

Jolanta Dzierżyńska  
Kielce

## DYWERSYFIKACJA W POLSKICH MEDIACH – MODA CZY KONIECZNOŚĆ?

Wyraźną tendencją w działalności największych polskich firm medialnych jest dywersyfikacja działalności – wchodzenie na nowe rynki z nowymi produktami. Wśród zalet dywersyfikacji wymienia się przede wszystkim zmniejszenie ryzyka działalności gospodarczej, zwłaszcza niwelowanie skutków dekoniunktury lub starzenia się dotychczasowego sektora produkcji, oraz efekt synergii, wynikający z połączenia różnych zasobów, co zwiększa rentowność i może stanowić podstawę długofalowego rozwoju. Najogólniej rzecz ujmując, dywersyfikacja produkcji służy bądź to utrzymaniu, bądź poprawie pozycji rynkowej firmy.

Jaki jest cel dywersyfikacji przedsiębiorstw medialnych? Analizując rozwój dwóch największych na polskim rynku medialnym firm – Agory i TVN, można zaryzykować twierdzenie, że dywersyfikacji ich działalności towarzyszą odmienne cele.

Agora osiągnęła swoją pozycję na polskim rynku wydawniczym, sprawnie rozwijając produkt, jakim była „Gazeta Wyborcza”:

- systematycznie rozszerzała ofertę czytelnicy o nowe produkty („Magazyn”, „Gazeta Telewizyjna”, dodatki tematyczne),
- umiejętnie łączyła tematykę krajową i lokalną, dokonując ekspansji na rynek krajowy (w latach 1990–1993 powołano się 17 oddziałów regionalnych gazety, a następnie kolejne 4),
- włączała do działalności podstawowej kolejne etapy produkcji gazety: zbudowała profesjonalną sieć handlowców i zaferowała nowoczesne metody sprzedaży reklam i ogłoszeń (kampanie reklamowe o zasięgu krajowym i o zasięgach lokalnych, bogata gama dodatków tematycznych umożliwiającą sprofilowanie reklamy) oraz rozbudowała własną bazę poligraficzną, która zapewniła automatyzację produkcji i wdrażanie nowoczesnych technologii informatycznych, służących do przygotowania i druku „Gazety Wyborczej”.

Umocnieniu pozycji lidera na rynku prasy poprzez utrzymanie wysokiego nakładu „Gazety Wyborczej” służyła też kontrola wzrostu ceny egzemplarzowej, tj. ogra-

niczenie wzrostu ceny egzemplarza do poziomu inflacji. Firma prowadziła ponadto intensywne działania promocyjne (głównie we własnych mediach).

Począwszy od 1996 roku, Agora dywersyfikuje działalność i inwestuje w inne, oprócz prasy, segmenty rynku medialnego. Kupuje udziały w spółkach radiowych i mniejszościowy pakiet akcji w Telewizyjnej Korporacji Partycypacyjnej<sup>1</sup>. Podstawowe przychody zapewniała jednak spółce „Gazeta Wyborcza”. W latach 1995–1997 średnio 96% przychodów pochodziło ze sprzedaży egzemplarzowej i usług reklamowych „Gazety Wyborczej”<sup>2</sup>.

Można przypuszczać, że poszerzenie działalności o nowe segmenty rynku medialnego to efekt osiągnięcia dominującej pozycji na rynku wydawniczym, a nie pesymistycznych prognoz na temat rozwoju biznesu prasowego. Wprawdzie na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku można było zaobserwować spadek nakładów gazet i liczby czytelników, ale negatywny trend wielkości sprzedaży „Gazety Wyborczej” występujący w latach 1992–1996 udało się odwrócić<sup>3</sup>. Stale rosnący rynek reklamy w Polsce i systematyczny wzrost przychodów ze sprzedaży powierzchni reklamowej w „Gazecie Wyborczej” również nie uzasadniał zmiany strategii wydawniczej spółki. Według wyliczeń Agory polski rynek reklamowy w latach 1996–1997 oraz przychody spółki ze sprzedaży powierzchni ogłoszeniowej w tym okresie uległy podwojeniu<sup>4</sup>.

Dopiero wejście Agory na rynek papierów wartościowych i zmiany w otoczeniu rynkowym sprawiły<sup>5</sup>, że większy nacisk położono na multimedialność spółki. Dywersyfikacja działalności stała się głównym postulatem zgłaszanym przez akcjonariuszy, a przynajmniej analityków giełdowych. Według ich szacunków, wartość spółki mogła znacząco wzrosnąć, zwłaszcza dzięki inwestycjom w Internet. Specjaliści wyceniali wartość spółki następująco: wydawanie i druk GW – około 4 mld zł, radio – prawie 200 mln zł, telewizja – 11,4 mln zł, łącznie około 4,3 mld zł. Internet – ich zdaniem – mógł podnieść wartość spółki o 1–3,5 mld zł (spółki nowych technologii podlegają dużym wahaniom wycen)<sup>6</sup>.

Za multimedialnością przemawiały też zmiany zachodzące na rynku reklamowym. Monitorująca ten rynek spółka<sup>7</sup> szybko dostrzegła, że roczne wzrosty wy-

---

<sup>1</sup> TKP była współnikiem Polskiej Korporacji Telewizyjnej, nadawcy płatnego programu Canal+Polska.

<sup>2</sup> *Prospekt emisyjny Agora S.A.*, Warszawa 1998, s. 71.

