



+48 508 400 910

jerzykarney@me.com

KOMPETENCJE

- Prowadzenie spółek giełdowych, ze szczególnym uwzględnieniem relacji z instytucjami rynku kapitałowego: WGPW, KDPW, KNF, UOKIK, UKE etc., – jak również relacje właścicielskie współpraca z organami nadzorczymi spółki.
- Nadzór i kreowanie polityki finansowo - księgowej spółek: budżetowanie, relacje z audytorami, również w reżimie spółek publicznych (raportowanie, relacje inwestorskie, okresy zamknięte etc.).
- Realizacja projektów inwestycyjnych, projekty realizowane we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego i organizacjami rządowymi jak również niezależnymi podmiotami gospodarczymi (Grupa Hawe np. współpraca z: Grupą Polkomtel, T – Mobile, Orange, Netią, Play, UPC, MultiMedia, Vectrą, Cogent, Retn, Level 3, Telia Sonera etc.).
- Zarządzanie płynnością finansową ze szczególnym uwzględnieniem relacji z instytucjami finansowymi, m.in. poprzez skuteczne dostosowanie produktów finansowych do potrzeb firm: kredyty bankowe, gwarancje, Trade Finance, leasing, sekurytyzacja, etc.
- Działania w zakresie rynku kapitałowego, IPO, SPO, emisje prywatne, relacje inwestorskie, emisje akcji i instrumentów pochodnych, relacje z instytucjami rynku kapitałowego, prospekty, memorandum informacyjne, prezentacje managerskie.
- Kompetencje w zakresie transakcji fuzji i przejęć – analiza potrzeb wewnętrznych, wybór celu, realizacja pełnej procedury przystąpienia do negocjacji, badania DD - sprawdzanie zagrożeń...; negocjacje SPA, finansowanie – „od decyzji do finalizacji”.
- Realizacje z obszaru post-połączeniowego, analiza funkcjonalna celu w korelacji ze strategią przedsiębiorstwa macierzystego, mapa procesów, plan restrukturyzacji, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania kompetencjami HR

PROFIL ZAWODOWY

HAWE S.A. Prezes Zarządu

2011 – 2013

Spółka publiczna, której akcje od 2007 roku notowane są na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Od 21 marca 2008 roku akcje spółki wchodziły w skład indeksu sWIG80, a od 16 marca 2012 roku w mWIG40.

Głównymi obszarami działalności HAWE S.A. jest zarządzanie aktywami spółek zależnych, pozyskiwanie kapitału i finansowania oraz wsparcie w opracowywaniu strategicznych kierunków rozwoju Grupy.

W skład Grupy Kapitałowej HAWE wchodzi trzy spółki: HAWE S.A. spółka publiczna i dominująca Grupy HAWE, której działalność operacyjna prowadzona jest przez 2 spółki zależne: HAWE Telekom Sp. z o.o. i HAWE Budownictwo Sp. z o.o., w których HAWE S.A. posiada 100% udziałów.

- Przygotowanie nabycia 100% udziałów w TK Telekom Sp. z o.o. od PKP S.A. Kompleksowe due diligence, przeprowadzenie negocjacji SPA, pozyskanie finansowania oraz opracowanie strategii po połączeniu.
- Stworzenie unikalnego w skali kraju projektu budowy dostępowej sieci szerokopasmowej NGA w technologii FTTH (Fiber-To-The-Home) – opracowanie modeli: biznesowego i finansowego, pozyskanie inwestora.
- Przygotowanie i zawiązanie strategicznego konsorcjum Orange, Alcatel Lucent dedykowanego realizacji projektów samorządowych – budowa regionalnych sieci szeroko pasmowych (wartość projektów łącznie w sumie około 6 miliardów zł) wygranych kilkanaście projektów w tym Województwo Lubuskie ok. 200 milionów, Warmińsko – Mazurskie ok. 450 milionów - relacje z regulatorami: UKE, UOKIK, MRR, Ministerstwami związanymi z projektami telekomunikacyjnymi dotyczącymi zasad i realizacji w wyżej wymienionych projektów szerokopasmowych.

