ceny o wartość ustalonych ryzyk;
2. zobowiązanie sprzedającego do usunięcia nieprawidłowości przed dokonaniem sprzedaży albo zmiana struktury transakcji w celu uniknięcia ryzyk po stronie nabywcy np. poprzez przeniesienie części przedsiębiorstwa do nowej spółki lub wydzielenie nowego podmiotu z istniejącej spółki;
3. w przypadku rażących nieprawidłowości - odstąpienie od transakcji;
4. w razie niestwierdzenia istotnych ryzyk - finalizacja transakcji na warunkach zbliżonych do uzgodnionych wstępnie przez strony.

Należy pamiętać, że ustalony w toku audytu stan firmy będzie podstawą do złożenia przez sprzedającego oświadczeń odnośnie do jej kondycji, a ewentualna nieprawdziwość takich oświadczeń będzie podstawą do zapłaty odszkodowania na rzecz nabywcy. Z kolei przeprowadzenie audytu jest wyrazem zachowania należytej staranności przy zakupie przedsiębiorstwa, co jest prawną podstawą uniknięcia przez nabywcę ewentualnej odpowiedzialności za długi związane z jego nabyciem.

Mając wiedzę o spodziewanych obszarach badania, potencjalny zbywca może się odpowiednio do niego przygotować jeszcze przed rozpoczęciem audytu. Powodzenie transakcji będzie często uzależnione od sprostania przez niego wyzwaniom samego procesu. Z tego względu **decyzję o sprzedaży powinno poprzedzić dokonanie samodzielnej, pogłębionej oceny, w których obszarach działania firmy należałoby podjąć dodatkowe kroki celem wdrożenia środków naprawczych** – tak, aby zadbać o swoją późniejszą pozycję negocjacyjną.





# CZY LOKALNY ISP MOŻE BUDOWAĆ SWOJĄ STRATEGIĘ NA AKWIZYCJACH?

Większość operatorów z sektora MSP stawia na rozwój organiczny. To nie dziwi, bo najczęściej na poważne akwizycje stoi brak wolnego kapitału, a po drugie nie zawsze można być pewnym, jakie niespodzianki czekają w przejętej spółce. Są jednak na rynku lokalni ISP, którzy, gdy jest okazja, chętnie przejmują innych, najczęściej mniejszych operatorów. We wrześniu notowana na NewConnect spółka DG-Net, ISP z Dąbrowy Górniczej poinformowała o sfinalizowaniu transakcji przejściu firmy Elcuk, małego operatora z tego samego miasta. Wartość transakcji była stosunkowo skromna, bo wyniosła ostatecznie 352 tys. zł. Skala działania przejmowanego podmiotu nie była jednak zbyt wielka, bo w zasięgu sieci Elucka było ok. 400 mieszkań.

To przykład pokazujący, że nie tylko duże telekomunikacyjne szukają okazji do akwizycji wśród lokalnych ISP. Przedsiębiorcy telekomunikacyjni z sektora MSP stoją jednak w gorszej pozycji negocjacyjnej w porównaniu do dużych telekomów, bo ich zasoby finansowe są znacznie mniejsze. Znamienny jest tu przykład Syriona, który powstał w wyniku konsolidacji ok. 20 podmiotów. Właściciele firmy na początku zapowiadali, że w ich strategii ważne będzie poszerzanie zasięgu działania poprzez zakup kolejnych ISP. Z planów tych jednak niewiele wyszło. Syrion trzy lata temu przejął co prawda firmę HeNet, ISP z Rudzińca, ale początkowe apetyty odnośnie M&A były znacznie większe. Ostatecznie więc właściciele Syriona uznali, że lepszym rozwiązaniem dla nich będzie znalezienie się w grupie Play'a.

