

LIST DO AKCJONARIUSZY

Drodzy akcjonariusze,

List do akcjonariuszy to okazja, aby przedstawić zewnętrzne i wewnętrzne czynniki mające wpływ na Agorę - na jej wyniki 2005 r., z których jesteśmy bardzo dumni, i na kształt jej przyszłych osiągnięć.

Zaczynam od otoczenia zewnętrznego. W polskiej gospodarce wyraźnie widać systematyczne i coraz mocniejsze odbicie. Wzrost PKB nabierał tempa w trakcie 2005 r. i w sumie wygenerował 12-procentowy wzrost rynku reklamy. Głównym źródłem dotychczasowej ekspansji był eksport; obecnie widać postępujące wzmocnienie krajowych czynników - rosną inwestycje firm i wydatki konsumentów. To szczególnie dobre znaki dla rynku reklamy. Oczekujemy więc, że 2006 r. będzie kolejnym rokiem dwucyfrowego wzrostu wydatków na media. W jakim stopniu różne segmenty mediów skorzystają z tej większej puli pieniędzy, zależy od przepisów regulujących funkcjonowanie telewizji publicznej, która dominuje na rynku i dyktuje ceny. Zarząd Agory uważa, że konieczne zmiany prawa są wątpliwe w bieżącej sytuacji politycznej.

Obecne władze wydają się niechętne wolnym mediom, a szczególnie już nie lubią Agory i *Gazety Wyborczej*. W antymedialnej retoryce politycy nawołują do ograniczenia wielu swobód medialnych, do „de-mediaryzacji” polityki, „repolonizacji” kapitału w mediach, do zastopowania „niesprawiedliwej i nierzetelnej krytyki” władz, wreszcie do ograniczania kompetencji właścicielskich wydawców. Niestety, ta retoryka zaczyna się stopniowo przekładać na niekorzystne dla mediów - zarówno prywatnych, jak i publicznych - działania legislacyjne i administracyjne. Choć negatywna atmosfera polityczna niewątpliwie pogarsza warunki operacyjne, my w Agorze przywykliśmy już do takiej postawy polityków i traktujemy ją jak chleb powszedni - wszak w tym względzie obecna ekipa rządząca nie różni się wiele od rządu SLD sprzed kilku lat. Oczekujemy potyczek, ale jesteśmy przekonani, że niezależne polskie media poradzą sobie z naciskami politycznymi.

Polska jest atrakcyjnym rynkiem i konkurencja jest ogromna, szczególnie ze strony niemieckich wydawców, którym ekspansję w kraju uniemożliwiają czynniki rynkowe i regulacje. Po fiasku akwizycji ProSieben w Niemczech Axel Springer skupia teraz środki na ekspansję na rynku Europy Środkowo-Wschodniej; w Polsce ma rozpocząć wydawanie nowej opiniotwórczej gazety. Jako że niezagospodarowana przestrzeń w tym segmencie rynku jest ograniczona, nowy tytuł będzie musiał się zmierzyć z istniejącymi, w tym z zakorzenionym liderem, *Gazetą Wyborczą*. Zarząd Agory nie lekceważy konkurencji, szczególnie ze strony wielkiego wydawcy z wypchanym portfelem. Miarą naszej powagi jest staranność, z jaką przygotowujemy się na takie sytuacje. Z drugiej strony konkurencja na naszym rynku to też chleb powszedni. Nasz zespół miał z nią wielokrotnie do czynienia w przeszłości i gotów jest ponownie stawić jej czoła.

Zespół Agory to nasza Wunderwaffe. Jest, jak rzadko, spójny i zaangażowany. A przede wszystkim ma odwagę i talent do nowatorskich pomysłów i wdrażania ich w życie w zdyscyplinowany i finansowo odpowiedzialny sposób. Nowe strategie promocji nakładu *Gazety* zaowocowały wzrostem sprzedaży egzemplarzowej, podczas kiedy nakłady prawie wszystkich polskich gazet się skurczyły. Dzięki unikalnej koncepcji redakcyjnej bezpłatne *Metro* stało się drugą najbardziej poczytną gazetą wielkomięską i czwartą w Polsce, już w kilka miesięcy po przekształceniu się w tytuł ogólnopolski. Kolekcje książek