HAWE S.A. Prezes Zarządu**2011 – 2013**

- 100 % konsolidacja HAWE ze spółką Otwarte Regionalne Sieci Szerokopasmowe,
- Pozyskanie inwestora strategicznego lub finansowego gotowego objąć większościowy pakiet akcji HAWE S.A. (pozyskano 8 inwestorów zainteresowanych uczestnictwem w procesie – który jest obecnie kontynuowany).
- Zarządzanie akcjami spółki (przejście akcji z indeksu sWIG80 do indeksu mWIG40).
- Zarządzanie aktywami spółki np. restrukturyzacja i optymalizacja kosztów HAWE Budownictwo w efekcie spółka stała się rentowna, odzyskała konkurencyjność rynkową, uzyskała efektywną strukturę organizacyjną pozwalającą reagować na zmiany w otoczeniu gospodarczym.
- Relacje inwestorskie, działania PR, fundusze: OFFE, PE, TFI - międzynarodowe i krajowe.

MAGELLAN PRO-EQUITY FUND I S.A.**- ECHO INVESTMENT S.A., BARLINEK S.A., CERSANIT S.A., SYNTHOS S.A.****- Grupa firm kontrolowana przez Michała Sołowowa****Wiceprezes Zarządu****2005 – 2009**

- Zarządzanie aktywami Grupy w kontekście inwestycji krajowych i zagranicznych M&A - doradztwo bezpośrednie dla Właściciela.
- Transakcje M&A.
- Organizacja procesu: analiza wewnętrzna spółek portfelowych, poszukiwanie celów inwestycyjnych, negocjacje, wybór doradców (nadzór nad grupą 30-40 osób), przygotowanie dokumentacji do procesu, komunikacja z urzędami w kontekście realizacji procesu, closing (rozliczenia).
- Organizacja i nadzór nad obrotem handlowym Grupy z Chinami; analiza portfela zamówień, wybór lokalizacji i formy prawnej; zatrudnienie; negocjacje; nadzór nad realizacją transakcji.

Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, Departament Rozwoju Regionalnego**Ekspert****2004 – 2006**

- Koordynacja pozyskiwania i zarządzania funduszami strukturalnymi i funduszami spójności, przygotowanie narodowego planu rozwoju będącego podstawą do umowy zawieranej pomiędzy Rządem Polski a Komisją Europejską, definiującym wykorzystanie przez Polskę Europejskich Funduszy Strukturalnych.

INTERIA.PL S.A.**2003 – 2005****Dyrektor ds. Kontaktów Inwestorskich, Dyrektor ds. Kontentu Multimedialnego**

- Przygotowanie koncepcji emisji akcji serii F, nadzór i koordynacja działań związanych z emisją akcji (KPWIG, WGPW, KDPW), przygotowanie Prospektu Emisyjnego; przygotowanie struktury emisji i skuteczna sprzedaż (OFE, TFI, klienci indywidualni).
- Pozyskanie kontentu: EMI Music – pozyskanie utworów muzycznych; Walt Disney, Discovery – pozyskanie materiałów filmowych.

Warszawskie Centrum Dystrybucyjne, Centrum Biznesu Ożarów**Dyrektor Finansowy****2003 – 2005**

- Nadzór nad polityką finansową przedsiębiorstw (wartość firm ok. 140 mln złotych); planowanie polityki finansowej, organizacja finansowania, kontakty z klientami (główne światowe firmy logistyczne).

CETO S.A. - Grupa WGPW
Dyrektor Sprzedaży i Marketingu

2001 – 2003

- Nadzór nad organizacją publicznych emisji instrumentów dłużnych; przygotowanie i koordynacja wdrożenia procedur emisji municypalnych i korporacyjnych obligacji; kontakty z uczestnikami rynku (OFE, TFI, Ubezpieczyciele, Banki); dostosowanie struktury obrotu i konstrukcji instrumentów do wymagań rynku i preferencji uczestników.

