

# Революцията CETIN

От иновативния  
подход към  
инфраструктурата  
до уникалния бизнес  
модел в телеком  
индустрията

# М

режата в телекомуникационната индустрия е едно от основните предимства на всеки оператор. Доскоро идеята за отделянето ѝ в отделна структура бе приемана, меко казано, скептично. Защо някой оператор би искал да се лиши от ключов източник на конкурентно предимство, а именно мрежата?

## Да разделиш неделимото

През последните няколко години се наблюдава нова тенденция, базирана на убеждението, че цялото е по-малко от сумата на своите части. Точно това разбиране стои в основата на структурното разделяне на модерния интегриран телекомуникационен оператор на две самостоятелни предприятия:

- първото управлява мрежата (NetCo);
- второто е насочено към клиентите (ServCo).

 **CETIN**  
MEMBER OF PPF GROUP



Идеята е, че получените единици ще постигнат по-добри резултати чрез изясняване фокуса на управлението и подобряване разпределението на капитала, като се има предвид коренно различното естество на тези два бизнеса. Концепцията за структурно разделяне в телекомуникационната индустрия съществува повече от две десетилетия. Тъй като традиционните телеком оператори са технологично сложни и многостранни предприятия обаче, повечето от тях в крайна сметка са се отказвали от доброволно

разделяне предвид огромното предизвикателство, което представлява процесът. Въпреки това все повече телекоми постепенно започват да приемат или поне да обмислят доброволното разделяне като начин за справяне със задълбочаващия се финансов и пазарен натиск.

### Стойността угва от фокуса

Изправена пред нарастваща конкуренция от страна на нови участници на пазара, телекомуникационната индустрия в някои региони вече

е преминала прага си на растеж. Общият приход на европейските телекомуникационни оператори например нараства бавно с постоянен темп от около 1% през последните 5 години. Според анализ на Deloitte, направен през 2021 г., докато традиционни телекомуникационни компании постигат коефициент на печалба преди данъци, лихви и амортизации (ЕБИТДА) 6 до 7 пъти годишно, дружествата, които се фокусират върху притежаването на телекомуникационна инфраструктура (известни също като NetCos, InfraCos

### SERVCO

бизнес с клиенти  
на дребно

Продажби и обслужване  
на клиенти

Функции в подкрепа  
на бизнеса

Продукти и услуги

### NETCO

инфраструктура  
за търговия на  
едро

IT

Мрежа

Операции

Продукти и услуги

или TowerCos - бел.рег.), могат да постигнат 15 до 20 пъти по-висока стойност на предприятието. Затова структурното разделяне на мрежова компания и бизнес с услуги, насочени към клиентите, предлага нова възможност за създаване на стойност за телекомуникационната индустрия. Този модел също така осигурява нов клас активи за институционалните инвеститори. Такъв, който може да осигури постоянна възвръщаемост. Нещо повече, финансовите борси възнаградяват именно

компаниите, които се фокусират само върху част от телекомуникациите, вместо да се опитват да правят всичко. От закупуване на земя и изграждане на мобилни телефонни кули до създаване на потребителски приложения и управление на колцентрове. Тези тенденции ясно очертават NetCos като новите доминиращи играчи. Те са нискорискови. Генерират стабилни парични потоци дългосрочно чрез отдаване под наем на своята инфраструктура за обслужване на доставчиците на услуги. Обикновено NetCos притежават или само

инфраструктурата (кули, оптични кабели, центрове за данни или подводни кабели), или едновременно инфраструктура и управлението на мрежата. С географското разширяване и в съседни сектори перспективите за растеж на мрежовите оператори стават все по-добри от тези на операторите, обслужващи клиенти на дребно. Притежаването на трудна за управление инфраструктура означава също и че те са много по-малко уязвими на конкуренцията. Особено от страна на стартъпи, базирани на облачни технологии. С нарастването на инвеститорския интерес към мрежовите оператори пазарната им капитализация и оценка също се увеличават. Това окуражава все повече телекомуникационни компании да отделят своите инфраструктурни активи в NetCos. Това е така, тъй като стойността на получените части има тенденция да бъде много по-голяма от тази на компанията майка. След разделянето сумата от пазарните стойности на частите на NetCos може да се увеличи до 40% в сравнение с първоначалната интегрирана компания според доклада на Deloitte. В резултат много ServCos могат да се превърнат в по-малки предприятия, фокусирани върху продажбите и маркетинга, а не върху управление на мрежата. В същото време в интерес на мрежовите оператори е да се уверят, че ServCos ще станат по-печеливши и успешни в бъдеще. Така двете страни са в пълна симбиоза.



