

Rynek TMT w Polsce  
Konsolidacja przyspiesza







# 1. Streszczenie

**W perspektywie dziesięciu lat na rynku usług telekomunikacyjnych i płatnej telewizji w Polsce pozostanie tylko kilka większych podmiotów. To wystarczająca liczba, aby istniała między nimi silna konkurencja i jednocześnie na tyle niewielka, aby każdy z tych podmiotów mógł się stabilnie rozwijać, inwestować w infrastrukturę oraz nowe produkty i dostarczać klientom nowoczesne usługi w rozsądnych cenach.**

Rozdrobniony rynek TMT<sup>1</sup> w Polsce przechodzi proces konsolidacji, podążając za przykładem innych krajów o podobnej ścieżce ewolucji.

Liberalizacja rynków telekomunikacyjnych i mediów, która w Polsce rozpoczęła się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, umożliwiła powstanie wielu operatorów telekomunikacyjnych, kablowych, satelitarnych oraz nadawców telewizyjnych w miejsce istniejących uprzednio monopolii: przedsiębiorstwa państwowego Polska Poczta, Telegraf i Telefon oraz Państwowej Jednostki Organizacyjnej Polskie Radio i Telewizja.

W warunkach silnej rynkowej konkurencji utrzymanie się na jednym rynku krajowym setek operatorów kablowych jest nie tylko mało prawdopodobne, ale wręcz obiektywnie nieefektywne ekonomicznie. Skala działalności jest bowiem na rynku TMT najważniejszym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, determinującym również możliwości inwestycyjne.

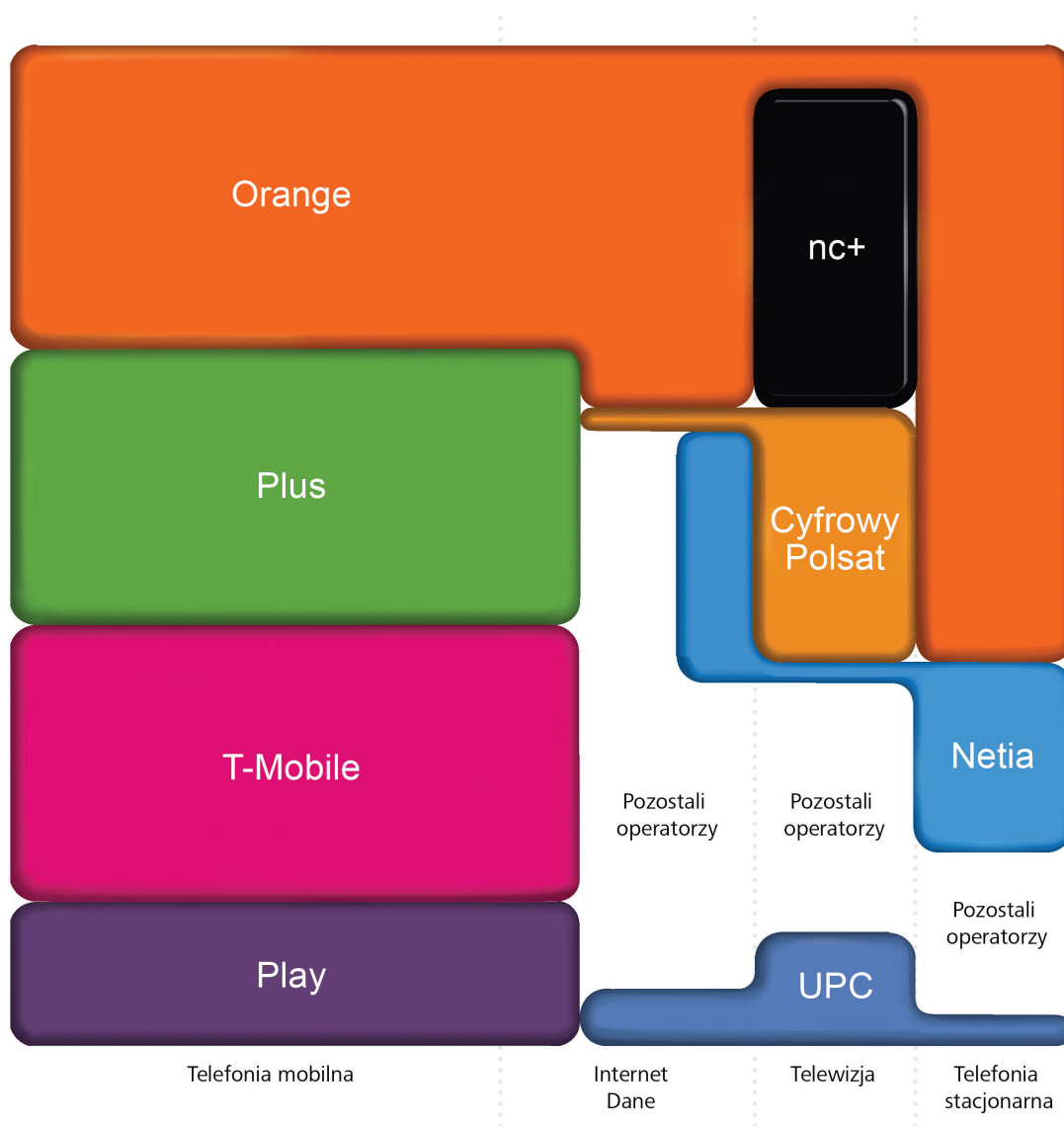
W wyniku konkurencji rynkowej, ale również innych czynników przedstawionych w niniejszym raporcie, w sposób naturalny liczba podmiotów działających na rynku TMT stopniowo spada by w krajach najbardziej w tym zakresie dojrzałych zatrzymać się na kilku podmiotach konkurujących między sobą podobnymi usługami świadczonymi na różnych platformach infrastrukturalnych.

W Polsce proces konsolidacji przybrał na sile w ostatnich dwóch latach, ale na pewno nie jest jeszcze zakończony. Wśród istniejących sektorów rynku TMT najbardziej rozdrobniony jest sektor operatorów kablowych, który czeka dalsza intensywna konsolidacja. Również skala niektórych operatorów stacjonarnych wskazuje, że zostaną wchłonięci przez większych lub stopniowo będą tracić rynek.

Stosunkowo niewielką skalę działania zarówno operatorów stacjonarnych (z wyjątkiem Orange) jak i kablowych dobrze obrazuje wykres na stronie obok.

Mniejsze prawdopodobieństwo konsolidacji występuje wśród operatorów mobilnych i satelitarnych, zwłaszcza po połączeniu Cyfry+ z platformą „n”, jednak i tu niewykluczone są różne formy współpracy czy partnerstw zwiększające pozycję rynkową oraz efektywność kosztową tych podmiotów. Przykładem może być coraz ściślejsza współpraca Polkomtela z Cyfrowym Polsattem.

**Skala działalności największych operatorów w Polsce** (zajmowana powierzchnia odpowiada wielkości przychodów) **w poszczególnych sektorach** (wartości przybliżone, pominięto niewielkie udziały wykazanych operatorów w innych sektorach).



# 2. Przyspieszenie konsolidacji

Ostatnie dwa lata na polskim rynku telekomunikacji i mediów przyniosły wiele procesów konsolidacyjnych. Miały one miejsce zarówno wśród stacjonarnych operatorów telekomunikacyjnych (np. zakup Crowley Data Poland i Grupy Telefonii Dialog przez Netię) i operatorów komórkowych (np. utworzenie NetWorkSI! przez Orange i T-Mobile), operatorów telewizji kablowych (np. zakup Aster przez UPC Polska) jak i platform satelitarnych (np. utworzenie nc+ przez Cyfrę+ i platformę „n”).

