

## WICEPREZES TTCOMM: NASZĄ PRZEWAGĄ JEST WIEDZA I SPECJALISTYCZNA INFRASTRUKTURA [WYWIAD]

---

*"Naszą kluczową przewagą jest wiedza – znajomość rozwiązań satelitarnych oraz specjalistyczna infrastruktura - dysponujemy jedynym w kraju komercyjnym teleportem, posiadającym park anten działających we wszystkich pasmach. Posiadamy również ogromne doświadczenie na rynku satelitarnym związane z ponad dwudziestoletnią historią spółki" - mówi w wywiadzie dla Space24 Maciej Różycki, Dyrektor Inwestycyjny w Value Quest.*

**Andrzej Hładij: Firma TTcomm, niedawno zmieniła właściciela, została wykupiona przez fundusz inwestycyjny Value Quest. Jakie były główne motywy zainwestowania w tę spółkę przez fundusz?**

**Maciej Różycki:** Value Quest jest funduszem, który zajmuje się przede wszystkim inwestycjami w spółki wymagającymi restrukturyzacji, a TTcomm był w naszej ocenie spółką spełniającą wszystkie przesłanki, które przyświecają nam w tego typu inwestycjach. Działa w ciekawej branży, posiada długą historię i ugruntowaną pozycję na rynku oraz zdrowy i sprawdzony model biznesowy. Co więcej, problemy spółki związane z brakiem wystarczającej płynności finansowej były, w naszej ocenie, pozastrukuralne i relatywnie łatwe do rozwiązania. Takie spółki podobają nam się najbardziej. Dlatego zdecydowaliśmy się zainwestować w TTcomm i pomóc spółce wyjść z opresji. Tak staliśmy się jej właścicielem.

**A jak państwo oceniają, co było przyczyną wspomnianych problemów które występowały w TTcomm-ie?**

Określiłbym je jako po pierwsze te, związane z rynkiem, czyli tymczasowy zastój na rynku zbrojeniowym i brak istotnych zamówień ze strony Ministerstwa Obrony Narodowej. Kontrakty na dostawy sprzętu dla MON-u w przeszłości były bardzo istotnym źródłem przychodów spółki. Drugiej przyczyny szukałbym w nieodpowiedniej polityce właścicielskiej. Poprzedni właściciele nie przywiązywali zbyt dużej wagi do rozwoju spółki, zaniedbali wiele obszarów i efekt tego nastąpił kilka lat później.

**Czy planują państwo w takim razie zmianę strategii i sposobu działania spółki TTcomm?**

Tak, ale myślę, że nastąpi to raczej powoli, a konkretne efekty będą widoczne raczej za 2-3 lata niż za 2-3 miesiące. Zmiana strategii będzie płynna - nie chcemy robić nagłych ruchów, niezrozumiałych dla naszych partnerów. Powoli przygotowujemy się do tego, aby oprzeć spółkę na kilku filarach, nie tylko na sektorze zbrojeniowym, ale także na rynku cywilnym, w tym medialnym. Zależy nam na tym, aby spółka była stabilna w momencie kiedy przyjdzie okres, w którym sektor państwowy, z różnych powodów, ograniczy wolumen zamówień na usługi i sprzęt do łączności satelitarnej.

## **Czyli rozumiem, że spółka była głównie nastawiona na zamówienia związane z działalnością bezpieczeństwa i obronności?**

Tak, w przeszłości znacznie ponad 50% przychodów pochodziło z rynku zbrojeniowego oraz kontraktów dla różnych agencji rządowych. W żadnym wypadku nie chcemy z tego segmentu zrezygnować, bo są to prestiżowe kontrakty i bardzo dobrzy klienci, niemniej zależy nam, aby dodawać i budować kolejne obszary.



Fot. ttcomm.pl

## **Nazwa spółki TTcomm pojawiła się przy okazji głośniejszej sprawy transmisji satelitarnych naszego kontyngentu w Afganistanie przez rosyjskiego satelitę należącego do Gazpromu. Czy to też miało wpływ na aktualną sytuację spółki?**

Nie, w mojej ocenie nie miało żadnego. Ta informacja, która ukazała się wówczas w prasie, była zupełnie nieprawdziwa. TTcomm tak naprawdę nie miał nic wspólnego z podjęciem decyzji o wyborze tego satelity. Była to kontynuacja pierwotnego kontraktu, który dla MON-u realizowała nasza konkurencja. TTcomm później przejął obsługę tego kontraktu i wraz z nim również dostawcę, czyli satelitę Jamał. Dodatkowo klient nie zastrzegł wówczas, że właścicielem satelity musi być spółka z kraju NATO lub UE, jak to ma miejsce obecnie. Całe zamieszanie było w mojej ocenie pewną nieuzasadnioną nagonką na spółkę, ale nie wydaje mi się, aby miało to jakikolwiek wpływ na jej późniejsze problemy finansowe.

