

quels choix stratégiques

pour créer de la valeur ?

Un environnement hautement concurrentiel

Le marché des télécommunications connaît actuellement un niveau de concurrence jamais atteint auparavant, avec en parallèle, la libéralisation progressive des derniers bastions télécoms fermés à la concurrence. L'efficacité opérationnelle est devenue le cheval de bataille du secteur, couplée à la recherche de solutions de croissance, principalement dans les pays émergents.

A la recherche de croissance dans les pays émergents

Le marché des télécommunications dans les pays émergents connaît un fort intérêt des acteurs du secteur depuis quelques années, intérêt avivé par ses perspectives de croissance en Asie, Moyen-Orient, Afrique, Europe de l'Est et Amérique Latine.

Deux grandes tendances peuvent être soulignées :

- La recherche par les opérateurs de renom d'opportunités de croissance dans ces régions via des acquisitions de licences ou d'opérateurs ;
- L'émergence d'opérateurs régionaux : des champions nationaux qui se lancent dans des projets de croissance externe dans d'autres pays et d'autres régions émergentes.

Quelle attitude doivent adopter les acteurs du secteur des télécoms ?

Dans cet environnement, les opérateurs doivent clairement définir leur stratégie pour à la fois lancer des services innovants et/ou trouver des nouvelles sources de croissance.

Il existe deux principales voies pour répondre à ces besoins de croissance, ces besoins de pénétrer de nouveaux marchés et de créer de la valeur ; voici quelques outils pour les maîtriser :

■ D'une part, la voie de la croissance organique :

La stratégie : il est fondamental pour un opérateur de définir la stratégie de croissance la plus en adéquation avec son profil et l'évolution du secteur des télécommunications ; il convient également d'adopter une attitude de participant actif du secteur et non réactif.

Acquisition de licences : afin de maximiser la création de valeur dans le contexte de l'attribution de nouvelles licences, un opérateur devra être attentif au prix offert, prix qui sera fixé suite à la constitution du business plan du projet et à l'analyse des appels d'offres historiques. Une analyse sera également indispensable pour estimer le niveau de prix des offres concurrentes.

Nouveaux services : enfin, une entrée sur un nouveau métier devra se faire par l'étude de l'évolution du secteur des télécommunications, des analyses financières et de marché, la constitution du business plan du projet et l'analyse de l'impact de cette entrée sur le profil de la société.

■ D'autre part, un opérateur peut créer de la valeur via la croissance externe :

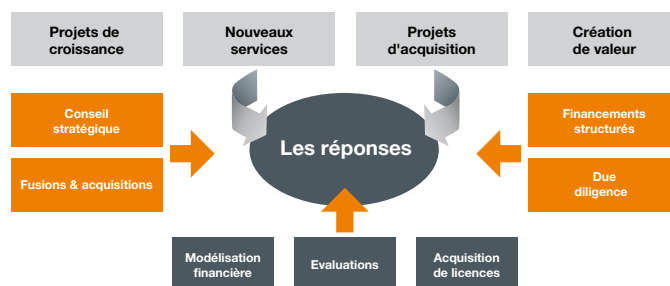
Stratégie : la première étape consiste à mettre en lumière sa stratégie de croissance externe au sein de l'évolution du secteur et des marchés à pénétrer, souvent pour compenser des pertes sur son marché principal.

Fusions & acquisitions : un projet d'acquisition devra ensuite comporter une phase de recherche et d'analyse des cibles correspondant à la stratégie retenue, l'analyse des synergies potentielles, la préparation de la documentation d'offre, la modélisation du business plan et l'évaluation de la cible.

Due diligence : enfin, cette phase devra analyser les impacts des résultats des due diligence financière & technique sur le prix à offrir et ne pas omettre l'élaboration de scénarios de sensibilité.

Les partenaires financiers du secteur des télécoms doivent également accroître leurs compétences sur le secteur :

Banques, fonds d'investissement, institutions financières doivent se prononcer sur le profil de risque d'un projet pour lequel ils sont appelés à prendre une part du risque.



Pour ce faire, ils devront mettre en place une analyse rigoureuse des risques du projet : risque de marché, risque technologique, robustesse du business plan et des cash flows, structure financière du projet.

François Maillard
 François2.maillard@sofrecom.com

what are the strategic solutions to create value ?

A deeply competitive sector

The telecommunications sector is undergoing in the developed markets a level of competition never experienced before and at the same time the progressive liberalization of the closed telecom environments. Operating efficiency has become the motto of the sector as well as the search for growth opportunities, mainly on the emerging markets.

A search for growth in the emerging markets

The telecommunications sector in emerging markets has been under the spotlights for a few years and players have shown a deep interest in its growth perspectives, from Asia to the Middle East, Africa, Central Europe and Latin America.

Two trends can be highlighted in these markets:

- the search by renowned operators for growth opportunities in these regions by the way of licenses acquisitions or acquisitions of existing operators;
- the emergence of regional operators: national champions which are taking on acquisitions in other regions.

What is the adequate behaviour to adopt in the telecommunication sector?

Within this environment, operators have to clearly define their strategy so as to grow by launching new innovative services and/or by acquiring licenses or telecommunication players.

There are two main roads at the heart of these needs for growth, for entering new businesses and creating value; here are a few tips:

■ The choice for organic growth:

Strategic thinking: it is fundamental for an operator to define the growth strategy that fits its profile and the evolution of the telecommunication sector; it is also highly recommendable to adopt a pro-active strategic thinking to act as a market maker instead as of a defender.

Bids for licences: to maximize the value within a bid for licence, an operator will have to keep an eye on the bidding price and therefore focus on the business planning of the business, the analysis of past bid procedures and prices paid, the market intelligence on other bidders & likely bids.

New businesses: finally, the launch of new businesses will have to include an analysis of the evolution of the telecom sector, a market & financial analysis, the business plan of the new activity as well as the analysis of the impacts of the business on the company profile.

■ The search for value through external growth:

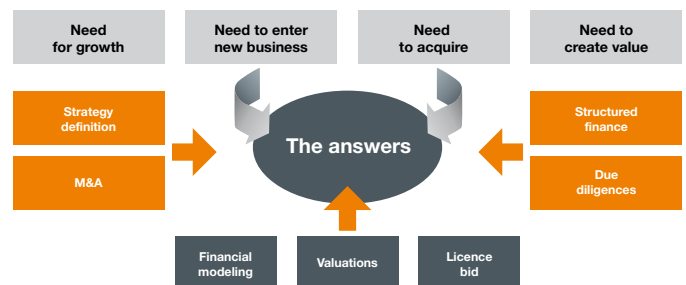
Strategic thinking: the first step consists in highlighting the operator's external strategy within the sector trends and in analyzing how it matches with the targeted markets.

M&A: then, an acquisition project will imply to search & analyze potential targets that fit the strategy, analyze the potential synergies, prepare the documentation for the bid, modelize the business planning & evaluate the target.

Due diligence: this stage will have to focus on the results of the financial & technical due diligences, on the analysis of the impacts of the findings on the price to pay and on the elaboration of sensitivity scenarios.

Other stakeholders of the telecommunication sector also need to increase their know-how:

Banks, investment funds, financial institutions need to adopt a position on the risk profile of a project for which they are called to take part of the risk.



To do so, they will have to conduct an analysis of the risks of the projects in terms of markets, products, technology, robustness of the business plan and cash flows, capital structure.

François Maillard
 François2.maillard@sofrecom.com