



Szanowni Akcjonariusze,

W 2017 roku w istotny sposób zmieniliśmy nasze podejście komercyjne i przedstawiliśmy nowy plan strategiczny o nazwie Orange.one, który przeprowadzi nas do 2020 roku. Dzięki koncentracji na wartości poprawiliśmy wyniki finansowe, osiągając jednocześnie bardzo dobre wyniki komercyjne.

Orange.one: nowa dynamika

We wrześniu przedstawiliśmy nowy plan strategiczny Orange.one na lata 2017-2020. Według wizji strategicznej Orange Polska, do 2020 roku chcemy się stać operatorem telekomunikacyjnym pierwszego wyboru dla klientów indywidualnych i biznesowych w Polsce, jednocześnie budując model biznesowy, który zapewni stabilny wzrost przychodów i zysków. Chcemy osiągnąć te cele poprzez rozwój usług i produktów najwyższej jakości, wsparty kompleksową rozbudową sieci światłowodowej i cyfryzacją, a także istotną poprawą efektywności operacyjnej. Orange.one potwierdza główne kierunki poprzedniej strategii (przedstawionej na początku 2016 roku), nadając im nową dynamikę. Aby osiągnąć cel trwałego powrotu na ścieżkę wzrostu, potrzebujemy sprawniejszej realizacji, jaśniej określonych priorytetów oraz większej elastyczności. W decyzjach biznesowych będziemy się kierowali bardziej niż do tej pory budowaniem wartości, a wszystkie propozycje dla klientów będą cechowały się prostotą i spójnością. Aby dodatkowo zmotywować osoby na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla do osiągania celów długoterminowych oraz bardziej bezpośrednio z wiązać ich cele z interesem akcjonariuszy, wprowadziliśmy – po raz pierwszy w historii Spółki – program motywacyjny oparty wyłącznie na kursie akcji Orange Polska. Do tego dobrowolnego programu włączyło się ponad 90% uprawnionych członków kadry kierowniczej, co jasno pokazuje ich zaufanie do strategii Orange.one.

Orange Love: nowa flagowa oferta dla gospodarstw domowych w Polsce

Kluczem do sukcesu na rynku masowym będzie konwergencja, czyli sprzedaż pakietu usług mobilnych i stacjonarnych. Konwergencja kompleksowo odpowiada na potrzeby gospodarstw domowych w zakresie usług telekomunikacyjnych, przyczyniając się do wzrostu satysfakcji i zmniejszenia wskaźnika odejść klientów. W 2017 roku wprowadziliśmy ofertę Orange Love, proponując klientom nowe podejście do konwergencji. Zamiast oferowania rabatów za dokupienie każdej kolejnej usługi, Orange Love opiera się na gotowym pakiecie usług (tzw. „hard bundle”). Pakiet ten obejmuje stacjonarny dostęp do Internetu (w najlepszej technologii dostępnej w danej lokalizacji), pakiet około 100 kanałów telewizyjnych, bogaty abonament komórkowy oraz telefon domowy. Pakiet podstawowy można rozbudować o różne usługi dodatkowe, a ofercie towarzyszy szeroka oferta smartfonów. Oferta Orange Love – wyjątkowa na rynku – stała się naszą flagową propozycją dla gospodarstw domowych. Spotkała się z bardzo dobrym przyjęciem: na koniec roku liczba aktywacji zbliżyła się do 600 tys. Oceniamy, że pozostałe podmioty na rynku zaczynają sobie zdawać sprawę ze skuteczności konwergencji jako formuły komercyjnej. Naszym zdaniem, trwające przejęcie Netii przez Cyfrowy Polsat czy intencja T-Mobile do uzyskania hurtowego dostępu do naszej sieci światłowodowej wskazują, że Orange Polska wyznacza innym drogę.

Rynek konsumencki: większe zorientowanie na wartość

Jak podkreśliśmy w strategii Orange.one, nasze propozycje dla klientów powinny się cechować prostotą i spójnością, a jednocześnie odzwierciedlać koncentrację na budowaniu wartości. Aby to osiągnąć, pod koniec sierpnia radykalnie przebudowaliśmy naszą ofertę dla klientów indywidualnych. Obecnie, mamy znacznie mniejszą liczbę ofert (np. zredukowaliśmy liczbę planów taryfowych dla mobilnych usług głosowych z 18 do 4) i są one znacznie prostsze. Zrezygnowaliśmy z ofert, rabatów i promocji rozładniających wartość. Wprowadziliśmy opłatę za każdą dodatkową kartę SIM. Struktura naszych ofert mobilnych i konwergentnych odzwierciedla podejście „więcej za więcej”. Oferujemy subsydiowane smartfony, ale tylko w ramach pakietu Orange Love. Wzrost liczby klientów komórkowych usług abonamentowych utrzymał wysoką dynamikę i wyniósł 5%; był jednak niższy niż w poprzednim roku, co przede wszystkim odzwierciedlało nasze nowe podejście komercyjne.