wykorzystujące markę *Gazety*, w rok od startu osiągnęły istotną skalę i rentowność - są już drugim co do wielkości przedsięwzięciem Agory. Dzięki skutecznym pomysłom na nowe tytuły magazynowe Agora jest liderem w segmencie magazynów shoppingowych. Inny przykład to skuteczna restrukturyzacja zakupionej przez nas firmy reklamy zewnętrznej i jej rozwój w nowych segmentach tego rynku. Oczywiście nie wszystko się udaje. Pod koniec zeszłego roku wystartowała nasza nowa gazeta środka. Nie uzyskała masowej aprobaty czytelników koniecznej do zrealizowania założeń biznesplanu i w lutym zamknęliśmy ją. To też chleb powszedni w mediach. Cieszymy się, kiedy nowe pomysły wypalają. Kiedy się nie udają, szybko reagujemy, radzimy sobie z rozczarowaniem i szukamy dalej.

Te cechy zespołu Agory są kluczowe w stawianiu czoła wyzwaniom konkurencyjnym. To też fundament przyszłości: rozwoju spółki, zapewnienia jej najlepszego przywództwa i poradeniu sobie z najważniejszym ze wszystkich wyzwań, tj. jak wprowadzić spółkę w erę cyfrową.

W ciągu ostatnich lat powiększyliśmy naszą firmę poprzez akwizycje i projekty organiczne. Mamy wystarczające środki finansowe, aby ten proces kontynuować, inwestując w nowe projekty i nabywając aktywa medialne w Polsce i za granicą. W Polsce mamy zasadę przyglądania się wszystkim dostępnym aktywom. Za granicą jesteśmy bardziej selektywni jeśli chodzi o skalę, ale poszerzyliśmy nasze horyzonty geograficzne poza nasz region, na Zachód. Zgodnie z ogłoszoną w zeszłym roku polityką raz do roku będziemy oceniać, jak skala możliwych przez następne 12 miesięcy projektów rozwojowych ma się do naszej sytuacji finansowej, i rekomendować, jaką kwotę spółka powinna przeznaczyć do wypłaty akcjonariuszom w danym roku.

W czerwcu z żalem pożegnamy przewodniczącego rady nadzorczej Agory, profesora Sołtyśńskiego. Przez ostatnie osiem lat był naszym doradcą, życzliwym krytykiem, oddanym przyjacielem, partnerem debat i wsparciem. Pozostajemy jego wielkimi dłużnikami. Jeśli do tego dodać grudniowe odejście z rady nadzorczej profesor Anny Fornalczyk, widać, że Spółka czyni pierwsze kroki w stopniowej sukcesji przywództwa. Uporządkowany proces zmian potrwa kilka lat. Chcemy zapewnić, że przyszłość Agory będzie realizowana pod okiem maksymalnie utalentowanego, dynamicznego i energicznego zespołu.

Bo radzenie sobie z bieżącymi wyzwaniami to nie dosyć. Akcjonariuszom Agory nie trzeba przypominać, że na dłuższą metę sukces firm medialnych, a szczególnie wydawców, zależy od tego, czy są w stanie przetworzyć swoją działalność na erę cyfry. To karkołomne wyzwanie dla całego sektora. Wymaga doskonałego zrozumienia trwałych potrzeb konsumentów i nowych sposobów ich zaspokajania; wyróżnienia, co w naszej ofercie jest unikalne, a co jest towarem, który taniej mogą i będą produkować inni; wytypowania aktywów koniecznych, aby odnosić sukcesy w nowej rzeczywistości i posiadania odpowiednich zasobów. Naszym obowiązkiem jest też wyłowienie meritum z szumu informacyjnego. W Polsce penetracja nowych technologii jest nieco w tyle. Stawia nas to, paradoksalnie, w uprzywilejowanej sytuacji - uczymy się z własnych doświadczeń, a jednocześnie możemy do woli korzystać z wiedzy z bardziej zaawansowanych zachodnich rynków.

Wchodząc na giełdę, Agora poczuwała się do najwyższych standardów ładu korporacyjnego, przejrzystości i relacji inwestorskich. Tę inwestycję rynek kapitałowy hojnie nam odpłacił, stając się żywo reagującym partnerem. Chciałabym, korzystając z okazji, podziękować wszystkim Państwu za stały dialog, informacje zwrotne i wsparcie. Proszę też, abyście wraz

ze mną ciepło powitali nowych, znamienitych członków rady nadzorczej, p. Sławomira Sikorę i p. Andrzeja Szlęzaka.

Wanda Rapaczynski

Prezes Zarządu Agora SA