## 2.1. Przykłady konsolidacji na polskim rynku telekomunikacji i mediów w latach 2011-2012

Ostatnie lata w polskiej branży TMT owocowały w liczne przykłady konsolidacji w postaci przejęć i łączenia działalności firm. Do tej kategorii zaliczyć można także rozpoczęcie oferowania usług przez powiązane podmioty pod wspólną marką, czego przykładem może być rebranding największego polskiego stacjonarnego operatora telekomunikacyjnego jakim jest Telekomunikacja Polska i wprowadzenie wspólnej z operatorem komórkowym PTK Centertel marki Orange<sup>2</sup> oraz nawiązanie ścisłej współpracy pomiędzy podmiotami powiązаныmi kapitałowo tylko pośrednio (Polkomtel i Cyfrowy Polsat).

Przykłady te wskazują na istotny trend postępującej konsolidacji, który można zaobserwować w ostatnich latach na polskim a także europejskim rynku TMT. Zmiany te obejmują wiele sektorów rynku telekomunikacji i mediów, zarówno operatorów telekomunikacyjnych i kablowych, platformy satelitarne, jak i wydawców mediów. Przyczyny obserwowanego trendu zostały szerzej opisane w rozdziale 3.

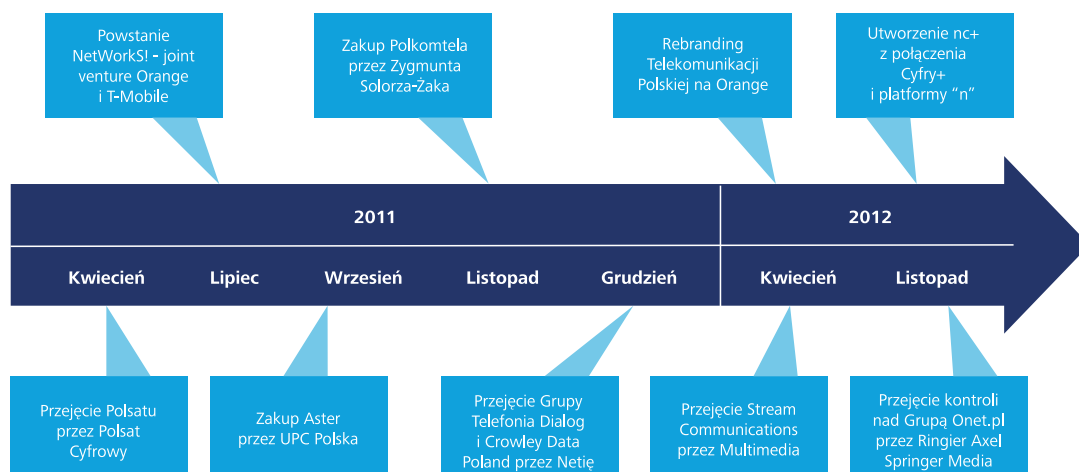
## 2.2. Charakterystyka przykładów konsolidacji na polskim rynku TMT

Aby przybliżyć obraz zmian zachodzących na polskim rynku TMT w obszarze konsolidacji i koncentracji działalności przedsiębiorstw, warto przyjrzeć się bliżej przykładom przytoczonym poniżej.

### 2.2.1. Powstanie NetWorkSI!, joint-venture PTK Centertel (Orange) i Polskiej Telefonii Cyfrowej (T-Mobile)

W lipcu 2011 roku PTK Centertel (PTK), operator sieci Orange, i Polska Telefonia Cyfrowa (PTC), operator sieci T-Mobile, podpisały długoterminową umowę w zakresie wspólnego wykorzystania radiowych sieci dostępowych (RAN). Została wówczas utworzona spółka NetWorkSI!, w której operatorzy mają po 50% udziałów. Do zadań tego podmiotu weszło m.in. planowanie, rozwój, zarządzanie, obsługa i utrzymanie sieci RAN<sup>3</sup>.

### Procesy konsolidacyjne w branży TMT na przestrzeni lat 2011-2012



W momencie utworzenia joint venture, PTC dysponowała ok. 7 tysiącami stacji bazowych<sup>4</sup> a PTK ok. 6,4 tysiącami stacji. Docelowo plan operatorów zakładał, że w rezultacie podjętych działań, współdzielona sieć będzie obejmować ok. 10 tysięcy stacji bazowych do roku 2014/2015 (po ok. 5 tysięcy przez każdą ze stron), co powinno wiązać się z lepszym zasięgiem (zarówno geograficznym, jak i wewnątrz budynków) i pojemnością sieci. Taki model współpracy powinien pozwolić operatorom na wyeliminowanie dublujących się stacji bazowych. Planowane działania powinny przynieść zarówno oszczędności w zakresie kosztów operacyjnych, jak i nakładów inwestycyjnych. Długoterminowo, inwestycje w ciągu pierwszych lat powinny pozwolić zaoszczędzić do 29% całkowitych kosztów sieci radiowych. Bardzo istotną kwestią wskazywaną jako korzyść z podjętej współpracy była również modernizacja sieci RAN i dostosowanie ich do wsparcia wdrożenia technologii 4G<sup>5</sup>.

### 2.2.2. Zakup Aster przez UPC Polska

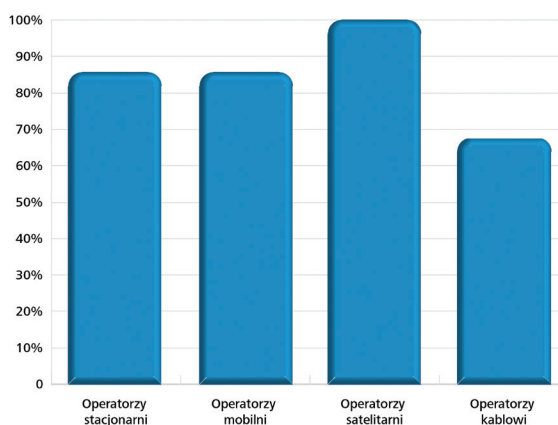
W grudniu 2010 roku została podpisana umowa intencyjna dotycząca zakupu Aster przez UPC Polska. UPC Polska na koniec roku 2010 posiadała prawie 1,1 miliona klientów, będąc największym operatorem telewizji kablowej w Polsce, obejmującym swoją działalnością 116 miejscowości. Aster była na koniec 2010 roku czwartym co do wielkości operatorem telewizji kablowej, dostarczającym usługi do ok. 380 tys. klientów<sup>6</sup>. Operator ten działał głównie na terenie Warszawy, Krakowa i Zielonej Góry. Zarówno Aster jak i UPC na dzień sprzedaży oferowały klientom usługi płatnej telewizji, szerokopasmowego dostępu do internetu i telefoniczne.

W wyniku postępowania antymonopolowego, które zakończyło się we wrześniu 2011 roku wydaniem decyzji o warunkowej zgodzie na przejęcie przez UPC Polska kontroli nad Aster, strony podpisały umowę sprzedaży Aster. Warunkiem określonym w decyzji UOKiK było wyzbycie się części sieci Aster na terenie Warszawy i Krakowa do 5 marca 2013 roku<sup>7</sup>. W wyniku przetargu zorganizowanego przez UPC Polska nabywcą wskazanych w decyzji części sieci została spółka Netia<sup>8</sup> – wiodący, alternatywny, stacjonarny operator telekomunikacyjny w Polsce.

UPC Polska posiada obecnie ponad 1,4 mln abonentów obejmując zasięgiem sieci ponad 2,6 mln gospodarstw domowych<sup>9</sup>. Według stanu na koniec marca 2013 UPC Polska posiadała ok. 32% udziału w sektorze operatorów kablowych liczonego liczbą abonentów. Przed połączeniem, szacowane udziały w rynku operatorów UPC Polska i Aster na koniec 2010 roku wynosiły odpowiednio ok. 24,5% i 8,5% dając łącznie ok. 33%<sup>10</sup>. Ponadto, według stanu na koniec marca 2013 roku, 3 największych operatorów kablowych (UPC Polska, Vectra, Multimedia Polska) posiadało łącznie około 68% udziału w sektorze operatorów kablowych<sup>11</sup>.

W porównaniu do innych sektorów (wykres poniżej przedstawia łączny udział 3 największych operatorów w danym sektorze), operatorzy kablowi są nadal bardzo rozdrobieni, co wskazuje na duży potencjał do ich dalszej konsolidacji.