I nie jest to bynajmniej wyjątek. Jeden z lokalnych ISP na podkarpaciu w rozmowie o tamtejszym rynku przyznał, że toczył dyskusje z założycielem firmy Wide-Net z Ustrzyk Dolnych, by w niedalekiej przyszłości połączyć siły. Nie doszło jednak do tego, bo Wide-Net trafił pod skrzydła FixMapu. Wspomniany właściciel sieci z sąsiedztwa nie miał jednak o to żalu i nie dziwi się, że w pewnym momencie jego kolega chciał zmonetyzować swój wieloletni wysiłek wkładany w rozwój firmy na trudnym, bieszczadzkiem obszarze.



źródło: korbank

Tymoteusz Biłyk, prezes Korbanku jest zadowolony z akwizycji w Szczecinie, która pozwoliła wejść ISP z Wrocławia na nowy atrakcyjny

## Rozwój organiczny preferowany

Najwięksi z lokalnych ISP tacy jak Koba na Podlasiu, JMDI z Warszawy czy Voice Net na podkarpaciu rosną głównie w sposób organiczny korzystając przy tym ze wsparcia z funduszy unijnych, co pozwalało im rozbudowywać sieci w ostatnich latach.

A co z przejęciami? Mariusz Cząstkiewicz, prezes Voice Netu, twierdzi, że akwizycje wpisane są w strategię ISP z podkarpacia. Do tej pory rzeszowski operator realizując unijne projekty trochę siłą rozpędu przejął kilka małych sieci radiowych, ale jest gotowy na większe akwizycje

– Interesują nas sieci nie tylko na podkarpaciu, ale i w przyległych województwach, takich jak świętokrzyskie. Chcemy bowiem zwiększać skalę działania – mówi Mariusz Cząstkiewicz.

Na ile jednak Voice Net będzie aktywizował swe działania związane z przejęciami, zapewne w dużym stopniu zależy od tego, na ile zaangażuje się w projekty budowy sieci z KPO i FER. Jeśli bowiem pozyska dotacje na wszystkie obszary (w 1. konkursie KPO operator dostał dotację na jeden projekt), gdzie ubiega się o inwestycje, to zaangażowanie operatora skupi się na tych inwestycjach, a plany akwizycji siłą rzeczy mogą zostać odłożone na dalszą przyszłość.

Beskid Media po sfinalizowaniu transakcji zakupu e-SBL.net szuka kolejnych celów do przejęcia.

## ■ Gdy jest okazja, to czemu z niej nie skorzystać? ■

– Jesteśmy operatorem, który swą działalność zdecydowanie opiera na wzroście organicznym – podkreśla często Tymoteusz Biłyk, prezes wrocławskiego Korbanku, operatora, który działa także w Radomiu i Puławach.

Niemniej jednak Korbank nie ucieka od akwizycji, gdy nadarza się okazja. I tak rok temu dzięki przejęciu sieci firmy Espol ze Szczecina mógł poszerzyć swój zasięg o ok. 40 tys. gospodarstw domowych w Szczecinie i Gryfinie. Przed laty Espol znany był z tego, że mocno postawił na inwestycje w Wimaxa później LTE w dość dużej skali, obejmuje kilka województw. Niestety decyzja biznesowa okazała się nietrafiona z powodu niezależnego czynnika zewnętrznego – zasobów częstotliwości wykorzystywanych przez Espoli, które wbrew obietnicom ówczesnych polskich władz zostały przez UE przeznaczane na inne cele (5G). To mocno odbiło się na sytuacji operatora i jego możliwościach inwestycyjnych oraz drastycznie wzrosły koszty utrzymania obecnych abonentów. A w sektorze telekomunikacyjnym, kto się nie rozwija, ten się de facto cofa.

– Temat możliwości akwizycji sieci Espolu pojawił się podczas spotkań na forum klastrów technologicznych, w których jako Korbank działamy – mówi Tymoteusz Biłyk. Zainteresowane strony stosunkowo szybko doszły do porozumienia, a Korbank zrealizował transakcję w modelu podobnym do tego jak to robi Nexera. Kupił sieć, aby ją zmodernizować, ale Espol nadal może sprzedawać i świadczyć na niej usługi w modelu BSA. Sam Korbank też sprzedaje w Szczecinie internet i telewizję pod swoją marką.