<sup>3</sup> Wzrost sprzedaży w 1997 r. (o 3%) i w 1998 (o ponad 9%) przypisywano energicznej promocji „Gazety Wyborczej”, wprowadzeniu nowych dodatków o charakterze poradnikowym, polityce „regionalizowania” treści oraz zwiększeniu liczby konkursów i plebiscytów dla czytelników. Por. *Prospekt emisyjny* s. 75.

<sup>4</sup> *Prospekt emisyjny*, s. 77.

<sup>5</sup> Akcje Agory zadebiutowały na giełdzie w Warszawie 20 kwietnia 1999 r., a w Londynie GDR-y są notowane od 23 lutego 1999 r.

<sup>6</sup> Por. Agora – raport analityczny CDM PEKAO z 28.04.2000 r., <http://www.bankier.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>7</sup> Agora już w 1993 r. utworzyła dział badań i analiz rynku.

datków na reklamę prasową osiągają coraz mniejszą dynamikę. Rosła przy tym konkurencja mediów elektronicznych. Przewidywano też, że wejście Polski do Unii Europejskiej zaostrzy konkurencję w mediach, więc czas pozostały do akcesji należało wykorzystać do poszerzenia skali operacyjnej. Spółka planowała więc dalsze różnicowanie działalności i inwestycje w nowe przedsięwzięcia wydawnicze, radio-wo-telewizyjne, internetowe i reklamowe. Zamierzała to czynić przez zakup istniejących biznesów. Jej priorytetem był rynek polski, ale nie wykluczano możliwości ekspansji poza Polską, przede wszystkim w Europie Centralnej<sup>8</sup>.

Inwestycje w rynek radiowy sprawiły, że w 2010 roku Agora posiadała 28 rozgłośni<sup>9</sup>, ale radio nie było dla Agory dużym źródłem przychodów i zysków. Spółka nie zdołała stworzyć na tym rynku modelu krajowo-lokalnej struktury, sprawdzonego w prasie. Brak ogólnopolskiej stacji radiowej uniemożliwił osiągnięcie efektu synergii. Wskaźnik słuchalności rozgłośni należących do grupy był znacznie niższy niż liderów rynku<sup>10</sup>. Podobnie rzecz się miała z wpływami reklamowymi. Przychody Agory z działalności radiowej stanowiły niewielki udział w przychodach spółki – w 2010 roku było to niespełna 7%. Dawało to jednak Agorze 11-procentowy udział w rynku reklamy radiowej<sup>11</sup>.

Kolejnym przejawem dywersyfikacji było poszerzenie działalności wydawniczej o sektor czasopism. Wykorzystując okres recesji (lata 2001–2003) oraz odpowiadając na zaostrzającą się konkurencję na rynku mediów, Agora w 2002 roku kupiła spółkę City Magazine, wydającą bezpłatne magazyny pod tym tytułem, oraz 12 czasopism od Prószyński i S-ka Czasopisma Sp. z o.o. Dzięki tym inwestycjom dotarła do nowych grup czytelników i poszerzyła ofertę dla reklamodawców, chociaż nie podwyższyła znacząco wartości spółki<sup>12</sup>. Ze względu na wysokie nakłady, zwłaszcza na promocję poszczególnych tytułów i koszty druku, czasopisma przynosiły początkowo straty<sup>13</sup>. Od 2005 roku osiągnęły rentowność, ale ze względu na spadek sprzedaży, który dotknął wszystkie ogólnopolskie czasopisma, ich udział w przychodach spółki malał: w 2007 roku wynosił 8,3%, a w 2010 – 7,5%. Edycja nowych tytułów („Avanti”, „Auto+” „Logo”) oraz doskonalenie zawartości i graficznej formy poz-

<sup>8</sup> Por. Raport roczny Agory 1999, <http://www.agora.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>9</sup> Było to: 19 stacji lokalnych nadających pod marką Złote Przeboje, 7 stacji lokalnych nadających pod marką Roxy FM, jedna radiostacja lokalna oferująca muzykę w formacie AC (Adult Contemporary) oraz ponadregionalna stacja TOK FM.

<sup>10</sup> Udział stacji radiowych Agory w rynku słuchalności rósł początkowo dzięki zwiększaniu liczby stacji i wynosił według SMG/KRC: 1997–1,5%, 1998 – 4%, 1999 – 7,6%, 2000 – 9,8%. Później ustabilizował się na poziomie ok. 4%.

<sup>11</sup> Por. Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2010 r., <http://www.krrit.gov.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>12</sup> Kupiony za prawie 1 mln zł „City Magazine” było pismem bezpłatnym, wychodzącym w nakładzie ok. 100 tys. egz., a szacowany na ok. 100 mln zł pakiet czasopism miał ok. 8% udziału w runku magazynów i 66 mln przychodów ze sprzedaży. Por. raport DM BIG BG z 19.02.2002r., <http://www.bankier.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>13</sup> Zobacz: Raport roczny Agory 2005, <http://www.agora.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

stałych pism sprawiły, że Agora zwiększyła wprawdzie swój udział w czytelnictwie i reklamowym rynku magazynów, ale nie zachwiała supremacji wydawców zagranicznych, zwłaszcza niemieckich, którzy opanowali ponad 50% rynku czytelniczego i reklamowego. W 2010 roku udział Agory w wydatkach reklamowych w magazynach ogólnopolskich wynosił zaledwie 6,6%.