### Udział 3 największych operatorów w danym sektorze



### **2.2.3. Zakup Polkomtela przez Spartan Capital Holdings kontrolowany przez Zygmunta Solorza-Żaka**

W listopadzie 2011 roku dokonano się przejęcie jednego z trzech największych operatorów komórkowych w Polsce – spółki Polkomtel, operatora sieci Plus, przez spółkę Spartan Capital Holdings kontrolowaną przez Zygmunta Solorza-Żaka, który jednocześnie został powołany na stanowisko prezesa zarządu przejętej spółki<sup>12</sup>. Była to jedna z największych transakcji na rynku TMT w ostatnich latach na rynku europejskim.

W zasięgu kontroli Zygmunta Solorza-Żaka znajdują się także inne spółki TMT, w tym m.in.:

- Cyfrowy Polsat - największa pod względem liczby abonentów cyfrowa platforma satelitarna na rynku polskim
- Aero2 - hurtowy operator telekomunikacyjny oferujący w paśmie 900 MHz szerokopasmowy dostęp do internetu w technologii HSPA+, w którego posiadaniu są także częstotliwości radiowe w paśmie 2,5 GHz<sup>13</sup>
- Mobyland i CenterNet – które we wrześniu 2010 roku uruchomiły komercyjnie pierwszą w Polsce sieć LTE w paśmie 1 800 MHz<sup>14</sup>.

Dołączenie do grupy Zygmunta Solorza-Żaka jednego z trzech największych w Polsce operatorów komórkowych umożliwiło już w listopadzie 2011 roku na zaoferowanie przez sieć Plus szerokopasmowego dostępu do internetu w technologii LTE w oparciu o sieć Mobyland i CenterNet, a także na rozszerzenie zasięgu usługi dostępu do internetu w technologii HSPA+ przy wykorzystaniu zasobów Aero2<sup>15</sup>.

Kolejnym efektem opisywanej konsolidacji są także łączone oferty Cyfrowego Polsatu i sieci Plus, w postaci np. dodatkowych pakietów minut na połączenia telefoniczne i pakietów kwotowych na wykorzystanie w wypożyczalni VOD Cyfrowego Polsatu dla osób, które zdecydują się na podpisanie umowy z Plusem i Cyfrowym Polsatem<sup>16</sup>.

Także już przed sfinalizowaniem zakupu Polkomtela, spółki kontrolowane przez Zygmunta Solorza-Żaka wspólnie oferowały usługi. Przykładem może być uruchomiona w lutym 2010 roku przez Cyfrowy Polsat, w oparciu o umowę z Aero2, usługa internetu mobilnego w technologii HSPA+<sup>17</sup> oraz pierwsza w Polsce komercyjna oferta szerokopasmowego dostępu do internetu w technologii LTE na zasobach Mobyland, która zadebiutowała na koniec sierpnia 2011 roku<sup>18</sup>. Warto też wspomnieć, że w marcu 2011 roku została podpisana umowa roamingu krajowego pomiędzy Cyfrowym Polsatem, oferującym także usługi telefonii komórkowej w modelu MVNO, a Polkomtelem<sup>19</sup>.

W przyszłości można się spodziewać dalszego rozwijania współpracy spółek z grupy Zygmunta Solorza-Żaka, zarówno w zakresie usług czy także szerszego wykorzystania sieci sprzedaży Polkomtela i Cyfrowego Polsatu.



#### 2.2.4. Przejęcie przez Netię Grupy Telefonii Dialog oraz Crowley Data Poland

W grudniu 2011 r. Netia sfinalizowała transakcję zakupu Grupy Telefonii Dialog oraz Crowley Data Poland. Na koniec roku 2011 Netia posiadała ok. 750 tysięcy klientów usług szerokopasmowych oraz blisko 1,18 mln klientów telefonii stacjonarnej, będąc czołowym alternatywnym operatorem telekomunikacyjnym działającym na obu rynkach po Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska)<sup>20</sup>. Netia jest jednym z aktywnych konsolidatorów rynku telekomunikacyjnego w Polsce, o czym świadczą także historyczne transakcje, takie jak, np. zakup Tele 2 Polska w roku 2008 i liczne akwizycje mniejszych spółek lokalnych oferujących usługi telekomunikacyjne.

Grupa Telefonii Dialog oraz Crowley Data Poland do czasu zakupu konkurowały z Netią na rynku usług B2C i B2B. Porównując szacowany udział rynkowy Netii na koniec 2011 r. (wyniki samej Netii) i rok później (z uwzględnieniem akwizycji obu spółek):

- liczba usług szerokopasmowych wzrosła o ok. 125 tys. do 875 tys., co przełożyło się także na wzrost udziału w rynku z 11,9% do 13,3%
- liczba usług głosowych wzrosła o 467 tys. do ok. 1,64 mln, co przełożyło się na wzrost udziału w rynku z 13,5% do 19,8%<sup>21</sup>.

Netia oferuje także usługi płatnej TV, konsekwentnie ulepszając swoją ofertę i konkurując z innymi operatorami 3-play.

Patrząc na dwa główne obszary działalności Netii – usługi telefonii stacjonarnej i szerokopasmowe, należy podkreślić, że są to rynki, na których konkurują nie tylko operatorzy telekomunikacyjni. Bardzo odczuwalna, w szczególności w segmencie usług szerokopasmowych, jest konkurencja ze strony operatorów kablowych.

#### 2.2.5. Rebranding Telekomunikacji Polskiej na Orange

W kwietniu 2012 roku Telekomunikacja Polska – największy stacjonarny operator telekomunikacyjny w kraju, z bazą 5,5 miliona klientów telefonii stacjonarnej na koniec pierwszego kwartału 2012 roku, wprowadziła Orange jako główną markę handlową. Dotychczas, w ramach grupy Telekomunikacji Polskiej pod marką Orange oferowane były usługi operatora komórkowego PTK Centertel, z bazą 14,6 miliona klientów w tym samym okresie<sup>22</sup>.

Wśród głównych celów oferowania usług pod jedną marką, Telekomunikacja Polska wskazywała dalszy rozwój usług konwergentnych 4-play, zawierających usługi telefonii i szerokopasmowego dostępu do internetu, zarówno stacjonarnych, jak i komórkowych<sup>23</sup>. Zgodnie z przedstawionym w lutym 2013 roku planem średniookresowym na lata 2013-2015, wzrost konwergencji przy wykorzystaniu relacji z ponad 20 mln klientów różnych usług, jest jednym z celów strategicznych na przyszłość<sup>24</sup>. Na koniec drugiego kwartału 2013 roku, Orange Polska raportowała 125 tys. klientów pakietu usług konwergentnych Orange Open (wzrost o około 74% w porównaniu ze stanem na koniec pierwszego kwartału 2013 roku)<sup>25</sup>. Moment zmiany marki związany był także ze zbliżającymi się wtedy mistrzostwami UEFA EURO 2012 w piłce nożnej, których Orange było sponsorem.

Zgodnie z wynikami prezentowanymi za drugi kwartał 2013 roku, Orange Polska posiadała ponad 14,9 mln klientów telefonii komórkowej i około 4,9 mln klientów telefonii stacjonarnej. Pomimo utrzymującego się spadku klientów telefonii stacjonarnej, liczba klientów dostępu szerokopasmowego pozostawała na w miarę niezmiennym poziomie ponad 2,3 mln klientów<sup>26</sup> potwierdzając dominującą pozycję Orange Polska wśród dostawców dostępu szerokopasmowego w Polsce.

Widocznym efektem zmiany marki oprócz rebrandingu punktów sprzedaży oraz związanej z procesem kampanii marketingowej, były także m.in. ujednoczenia w zakresie oferty internetu szerokopasmowego, w tym zastąpienie Orange Freedom przez Neostradę.

