



Szanowni Akcjonariusze,

W 2015 roku, w dalszym ciągu rozwijaliśmy naszą działalność zgodnie z nakreślonymi przed rokiem priorytetami. Należały do nich inwestycje w jakość sieci, wzrost satysfakcji klientów oraz dalsza poprawa efektywności. Był to bardzo intensywny okres, który przyniósł szereg istotnych wydarzeń o długofalowych konsekwencjach.

### **Marka Orange rozwija w Polsce nowe podejście do klientów...**

W kwietniu, wprowadziliśmy nową filozofię i identyfikację wizualną marki Orange w Polsce – bardziej dostosowane do cyfrowego świata i uwzględniające aktywny dialog z klientami. Nowe hasło marketingowe „Liczy się to, co ważne dla Ciebie” oraz nowe wytyczne dla kultury organizacyjnej i działań Grupy są oparte na słuchaniu klientów i odpowiadaniu na ich potrzeby. To nowe podejście przyczyniło się do zmiany doświadczenia klientów z marką w procesie obsługi i kanałach sprzedaży. W 2015 roku otworzyliśmy na przykład osiem nowego typu salonów Smart Store: interaktywnych sklepów zachęcających klientów do poznawania najnowszych trendów i odkrywania nowych rozwiązań.

### **...co przyczyniło się do najwyższej od przeszło dziesięciu lat liczby przyłączeń netto komórkowych klientów abonamentowych...**

Rok 2015 okazał się niezwykle udany pod względem przyłączeń netto w komórkowym segmencie abonamentowym. Począwszy od drugiego kwartału stale rosła dynamika działalności komercyjnej, a w czwartym kwartale osiągnęliśmy najlepszy wynik w zakresie przyłączeń netto od ponad dziesięciu lat (274 tys. nowych klientów). Ogółem, baza komórkowych klientów abonamentowych zwiększyła się w skali roku o blisko 9%. Na ten sukces – który rozłożył się pomiędzy wszystkie segmenty rynku –łożyło się szereg działań. Na rynku klientów indywidualnych z bardzo dobrym przyjęciem spotkały się nasze nowe oferty „Rodzinne” (z kilkoma kartami SIM) oraz nowa innowacyjna oferta mobilnego dostępu do Internetu. Na rynku biznesowym, do najważniejszych czynników wzrostu należało uproszczenie ofert, inicjatywy przeciwdziałające utracie klientów oraz dobre wyniki w grupie klientów kluczowych. Mamy nadzieję, iż ta korzystna dynamika działalności komercyjnej utrzyma się w 2016 roku.

### **...oraz lepszego postrzegania przez klientów.**

Mam przyjemność poinformować, że coraz więcej klientów jest skłonnych polecać usługi Orange Polska. W 2015 roku, znacząco poprawiliśmy tzw. wskaźnik promotorów netto (ang. *Net Promoter Score* – NPS). To wskaźnik odzwierciedlający całościowe doświadczenie klientów w kontakcie z operatorem, obejmujący nie tylko obsługę klienta, ale także jakość sieci oraz dopasowanie oferty do potrzeb. Uzyskanie wyższego wyniku wskazuje, że rzeczywiście słuchamy klientów i lepiej odpowiadamy na ich oczekiwania. W przyszłości będziemy pracować nad dalszą poprawą wskaźnika NPS.

### **Ponad 700 tys. gospodarstw domowych w zasięgu naszej sieci światłowodowej**

W 2015 roku, podjęliśmy znaczące inwestycje w rozbudowę sieci światłowodowej w dużych miastach. To nasza odpowiedź na duży popyt na szybki Internet, a także szansa na odzyskanie udziału w rynku względem operatorów kablowych. Zrealizowaliśmy cel roczny w zakresie liczby gospodarstw domowych objętych zasięgiem sieci – i to niższym kosztem niż zakładaliśmy. W czwartym kwartale, klienci usług w technologii światłowodowej stanowili około 20% wszystkich przyłączeń netto szybkiego dostępu do Internetu. Spośród pozyskanych w 2015 roku klientów usługi światłowodowej, 59% stanowili nowi klienci Orange Polska, zaś pozostała część przypadła na migrację z innych technologii w ramach istniejącej bazy klientów.

### **Najlepszy możliwy wynik aukcji na częstotliwości LTE**

W trwającej około ośmiu miesięcy aukcji częstotliwości LTE uzyskaliśmy optymalny rezultat: ilość pasma, jaką chcieliśmy, za cenę niższą od średniej ceny zapłaconej przez naszych konkurentów. Końcowa cena okazała się wysoka, ale adekwatnie odzwierciedlała zasady procesu i wysoki poziom konkurencji. Wynik aukcji oznacza korzystną dla Orange Polska zmianę w otoczeniu konkurencyjnym i ma kluczowe znaczenie dla naszej długookresowej strategii nie tylko na rynku usług mobilnych, ale



również stacjonarnych. Możliwość sprostania niezwykle dynamicznemu wzrostowi ruchu w zakresie transmisji danych, jaki czeka nas co najmniej w najbliższych dziesięciu latach, jest dla nas absolutną koniecznością.