Obecnie Korbank modernizuje zakupioną sieć w Szczecinie do standardu FTTH lub Ethernet 10G. Poważnie myśli także o budowie sieci na powstających nowych osiedlach mieszkaniowych, gdzie może wykorzystać swe doświadczenia z Wrocławia czy Radomia. Został też partnerem Pogoni Szczecin, obecnie jednego z czołowych klubów polskiej Ekstraklasy piłkarskiej, co zwiększyło rozpoznawalność marki na nowym dla operatora rynku.

Tymoteusz Biłyk ocenia, że sytuacja Korbanku w największym mieście Pomorza Zachodniego dla jego spółki rozwija się bardzo obiecująco.

Korbank miał już wcześniej pozytywne doświadczenia z przejmowaniem innych sieci. Pod koniec 2017 r. zawarł umowę kupna 100 proc. udziałów w spółce GLnet, która świadczyła usługi telekomunikacyjne dla biznesu na terenie Wrocławia i okolic.

– Wcześniej współpracowaliśmy z tym operatorem i gdy właściciel firmy postanowił wycofać się z biznesu w Polsce, skorzystaliśmy z propozycji zakupu spółki – wspomina Tymoteusz Biłyk.

Przejęcie to pozwoliło Korbankowi m.in. na wejście z usługami do miejsc, gdzie wcześniej nie miał infrastruktury.



źródło: Beskid Media

## ■ Beskid Media rozsyła wici ■

Aktywną działalność na rynku akwizycji chce prowadzić natomiast Beskid Media, operator działający na pograniczu województw małopolskiego i śląskiego. ISP z Kęt kilka lat temu w Żywcu przejął dwie firmy – Telico oraz E-Net24 – a w ubiegłym roku e-SBL.net z miejscowości Łędziny. Dzięki temu ostatniemu zasięg sieci operatora z Kęt poszerzył się o powiat bieruńsko-łędzki, a baza klientów zwiększyła do ponad 38 tys. odbiorców.

Wiele wskazuje, że zrealizowanie kolejnych tego typu zakupów może być dla Beskid Media trudne. Jednym z naturalnych celów akwizycyjnych dla ISP z Kęt mogła być spółka Wadowice Net, bowiem obaj operatorzy oferują usługi internetowe w mieście, gdzie urodził się polski papież Jan Paweł II. Jednak dziś Wadowice Net są w grupie FixMapu. Beskid Media żałuje, że to nie on był nabywcą tej sieci. Nic jednak nie wiedział, że właściciele WadowiceNet myśleli o sprzedaży biznesu. Teraz więc "rozesłał wici" do operatorów z Małopolski i Śląska (w pobliżu jego obszaru działania), żeby najpierw kontaktowali się z Beskid Media, zanim podejmą negocjacje w sprawie sprzedaży sieci z Play, Orange, Fibehostem czy właśnie z FixMapem. Jaki jest odzew na ten apel, trudno powiedzieć.

## ■ Jeśli nie dotacja, to może przejęcie? ■

Na ciekawy krok w swej strategii rozwoju zdecydowała się trzy lata temu firma Stimo.Net, ISP z Krosna w woj. podkarpackim dokonał dwóch akwizycji lokalnych operatorów – Terabit i Arxnet – na wschodzie woj. mazowieckiego. W końcu 2020 r. Stimo.NET odkupił prawa do projektów oraz infrastrukturę światłowodową od firmy Terabit, która prowadziła działalność na terenie gmin: Mrozy, Kotuń, Skórzec i Kałuszyn. Dzięki tej operacji Stimo powiększyła wartość aktywów telekomunikacyjnych oraz pozyskała nowe obszary inwestycyjne. Krótko potem, bo na początku tego roku operator z Krosna przejął firmę Arxnet z miejscowości Kotuń (powiat siedlecki) i skonsolidował oba podmioty.