Uzupełniając ofertę telewizyjną opartą na własnej infrastrukturze (IPTV), warto też zauważyć, że Orange kontynuuje i rozwija współpracę z nc+ poprzez oferowanie treści telewizyjnych w pakietach z własnymi usługami szerokopasmowymi. Jest to przykład aliansu umożliwiającego operatorowi stacjonarnemu efektywnie konkurowanie o klientów telewizyjnych z operatorami kablowymi.

#### **2.2.6. Utworzenie nc+ z połączenia Cyfry+ i platformy „n”**

Jednym z głównych sposobów odbioru płatnej telewizji w Polsce jest telewizja satelitarna. Przed powstaniem nc+ na rynku polskim działały trzy cyfrowe platformy satelitarne – Cyfrowy Polsat z liczbą użytkowników ponad 3,5 mln, Cyfra+ posiadająca ok. 1,6 mln abonentów i platforma „n” z ok. 1 mln klientów (dane na koniec roku 2012)<sup>27</sup>. Łączny udział platform satelitarnych w polskim rynku płatnej telewizji liczony liczbą abonentów jest znacząco wyższy niż operatorów kablowych, których łączna liczba klientów szacowana jest na 4,6 mln<sup>28</sup>.

Pomimo konsolidacji rynku wokół 3 platform, w listopadzie 2012 roku ogłoszona została finalizacja transakcji strategicznego partnerstwa Grupy CANAL +, Grupy ITI oraz Grupy TVN w obszarze płatnej telewizji. Transakcja ta uzyskała zgodę UOKiK we wrześniu 2012 roku a w jej wyniku w marcu 2013 roku nastąpił debiut nowej platformy satelitarnej nc+ łączącej działalność Cyfry+ i platformy „n”.

Cechą wspólną obu łączących się platform, która także ma charakteryzować dalszą działalność nc+, było ich postrzeganie jako platform o charakterze premium. Miało to też poparcie w szybkim wprowadzaniu do oferty nowych usług, jak np. telewizji HD, 3D czy dekodery PVR.

# 3. Przyczyny

U podstaw obserwowanego przyspieszenia w zakresie konsolidacji w branży TMT leży wiele przyczyn, które sprzyjają, a czasami wręcz wymuszają tego typu działania po stronie przedsiębiorstw. Czas corocznych wzrostów na rynku TMT mamy już za sobą, rynki telekomunikacyjne i płatnej telewizji są już nasycone, natomiast dzięki rozwojowi technologii operatorzy telekomunikacyjni, kablewi oraz satelitarni nie konkurują już tylko ze sobą wewnątrz własnych historycznych sektorów, ale walczą o klientów na wielu platformach, zwiększając tym samym dostępność i zakres oferty dla klientów. Skuteczne konkurowanie międzysektorowe wymaga innowacji i związanych z nimi inwestycji – a jednocześnie w celu uzyskania satysfakcjonującej akcjonariuszy operatorów rentowności, są oni zmuszeni do prowadzenia działań optymalizujących i redukcji kosztów. Obserwowana konkurencja międzysektorowa stanowi jedną z ważniejszych przyczyn obecnych trendów konsolidacyjnych, chociaż nie jedyną.

## 3.1. Rozwój technologiczny

Jeszcze na początku XXI wieku rynek płatnej telewizji w Polsce był domeną platform satelitarnych oraz operatorów kablowych. Operatorzy telekomunikacyjni, zarówno stacjonarni jak i komórkowi, koncentrowali się głównie na rozwoju swoich podstawowych produktów, jakimi były usługi głosowe i stopniowo wprowadzany szerokopasmowy dostęp do internetu<sup>29</sup>, wraz z usługami powiązаныmi. Pozwalała im na to rosnąca liczba klientów, w tym szczególnie rosnące: liczba aktywnych kart SIM u operatorów komórkowych oraz liczba użytkowników szerokopasmowego dostępu do internetu u operatorów stacjonarnych, oraz rosnące przychody.

## Konkurencja międzysektorowa jest możliwa dzięki rozwojowi technologicznemu

Wraz z m.in. rozwojem rynku i wzrostem jego nasylenia, które to czynniki wpłynęły na spadek cen oraz ograniczanie marż operatorów, dynamika wzrostu przychodów na rynku telekomunikacyjnym wyhamowała a operatorzy zaczęli poszukiwać nowych źródeł przychodów, także poza podstawowymi obszarami dotychczasowej działalności.

Rozwój technologii i łączy szerokopasmowych umożliwił, np. operatorom kablowym i komórkowym, oferowanie szybkiego, szerokopasmowego dostępu do internetu (w szczególności rozwój standardu DOCSIS oraz technologii 3G HSPA) a stacjonarnym operatorom telekomunikacyjnym oferowanie w oparciu o infrastrukturę miedzianą coraz wyższych przepustowości (w szczególności rozwój technologii ADSL i VDSL) pozwalających także na transmisję cyfrowego sygnału telewizyjnego (IPTV). Postęp technologiczny na rynku TMT nie wyhamowuje i nieustannie jesteśmy świadkiem kolejnych zmian, takich, jak np. rozbudowa światłowodowych sieci dostępowych FTTx, wdrażanie technologii komórkowych 4G – LTE czy popularyzacja wieloplatformowego dostępu do treści audio-wideo z wykorzystaniem szerokiej gamy urządzeń dostępnych na rynku (np. tabletów, laptopów czy smartfonów).

## Jednoczesne konkurowanie w wielu sektorach i technologiach wymusza zwiększanie skali działania

Oczywiście to tylko przykłady kluczowych zmian jakie zachodziły i nadal zachodzą na rynku TMT, ale wskazują one na bardzo istotne transformacje, których doświadcza rynek, a w szczególności:

- operatorzy kablowi jak i operatorzy telekomunikacyjni konkurują ze sobą na rynku telefonii stacjonarnej oraz szerokopasmowego dostępu do internetu<sup>30</sup>
- ze strony operatorów telekomunikacyjnych rok po roku rośnie konkurencja w zakresie usług płatnej telewizji dla operatorów kablowych i platform satelitarnych
- prawie każdy duży operator telekomunikacyjny i kablowy posiada obecnie w swojej ofercie pakiety usług 3-play (tj. telefon, internet i telewizja) lub 4-play, które pozwalają mu budować lojalność klientów, w szczególności dzięki niższym cenom za łączone usługi oraz niekwestionowanej wygodzie kupowania trzech lub czterech podstawowych usług u jednego dostawcy.

---

## Regulacje dotyczące dostępu do sieci operatora dominującego początkowo zwiększyły poziom konkurencji, ale ostatecznie spowolniły rozwój infrastruktury

Warto podkreślić, że dla przeciętnego użytkownika końcowego praktycznie nie istnieją zauważalne różnice pomiędzy tego samego typu usługami oferowanymi przez różnych operatorów działających dotąd w różnych sektorach. Mobilny dostęp do internetu oferowany przez Cyfrowy Polsat jest dla klientów tak samo funkcjonalny jak ten oferowany przez Orange,

a usługi płatnej telewizji dostępne w Netii mają skusić dotychczasowych klientów Cyfrowego Polsatu czy UPC. To co może zjednać lub zrazić klienta, to obsługa w trakcie i po sprzedaży, jakość oferowanych usług oraz przede wszystkim cena. Coraz silniejszym wyróżnikiem jest też oferta programowa, np. w przypadku posiadania wyłączności na nadawanie szczególnie atrakcyjnych programów lub transmisji z określonych wydarzeń sportowych.

### 3.2. Regulacje

Wdrożone w ostatnich kilkunastu latach pro-konsumenckie regulacje umożliwiały operatorom nieposiadającym infrastruktury na oferowanie klientom usług opartych na sieci operatora dominującego. Początkowo wspomogły one rozwój mniejszych operatorów obniżając ich potrzeby kapitałowe lub nawet pozwoliły na powstanie zupełnie nowych podmiotów na rynku.