## Разделяне и ефективност

Ако се управлява добре, NetCo може да бъде много ефективен и икономичен бизнес. Разделянето може да бъде под различни форми - от счетоводно разделяне (най-простото и основно) до функционално разделяне (когато предприятията за търговия на едро и дребно се създават като независими единици) и юридическо разделяне (когато се създават нови юридически лица, но общата собственост остава същата). Най-мощният вариант е пълното

структурно разделяне, което води до създаването на две отделни юридически лица. Като бизнес на едро мрежовите оператори са относително лесни за управление. Осигуряването на милиони потребители и малки предприятия с телекомуникационни услуги е много по-трудно и сложно от влизането в търговски отношения на едро с други телекомуникационни оператори. Обикновено NetCos отговарят за базовите станции и т.нар. пасивна инфраструктура, включително кула, антена,

стълб, заграждения, електрозахранване и охранителни камери. Но има случаи, в които именно NetCos управляват компонентите на активната мрежа, които действително пренасят трафика. Извършването на структурно разделяне е едно от най-сложните и трудни начинания, които може да предприеме управленският екип на телекомуникационна компания. И все пак, ако се извърши добре, то може да донесе огромни печалби. През 2014 г. O2 в Чешката република показва, че доброволното



провеждане на структурно разделяне може да генерира по-висока възвръщаемост за заинтересованите страни, като същевременно значително подобри инфраструктурата на страната.

## Историята на СЕТИ

Структурното разделяне, което допреди няколко години беше регулаторен прерогатив, допустим при определени обстоятелства, започва да привлича все по-голям интерес от страна

на операторите, изправени пред финансов и пазарен натиск. За ръководството, управителните съвети и акционерите, които обмислят перспективата за разделяне, остават основните въпроси: може ли разделянето на интегриран телекомуникационен оператор на две самостоятелни предприятия: едно, което управлява мрежата (NetCo), и друго, което е насочено към клиентите (ServCo), да създаде по-голяма стойност в дългосрочен план и струва ли си рискът от това.

## Началото

Случаят с O2 в Чешката република е добра илюстрация на потенциалните предимства на разделянето. През 2014 г. PPF Group, международна инвестиционна група, чиито основател и мажоритарен собственик бе чешкият милиардер Петр Келнер, купува O2 в Чехия от Telefónica Group. Новият собственик предприема доброволно отделянето на мрежата от бизнеса с търговия на гребно. На 28 април 2015 г. на Общо събрание на O2 е взето решението за фактическото

# Основни предимства:

## ЗА СЕТИН

### КЛЮЧОВИ МОМЕНТИ ПРИ ПРОДАЖБИТЕ:

Ефективен, надежден и сигурен доставчик на услуги на едро благодарение на икономииите от мащаба и обхвата, постигнати в собствената мрежа

## ЗА ТЕЛЕКОМА

Мобилен честотен спектър, съдържание, бранд, маркетинг, продуктови иновации, висококачествено обслужване на клиентите

### РАЗЛИКИ В ТИПА КЛИЕНТИ:

Национални партньори на едро и значими местни и международни партньори на едро

Масови абонати на пазара на дребно и широк портфейл от бизнес клиенти

### ПРОФИЛ НА ПРИХОДИТЕ:

Дългосрочни договори за поемане на задължения за капацитет, отразяващи полезния живот на инфраструктурната технология

Краткосрочни до средносрочни договори, отразяващи краткия живот на продуктите на дребно и бързите иновации

разделяне на O2 Czech Republic на две дружества и създаването на СЕТИН. Новото дружество СЕТИН, създадено заедно с O2, управлява мрежата за фиксиран достъп, за мобилен достъп и международните телекомуникационни услуги, които преди това са управлявани от обединеното дружество O2. Разделянето дава възможност на членовете на групата да се отдадат изцяло на развитието на услугите за своите крайни потребители. През януари 2016 г. PPF Group приключва придобиването на 100% от акционерния капитал на СЕТИН.

Анализ на McKinsey показва, че не след дълго този ход се отплаща на инвеститорите, от сделката печелят не само новите собственици. Проведеното доброволно структурно разделяне доказва, че то може да генерира по-висока възвръщаемост, като същевременно значително подобри съществуващата инфраструктура. Създаването на чисто мрежово-инфраструктурен играч намалява разходите за заеми и подобрява достъпа до капитал, така че СЕТИН увеличава капиталовите си разходи и инвестиции в

мрежа с 40% само година след разделянето. От този момент нататък капиталовите разходи се увеличават средно с 13% годишно.