PZU S.A.
Director of the Financial Investments Office

2000-2001

NFI Progress S.A.
Członek Rady Nadzorczej

- zarządzanie płynnością finansową korporacji, nadzór nad aktywami inwestycyjnymi (ponad 8,5 mld PLN)

Grupa Raiffeisen Bank Polska S.A.
Dyrektor Banku - Departament Bankowości Inwestycyjnej
Dyrektor Banku - Departament Papierów Dłużnych

1996 - 2001

- Departament Bankowości Inwestycyjnej - organizacja i nadzór nad funkcjonowaniem Departamentu; odpowiedzialność za całokształt aktywności inwestycyjnej Banku;
 - Departament Papierów Dłużnych - zarządzanie Departamentem Instrumentów Dłużnych; organizacja i przygotowanie emisji Krótkoterminowych Papierów Dłużnych, Obligacji, obrót wierzytelnościami, przygotowanie emisji instrumentów Rynku Kapitałowego.

Raiffeisen Investment Polska
Wiceprezes Zarządu

1996 - 2001

- Organizacja i nadzór na poprawnym funkcjonowaniu firmy doradczej („butik” inwestycyjny); transakcje fuzji i przejęć, doradztwo podatkowe, aktywność inwestycyjna.

Polski Bank Rozwoju S.A.
Senior Account Manager - Departament Operacji Bankowych, Corporate Desk

1994 – 1996

- Aktywne pozyskiwanie depozytariuszy; działalność dealera w obrębie transakcji walutowych, bonów skarbowych, pieniężnych, komercyjnych; przeprowadzanie emisji Bonów Komercyjnych dla spółek notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych; transakcje Repo i Revers Repo; pożyczki rynku pieniężnego; kredyty w rachunku bieżącym.
 - Departament Skarbcowy, Biuro Usług Brokerskich (pionier polskiego rynku instrumentów dłużnych); działalność Brokera Rynku Pieniężnego, emisje Bonów Komercyjnych.

Bank Pekao S.A.

1992 – 1994

Departament Obsługi Ludności (Retail Banking)

Zespół Nadzorowania i Wdrażania Nowych Produktów Bankowych

- Standardy obsługi klientów, sprawozdania z pracy oddziałów, szkolenia dotyczące Marketingu Bankowego oraz tzw. „sprzedaż aktywna”, kontrola i antycypacja sprzedaży produktów bankowych
 - Departament Instytucji Finansowych, Zespół Współpracy z Bankami Krajowymi.
 - Departament Instytucji Finansowych, Correspondent Banking, region: Niemcy, Austria, Szwajcaria, Republika Czech, Republika Słowacji, Węgry, Państwa byłego ZSRR.

WYKSZTAŁCENIE

KURSY I SZKOLENIA

- Kurs dla Członków Rad Nadzorczych Spółek Skarbu Państwa.
- Kilkanaście seminariów i konferencji, w Polsce i zagranicą o tematyce związanej z rozwojem Rynku Kapitałowego, Zarządzaniem Płynnością Finansową Przedsiębiorstwa, Zarządzania Zasobami Ludzkimi etc. Organizowanymi między innymi przez Euromoney, The Economist, Komisję Papierów Wartościowych i Giełd, Euro Forum.

WYKSZTAŁCENIE

- Podyplomowe Studium Funkcjonowania Gospodarki Narodowej - Specjalizacja Pieniądz i Bankowość, praca dyplomowa: Strategia personalna a system ocen pracowniczych, Wydział Nauk Ekonomicznych - Uniwersytet Warszawski;
- Uniwersytet Warszawski, Wydział Pedagogiczny - Specjalizacja andragogika.