Kolejnym sposobem na zwiększenie skali działania było wejście w segment prasy bezpłatnej. W 2001 roku Agora stworzyła „Metro”. Początkowo był to dodatek do „Gazety Wyborczej” w Warszawie, a od 2005 roku bezpłatny dziennik ukazujący się również w innych miastach. Po wycofaniu się szwedzkiego Metropolu „Metro” stało się jedyną bezpłatną gazetą codzienną w Polsce i osiągnęło wysoki zasięg mierzony czytelnictwem w dużych miastach<sup>14</sup>. Jego wpływy reklamowe wynosiły jednak zaledwie około 10% przychodów z reklam osiągniętych przez „Gazetę Wyborczą”, przy porównywalnym rozpowszechnianiu obu tytułów.

Nowym segmentem rynku, na którym Agora zaznaczyła swoją obecność, była reklama zewnętrzna. Z końcem 2002 roku spółka kupiła firmę AMS, która wprawdzie była liderem w branży outdoor, ale nie osiągała rentowności i wymagała poważnej restrukturyzacji. Po intensywnych zabiegach optymalizacji i rozbudowy sieci (przede wszystkim backlightów i citylightów, reklamy wielkoformatowej na ścianach budynków i wprowadzeniu reklamy na autobusach) oraz dzięki ogólnemu wzrostowi wydatków na reklamę zewnętrzną, segment outdooru zaczął być zyskowny i pod względem przychodów zajmował drugą, po prasie codziennej, pozycję w grupie. W ostatnich latach marża zysku AMS podlegała sporym wahaniom, ze względu na dużą sezonowość i zależność wpływów z reklamy zewnętrznej od koniunktury gospodarczej. Zagrożeniem dla pozycji Agory w tym segmencie stała się również konsolidacja firmy Ströer i News Outdoor, które wspólnie opanowały około 35% rynku. Udział grupy AMS w wydatkach na reklamę zewnętrzną w 2010 roku wynosił 26,5%.

Oczekiwane przez analityków giełdowych wejście Agory w segment Internetu nastąpiło stosunkowo późno. Chociaż „Gazeta Wyborcza” jako jedna z pierwszych stworzyła swoją wersję online i posiadała wszelkie atuty (kontent, własnych specjalistów, rozległą sieć korporacyjną, doświadczenie w tworzeniu kampanii reklamowych), by zbudować na tej podstawie portal internetowy, dała się wyprzedzić konkurencji. Portal gazeta.pl powstał dopiero w czerwcu 2001 roku i pod względem oglądalności długo ustępował stronie internetowej „Gazety Wyborczej” oraz innym portalom. Przychody z działalności internetowej Agory, na które oprócz wpływów reklamowych składały się przychody z prowadzonego wspólnie z Computerlandem pasażu handlowego Vendi.pl., stanowiły początkowo ułamek procenta przychodów grupy. W 2000 roku było to około 0,4% przychodów ogółem, a w 2001 – 0,5%<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> W 2010 r. „Metro” rozpowszechniane było średnio w 399 tys. egz., co dawało mu dzienne czytelnictwo na poziomie 3,4% i trzecią pozycję wśród ogólnopolskich gazet codziennych. Por. Raport roczny Agory 2010, <http://www.agora.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>15</sup> Por. raporty roczne Agory 2000 i 2001 r., <http://www.agora.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

Zwiększająca się liczba osób korzystających z Internetu i dynamiczny wzrost wydatków na reklamę internetową nie miały wpływu na komercjalizację domeny. Pod koniec 2004 roku portal gazeta.pl. miał 27-procentowy zasięg w polskim Internecie i zaledwie 11% udziału w rynku reklamy online<sup>16</sup>. W strategii Agory w tym segmencie mediów wyraźnie zarysowała się tendencja do rozwoju bezpłatnego kontentu (serwisy informacyjne, w tym tworzone przez użytkowników, np. serwis blogów Blox.pl i Forum) kosztem płatnych usług internetowych (poczta, hosting stron prywatnych, ogłoszenia itp.). Pion Internetu długo pozostawał więc nierentowny.

Mimo ponoszonych strat, zarząd Agory podkreślał, że najważniejszym z wyzwań przed jakim stoi, jest wprowadzenie spółki w erę cyfrową. Taką strategię uzasadniano spadkiem czytelnictwa dzienników i zmniejszeniem wpływów ze sprzedaży reklam, głównie z powodu przenoszenia ich do Internetu. Reklama w Internecie była bowiem najszybciej rosnącym segmentem rynku<sup>17</sup>. Spodziewano się również, że zapowiadany przez operatorów telekomunikacyjnych wzrost dostępu do szerokopasmowego Internetu i obniżenie kosztu tej usługi dla abonentów przyczynią się do dalszego zwiększenia łącznych wydatków na reklamę internetową.

Agora zmodernizowała serwis internetowy GazetaWyborcza.pl, wzbogacając go o płatne e-wydanie „Gazety Wyborczej”. Przebudowała portal Gazeta.pl i – co najważniejsze – uruchomiła dwa wortale tematyczne, będące odpowiednikiem dodatków ogłoszeniowych do gazety: GazetaPraca.pl oraz GazetaDom.pl. Wortale te szybko znalazły się w czołówce serwisów tego typu w polskim Internecie.