### Защо отделянето на мрежата има смисъл

Основните аргументи в подкрепа на структурното отделяне на СЕТИН и O2 са няколко:

#### Засилен фокус върху управлението.

Инвестиционните хоризонти на разделените дружества се различават значително:



NetCos обикновено планират в десет- до петнадесетгодишни срокове (за инфраструктурни инвестиции, които могат да продължат 50-100 години), докато ServCos работят с едногодишни до тригодишни инвестиционни цикли (за търговски дейности като маркетингови кампании и промоции). Чрез разделянето на NetCo и ServCo висшият мениджмънт може да насочва стратегията и бюджета въз основа на специфичните нужди на всяка компания, което води до по-голяма стратегическа яснота и динамика на работа. В случая на O2 повишеният фокус на ръководството се изразява в по-високи оценки на удовлетвореността на клиентите на SETIN и по-бързо изграждане на O2 TV.

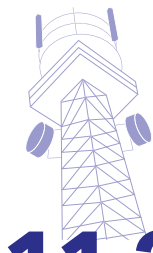
**По-евтин достъп до капитали.** При независима дейност възможностите за финансиране на NetCo се подобряват значително. Тъй като инвестира предимно в инфраструктура, NetCo могат да привлекат дългосрочни инвеститори, които се интересуват от покупка на физически активи. По същия начин инвестиционният профил на ServCo е по-подходящ за инвеститори, които търсят по-висока възвръщаемост, коригирана спрямо риска. В резултат на това коефициентите за двете дружества се преизчисляват по начин, който повишава комбинираната им оценка.

**По-голям пазар.** Успехът на инфраструктурния оператор се крие в използването

на неговата мрежа. Неутрален оператор може да развие бизнеса си на едро с други оператори, тъй като обединяването на търсенето от множество клиенти на едро повишава процента покритие на домакинствата с оптични мрежи и следователно възвръщаемостта на инвестициите в нови сгради. В случая с O2 неутралната по отношение на оператора SETIN, необвързана с бившата си компания майка, надхвърля първоначалния си бизнес, като добавя абонати и трафик от клиентските бази на други оператори.

**По-подготвени за 5G света.** Въпреки че анализаторите не са съгласни с точните цифри и мащаби, има широк консенсус, че 5G ще увеличи общите

### Собствени станции



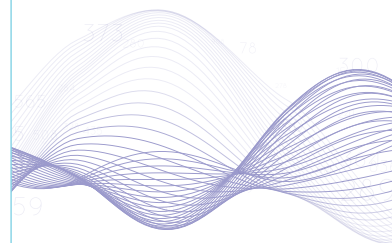
**11,2** хиляди

### Собствени точки на достъп (POPS)



**13,7** хиляди

### Дневен трафик на мобилни данни



**2,6** петабайта

### Оптични кабели



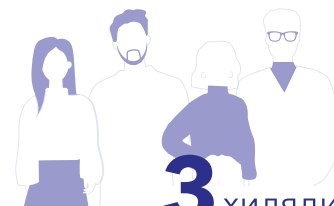
**69 700** километра

### Присъствие



**4** страни

### Служители



**3** хиляди

разходи за притежаване на мрежата, като се има предвид масово увеличената гъстота на градските райони и произтичащите от това повишени изисквания за разгръщане на оптични влакна. Силен, независим NetCo е в по-добра позиция да подкрепи нуждата на индустрията от разгръщане на оптични мрежи. В качеството си на неутрална страна той е и естествен организатор в процеса на засилено споделяне на мрежи с навлизането на 5G.

### Резултатът от промяната

След разделяне се получават две отделни компании:

- **първата е CETIN** – собственикът на мрежата и доставчик на

услуги на едро, базирани на инфраструктура и дълготрайни активи;

- **втората е телекомът** – доставчик, ориентиран към предоставянето на услуги и обслужването на клиенти.

### Създаването на CETIN Group

Създадената в Чехия CETIN е не само най-големият чешки доставчик на едро на мобилни и фиксирани електронни съобщителни услуги към март 2021 г., който обхваща 99,7% от населението на страната. Моделът на успешното, доброволно предприето разделяне на търговските от инфраструктурните дейности на практика извършва революция в телекомуникационната индустрия.