Świadczenie usług telefonicznych i szerokopasmowego dostępu do internetu w oparciu o infrastrukturę operatora dominującego, w szczególności WLR i BSA<sup>31</sup>, stało się na jakiś czas atrakcyjnym modelem biznesowym. Ewolucja rynku i postępujące obniżki cen detalicznych przyczyniły się jednak do spowolnienia rozwoju infrastruktury. W istocie przez dłuższy czas ani operator dominujący, ani operatorzy alternatywni nie byli w stanie ekonomicznie uzasadnić potrzeby budowy nowych sieci, z całkowicie różnych powodów.

Niskie ceny detaliczne i brak inwestycji umożliwiających oferowanie usług lepszej jakości stopniowo doprowadziły do sytuacji, w której podmioty, które oparły działalność na istniejącej infrastrukturze operatora dominującego zostały albo skonsolidowane (przejęcie Tele 2 przez Netię) albo utraciły swoją rynkową pozycję (NOM).

Istniejące regulacje nie pozwoliły na satysfakcjonujący rozwój infrastruktury. Zasadniczo konkurencja pomiędzy operatorami telekomunikacyjnymi, kablowymi i satelitarnymi wzmaga się na obszarach lub w segmentach klientów atrakcyjnych dla branży. Problemem jest jednak brak infrastruktury lub jej niedostateczna jakość na obszarach lub w segmentach mniej atrakcyjnych, gdzie inwestycje nie dają możliwości osiągnięcia satysfakcjonującego zwrotu. Główną dźwignią pozwalającą na większe inwestycje na obszarach o niższym zaludnieniu będzie jednak dalsza konsolidacja rynku. Paradoksalnie, brak lub ograniczona konkurencja na tych obszarach wskazuje na potrzebę dalszej konsolidacji, ponieważ większa skala działania pozwala na akceptację niższych zwrotów z inwestycji i w konsekwencji rozwój infrastruktury również na obszarach lub w segmentach uznawanych za mniej atrakcyjne dla operatorów.

### 3.3. Syndrom rury

Stopniowe obniżanie się rentowności działalności telekomunikacyjnej może wydawać się niezrozumiałe w kontekście coraz większego znaczenia jakiego nabiera w codziennym życiu dostęp do internetu. Jednak internet pozwala jednocześnie na czerpanie z niego zysków również firmom nie posiadającym infrastruktury, a jedynie oferującym treści dystrybuowane w internecie.

Operatorzy telekomunikacyjni, zarówno stacjonarni jak i mobilni, od pewnego czasu wskazują na niezdrowy paradoks polegający na tym, iż im więcej treści zostanie przesłanych dzięki ich infrastrukturze (i większe przychody osiągną dostawcy treści) tym bardziej pogarszają się ich wyniki ze względu na konieczność inwestycji w rozbudowę sieci przy braku możliwości podniesienia opłat za dostęp do internetu. Niewątpliwie

---

## Dalsza konsolidacja branży ułatwi rozwój infrastruktury

potrzebne jest systemowe rozwiązanie lub nowe modele biznesowe w łańcuchu wartości obejmującym dostawców treści i operatorów telekomunikacyjnych, które pozwoliłyby zachować operatorom zdolność do inwestowania w sieci przy stale rosnącym zapotrzebowaniu na transfer treści.

Operatorzy kablowi oferujący dostęp do internetu mają podobny problem z rozwiązaniami OTT<sup>32</sup>, które mogą zmniejszyć popyt na ich podstawową usługę jaką jest dostarczanie programów telewizyjnych. Rosnąca popularność platform OTT takich jak m.in.:

- polskie serwisy, np. vod.pl, ipla czy tvnplayer.pl, posiadające w lutym 2013 roku między 1 mln a 2,7 mln tzw. real users każdy<sup>33</sup> i pozwalające m.in. na darmowy lub odpłatny dostęp do popularnych seriali czy filmów, lub
- rozwiązania międzynarodowe, takie jak np. Netflix, Hulu, Amazon Instant Video, Apple TV, Google TV czy Xbox TV Microsoftu, oznacza, iż dotychczasowi odbiorcy programów telewizyjnych nadawanych w tradycyjny sposób mają mniej czasu na ich oglądanie i dlatego będą skłonni mniej za nie płacić, natomiast przeniosą część swoich wydatków na rozrywkę telewizyjną oferowaną przez dostawców OTT.

---

## Niezbędne są nowe modele biznesowe pozwalające na dalsze inwestycje i rozwój sieci

W obecnym modelu istnieje ryzyko, iż produkty oferowane przez podmioty inwestujące w rozwój sieci zostaną "skanibalizowane" przez graczy z zerowym wkładem w ten rozwój. Dlatego właśnie stworzenie nowych modeli współpracy między dostawcami internetu a OTT jest tak kluczowe dla dalszych inwestycji w infrastrukturę.

---

## Dla usług płatnej telewizji rośnie konkurencja w postaci rozwiązań OTT, za których rozwojem stoją często potężne koncerny międzynarodowe

Należy również zwrócić uwagę, że za powyższym syndromem rury stoją największe firmy na świecie (Apple, Samsung, Microsoft, Google, Facebook, itd.), których budżet na badania i rozwój lub marketing w wielu przypadkach przewyższa całkowite przychody większości operatorów. Dla przykładu, tylko budżet Microsoftu na badania i rozwój w roku 2011 wyniósł 9,6 mld dolarów amerykańskich<sup>34</sup> kiedy to skonsolidowane przychody Grupy Telekomunikacja Polska (obecnie Orange Polska) sięgnęły 14,9 mld złotych<sup>35</sup>, co w przeliczeniu daje około połowę powyższej kwoty.

---

## Płatna telewizja zyskała ostatnio groźnego darmowego konkurenta w postaci cyfrowej telewizji naziemnej

Konkurencja o portfele klientów ze strony międzynarodowych gigantów stanowi niezaprzeczalne wyzwanie dla tradycyjnych dostawców internetu i płatnej telewizji. Nieunikniona w tej sytuacji jest dalsza konsolidacja tej branży, w skali krajowej i międzynarodowej, co wydaje się niezbędne w celu utrzymania zdolności do ochrony jej interesów w ramach współpracy z wyżej wymienionymi graczami. W tym przypadku są one wyjątkowo zbliżone z interesami konsumentów zainteresowanych bezawaryjnym i wygodnym dostępem do treści.

### 3.4. Cyfryzacja telewizji naziemnej

Patrząc na przyszłość płatnej telewizji nie można pominąć także procesu cyfryzacji telewizji naziemnej, której ukończenie w Polsce nastąpiło w lipcu 2013 roku. Już w dniu dzisiejszym poprzez darmowy dostęp do najpopularniejszych kanałów TV w jakości cyfrowej (niektórych także w wysokiej rozdzielczości HD) oraz funkcjonalności znane dotychczas z dekoderek cyfrowej telewizji satelitarnej lub kablowej, takich jak, np. EPG i PVR (elektroniczny przewodnik po programach oraz funkcja nagrywania), stanowi ona realną konkurencję dla najtańszych pakietów płatnej telewizji. W zależności od dalszego rozwoju, popularyzacja w domach urządzeń typu STB (Set-Top Box) do odbioru telewizji cyfrowej DVB-T może pozwolić także na dostęp do usług typu wideo na żądanie (VOD).

Chociaż sam proces cyfryzacji nie był ani nie będzie podstawową przyczyną procesów konsolidacyjnych w branży TMT, to niewątpliwie wytwarza on dodatkową presję konkurencyjną dla dostawców telewizji płatnej, co może stanowić pośredni powód koncentracji w tym segmencie rynku.

### 3.5. Współpraca z innymi branżami

Naturalną konsekwencją opisanego wyżej wypierania operatorów z możliwości zarabiania na posiadaniu infrastruktury są innowacje polegające na osiągnięciu korzyści z innych aktywów operatorów, jakimi są posiadane relacje z klientami.