Dynamiczne zmiany w działalności internetowej zaczęły być widoczne zwłaszcza po zmianie prezesa zarządu Agora S.A. W sierpniu 2007 roku Wandę Rapaczyńską zastąpił na tym stanowisku Marek Sowa, który – w opinii wielu obserwatorów rynku mediów – miał urzeczywistnić ideę cyfryzacji spółki<sup>18</sup>. Agora rozpoczęła współpracę z operatorami telekomunikacyjnymi, przygotowując serwisy informacyjne dla użytkowników telefonów komórkowych. Wspólnie z ATM Grupa stworzyła platformę TiVi.pl, będącą zaczątkiem telewizji internetowej. Uruchomiła internetowe radio Tuba.fm. Intensywnie rozbudowywała istniejące i tworzyła nowe witryny internetowe. W 2007 roku spółka posiadała 44 serwisy internetowe. GazetaWyborcza.pl była numerem jeden wśród serwisów prasowych pod względem liczby użytkowników, odsłon i czasu spędzonego na nim przez internautów. Stale rosła też popularność portalu Gazeta.pl, dzięki czemu spółka odnotowała znaczne wpływy ze sprzedaży reklam internetowych<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Wg. Megapanel PBI/Gemius, <http://www.pbi.org.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>17</sup> Wpływy reklamowe Internetu wzrosły w 2006 r. o ok. 60%. Internet zwiększył swój udział w całkowitych wydatkach na reklamę do 3,5–4% wobec 50% telewizji, ok. 15% magazynów ilustrowanych i 13,5% prasy codziennej. Por. Raport IAB, <http://www.iabpolska.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>18</sup> Por. m.in.: *Wanda Rapaczyńska odchodzi z Agory*, „Dziennik” 19.07.2007, <http://www.dziennik.pl>.

<sup>19</sup> W 2007 r. wpływy portalu ze sprzedaży reklam internetowych (bez uwzględnienia wpływów z ogłoszeń internetowych w wortalach) wzrosły o 95% do poziomu 27,5 mln zł. Wpływy z ogłoszeń

Strategię internetową Agory określano jako zagospodarowanie nisz. Liczne nowe domeny miały nie tyle przynosić zyski, ile zwiększać ruch, przyciągać nowych użytkowników, blokować rozwój konkurencji<sup>20</sup>. W opinii zarządu spółki strategia internetowa Agory była odpowiedzią na daleko idące zmiany na rynku mediów – postępującą fragmentaryzację audytoriów odbiorczych. Dowodem na to były rosnące wskaźniki oglądalności kanałów tematycznych w telewizji, wzrastająca liczba użytkowników wąskoprofilowanych serwisów internetowych, zwiększające się czytelnictwo gazet specjalistycznych, przy spadku zainteresowania tytułami masowymi, o szerokim spektrum poruszanej tematyki. Zmiany w sposobie dystrybucji i konsumpcji mediów uwidoczniły się też w wydatkach na reklamę, które rosły najszybciej w Internecie, telewizji i reklamie zewnętrznej, a najwolniej w prasie drukowanej, zwłaszcza w dziennikach płatnych.

Zarząd spółki zapowiedział więc przesunięcie akcentów, tak aby w 2011 roku większość przychodów Agory pochodziła z działalności niezwiązanej z wydawaniem gazet płatnych, czyli z tych obszarów, które dają perspektywę szybszego wzrostu na zmieniającym się rynku mediów (np. kanały tematyczne, platformy telewizyjne w Internecie). Planom inwestycyjnym miało towarzyszyć „agresywne podejście do wycen” przy ocenie potencjalnych celów akwizycji. Specjaliści przyznawali, że mimo malejącej wyceny spółek internetowych na GPW, w segmencie internetowym trudno jest dokonywać tanich przejęć. Ostrzegali ponadto, że długi okres zwrotu inwestycji oraz niskie bariery wejścia w ten segment mogą zaważyć negatywnie na bieżącej wartości Agory.

Stało się tak już w 2008 roku, kiedy Agora za około 120 mln zł kupiła spółkę Trader.com, działającą w segmencie ogłoszeń z branży budownictwo i nieruchomości<sup>21</sup>. Akcje Agory spadły o 22%, gdyż rynek negatywnie ocenił kosztowną inwestycję. Podkreślano, że Agora zapłaciła za Trader.com cenę 6,5-krotnych rocznych przychodów spółki, a więc porównywalną dla wyceny innych spółek internetowych (np. Bankier.pl, Interia.pl), w sytuacji gdy tylko połowa przychodów Trader.com w 2007 roku pochodziła z działalności internetowej, a reszta z wydawnictw ogłoszeniowych. Ryzykowność transakcji zwiększyło załamanie rynku ogłoszeń motoryzacyjnych oraz z branży budownictwa i nieruchomości w kolejnych latach.

Wbrew reakcjom rynku, zasięg działalności internetowej Agory powiększał się. Na koniec 2008 roku jej oferta internetowa obejmowała 89 marek, m.in. 2 portale, 14 serwisów ogłoszeniowych (m.in. GazetaPraca.pl, GazetaDom.pl, Autotrader.pl.,

---

internetowych w wortalach *GazetaPraca.pl*, *GazetaDom.pl*, *GazetaEdukacja.pl* i *Komunikaty.pl* wyniosły ponad 14 mln zł. Por. Raport roczny Agory 2007, <http://www.agora.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>20</sup> Uważał tak m.in. Krzysztof Urbanowicz, prezes Mediapolis i autor bloga media café polska. Por. Strategia Agory w Internecie to tworzyć i zapychać nisze, <http://mediacafepl.blogspot.com> [dostęp: 5.08.2008].