### **Wyniki finansowe zgodne z założeniami**

Nasze wyniki finansowe w 2015 roku były zgodne z oczekiwaniami. Wygenerowaliśmy organiczne przepływy pieniężne w wysokości około 950 mln zł, osiągając postawiony cel. Na wysokość przepływów pieniężnych wpłynął pierwszy rok realizacji projektu rozbudowy łączny światłowodowych, stanowiącego przyszłościową inwestycję w poprawę jakości sieci. Z wyłączeniem wpływu tej inwestycji, organiczne przepływy pieniężne utrzymały się na poziomie zbliżonym do 2014 roku. Dynamika przychodów uległa poprawie względem poprzedniego roku, dzięki mniejszemu wpływowi decyzji regulacyjnych oraz poprawie tendencji w segmencie usług mobilnych. Natomiast wysokość EBITDA odzwierciedlała działania prosprzedażowe oraz znaczące oszczędności kosztowe. Nasze niezwykle aktywne podejście marketingowe wpłynęło na rentowność, ale ostatecznie się opłaciło, skutkując – jak wcześniej wspomniałem – pozyskaniem znacznej liczby nowych klientów. Ta znacznie poszerzona baza klientów przyczyni się do przyszłego wzrostu przychodów.

### **Nowy średniookresowy plan działań: dalsze inwestycje w jakość sieci i pozyskanie klientów w celu przywrócenia wzrostu w 2018 roku**

Ogłosiliśmy nowy plan strategiczny na lata 2016-2018, który przewiduje podjęcie przez Orange Polska walki w celu zwiększenia udziałów w rynku. To aktywny plan zbudowany wokół czterech strategicznych priorytetów: wiodącej pozycji w zakresie jakości sieci i usług konwergentnych, najlepszego doświadczenia klientów oraz elastycznej organizacji. Do podjęcia intensywnych działań zachęcają nas dobre prognozy dla polskiej gospodarki, konstruktywne środowisko regulacyjne oraz większa stabilność rynku telekomunikacyjnego. W najbliższych latach spodziewamy się znacznego wzrostu popytu na usługi telekomunikacyjne w wyniku dynamicznie rosnącej konsumpcji danych oraz coraz większej popularności usług konwergentnych wśród gospodarstw domowych w Polsce. Te dwie tendencje będą podstawą naszej strategii w odniesieniu do klientów. Kluczem do sukcesu jest wysoka jakość sieci, zarówno stacjonarnej jak i mobilnej; w związku z tym, będziemy zwiększać zasięg sieci LTE w oparciu o nowo zakupione częstotliwości oraz postanowiliśmy znacząco rozszerzyć projekt rozbudowy sieci światłowodowej. Planujemy, że na koniec 2018 roku w zasięgu naszej sieci FTTH znajdzie się do 3,5 mln gospodarstw domowych. Podejmowane inwestycje oraz intensywne działania komercyjne będą dostosowane do specyfiki lokalnych rynków, przy czym celem nadrzędnym będzie zwiększenie udziału w rynku. To ambitny plan, który w krótkiej perspektywie wpłynie na nasze wyniki finansowe, ale długofalowo przyczyni się do zbudowania wartości, co pozwoli nam powrócić na ścieżkę wzrostu.

Jak państwu wiadomo, z końcem kwietnia odchodzę z Orange Polska, żeby objąć inne stanowisko w Grupie Orange. Wykorzystam ten okres dla zapewnienia płynnego i sprawnego przekazania obowiązków mojemu następcy na stanowisku Prezesa Zarządu – Jean-Francois Fallacher. Znam go od wielu lat i wiem, że Jean-Francois jest doskonale przygotowany do pełnienia tej funkcji. Ma duże doświadczenie w branży telekomunikacyjnej i w Grupie Orange, w której od 2011 roku, z dużymi sukcesami, kierował spółką Orange Romania. Czas spędzony w Orange Polska był dla mnie wyjątkowym okresem. Korzystając z okazji, pragnę podziękować pracownikom Orange Polska za ich kreatywność, ciężką pracę i oddanie dla klientów. Jednocześnie chcę podziękować akcjonariuszom za ich zaufanie i wsparcie.

Bruno Duthoit  
Prezes Zarządu  
Orange Polska S.A.