## **Jeśli mówimy tutaj, o tym co TTcomm może zaoferować MON i Siłom Zbrojnym RP, to jakie główne produkty by Pan wymienił?**

TTcomm jest spółką usługową i to przede wszystkim najwyższej jakości usługi satelitarne staramy się na bieżąco dostarczać do MON. Natomiast dostawa produktów jest obszarem, w którym TTcomm wykorzystuje swoją specjalistyczną wiedzę i relacje z dostawcami na całym świecie, w ramach pojawiających się przetargów. Naszą kluczową przewagą jest wiedza - znajomość rozwiązań satelitarnych oraz specjalistyczna infrastruktura - dysponujemy jedynym w kraju komercyjnym teleportem, posiadającym park anten działających we wszystkich pasmach. Posiadamy również ogromne doświadczenie na rynku satelitarnym związane z ponad dwudziestoletnią historią spółki.

Nasi inżynierowie mają ponadprzeciętne kompetencje i „know-how” w dziedzinie transmisji satelitarnej.

### **Czy w chwili obecnej, realizują państwo jakieś zlecenia na potrzeby instytucji rządowych?**

Tak, jak najbardziej. Jesteśmy dostawcą usług nie tylko dla Ministerstwa Obrony Narodowej, ale także dla innych agend rządowych, o których jednak z powodu klauzul kontraktowych nie możemy niestety mówić.

### **Co Pana zdaniem jest najtrudniejsze, w przypadku pozyskiwania zamówień ze strony administracji publicznej i MON-u?**

Po pierwsze trzeba bardzo uważnie zapoznać się z dokumentacją przetargową i dokładnie sprawdzić, czy zarówno potencjalny dostawca, jak i oferowane rozwiązanie spełniają wszystkie wymagania stawiane przez zamawiającego. Jest to, zdawać by się mogło, najprostsza czynność, niemniej wiele firm odpadło z powodu błędów formalnych już na samym etapie składania oferty. Po drugie trzeba dysponować odpowiednią wiedzą techniczną, aby zaproponować klientowi najbardziej optymalne rozwiązanie. Często warunki przetargu pozostawiają w tym obszarze sporą dowolność, dlatego trzeba dobrać rozwiązanie dopasowane idealnie do potrzeb klienta. Na samym końcu należy zaproponować klientowi taką cenę, aby zmaksymalizować szanse wygrania przetargu, przy jednoczesnym zachowaniu godziwej marży.



Fot. ttcomm.pl

### **Czyli uważa więc Pan, że główną zaletą w TTcomm jest właśnie cena usługi?**

Nie. Główną zaletą TTcomm-u jest umiejętność słuchania klienta i dostosowywania rozwiązań pod jego indywidualne potrzeby. Potrafimy kreować rozwiązania techniczne i łączyć parametry jakości, bezpieczeństwa transmisji oraz ceny w taki sposób, aby dostarczyć klientowi najwięcej wartości dodanej. Inne rozwiązanie proponujemy klientowi, dla którego priorytetem jest cena, a łącze satelitarne pełni jedynie rolę back-upu, rzadko i krótkotrwale używanego, a inne dla klienta dla którego liczy się przede wszystkim stabilność i ciągłość transmisji. Takie rozwiązanie będzie naturalnie także w innym przedziale cenowym.

### **A czy dotychczasowe doświadczenie, czyli to że Państwo od wielu lat dostarczali łączność satelitarną, dla Ministerstwa Obrony Narodowej, pomaga w pozyskiwaniu kolejnych**

## **kontraktów?**

Zdecydowanie tak. Nasza długoletnia współpraca z MON-em oraz innymi agendami rządowymi dowodzą, że jesteśmy sprawdzonym i wiarygodnym partnerem. Oczywiście każdy przetarg, czy zapytanie są oddzielną kwestią i niejako nowym rozdaniem, niemniej historia zrealizowanych z sukcesem kontraktów na pewno jest atutem.

**Firma TTcomm opiera się na dwóch nogach. Z jednej strony zamówienia dla MON-u, dla wojska i dla administracji publicznej, a z drugiej strony działalność na rynku cywilnym. Jakie są w tym drugim przypadku główne obszary działalności reprezentowanej przez Pana spółki?**

Tak, zgadza się - działamy również aktywnie na rynku cywilnym i prywatnym. Skupiamy się tutaj przede wszystkim na obszarach: tzw. broadcast - czyli usługach dla nadawców medialnych oraz na usługach dla przedsiębiorstw, w tym głównie dla operatorów telekomunikacyjnych. Rozwijamy także tzw. usługi maritime, czyli dostawę łączności satelitarnej dla jednostek pływających. W segmencie medialnym obsługujemy nadawców telewizyjnych i radiowych. Już od kilku lat pracujemy dla Telewizji Polskiej, Polskiego Radia, ale także dla innych, jak np. platforma NC+ Ten obszar będziemy starali się aktywnie rozwijać w najbliższym czasie.