Piotr Długosz, prezes Stimo.Net zapewnia, że operator jest zadowolony z efektów akwizycji na Mazowszu. Obecnie jednak nie planuje dalszych przejęć. ISP złożył wnioski w konkursach z KPO i FERC i liczy, że z tego źródła pozyska środki na inwestycje na Podkarpaciu. O dotacje konkuruje m.in. z Voice Netem, z którym Stimo.Net przegrał podobną batalię w POPC. Gdyby i tym razem Stimo.Net nie pozyskał unijnego wsparcia, być może będzie musiał zweryfikować swoje plany na przyszłość i zacząć znów myśleć o akwizycjach? Tak bowiem stało się po niepowodzeniu w ubieganiu się o środki z POPC.

# FUNDACJE RODZINNE – NOWY TREND W SPRZEDAŻY SIECI TELEKOMUNIKACYJNYCH



Zazwyczaj sprzedaż sieci telekomunikacyjnej odbywa się poprzez sprzedaż aktywów, przedsiębiorstwa lub zbycie udziałów bądź akcji spółki telekomunikacyjnej bezpośrednio przez właścicieli. Z dniem 22 maja bieżącego roku tj. z chwilą wejścia w życie ustawy o fundacji rodzinnej pojawiła się korzystna podatkowo alternatywa dla standardowych modeli transakcji – sprzedaż aktywów telekomunikacyjnych za pośrednictwem fundacji rodzinnej.

**Joanna Wasik** - aplikantka adwokacka w kancelarii Brightspot,  
joanna.wasik@brightspot.pl



źródło: Pixabay

## Czym jest fundacja rodzinna?

Fundacja rodzinna jest nowym typem osoby prawnej, której ustawowym zadaniem jest gromadzenie rodzinnego majątku w celu jego ochrony przed rozdrobnieniem i zarządzanie nim w sposób zapewniający zaspokojenie potrzeb beneficjentów, będących co do zasady członkami rodziny fundatora.

Fundacja rodzinna nie jest jednak wyłącznie „sejmem” dla rodzinnego majątku, czy też instytucją umożliwiającą zaplanowanie sukcesji rodzinnego przedsiębiorstwa. Jest to również narzędzie do efektywnego podatkowo dokonywania określonych operacji gospodarczych, ponieważ fundacja rodzinna korzystając ze zwolnienia podmiotowego z podatku dochodowego CIT może bez podatku m.in. zbywać udziały i akcje, wynajmować nieruchomości czy też udzielać oprocentowanych pożyczek spółkom, w których ma udziały.

Zgodnie z danymi uzyskanymi przez Brightspot Legal zarejestrowano już 120 fundacji, spośród 378 wniosków złożonych od dnia wejścia w życie wspomnianej ustawy, a nowe fundacje rodzinne są na bieżąco rejestrowane.



## Fundacja rodzinna – zwolnienia podatkowe

---

Przede wszystkim wymaga podkreślenia, że wniesienie mienia do fundacji rodzinnej jest neutralne podatkowo zarówno po stronie wnoszącego, jak i samej fundacji. Takie stanowisko wyrażone zostało również przez Ministerstwo Finansów oraz Ministerstwo Rozwoju i Technologii.

Warto jednak wskazać, że omawianej czynności musi dokonać osoba fizyczna nie działająca w charakterze przedsiębiorcy, ponieważ zgodnie z przepisami ustawy o VAT wniesienie mienia wchodzącego w skład przedsiębiorstwa będzie stanowiło nieodpłatne przekazanie towarów podlegające opodatkowaniu podatkiem VAT. Kluczowe w przypadku fundacji rodzinnej jest objęcie zwolnieniem podmiotowym z podatku dochodowego CIT. Fundacja zgodnie z brzmieniem ustawy co do zasady temu podatkowi nie podlega. Istnieją w tym zakresie jednak bardzo istotne wyjątki. Zwolnienie to nie dotyczy dochodów ze zwykłej działalności gospodarczej – np. telekomunikacyjnej. Od dochodów z konwencjonalnej działalności gospodarczej fundacja rodzinna zapłaci podatek dochodowy w wysokości 25 proc., czyli bardzo wysoki. Fundacja rodzinna, aby pozostać neutralna podatkowo, musi zawęzić swoje działania do pasywnych inwestycji. Kolejnym przypadkiem opodatkowania CIT jest wypłata świadczeń na rzecz beneficjentów fundacji rodzinnej. W takiej sytuacji fundacja rodzinna płaci CIT w wysokości 15 proc. od wartości wypłaconych świadczeń.