<sup>21</sup> Marki internetowe posiadane przez spółkę to Domiporta.pl, Autotrader.pl (motoryzacja), Tabor24.pl (maszyny i pojazdy użytkowe) i Kupsprzedaj.pl (ogłoszenia drobne). Oferta prasowa obejmowała m.in. „AutoBiznes Ogłoszenia”, „Domiporta Oferty Nieruchomości” czy „Nieruchomości Warszawa i okolice”.

Domiporta.pl), 12 serwisów społecznościowych (np. Blox.pl, Cafe.pl), 21 serwisów rozrywkowych (m.in. Plotek.pl, Popcorner.pl) oraz kilkanaście serwisów tematycznych, np.: Wyborcza.pl, Sport.pl. I choć spółka odnotowywała wzrost liczby użytkowników, liczby odsłon i czasu spędzonego w serwisach Agory, nie zdołała wykreować w Internecie marki (poza „Gazetą Wyborczą”), która dałaby jej palmę pierwszeństwa wśród polskich internautów. Większość z jej serwisów stanowiła kalkę cudzych pomysłów i funkcjonowała na obrzeżach Internetu. Znow pojawiły się głosy, że polityka tworzenia nowych i wykupywania istniejących marek internetowych ma na celu wyłącznie zwiększenie zasięgu, liczby realnych użytkowników i odsłon, co przekłada się na wpływy reklamowe Agory. Poprawie pozycji w polskim Internecie (co w praktyce oznaczało wyższe notowania w badaniach popularności witryn internetowych Megapanel) służyć nawet miało „wypożyczanie” statystyk od innych serwisów, ujawnione przez Internet Standard<sup>22</sup>. Zabiegi te przyczyniły się do wzrostu przychodów segmentu internetowego Agory. Ich udział w przychodach całej grupy w 2008 roku wynosił 6%, w 2009 – 7,6%, a w 2010 – 9,1%. Co ważniejsze jednak, po latach strat Internet stał się wreszcie rentowny.

Agora nie może poszczycić się sukcesami na rynku telewizyjnym. Za zbyt ryzykowne uznała inwestycje we wchodzącą na polską scenę telewizję cyfrową i pozbyła się swoich udziałów w TKP<sup>23</sup>. Plany nabycia telewizji ogólnopolskiej pokrzyżowała Agorze próba nowelizacji ustawy o radiofonii i telewizji, zakładająca ograniczenia dotyczące tzw. koncentracji kapitału w mediach, tj. poziomej konsolidacji polskiego rynku medialnego. Sytuacja skomplikowała się jeszcze bardziej po opublikowaniu w „Gazecie Wyborczej” artykułu ujawniającego zamiar wyłudzenia od Agory ogromnej łapówki w zamian za korzystne zapisy w ustawie o radiofonii i telewizji. Zarząd spółki uznał wręcz, że to rząd Polski zablokował transakcję zakupu telewizji, torpedując w ten sposób rozwój Agory<sup>24</sup>. Późniejszy brak inwestycji w sektor telewizyjny tłumaczono perspektywiczną oceną wartości tego sektora. Zakładano, że na skutek cyfryzacji, a tym samym fragmentaryzacji rynku telewizyjnego, wycena poszczególnych stacji telewizyjnych ulegnie zdecydowanemu obniżeniu i wówczas przyjdzie czas na budowanie zasobów audiowizualnych Agory<sup>25</sup>. Za prezesury Marka Sowy spółka Agora chciała przejąć udziały w rozrywkowo-informacyjnej telewizji Superstacja, ale pomysł zakupu, posiadającej ułamkowy udział w audytorium telewizyjnym stacji, został bardzo negatywnie oceniony przez specjalistów. Być może dlatego nastąpiła ponowna zmiana prezesa spółki<sup>26</sup>. Później Agora interesowała się jeszcze zakupem młodzieżowego kanału 4fun.tv., ale w końcu porzesała

<sup>22</sup> Szerzej na ten temat: *Ostra walka na rynku portali internetowych*, „Gazeta Prawna”, 7.05.2009.

<sup>23</sup> Spółka przynosiła straty, a Agora – zgodnie z decyzjami zarządu – pozbywała się udziałów w firmach, w których nie była w stanie wpłynąć na zarządzanie ani uzyskać pakietu kontrolnego.

<sup>24</sup> List do Akcjonariuszy. Raport roczny Agory 2003, <http://www.agora.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>25</sup> Por. *Wojny cenowe Agory – wywiad z Wandą Rapaczyńską*, „CEO” czerwiec 2007.

<sup>26</sup> Oficjalnym powodem odejścia Marka Sowy były względy osobiste. Wśród przyczyn zmiany prezesa spółki podawano jednak: kontrowersyjną decyzję zakupu Trader.com, fiasko planów wejścia na rynek telewizyjny, a nawet różnice w kulturze korporacyjnej byłego prezesa i koncernu Agora,

na stworzeniu – w końcu września 2009 roku – internetowego serwisu Plej.Gazeta.pl. (obecnie Gazeta.tv.), prezentującego materiały audiowizualne.