След успешното отделяне на O2 в Чешката република и създаването на CETIN, чрез подобно отделяне на мрежовата инфраструктура от операторите под бранда Telenor се създават и трите CETIN дружества в България, Унгария и Сърбия, което прави CETIN Group един от най-големите доставчици на телекомуникационни услуги на едро в Централна и Източна Европа. Това е голяма стъпка както за телекомуникационните активи на чешкия фронт в региона, така и за развитието на пазарите в отделните държави, която променя всичко. Към 31 март 2021 г. по отношение на обектите, които управлява, CETIN Group е най-големият доставчик на телекомуникационна инфраструктура в Чешката



република и втори по големина в Унгария, Сърбия и България. С водеща позиция в условия на нарастващото търсене на данни и движена от иновациите и истинското предприемачество, групата стимулира дигиталната трансформация, като предоставя най-съвременни решения за телекомуникационна инфраструктура.

SETIN Group, обединяваща четирите дружества, е сред най-големите доставчици на услуги за телекомуникационна инфраструктура в региона. Тя има над 3 хил. служители. Портфолиото от активи на групата включва приблизително 11 200 обекта, включително 3400 кули, 13 700 точки на достъп (POPs), както и 2,6 петабайта трафик на мобилни данни на ден. Капацитетът от 69 700 километра оптична опорна и агрегираща мрежа позволява да предлага национално покритие чрез пакетно предлагане на хостинг на сайтове, активна мрежа за радиодостъп и пренос и транспортна свързаност. В портфолиото на групата влизат 36 центъра за данни (11 основни/main и 25 периферни/EDGE) с разгъната застроена площ от приблизително 11 411 м<sup>2</sup>. SETIN Group инвестира значителни средства в непрекъснато модернизиране на съществуващата си инфраструктура и в разработването и внедряването на нови технологии, услуги и продукти, за да остане лидер на телекомуникационните пазари, на които оперира. Понастоящем групата изпълнява изграждането на 5G мрежа. Фокусира се върху инвестиции във фиксирания пазарни сегменти,

включително разширяване на добре поддържаната и наскоро модернизирана мрежа FTTC (Fiber to the Cabinet), както и амбициозно изграждане на FTTH (Fiber to the Home). С преминаването към 5G SETIN се стреми да използва съществуващата си инфраструктура, организация и взаимоотношения за разработване на бъдещи мобилни обекти и точки на присъствие. Те стават все по-ценни, тъй като мобилните оператори трябва да посрещнат нарастващото търсене на данни и изискват силно съгъсени мрежи за 5G.

## Революцията „SETIN България“

В нашата страна трансформацията на телеком активите на PPF Group се изразява в създаването на отделно дружество „SETIN България“. През юли 2020 г. телекомът „Telenor България“ (от март т.г. под името Yettel) прехвърля управлението и развитието на цялата си мрежова инфраструктура на новата компания. Така получава достъп до предоставяните от „SETIN България“ услуги и поема изцяло развитието на услугите за крайните потребители. В структурата на българската компания влиза цялата телекомуникационна мрежа (2G, 3G, 4G, а от юни 2021 г. и 5G) със съответните ѝ пасивни елементи и активно оборудване с изключение на Core мрежата. „SETIN България“ предоставя широка гама от услуги, насочени основно към мобилни оператори и други организации, които предлагат услуги на крайни

потребители. От предоставяне на свързаност през всичко, свързано с ИТ инфраструктура, до комплексни и интегрирани телекомуникационни и ИТ решения. Всички те с възможност да бъдат адаптирани към специфичните нужди на клиентите. От 2021 г. „SETIN България“ разработва напълно новата услуга за клиенти на Yettel – Fixed Wireless Access, – 5G безжичен интернет за дома, идващ не по





оптичен кабел, а директно през мобилната мрежа. Сигурността и поддръжката се случват при постоянен 24-часов надзор, осигурен именно в оперативния мрежов център на CETIN. Отделянето е възможност дружеството да се съсредоточи върху модерни технологични проекти. Да стимулира дългосрочни устойчиви инвестиции, както и да създава иновативни модели на

партньорство за постигане на най-добро качество и ефективност на услугите. Дава му възможност да разработва иновативни решения и секюрити услуги. Стъпка напред в стратегията за развитие на компанията е придобиването през 2021 г. на компаниите „София Комюникейшънс“ ЕАД и „Ракком“ АД. С тях CETIN прибавя оптична инфраструктура в София с достъп до голяма

част от бизнес сградите в града. А заедно с локалните доставчици в отделните градове вече е в състояние да отговори на запитванията на различни бизнес клиенти и други оператори. Като част от стратегията за растеж сингапурският държавен инвестиционен фонд GIC придобива през октомври 2021 г. 30% от CETIN Group, което допълнително затвърждава успеха на модела. ▾