ORGANIZACJE

CZŁONKOWSTWO

- Polska Izba Informatyki i Telekomunikacji
- Pracodawcy Polscy
- Executive Club
- Narodowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji
- Okrągły Stół Biznesu

Zakup TK Telekom

Cel:

Przygotowanie nabycia 100% udziałów w TK Telekom Sp. z o.o. od PKP S.A. Poprzedzone kompleksowym due diligence, przeprowadzeniem negocjacji SPA, pozyskaniem finansowania oraz opracowaniem strategii PMI.

Kluczowe Działania:

- Wycena celu oraz szacunkowych synergii

W ramach przygotowania do procesu nabycia TK Telekom przygotowano model wyceny celu będący podstawą do aktualizacji wyceny podczas due diligence oraz negocjacji SPA. Porównano TK Telekom oraz podmioty z Grupy HAWE celem określenia potencjalnych synergii oraz opracowania wstępnej strategii rozwoju połączonych firm. Na podstawie ww. przygotowano wstępną ofertę złożoną PKP S.A.

- Kompleksowe due diligence

Po zakwalifikowaniu do drugiego etapu procesu przeprowadzono, we współpracy z wyspecjalizowanymi doradcami, kompleksowe badanie TK Telekom, obejmujące badanie finansowe, techniczne, komercyjne oraz podatkowe i prawne. Wyniki przeprowadzonego due diligence pozwoliły na aktualizację oraz bardziej precyzyjną parametryzację opracowanego wcześniej modelu. W wyniku badania stworzono listę kluczowych ryzyk oraz zagadnień niezbędnych do uregulowania na etapie negocjacji SPA.

- Utworzenie konsorcjum

W celu zwiększenia efektów synergii oraz optymalizacji kosztowej procesu nabycia utworzono konsorcjum pomiędzy HAWE S.A. a ITPP S.A., w strukturze umożliwiającej przejęcie pełnej kontroli nad TK Telekom przez HAWE S.A.

- Negocjacje SPA

W wyniku złożenia oferty wiążącej konsorcjum HAWE oraz ITPP otrzymało czasową wyłączność na negocjacje z PKP S.A. W toku negocjacji konsorcjum udało się zrealizować większość założonych celów negocjacyjnych, skutkujących uzyskaniem akceptowalnej treści SPA. Pozostałe rozbieżności wynikały z nieprzygotowania TK Telekom do sprzedaży (brak uregulowania statusu prawnego kluczowych aktywów).

- Pozyskanie finansowania

Równolegle z procesem badania TK Telekom oraz negocjacji SPA prowadzono proces pozyskania finansowania transakcji. Dokonano analizy sytuacji rynkowej w zakresie finansowania transakcji M&A włączając finansowanie dłużne, zarówno bankowe, jak i pozyskane z rynku kapitałowego, krajowe i zagraniczne. Na podstawie wyników analiz opracowano strukturę finansowania transakcji obejmującą finansowanie dłużne w formie kredytu bankowego udzielanego przez bank krajowy oraz kapitału własnego, w formie nowej emisji akcji. W ramach procesu pozyskania finansowania prowadzono negocjacje z bankami finansującymi. Równolegle były prowadzone negocjacje z inwestorami finansowymi zainteresowanymi uczestnictwem w transakcji w postaci objęcia kierowanej emisji akcji.

- Opracowanie strategii PMI

Równolegle z procesem badania TK Telekom, negocjacji SPA oraz pozyskiwaniem finansowania przystąpiono do przygotowania planu integracji Grupy HAWE i TK Telekom. We współpracy z doradcą integracyjnym opracowano wstępny plan PMI, który stanowił podstawy do przygotowania w okresie przejściowym (pomiędzy podpisaniem SPA oraz faktycznym nabyciem udziałów), właściwego planu integracji.

Efekty:

W wyniku prowadzonych działań HAWE S.A.:

- Zostało zakwalifikowane do drugiego etapu procesu.
- Skutecznie zbudowało konsorcjum celem maksymalizacji efektów nabycia TK Telekom.
- Dogłębnie zbadało TK Telekom, a w efekcie określiło ryzyka związane z transakcją oraz potencjał związany z przejściem TK Telekom
- W efekcie złożenia oferty wiążącej uzyskało wyłączność na negocjacje.