Dochód beneficjenta z tytułu otrzymanego świadczenia nie będzie stanowił podstawy do obliczenia daniny solidarnościowej, a beneficjent będący w tzw. zerowej grupie podatkowej wobec fundatora nie zapłaci również podatku dochodowego PIT od wypłaconych świadczeń z fundacji. W tym miejscu należy wskazać, że do tej grupy zalicza się najbliższych członków rodziny fundatora tj. małżonka, zstępnych, wstępnych, pasierbów, rodzeństwo, ojczyma i macochę. Osoby uzyskujące świadczenia z fundacji rodzinnej, będące w dalszym pokrewieństwie z fundatorem, zapłacą 10 proc. lub 15 proc. podatku dochodowego od wypłaconych świadczeń.

## Planowanie transakcji z wykorzystaniem fundacji rodzinnej

---

Podejmując decyzję o zawiązaniu fundacji rodzinnej należy dokładnie rozważyć, jakie aktywa będą do niej wniesione i czy będzie to opłacalne pod względem podatkowym. Przykładowo w przypadku spółki opodatkowanej w reżimie tzw. estońskiego CIT-u wniesienie do fundacji rodzinnej udziałów bądź akcji takiej spółki spowoduje niespełnienie przez nią warunku w zakresie struktury udziałowej i w konsekwencji utratę przez nią prawa do stosowania tej formy opodatkowania, co może wiązać się z wystąpieniem negatywnych skutków podatkowych.

Dodatkowo istotną kwestią jest określenie m.in. zasad zarządzania fundacją i uprawnień, jakie będą przyznane beneficjentom, a także sposobu rozporządzenia majątkiem fundacji w przypadku jej rozwiązania. Planując transakcję z wykorzystaniem fundacji rodzinnej należy również mieć na uwadze fakt, że powinna być ona założona odpowiednio wcześniej, aby nie narazić się na zarzut wykorzystania jej wyłącznie w celu optymalizacji podatkowej. W tym zakresie jednak zdania są podzielone – wiele osób uważa, że fundacja rodzinna nie stanowi formy optymalizacji podatkowej, jak długo świadczenia z niej nie trafiają do kieszeni fundatora.

W tym miejscu warto wskazać, że biorąc pod uwagę duże zainteresowanie omawianą instytucją, proces powstania fundacji rodzinnej od strony formalnej – według naszych obserwacji – trwa około trzech miesięcy. Konieczne jest bowiem m.in. sporządzenie statutu, co wymaga udziału notariusza, ustanowienie organów fundacji, złożenie stosownego wniosku do Sądu Okręgowego w Piotrkowie Trybunalskim, który jako jedyny prowadzi rejestr fundacji rodzinnych i uzyskanie wpisu do wspomnianego rejestru. Dodatkowo fundacja rodzinna będzie musiała samodzielnie wystąpić do właściwych urzędów o nadanie numerów NIP oraz REGON, ponieważ nie następuje to automatycznie jak w przypadku rejestracji spółek prawa handlowego. Z powyższych względów warto myśleć o tej instytucji z wyprzedzeniem i wszystko na spokojnie przygotować.

## Możliwe sposoby na przeprowadzenie transakcji z wykorzystaniem fundacji rodzinnej

Proces przeprowadzenia transakcji sprzedaży sieci telekomunikacyjnej z wykorzystaniem fundacji rodzinnej będzie kształtował się odmiennie w zależności od tego, czy będziemy mieć do czynienia z przedsiębiorcą prowadzącym jednoosobową działalność gospodarczą, spółką cywilną czy spółką z ograniczoną odpowiedzialnością.