W marcu 2010 roku Agora zainwestowała w całkowicie nowy dla siebie segment działalności, kupując pakiet kontrolny Centrum Filmowego Helios, które prowadziło trzecią co do wielkości (po Cinema City International i Multikino) sieć kin. I choć prowadzenie multipleksów wydawało się działalnością odległą od dotychczasowych doświadczeń Agory, chwalono spółkę za transakcję w segmencie, który – jak przewidywano – będzie się w przyszłości dynamicznie rozwijał i wykazywał mniejszą wrażliwość na kryzysy na rynku reklamy<sup>27</sup>. Po sfinalizowaniu transakcji w końcu sierpnia 2010 roku przychody z segmentu kinowego osiągnęły 5% przychodów Agory, a w I półroczu 2011 roku –15%.

Dzięki dywersyfikacji produkcji Agora opiera się kryzysom na rynku czytelnicy i reklamowym. Jej przychody od kilku lat znajdują się na zbliżonym poziomie, chociaż wyraźnie spadają wpływy ze sprzedaży wydawnictw i usług reklamowych, zwłaszcza w prasie drukowanej. Ta jest jednak na razie źródłem największych przychodów i zysków Agory oraz wykazuje najwyższą rentowność (marża zysku wynosi ok. 20%).

Tabela 1. Przychody Agory oraz rentowność poszczególnych segmentów w latach 2004–2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Przychody ze sprzedaży (w tys. zł)	1 001,1	1 202,1	1 133,7	1 272,3	1 277,7	1 110,1	1 116,7
Sprzedaż usług reklamowych (w tys. zł)	642,1	711,6	754,5	847,7	920,6	734,3	715,7
Sprzedaż wydawnictw (w tys. zł)	237,9	238,7	178,7	210,7	236,4	246,8	208,9
Marża zysku dla prasy (w %)	17,7	17,3	3,2	9,6	20,0	20,1	22,9
Marża zysku dla Internetu (w %)					-46,0	-12,2	4,6
Marża zysku dla czasopism (w %)	-13,5	5,7	10,7	18,6	16,0	18,6	19,0
Marża zysku dla reklamy zewn. (w %)	x	x	13,2	12,6	-3,9	-6,2	3,2
Marża zysku dla radia (w %)	-6,7	-14,9	-7,2	2,0	4,6	1,6	4,8

Źródło: Raporty roczne Agory.

które prowadziły do zaniedbań „Gazety Wyborczej”. Por. Marek Sowa *odbił się od styropianu*, „Puls Biznesu” 24.11.2008.

<sup>27</sup> Por. *Agora niespodziewanie weszła w biznes kinowy*, „Parkiet” 31.03.2010.



Dobre wyniki operacyjne segmentu prasy drukowanej to jednak głównie zasługa drastycznego obniżania kosztów produkcji: zmniejszania kosztów marketingu i promocji, redukcji zatrudnienia i cięcia kosztów materiałowych. Poprawianie wyników przedsiębiorstwa dzięki cięciu kosztów nie zapewnia długotrwałego wzrostu. Za prawdziwe wyzwanie dla spółki uznać należy wzrost przychodów w sytuacji, gdy reklama prasowa strukturalnie, a nie tylko w czasach kryzysu, traci udziały w rynku reklamowym. Mimo rosnącej dywersyfikacji działalności, Agora w dużej mierze pozostaje bowiem uzależniona od segmentu prasowego, który z roku na rok tracił udziały w rynku reklamowym zarówno w Polsce, jak i na świecie<sup>28</sup>. Udział „Gazety Wyborczej” w przychodach Agory wprawdzie sukcesywnie maleje, ale i tak stanowi najważniejszą pozycję.

Tabela 2. Udział w przychodach Agory sprzedaży egzemplarzowej oraz reklam w „Gazecie Wyborczej” w latach 2002–2010

2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
81%	69,6%	62,7%	54,4%	52,5%	51,3%	49,9%	44,4%	40,5%

Źródło: Raporty roczne Agory.

Chociaż Agora w sektorze prasy radzi sobie lepiej niż konkurencja, ma stabilną sytuację finansową i niski wskaźnik zadłużenia, podlega surowej ocenie rynku. Ceny jej akcji są kompletnie nieadekwatne do wartości Grupy. Oznacza to, że inwestorzy nie widzą szansy rozwoju dla tradycyjnych mediów i oczekują od spółki dalszej dywersyfikacji typu *branch out*<sup>29</sup>.

Znacznie bardziej optymistycznie postrzega się perspektywy sektora telewizji, więc inny duży koncern medialny notowany na giełdzie – TVN – jest wyceniany znacznie powyżej swojej księgowej wartości<sup>30</sup>. Dywersyfikacja działalności ma za zadanie umocnić jego pozycję na rynku telewizyjnym, a nie znaleźć mu inne pole działania.

Należąca do ITI grupa TVN rozpoczęła działalność w październiku 1997 roku jako telewizja ponadregionalna na zdominowanym przez telewizje o zasięgu ogólnopolskim rynku<sup>31</sup>. Niewielki zasięg techniczny TVN-u (ok. 7% powierzchni kraju i ok. 15% mieszkańców Polski) nie dawał mu szans na rozwój i podjęcie konkurencji

<sup>28</sup> Według ZenithOptimedia udział prasy codziennej w całkowitych wydatkach na reklamę na świecie wynosił: 2003 r. – 31%, 2007 r. – 27%, 2008 r. – 25,3%, 2009 r. – 23,3%, <http://www.zenithoptimedia.pl> [dostęp: wrzesień 2010].

<sup>29</sup> Wartość rynkowa Agory to zaledwie połowa jej wartości księgowej.

<sup>30</sup> Wartość giełdowa TVN prawie 4-krotnie przekracza jej wartość księgową.