Niestety z powodu niemożności spełnienia przez PKP S.A. kluczowych parametrów, wymaganych przez wszystkich oferentów, proces sprzedaży TK Telekom został zakończony bez wyłonienia ostatecznego nabywcy.

Projekt FTTH**Cel:**

Stworzenia unikalnego w skali kraju projektu budowy dostępowej sieci szerokopasmowej NGA w technologii FTTH (Fiber-To-The-Home).

Kluczowe Działania:

- Opracowanie modelu biznesowego

Po analizie otoczenia rynkowego w Polsce oraz sposobu realizacji podobnych projektów w Europie i na świecie opracowano model budowy i komercjalizacji sieci dostępowej w technologii FTTH. Model zakłada stworzenie lidera w zakresie infrastruktury dostępowej w Polsce, świadczącego swoje usługi w modelu operator dla operatorów.

- Opracowanie modelu finansowego

Na podstawie wypracowanego modelu biznesowego opracowano model finansowy projektu. Model posłużył jako podstawa do oceny opłacalności przedsięwzięcia przez potencjalnych inwestorów finansowych.

- Pozyskanie inwestora

Po opracowaniu modelu biznesowego oraz finansowego przystąpiono do pozyskania partnera finansowego do realizacji modelu.

Efekty:

W wyniku prowadzonych działań HAWA S.A:

- Opracowanie unikalnego, nowatorskiego modelu biznesowego budowy i komercjalizacji sieci FTTH
- Opracowanie modelu finansowego projektu ukazującego efekty finansowe projektu.

Ze względu na zmianę planów wiodących akcjonariuszy zaprzestano negocjacje dotyczące pozyskania partnera do projektu FTTH na rzecz pozyskania inwestora finansowego, bądź strategicznego dla Grupy HAWA.

Pozyskanie inwestora dla HAWA**Cel:**

Pozyskanie inwestora strategicznego, bądź finansowego gotowego objąć większościowy pakiet akcji HAWA S.A.

Kluczowe Działania:

- Wybór doradcy

Na podstawie rozpoznania rynkowego wybrano doradcę koordynującego proces sprzedaży oraz doradcę prawnego.

- Teaser

We współpracy z doradcami opracowano skrótowy materiał informacyjny o spółce oraz jej planach rozwoju. Materiał został przekazany do ok. 80 inwestorów finansowych oraz strategicznych. Zainteresowani inwestorzy po podpisaniu stosownej klauzuli o zachowaniu poufności mogli otrzymać poszerzony materiał o spółce.

- Prezentacja managerska

We współpracy z doradcami opracowano obszerny materiał informacyjny, który został dostarczony inwestorom, którzy podpisali klauzulę o zachowaniu poufności. Zainteresowaniu inwestorzy mogli uczestniczyć w prezentacjach managerskich.

- Virtual Data Room

W celu umożliwienia sprawnego due diligence spółki przez kilku inwestorów jednocześnie zgromadzono oraz opracowano dokumentację stanowiącą zawartość VDR. Wybrano dostawcę rozwiązania informatycznego.

Efekty:

W wyniku prowadzonych działań:

- Przygotowano teaser transakcji
- Przygotowano prezentację managerską
- Pozyskano 8 inwestorów zainteresowanych uczestnictwem w procesie
- Przygotowano VDR umożliwiający przeprowadzenie due diligence online.

Proces jest kontynuowany przez nowy Zarząd HAWA S.A

Restrukturyzacja HAWE Budownictwo

Cel:

Przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych, przygotowanie Spółki do realizacji kontraktów w formule PMO z zachowaniem dotychczasowego wizerunku i umocnieniem pozycji Spółki na rynku. Uzyskanie stałej dodatniej rentowności prowadzonej działalności na wszystkich poziomach rachunku zysków i strat.