**TTcomm jest usługodawcą, a z jakich konstelacji satelitarnych Państwo korzystają. Z jakich satelitów, należących do jakich firm TTcomm oferuje usługi? W jaki sposób to działa?**

Współpracujemy w zasadzie ze wszystkimi operatorami satelitarnymi posiadającymi ekspozycję swoich satelitów na Europę i Afrykę. Wynika to z faktu, iż niektórzy nasi klienci preferują współpracę z konkretnymi operatorami, czy to z uwagi na pozycję ich satelitów, warunki kontraktowe, czy ograniczenia polityczne, jak na przykład przy wspomnianych kontraktach dla MON. Natomiast jeżeli klient nie ma takich preferencji, a świadczona przez niego usługa mogłaby być oparta na satelitach kilku operatorów, wówczas staramy się wybrać rozwiązanie najbardziej korzystne pod względem relacji jakości i ceny, tak aby zapewnić klientowi jak najlepszą usługę za jak najlepsze pieniądze.

**Czy TTcomm działa tylko i wyłącznie na rynku Polskim?**

Nie. TTcomm działa obecnie na rynku polskim oraz niemieckim. Mamy oddzielną spółkę-córkę w Niemczech, gdzie świadczymy usługi dla klientów lokalnych, ale także na inne kraje zachodnie. Mamy również spółkę na Ukrainie, jednakże z powodu konfliktu z naszą wschodnią granicą, jej działalność została zawieszona parę lat temu. Obecnie przygotowujemy analizy, czy w perspektywie najbliższych lat możemy wrócić z usługami na rynek ukraiński.

**Jakiego typu usługi oferują Państwo na rynku niemieckim?**

Poprzez naszą niemiecką spółkę świadczymy usługi transmisji satelitarnej w paśmie Ka, między innymi dla stacji benzynowych. Naszym klientem jest także niemiecki Versatel, który wykorzystuje dostarczane przez TTcomm pasmo Ka do świadczenia usług hybrydowych.

**Pojawiały się zarzuty, że w związku z tymi nawarstwiającymi się problemami o których wcześniej rozmawialiśmy TTcomm jest firmą trudno wypłacalną, czy wręcz niewypłacalną. Jakby się Pan odniósł do takich opinii?**

Ta sytuacja jest już historią i uległa zmianie w momencie, kiedy Value Quest przejął spółkę. Poza tym, że fundusz dokonał zakupu 100% akcji, to również dokapitalizował TTcomm kwotą, która pozwoliła spłacić wszystkie zaległe zobowiązania. Więc nie tylko nie jesteśmy już niewypłacalni, ale posiadamy

też jako spółka silne wsparcie finansowe nowego właściciela. Sytuacje, które miały miejsce w przeszłości już z pewnością się nie powtórzą.

### **Jak będzie wyglądać spółka TTcomm za kilka lat? Jakie cele fundusz Value Quest jako nowy właściciel postawił odnośnie rozwoju firmy?**

Po pierwsze chcemy, aby spółka znacząco zwiększyła swoje przychody. Chcemy być niekwestionowanym liderem na rynku polskim, ale także rozwijać się za granicą. Celem jest, aby w perspektywie 4-5 lat ok. połowa przychodów TTcomm pochodziła z rynków eksportowych. Po drugie, chcielibyśmy również poprawić rentowność, tak aby była spółka była bardziej rentowna niż jej zachodni konkurenci. Są ku temu podstawy, biorąc pod uwagę niższą bazę kosztową w Polsce. Mamy również ambicję, aby zmienić czas trwania kontraktów, jakie mamy obecnie w portfolio – większość z nich powinna być długoterminowa, co doda spółce znacznej stabilności.

### **A czy branża publiczna miałaby stanowić większość przychodów Państwa firmy?**

Obecnie rynek jest tak ustrukturyzowany, że najwięksi klienci to odbiorcy, z branży zbrojeniowej i rządowej. Trudno będzie zatem to zmienić i myślę, że zawsze ten segment będzie generował co najmniej 50% przychodów spółki. Natomiast w miarę możliwości będziemy dążyć do tego, aby sektor państwowy równoważył rynkiem cywilnym i prywatnym.

**Dziękuję za rozmowę.**

---

**Maciej Różycki** - Dyrektor Inwestycyjny w Value Quest, gdzie odpowiada za rozwój funduszu oraz Wiceprezesem Zarządu TTcomm SA. Przed dołączeniem do zespołu Value Quest w 2015 roku przez 5 lat pracował jako Manager Inwestycyjny w Warsaw Equity Group – lokalnym funduszu private equity, będąc odpowiedzialnym za pozyskiwanie oraz realizację nowych inwestycji, a także nadzór właścicielski nad spółkami portfelowymi. Był członkiem Rad Nadzorczych m.in. w Baltchem S.A. oraz PWC Odra Brzeg S.A. w latach 2008-2011 jako starszy analityk w Domu Maklerski Trigon m.in. współpracował przy tworzeniu grupy medialno-telekomunikacyjnej Cyfrowego Polsatu. Jest absolwentem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Berlin School of Economics. Posiada tytuł Chartered Financial Analyst (CFA).