<sup>31</sup> ITI zostało założone w 1984 r. przez Mariusza Waltera i Jana Wejcherta, stanowiło konglomerat firm (określany jako *ships end chips*) zajmujących się dystrybucją sprzętu i kaset wideo, usługami reklamowymi oraz produkcją przekąsek i polepszaczy do pieczywa. Później zajęło się produkcją programów telewizyjnych i rozpoczęło starania o utworzenie w Polsce stacji telewizyjnej. Zgodę na

Tabela 3. Udział stacji w widowni ogólnopolskiej w % w latach 1998–2000

Stacja/rok	1998	1999	2000
TVP	55,0	51,0	49,0
Polsat	25,2	23,4	25,3
TVN	6,4	10,7	11,4
Nasza TV	1,6	1,5	0,5

Źródło: Dane AGB Polska przytaczane przez KRRiT.

Tabela 4. Udział poszczególnych stacji w wydatkach na reklamę telewizyjną brutto w % w latach 1998–2000

Stacja/rok	1998	1999	2000
TVP	39,4	40	34,5
Polsat	39,6	36	32
TVN	14,4	18	25

Źródło: Dane AGB Polska przytaczane przez KRRiT.

z Polsatem. Alians TVN i TV Wisła skończył się – za zgodą KRRiT – wchłonięciem tej drugiej przez TVN, ale zasięg stacji, choć uległ podwojeniu, nadal nie zapewniał wysokiego udziału w widowni telewizyjnej i wydatkach na reklamę telewizyjną.

Ratunkiem dla TVN było zwiększanie widowni, która przyciągnęłaby reklamodawców. Stacja zaczęła nadawać brazylijskie telenowele i zwiększyła liczbę programów rozrywkowych. Znaczny przyrost widowni uzyskała dopiero w 2001 roku głównie dzięki dużej popularności – jednego z pierwszych na polskim rynku reality show – „Big Brother”. Udział w widowni ogólnopolskiej na poziomie 13,9% spowodował, że stacja zaczęła liczyć się przy podziale budżetów przeznaczanych na reklamę telewizyjną.

Kierowanie TVN od 1 lipca 2001 roku przejął syn Mariusza Waltera – Piotr. Wraz z jego prezesurą zaznaczyło się marketingowe podejście do biznesu telewizyjnego. Dokonano segmentacji rynku. Zasięg techniczny stacji sprawiał, że widownią TVN byli głównie mieszkańcy dużych miast. Do ich gustów zaczęto więc dostosowywać program. Pozycjonowanie produktu, bo tak zaczęto traktować program telewizyjny, zakładało, że ma on dostarczać przede wszystkim rozrywki i być sposobem na miłe spędzanie wolnego czasu. Rozrywka w TVN była jednak bardziej ambitna niż ludyczna oferta Polsatu. Opierała się na sprawdzonych za granicą formatach oraz własnych serialach, które pokazywały problemy i rozterki młodych, zasobnych

---

nadawanie ponadregionalnego programu telewizyjnego na północy Polski oraz lokalnego w Warszawie i Łodzi ITI otrzymało w drugim procesie koncesyjnym.

i dobrze wykształconych mieszkańców wielkich miast. Grupa docelowa stacji była jednocześnie najbardziej cenioną przez reklamodawców grupą odbiorców ich produktów, więc bijące rekordy popularności programy rozrywkowe „Taniec z gwiazdami”, „YCD”, „Mam talent”, seriale „Na Wspólnej”, „Kasia i Tomek”, „Magda M.” czy „Niania” przyciągały duże budżety reklamowe. Efektowna formuła programowa sprawiła też, że widownia TVN stale rosła<sup>32</sup>.

Pożądaną przez wymagającą widownię programy informacyjne i publicystyczne stanowiły początkowo ważny składnik oferty TVN, ale dość szybko zostały wyprowadzone poza główną antenę i ich udział w programie stacji znacznie spadł<sup>33</sup>. Dostarczaniem i komentowaniem bieżących wiadomości zajął się, utworzony 9 sierpnia 2001 roku, satelitarny kanał informacyjny TVN 24. Pierwsza na polskim rynku całodobowa telewizja informacyjna wystartowała z widownią liczącą niespełna pół miliona osób, ale już kilka tygodni później, ze względu na wydarzenia z 11 września 2001 roku, liczba widzów uległa podwojeniu, a w 2004 roku wynosiła 2 mln<sup>34</sup>. Utworzenie TVN 24 zapoczątkowało w Polsce proces odchodzenia od modelu telewizji uniwersalnej i postępującą fragmentaryzację audytorium telewizyjnego.

ITI umacniało pozycję na rynku telewizji nie tylko przez ekspansję TVN, ale i przejmowanie nowych stacji. Pod koniec 2001 roku za 1 mln dolarów holding kupił od należącej do Bertelsmanna luksemburskiej Grupy RTL kanał satelitarny RTL7.

Kanały telewizyjne, zwłaszcza TVN, stały się najcenniejszym elementem holdingu ITI. Szacowano, że TVN stanowi 75–80% wartości całej grupy. ITI wyzbyło się przedsiębiorstw z sektora spożywczego i innych niezwiązanych z działalnością audiowizualną i skupiło się na zagospodarowywaniu Polakom czasu wolnego. Posiadało udziały w sieci kin wieloekranowych (Multikino), zajmowało się produkcją programów telewizyjnych (Endemol Neovision). W 2001 roku kupiło również udziały w firmie Romana Kluski Optimus S.A. Znana głównie z produkcji komputerów i kas fiskalnych krakowska spółka posiadała portal internetowy Onet.pl. Będący początkowo katalogiem polskich stron internetowych, Onet dość szybko przekształcił się w pierwszy w polskim Internecie portal informacyjny. I to on był głównym celem transakcji.