Innowacje mogą dotyczyć zarówno dalszego rozwoju obecnych usług jak i sięgania po nowe źródła przychodów, takie jak np.:

- usługi płatnicze – przykładem może być wprowadzanie mobilnych płatności przez operatorów komórkowych w Polsce, np. MyWallet w T-Mobile; kolejnym etapem rozwoju tego źródła przychodów będzie oferowanie przez operatorów telekomunikacyjnych szerszych usług bankowych
- sprzedaż energii – przykładem jest rozpoczynająca się współpraca Orange i PGE lub Netii i RWE dotycząca wzajemnego oferowania produktów i usług w swoich sieciach sprzedaży
- partnerstwa w ramach rynku TMT, które umożliwiają oferowanie w pakiecie usług poza zakresem możliwości technologicznych przedsiębiorstwa – przykładem jest współpraca nc+ z Orange.

Powyższe działania wymagają poważnych inwestycji, takich jak, np.:

- rozwój lub wdrażanie nowych technologii oraz rozbudowa i modernizacja posiadanej infrastruktury sieciowej, w celu umożliwienia świadczenia usług szerszej bazie klientów oraz wdrażania nowych, bardziej wymagających usług
- nakłady na badania i rozwój nowych lub modernizację istniejących usług
- szczególna dbałość o relacje z klientami oraz pozytywne doświadczenia (customer experience), jako że wprowadzanie nowych produktów wymaga wiedzy na temat potrzeb i zachowań klientów oraz zapewnienia zadowolenia z obecnie świadczonych usług.

Powyższe innowacje oraz konieczność poniesienia związanych z nimi wydatków na inwestycje są kolejnym argumentem do konsolidacji branży lub nawet zawiązywania aliansów, również kapitałowych, z podmiotami z innych branż.

# 4. Perspektywy

Wyzwania stojące przed sektorem TMT w Polsce, takie jak m.in. rosnąca konkurencja międzysektorowa, potrzeba innowacji a jednocześnie utrzymania rentowności przedsiębiorstw, faworyzują dużych graczy. W tym kontekście dalsze działania konsolidacyjne na rynku polskim wydają się być nieuniknione, co potwierdzają także przykłady z innych rynków.

## 4.1. Konsolidacja na rynku TMT w innych krajach

Procesy konsolidacyjne zachodzące na rynku TMT w Polsce nie są odosobnione i mają podobną logikę jak w innych krajach świata. Poniżej przedstawiono kilka przykładów takich konsolidacji.

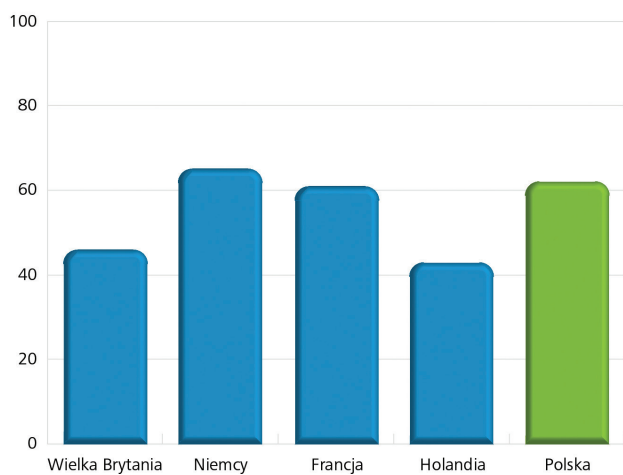
### Wybrane transakcje przejęć i połączeń przeprowadzonych w ostatnich latach na rynku europejskim

Spółka przejmowana	Obszar działalności spółki przejmowanej	Kupujący	Obszar działalności kupującego	Data transakcji	Kraj transakcji
Orange Austria	Duży operator komórkowy	Hutchison 3G Austria (Hutchison Whampoa)	Operator komórkowy	Styczeń 2013	Austria
YESSS! (Orange Austria)	Niskokosztowy operator komórkowy	Telekom Austria	Wiodący operator telekomunikacyjny	Styczeń 2013	Austria
Simyo (KPN)	Wirtualny operator komórkowy - MVNO	Orange Espana	Duży operator telekomunikacyjny	Grudzień 2012	Hiszpania
KPN	Dominujący operator stacjonarny i komórkowy	America Movil	Wiodący operator telekomunikacyjny w Ameryce Łacińskiej	Czerwiec 2012	Holandia
Telekom Austria	Dominujący operator stacjonarny i komórkowy	America Movil	Wiodący operator telekomunikacyjny w Ameryce Łacińskiej	Czerwiec 2012	Austria
Kabel Baden-Württemberg	Jeden z największych operatorów kablowych, świadczący m.in. usługi telewizyjne, dostępu do internetu oraz telefoniczne	Unitymedia (Liberty Global)	Jeden z największych operatorów kablowych, świadczący m.in. usługi telewizyjne, dostępu do internetu oraz telefoniczne	Grudzień 2011	Niemcy
B.net	Wiodący operator kablowy, świadczący m.in. usługi telewizyjne, dostępu do internetu oraz telefoniczne	VIPnet (Grupa Telekom Austria)	Jeden z największych operatorów komórkowych	Sierpień 2011	Chorwacja
Atlantic Telecom	Operator telekomunikacyjny świadczący usługi dla klientów biznesowych	KPN	Wiodący operator telekomunikacyjny	Grudzień 2010	Holandia
Tele 2 France	Wirtualny operator komórkowy - MVNO	Virgin Mobile France (Omer Telecom, obecnie Omea Telecom)	Wiodący wirtualny operator komórkowy	Grudzień 2009	Francja

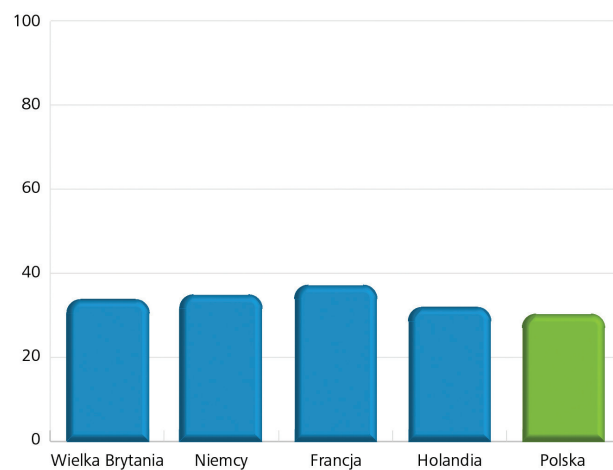


W rezultacie powyższych i wielu innych transakcji stan udziałów w rynku dla liderów jego poszczególnych segmentów w kilku wiodących krajach europejskich i w Polsce przedstawiają wykresy poniżej (dane szacunkowe na podstawie publicznie dostępnych informacji).