Internet stacjonarny: spektakularne odbicie dzięki usługom światłowodowym i stacjonarnego dostępu bezprzewodowego

Szczególnie cieszą mnie ubiegłoroczne wyniki w obszarze stacjonarnego Internetu. Po wielu latach spadków, przychody z tej gałęzi zwiększyły się o 4,5% rok-do-roku, co było wynikiem dynamicznego wzrostu bazy klientów. Roczny wzrost liczby klientów był najwyższy od dziesięciu lat i wyniósł blisko 11%, co pozwoliło nam zwiększyć udział w rynku. Do tego imponującego wyniku przyczyniła się nasza strategia konwergencji oraz inwestycje w sieć światłowodową i mobilną. Poszerzyliśmy sieć światłowodową o blisko 70%, obejmując jej zasięgiem na koniec 2017 roku prawie 2,5 mln gospodarstw domowych. Nasze usługi światłowodowe są dostępne w 75 miastach, a w 21 z nich jesteśmy obecni w ponad połowie gospodarstw domowych. Wskaźnik penetracji usługi światłowodowej rośnie z każdym kolejnym kwartałem. Prawie 80% pozyskanych użytkowników to nowi klienci Orange Polska – co potwierdza, że zwiększamy udział w rynku kosztem konkurencji. W segmencie płatnej telewizji poprawiliśmy swój wizerunek jako kompetentnego dostawcy treści programowych, co z kolei przyczyniło się do sukcesu w obszarze stacjonarnych usług szerokopasmowych. Przyrost liczby klientów usług TV także wyniósł 11% i był najwyższy od pięciu lat.



Wzrost zaufania klientów

W centrum wszystkich naszych działań pozostaje klient. Ze szczególnym zadowoleniem przyjmuję to, że w rankingu NPS (*Net Promoter Score*) przesunęliśmy się na koniec 2017 roku na drugie miejsce (z trzeciego miejsca rok wcześniej). Wskaźnik ten jest dla nas kluczową miarą satysfakcji klientów i zaufania do Orange Polska, gdyż uwzględnia całościowe doświadczenie klienta. Z jednej strony, klienci doceniają szybką poprawę jakości sieci (dzięki wspomnianej wyżej rozbudowie łączy światłowodowych), naszą strategię konwergencji oraz rosnącą prostotę naszych ofert. Z drugiej strony, wzrost wskaźnika NPS odzwierciedla nasze stałe dążenie do upraszczania drogi, jaką muszą pokonać klienci, poprzez eliminowanie zbędnych utrudnień i procedur. W 2017 roku nasze podejście ewoluowało: obecnie jest ukierunkowane na ścieżkę wybieraną przez klientów (przy różnych rodzajach kontaktu: zakup, płatności, rozwiązanie umowy lub pomoc), co umożliwiło wprowadzenie ujednoliconych i spójnych standardów obsługi we wszystkich punktach styku z klientami. W 2018 roku, będziemy kontynuować prace nad usprawnieniami w tym obszarze, koncentrując się szczególnie na cyfryzacji kontaktów i automatyzacji procesów towarzyszących obsłudze. Jest to odzwierciedleniem faktu, że klienci coraz częściej chcą mieć możliwość załatwienia wszystkiego poprzez kanały cyfrowe.

Wyniki finansowe: znaczący postęp w kierunku stabilizacji

Nasze wyniki finansowe w 2017 roku odzwierciedlały nacisk na budowanie wartości. Skorygowana EBITDA nieznacznie przekroczyła 3 mld zł, co było zgodne z podwyższonym celem całorocznym. Spadek EBITDA o 4,8% w ujęciu rocznym był ponad dwukrotnie niższy niż rok wcześniej (kiedy wyniósł 10,1%), pomimo utrzymującej się presji na usługi tradycyjne oraz wprowadzenia nowych regulacji roamingowych, które spowodowały ogromny wzrost kosztów międzyoperatorskich. Do poprawy trendu przyczyniła się zmiana strategii komercyjnej w połączeniu z dalszą optymalizacją kosztów pośrednich. Zorientowanie na wartość przełożyło się na znaczącą obniżkę subsydiów do telefonów komórkowych, znacznie większy udział umów bez telefonu w pozyskiwaniu i utrzymaniu klientów oraz istotną optymalizację struktury kanałów dystrybucji. Wszystkie te elementy przyczyniły się do bardzo znaczącego obniżenia kosztów sprzedaży. Naszym zdaniem, poprawa trendu EBITDA potwierdza możliwość osiągnięcia strategicznego celu, jakim jest stabilizacja i przywrócenie wzrostu w kolejnych latach.

Zamierzenia na 2018 rok: realizacja priorytetów określonych w strategii Orange.one

W 2018 roku utrzymamy priorytety określone w strategii Orange.one. Zamierzamy realizować nasze ambitne plany komercyjne, które obejmują czerpanie wartości z nowej oferty wprowadzonej w 2017 roku, dalsze wykorzystanie potencjału konwergencji oraz rosnącą monetyzację inwestycji w sieć światłowodową. Chcemy utrzymać dynamikę rozbudowy sieci światłowodowej, czego elementem będzie pierwszy rok naszego aktywnego udziału w realizacji Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa (POPC). Poprzez inwestycje w mniej zurbanizowane obszary, program ten przyczyni się do rozwoju społeczności lokalnych. W aspekcie wewnętrznym, w dalszym ciągu będziemy zmieniać biznes, zwiększać efektywność oraz dostosowywać działalność i kulturę korporacyjną do wymagań współczesnego, cyfrowego świata.

Jean-Francois Fallacher
Prezes Zarządu
Orange Polska S.A.