Kluczowe Działania:

- redukcja i optymalizacja ponoszonych kosztów stałych

W wyniku przeprowadzonych działań dokonano restrukturyzacji Departamentu Wykonawstwa (likwidacja własnych ekip budowlanych), restrukturyzacji kosztowej Departamentu Serwisu oraz dokonano sprzedaży niewykorzystywanego majątku trwałego. Efektem tych działań zmniejszono zatrudnienie pracowników z poziomu 242 etatów (grudzień 2011) do 135 etatów (grudzień 2012), co wraz z oszczędnościami poczynionym w procesach wydatkowania przyniosło oszczędności na kosztach stałych wynoszących ponad 6 mln złotych rocznie.

- Zbudowanie kompetencji sprzedażowych

W wyniku działań restrukturyzacyjnych została dokonana reorganizacja Departamentu Sprzedaży. Główne obszary działalności Spółki zostały podzielone na segmenty oraz dokonano ich alokacji do Menadżerów ds. pozyskiwania klientów. Wprowadzono automatyzację procesu wyszukiwania zleceń jako wsparcie procesu ich pozyskiwania. Wprowadzono motywacyjny system wynagrodzeń. Do głównych zadań Departamentu należą:

- pozyskiwanie zleceń z zakresu realizacji kontraktów w podziale na:
 - i) budowy teletechniczne,
 - ii) energetyczne;
- pozyskiwanie zleceń na roboty specjalistyczne (podwykonawstwo) z zakresu przewiertów, spawania i pomiarów światłowodów;
- dostarczanie oraz analiza informacji nt. ofert konkurencji;
- kosztorysowanie ofert;
- bieżąca analiza rynku usług będących przedmiotem specjalizacji Spółki,
- budowanie relacji biznesowych poprzez aktywny udział w konferencjach i spotkaniach tematycznych.
- Zbudowanie kompetencji PMO

Likwidacja własnych ekip budowlanych oraz oparcie kompetencji wykonawczych Spółki o outsourcing spowodowała powstanie potrzeby zbudowania silnej jednostki wewnętrznej Zarządzania projektami PMO. W tym celu do nowej jednostki zostali przesunięci obecni pracownicy Spółki posiadający odpowiednie kompetencje, przygotowano oraz przeprowadzono system szkoleń z zakresu zarządzania projektami z wykorzystaniem nowoczesnych technik informatycznych oraz uzupełniono skład nowopowstałej jednostki poprzez rekrutację zewnętrzną w wyniku której pozyskano pracowników o komplementarnej wiedzy w stosunku do osób wchodzących w skład jednostki Zarządzania projektami PMO.

- Sformalizowanie i racjonalizacja procesów zakupowych

W wyniku podjętych działań mających na celu racjonalizację procesów zakupowych wydzielono zespół zakupów i obsługi spółek. W celu zagwarantowania transparentności prowadzonych działań wprowadzono Regulamin Wyboru Dostawców Towarów i Usług. Usprawniono proces zakupowy poprzez wprowadzenie trybu zapytania ofertowego z negocjacją cen lub dogrywką elektroniczną jako główny system zbierania ofert. Wszystkie postępowania zakupowe mają być dokumentowane. Wybór oferty powinien być akceptowany przez Członka Zarządu Spółki.

- Wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania

W związku z redukcją etatów oraz obniżeniem wynagrodzeń w celu dokonania podniesienia efektywności pracy w Spółce wprowadzono motywacyjny system wynagradzania. Oprócz stałego wynagrodzenia dodano komponent premiowy, którego wysokość zależy od osiągniętego wyniku danego działu oraz konkretnego pracownika. Wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagradzania wzmacnia identyfikowanie się pracowników z Spółką oraz pozwala pracownikom realnie odczuć efektywność jej działalności.

Restrukturyzacja HAWE Budownictwo

c.d.