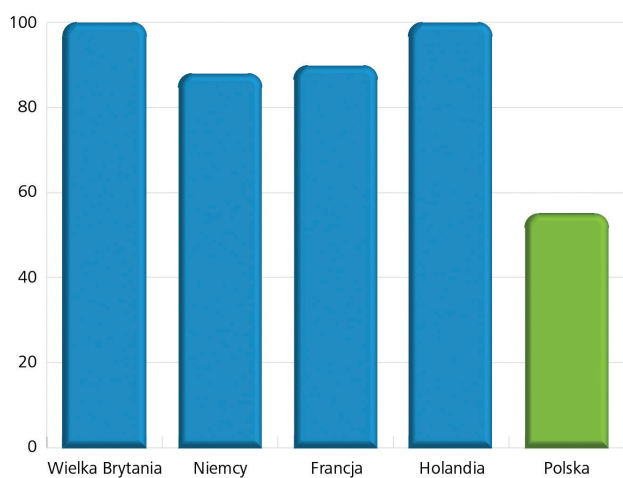
### Operator stacjonarny



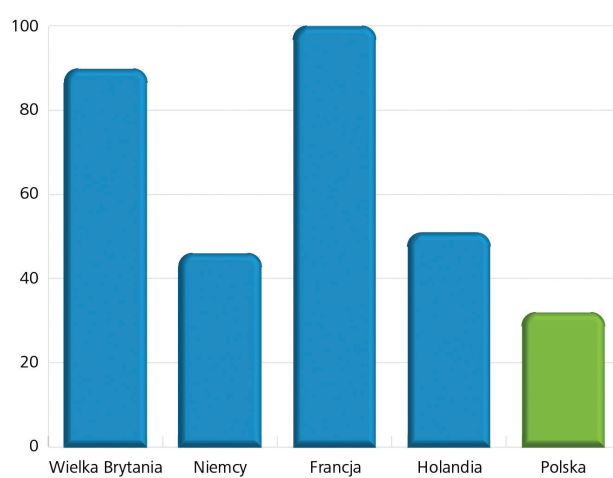
### Operator mobilny



### Operator satelitarny



### Operator kablowy



#### 4.2. Wnioski

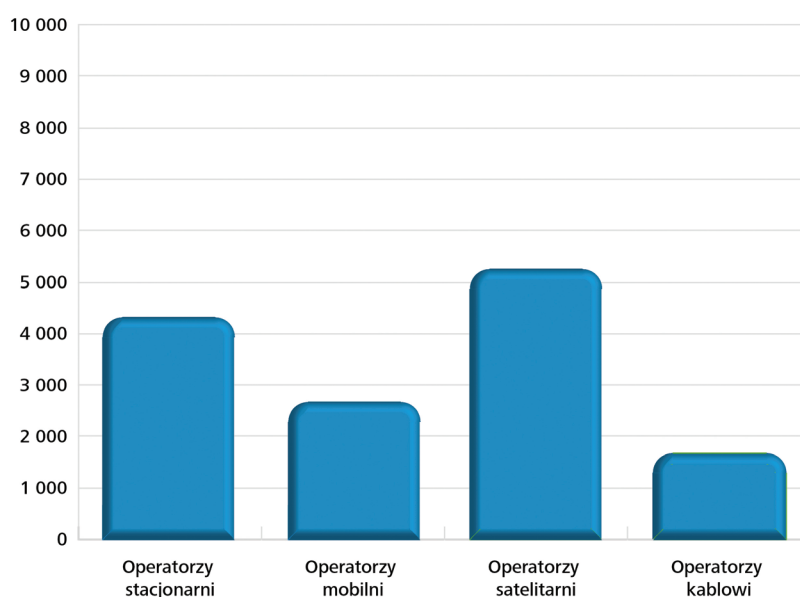
Neelie Kroes, komisarz UE ds. cyfryzacji, pracuje obecnie nad unijną strategią europejskiej konsolidacji branży telekomunikacyjnej, która ma zostać przedstawiona w październiku 2013 roku. Podstawowym argumentem za konsolidacją w Europie jest duże rozdrobnienie branży, które powoduje niedostatek środków na prace badawczo-rozwojowe i inwestycje infrastrukturalne. Europa nie jest w stanie wrócić na pozycję światowego lidera w tej branży, którą kiedyś miała szybko rozwijając jednolity system GSM.

Już kilka miesięcy temu komisarz Neelie Kroes wyraziła poparcie dla konsolidacji: – Istnienie kilku silnych operatorów obsługujących całą Europę nie musi koniecznie oznaczać końca konkurencji – wskazała.

Tym bardziej w Polsce kilku silnych operatorów konkurujących między sobą podobnymi usługami świadczonymi na różnych platformach infrastrukturalnych powinno wystarczyć, aby ochronić konsumentów przed ryzykiem zachowań monopolistycznych, a jednocześnie zapewnić, że nakłady na rozwój infrastruktury będą wystarczające, aby dogonić poziom dostępności i jakość usług oczekiwanej przez tych konsumentów.

Spośród analizowanych sektorów rynku TMT w Polsce wyraźnie najbardziej rozdrobnionym jest sektor operatorów kablowych. Mimo dotychczasowych procesów konsolidacyjnych pięciu największych graczy kontroluje niecałe 3/4 rynku kablowego według liczby abonentów w pierwszym kwartale 2013 roku<sup>36</sup>, jest on więc nadal bardzo rozdrobniony, a liczba operatorów kablowych liczona jest nadal w setkach. Operatorzy kablowi działają głównie na rynkach lokalnych i żaden z nich nie może pochwalić się zasięgiem ogólnopolskim – dla przykładu, największy z nich działa tylko w 140 miejscowościach na terenie kraju, docierając ze swoją siecią do ok. 2,6 mln gospodarstw domowych co stanowi niecałe 1/6 wszystkich gospodarstw domowych w kraju. Z racji dużego rozdrobnienia oraz silnej konkurencji w postaci skonsolidowanego rynku platform satelitarnych, narastającej konkurencji ze strony operatorów telekomunikacyjnych, serwisów OTT oraz cyfrowej telewizji naziemnej, należy się spodziewać dalszej konsolidacji na tym rynku. Na duże rozdrobnienie branży kablowej w porównaniu z innymi sektorami wskazuje też syntetyczny wskaźnik Herfindahla-Hirschmana<sup>37</sup> opracowany dla poszczególnych sektorów, przedstawiony poniżej.

#### Wskaźniki Herfindahla-Hirschmana (HHI) dla poszczególnych sektorów w Polsce



W odniesieniu do tradycyjnego rynku telekomunikacyjnego, obecnie planowana jest sprzedaż kilku operatorów w Polsce, np. GTS czy TK Telekom. Strategiczne opcje rozważa również Netia. Jest bardzo prawdopodobne, że w najbliższych latach dojdzie do większej koncentracji w tym sektorze, ponieważ ze względu na silną konkurencję (a więc relatywnie niską atrakcyjność rynku polskiego) nie należy spodziewać się wejścia nowych operatorów międzynarodowych. Ponadto, przy obecnym poziomie nasycenia rynku jedynym racjonalnym powodem zakupu powyższych operatorów to konsolidacja i optymalizacja działalności.

Na rynku mobilnym niedawno rozstrzygnięty został pierwszy z planowanych przetargów na częstotliwości w paśmie 1 800 MHz, umożliwiające świadczenie usług szerokopasmowych w technologii LTE, a w dalszej kolejności planowane jest wystawienie na sprzedaż także częstotliwości w pasmach 800 i 2 600 MHz. Oprócz wysokich nakładów, które zwycięzcy przetargu będą musieli przeznaczyć na zakup częstotliwości, operatorzy będą następnie ponosić istotne wydatki związane z budową sieci i wdrożeniem usług. W uprzywilejowanej pozycji wydają się być obecnie Orange i T-Mobile, dzięki utworzeniu joint-venture NetWorkSI. Pozostali dwaj operatorzy sieci Plus i Play, potencjalnie mogą być zmuszeni do poszukiwania podobnych form partnerstwa w zakresie budowy i utrzymania sieci. Ze względu na utrzymującą się odrębność operatorów komórkowych w stosunku do pozostałych sektorów rynku TMT, raczej nie należy się spodziewać konsolidacji wewnątrz tego sektora, co napotkałoby na opór urzędu antymonopolowego, ale niewykluczone, że operatorzy komórkowi rozważą przejęcia w innych sektorach rynku.

W przypadku cyfrowych platform satelitarnych, należy się spodziewać, że działania konsolidacyjne będą przybierały formę partnerstw. Cyfrowy Polsat wraz z Polkomtelem powinny dalej zacieśniać swoją współpracę i szukać synergii, np. w dalszym rozwoju wspólnej oferty łączonej oraz w zakresie wykorzystania rozległej sieci sprzedaży obu firm na terenie kraju. Z kolei nc+ będzie prawdopodobnie rozwijać partnerstwo z Orange Polska. Obie pozostałe na rynku platformy satelitarne mogą oprócz telewizji oferować dzięki swoim aliansom zarówno usługi dostępu do internetu jak i usługi telefoniczne. Należy podkreślić, że również dla operatorów telekomunikacyjnych telewizja satelitarna, dostępna praktycznie na terenie całego kraju z bogatą ofertą programową, może stanowić dobre uzupełnienie pakietów 3-play, np. na obszarach, gdzie posiadana infrastruktura sieciowa nie pozwala na świadczenie usług telewizyjnych.