W przypadku przedsiębiorcy albo spółki cywilnej konieczne będzie uprzednie przekształcenie np. w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. W dalszej kolejności następuje zawiązanie fundacji rodzinnej i wniesienie do niej udziałów spółki powstałej z przekształcenia albo udziałów bądź akcji spółki już istniejącej. Kolejnym etapem jest przeprowadzenie transakcji, która może przybrać formę sprzedaży aktywów, czy też przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części przez spółkę, której współnikiem jest fundacja rodzinna albo formę zbycia przez fundację udziałów bądź akcji tej spółki. W tym pierwszym przypadku pieniądze trafiają do spółki i możliwe jest ich wypłacenie dywidendą do fundacji rodzinnej. W tym drugim przypadku, pieniądze ze sprzedaży trafiają bezpośrednio do fundacji, skąd mogą być wypłacane beneficjentom lub reinwestowane.

## Przeprowadzenie transakcji z wykorzystaniem fundacji rodzinnej – korzyści podatkowe

Sprzedaż firmy telekomunikacyjnej przez osobę fizyczną prowadzącą działalność gospodarczą lub przez spółkę cywilną, może odbyć się jedynie jako sprzedaż aktywów lub przedsiębiorstwa. Taka sprzedaż jest opodatkowana identycznie jak dochody z działalności gospodarczej. Biorąc pod uwagę wartość transakcji na sieciach, opodatkowanie dochodów z takiej sprzedaży wymaga uwzględnienia daniny solidarnościowej i sięga 28%. Przekształcenie działalności gospodarczej w spółkę z o.o., wniesienie udziałów do fundacji rodzinnej i sprzedaż firmy jako udziałów z poziomu fundacji rodzinnej, powoduje, że sprzedaż w ogóle nie jest opodatkowana podatkiem dochodowym. Obowiązek podatkowy powstaje dopiero w momencie wypłaty świadczeń beneficjentom i wynosi co do zasady 15 proc.

W przypadku zbycia przez spółkę z o.o. aktywów bądź przedsiębiorstwa lub jego zorganizowanej części, spółka będzie zobowiązana do zapłaty podatku dochodowego CIT w stawce podstawowej 19 proc. lub preferencyjnej w wysokości 9 proc. (przy założeniu zasad ogólnych). W dalszej kolejności wypracowany przez spółkę zysk z tytułu przeprowadzonej transakcji podlega ponownemu opodatkowaniu po stronie współnika (podatkiem CIT lub PIT – w zależności od statusu współnika). W sytuacji jednak, gdy współnikiem takiej spółki jest fundacja rodzinna, otrzymana przez nią dywidenda jest zwolniona z podatku dochodowego CIT.



źródło: Pixabay

Modelowym wykorzystaniem fundacji rodzinnej w kontekście transakcji na sieciach jest sprzedaż udziałów w telekomunikacyjnej spółce z o.o. Sprzedaż udziałów z poziomu osoby fizycznej opodatkowana jest na poziomie 23 proc. z uwzględnieniem daniny solidarnościowej. Sprzedaż udziałów z poziomu fundacji rodzinnej jest zwolniona z podatku.

## Podsumowanie

Fundacja rodzinna jest ciekawym i potężnym narzędziem planowania podatkowego, którego zastosowanie może przynieść wymierne korzyści. W każdym przypadku należy mieć na uwadze możliwość zakwalifikowania transakcji przeprowadzonej z udziałem fundacji rodzinnej jako wypełniającej przesłanki klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania czy też jako schematu podatkowego. Planując założenie fundacji rodzinnej i prowadzenie przez nią działalności gospodarczej konieczne jest zatem uważne przeanalizowanie indywidualnych okoliczności stanu faktycznego oraz wyważenie korzyści i ryzyk prawnych.