- Zbudowanie działu wsparcia i specjalistycznych robót budowlanych

Powołano Dział Wsparcia i Specjalistycznych Robót Budowlanych, do którego głównych zadań należy:

- realizacja specjalistycznych robót telekomunikacyjnych jako usług dodatkowych sprzedawanych poza firmę;
- wsparcie sprzętowe i organizacyjne Działu Serwisu (awarie/przebudowy SLA 24h);
- opracowywanie dokumentacji organizacji ruchu oraz zleconych dokumentacji powykonawczych;
- realizacja specjalistycznych zadań w systemie ekspresowym oraz
- działania interwencyjne w sytuacji konieczności „ratowania” opóźnionych kontraktów (eliminacja/redukcja kar umownych).

W skład Dział Wsparcia i Specjalistycznych robót budowlanych weszli pracownicy Spółki posiadający unikalne kompetencje takie jak: realizacja przewiertów kierunkowych, spawanie światłowodów itd. Wyposarzenie działu stanowi sprzęt wymagający specjalistycznej obsługi oraz wieloletniego doświadczenia.

- Zakończenie procesu restrukturyzacji pionu serwisu/wyjście na rynek usług krajowych

W obszarze Działu Serwisu dokonano szeregu czynności zmierzających do uzyskania pozytywnej rentowności istniejącego długoterminowego kontraktu związanego z serwisem i utrzymaniem sieci teleinformatycznej podmiotu trzeciego. Prowadzone działania skupiały się na obniżeniu kosztów (redukcja etatów, obniżenie wynagrodzeń, rozszerzenie zakresu obowiązków, redukcja ponoszonych kosztów związanych z zakupem paliwa, użytkowaniem samochodów itp.) oraz wzrostu efektywności poprzez zmianę organizacyjną jednostek serwisowych zlokalizowanych na terenie kraju.

Efekty:

W wyniku prowadzonych działań Spółka:

- Odzyskała konkurencyjność rynkowa przejawiającą się pozyskiwaniem nowych rentownych kontraktów
- Obniżyła koszty stałe
- Obniżyła koszty nabycia materiałów
- Osiągnęła dodatni próg rentowności
- Odzyskała płynność finansową
- Uzyskała efektywną strukturę organizacyjną pozwalającą reagować na zmiany w otoczeniu gospodarczym.

**Współpraca Orange Polska, Alcatel-Lucent oraz HAWC
w projekcie Sieci Szerokopasmowej Polski Wschodniej****Cel:**

Stworzenie unikalnego w skali kraju porozumienia trzech podmiotów działających w branży telekomunikacyjnej umożliwiającego skuteczną realizację budowy Sieci Szerokopasmowej Polski Wschodniej.

Kluczowe Działania:

- Opracowanie modelu biznesowego współpracy

W ramach porozumienia zgromadzono unikalne kompetencje z zakresu projektowania, budowy, utrzymania oraz komercjalizacji sieci telekomunikacyjnych. Partnerzy porozumienia dokonali analizy zgromadzonego potencjału kompetencyjnego a następnie dokonali podziału zakresu wykonywanych prac.

- Opracowanie modelu finansowego fazy *operate*

Na podstawie zgromadzonych danych dotyczących zasobów infrastrukturalnych partnerów oraz zgromadzonych danych popytowych opracowano model finansowy realizacji fazy *operate* projektu w modelu operatora dla operatorów.

- Działania edukacyjne mające na celu popularyzację opracowanych rozwiązań wśród Marszałków Samorządów Wojewódzkich

W ramach prowadzonych działań odbyło się szereg działań popularyzujących idee realizacji przedsięwzięcia w modelu projektuj – buduj - operuj (DBO), jako jedyne umożliwiającego terminową realizację projektów a następnie efektywne wykorzystanie powstałej sieci.

Efekty:

W wyniku prowadzonych działań doprowadzono do powstania Otwartych Regionalnych Sieci Szerokopasmowych Sp. z o.o., spółki która początkowo była współwłasnością Alcatel-Lucent, TP Teltech oraz HAWC oraz do uzyskania zgody na koncentrację a następnie skutecznego złożenia i wygrania przetargu na projektowanie, budowę oraz operowanie siecią szerokopasmową województwa warmińsko-mazurskiego.