**Podsumowując, wyzwaniem stojącym przed sektorem TMT w Polsce, takim jak m.in. rosnąca konkurencja międzysektorowa, potrzeba innowacji i jednocześnie utrzymania rentowności przedsiębiorstw, mogą sprostać tylko gracze o dużej skali. W tym kontekście dalsze działania konsolidacyjne na rynku polskim są nieuniknione, co potwierdzają także przykłady z rynków światowych. Należy zauważyć, że nie musi to stanowić zagrożenia dla konkurencji na rynku, ze względu m.in. na wspomnianą konkurencję międzysektorową. Wręcz przeciwnie, konsolidacja może w przypadku wielu firm pozwolić im na nawiązanie lub kontynuowanie efektywnej rywalizacji z większymi podmiotami, chroniąc je przed marginalizacją a rynek przed jego powtórzną monopolizacją.**

# Przypisy

1. Telekomunikacja-Media-Technologie, dla celów tego raportu rynek obejmujący sektor telekomunikacji i płatnej telewizji
2. PTK Centertel należący do grupy kapitałowej Telekomunikacji Polskiej, której głównym udziałowcem jest France Telecom, oferuje swoje usługi pod marką Orange od roku 2006 (wcześniej pod marką Idea)
3. <http://apps.t-mobile.pl/pressApp-web/user/press.action>
4. Podstawowy element infrastruktury sieci radiowej operatora mobilnego; łączy on ruchome telefony komórkowe użytkowników z siecią stałą operatora mobilnego
5. <http://apps.t-mobile.pl/pressApp-web/user/press.action>; [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2011/TP\\_Group\\_2Q11\\_20110727\\_website.pdf](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2011/TP_Group_2Q11_20110727_website.pdf); [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TPSA\\_FY2012\\_strategic\\_plan\\_final%20website.pdf](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TPSA_FY2012_strategic_plan_final%20website.pdf)
6. <http://www.pike.org.pl/index/ranking>
7. Decyzja nr DKK - 101/11 Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów z dnia 5 września 2011 roku
8. <http://serwisprasowy.upc.pl/index.php?article=493>
9. <http://www.lgi.com/PDF/press-release/UPC-Holding-Press-Release-FY-2012-FINAL.pdf>
10. <http://www.pike.org.pl/index/ranking>
11. <http://www.pike.org.pl/index/ranking>
12. <http://www.biuroprasowe.plus.pl/note.php?id=808>
13. <http://www.aero2.pl/>
14. <http://www.mobyland.com/lte.html>
15. [http://www.biuroprasowe.plus.pl/\\_files\\_/prezentacje/Konferencja\\_LTE.pdf](http://www.biuroprasowe.plus.pl/_files_/prezentacje/Konferencja_LTE.pdf)
16. <http://plus.pl/indywidualna/PlusPolsatCyfrowy/OfertaWybierz/>
17. <http://media.cyfrowypolsat.pl/pr/220501/cyfrowy-polsat-rusza-z-internetem-w-technologie-hspa-oraz-wprowadza-nowa-oferte-telefonii-komorkowej>
18. <http://media.cyfrowypolsat.pl/pr/220504/cyfrowy-polsat-uruchamia-lte-najszybszy-mobilny-internet-w-polsce>
19. <http://media.cyfrowypolsat.pl/pr/220555/telefonnia-komorkowa-cyfrowego-polsatu-w-sieci-radiowej-polkomtela>
20. [http://www.netia.pl/files/inwestorzy/prezentacje/2011\\_q4/2011\\_q4\\_presentation\\_wyn\\_fin\\_pl.pdf](http://www.netia.pl/files/inwestorzy/prezentacje/2011_q4/2011_q4_presentation_wyn_fin_pl.pdf)

21. [http://www.netia.pl/files/inwestorzy/prezentacje/2012\\_q4/fy2012\\_prezentacja.pdf](http://www.netia.pl/files/inwestorzy/prezentacje/2012_q4/fy2012_prezentacja.pdf); [http://www.netia.pl/files/inwestorzy/prezentacje/2011\\_q4/2011\\_q4\\_presentation\\_wyn\\_fin\\_pl.pdf](http://www.netia.pl/files/inwestorzy/prezentacje/2011_q4/2011_q4_presentation_wyn_fin_pl.pdf)
22. [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TP\\_Group\\_1Q2012\\_website\\_final.pdf?](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TP_Group_1Q2012_website_final.pdf?)
23. [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TP\\_Group\\_1Q2012\\_website\\_final.pdf?](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TP_Group_1Q2012_website_final.pdf?)
24. [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TPSA\\_FY2012\\_strategic\\_plan\\_final%20website.pdf?](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2012/TPSA_FY2012_strategic_plan_final%20website.pdf?)
25. [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska-V2/pdf/results-presentations/2013/2Q2013\\_presentation\\_website.pdf](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska-V2/pdf/results-presentations/2013/2Q2013_presentation_website.pdf)
26. [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska-V2/pdf/results-presentations/2013/2Q2013\\_presentation\\_website.pdf](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska-V2/pdf/results-presentations/2013/2Q2013_presentation_website.pdf)
27. [http://pieniadze.gazeta.pl/Kupujemy/1,124630,13558981,Rusza\\_polaczona\\_platforma\\_N\\_z\\_Cyfra\\_i\\_zapowiada\\_rewolucje.html](http://pieniadze.gazeta.pl/Kupujemy/1,124630,13558981,Rusza_polaczona_platforma_N_z_Cyfra_i_zapowiada_rewolucje.html)
28. <http://www.pike.org.pl/index/ranking>
29. W przypadku operatorów komórkowych, mobilny szerokopasmowy dostęp do internetu stopniowo nabierał wagi wraz z rozwojem technologii 3G, a w szczególności HSPA/HSPA+, oraz postępującym nasyceniem rynku komórkowego
30. Nie są to jedyne rynki, na których istnieje konkurencja pomiędzy operatorami kabłowymi i telekomunikacyjnymi, ale uwzględniając liczbę użytkowników wspomnianych usług, posiadanych przez oba typy operatorów, są to rynki wiodące w kontekście wzajemnej rywalizacji
31. Wholesale Line Rental i Bit-Stream Access – regulowane usługi hurtowe, które w Polsce głównie umożliwiają operatorom świadczenie usług głosowych i szerokopasmowego dostępu do internetu z wykorzystaniem sieci dostępowej operatora zasiedziatego – Telekomunikacji Polskiej (obecnie Orange Polska)
32. OTT - dostarczanie treści audio-wideo w oparciu o transmisję szerokopasmową
33. <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/serwisy-vod-w-gore-vod-pl-ipla-i-tvp-traci-iplax>
34. <http://www.pcworld.com/article/2020268/meet-microsoft-the-worlds-best-kept-randd-secret.html>
35. [http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2011/TP\\_Group\\_4Q11\\_website.pdf?](http://www.orange-ir.pl/~media/Files/T/Telekom-Polska/pdf/results-presentations/2011/TP_Group_4Q11_website.pdf?)
36. <http://www.pike.org.pl/index/ranking>
37. Wskaźniki Herfindahla-Hirschmana obliczone na podstawie udziałów rynkowych pięciu największych podmiotów działających w danym sektorze na podstawie danych za rok 2012





# Kontakty

**Dariusz Nachyła**

Senior Advisor

[dnachyla@deloittece.com](mailto:dnachyla@deloittece.com)

+48 (22) 511 06 31

**Jakub Wróbel**

Senior Manager

[jwrobel@deloittece.com](mailto:jwrobel@deloittece.com)

+48 (22) 511 09 37

**Grzegorz Sencio**

Senior Manager

[gsencio@deloittece.com](mailto:gsencio@deloittece.com)

+48 (22) 511 03 98

Powyzsza publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, Deloitte Touche Tohmatsu Verein, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, Deloitte Touche Tohmatsu Verein, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 150 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 200 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperti Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie [www.deloitte.com/pl/onas](http://www.deloitte.com/pl/onas)