Wejście na rynek Internetu było zgodne ze światowym trendem inwestowania, ale mało kto mógł przewidzieć wtedy konsekwencje tej fuzji dla firmy operującej na rynku mediów. W 2002 roku ITI wprowadziło Grupę Onet.pl na giełdę papierów wartościowych. Pozycja ITI na rynku telewizyjnym umacniała się. TVN, dysponująca prawie o połowę mniejszym zasięgiem technicznym niż Polsat<sup>35</sup>, w znacznie

<sup>32</sup> Według Nielsen Audience Measurement w II połowie 2011 r. TVN z oglądalnością powyżej 17% pokonał Program I TVP. Por. Oglądalność TV, <http://www.press.pl> [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>33</sup> W 1999 r. udział audycji informacyjnych i publicystycznych w programie TVN wynosił prawie 9%, w 2003 r. – 6,7%. Później udział informacji i publicystyki zaczął wzrastać. Por. Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji KRRiT z lat 2000–2010.

<sup>34</sup> J. Piński, *Prywatna telewizja publiczna*, „Wprost” 2004, nr 49.

<sup>35</sup> Droga naziemną TVN docierał w 2004 r. do 45,3% mieszkańców kraju, a Polsat do 84,31%. Zob. *Radio i telewizja w Polsce. Raport o stanie rynku w chwili przystąpienia do Unii Europejskiej*, KRRiT, Warszawa, wrzesień 2004.

mniejszym stopniu ustępowała mu pod względem oglądalności, a w 2003 roku pokonała głównego konkurenta, jeśli chodzi o udziały w rynku reklamy.

Coraz większy wkład w sukcesy komercyjne ITI miały nowe satelitarne kanały tematyczne, o które koncern sukcesywnie poszerzał swoje aktywa telewizyjne. Obok istniejącego od sierpnia 2001 roku TVN24 i działającego od marca 2002 TVN 7 powstały: TVN Meteo (pogoda, maj 2003 r.), TVN Turbo (motoryzacja, grudzień 2003 r.), ITVN (program telewizyjny o charakterze uniwersalnym dla odbiorców mieszkających poza granicami Polski, kwiecień 2004 r.), TVN Style (program skierowany do kobiet dotyczący stylu życia, kariery oraz zainteresowań, sierpień 2004 r.) oraz TVN Gra (o charakterze rozrywkowym uruchomiony w październiku 2005 r.). Kanały tematyczne ujawniły też swoje nowe zalety: dzięki dodatkowym źródłom przychodów, jakimi były w ich przypadku opłaty od operatorów kablowych i satelitarnych, okazały się bardziej odporne na recesję na rynku reklamy.

Dynamiczny rozwój stacji telewizyjnych ITI i ich dobre wyniki finansowe sprawiły, że sukcesem zakończyło się wprowadzenie spółki TVN na warszawską giełdę 7 grudnia 2004 roku. Wejście na parkiet rozpoczęło proces dywersyfikacji TVN poprzez przejmowanie udziałów przedsiębiorstw z Grupy ITI. W marcu 2004 roku, TVN – jeszcze jako sp. z o.o. – objęła 100% udziałów w TVN 24 Sp. z o.o., a tym samym w TVN Meteo i TVN Turbo. Transakcję oszacowano na 35 mln euro<sup>36</sup>. Wartość wyemitowanych akcji TVN (wystawiono do sprzedaży 25% wszystkich akcji spółki) wyceniano na blisko 580 mln zł, a tym samym wartość telewizji TVN wynosiła w 2004 roku około 2,1 mld zł. Mimo sięgającego ponad 800 mln zł zadłużenia stacji, wartość jej akcji szybko rosła i w 2006 roku wyceniano TVN na 6 mld zł<sup>37</sup>.

Akcje Grupy Onet TVN nabył od ITI w 2006 roku.<sup>38</sup> Onet.pl., chociaż był najbardziej popularnym w Polsce portalem i posiadał największy, prawie 40-procentowy, udział w rynku reklamy internetowej, przynosił początkowo straty. Szybki wzrost liczby osób korzystających z Internetu, w tym szerokopasmowego, oraz dwucyfrowe wzrosty wydatków na reklamę internetową sprawiły<sup>39</sup>, że transakcję określano jako szansę dla TVN na wejście w nowe segmenty demograficzne rynku, na zdobycie większego udziału w ogólnej konsumpcji mediów oraz dostarczenie zawartości TVN do pozatelewizyjnej publiczności. Podkreślano też, że telewizja

---

<sup>36</sup> Zamknięcie transakcji zakupu TVN 24 przez TVN za kwotę 35 mln euro. Komunikat prasowy z 12.03.2004r., [www.investor.tvn.pl](http://www.investor.tvn.pl)

<sup>37</sup> Znacznie mniej cenne były inne aktywa ITI. Segment rozrywki, w skład którego wchodziło Multikino i ITI Film Studio, szacowano na niespełna 250 mln zł. Por. Raport DM PKO BP 24.06.2002, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl).

<sup>38</sup> W skład grupy wchodziły: portal onet.pl, spółka informatyczna DRQ – zajmująca się m.in. świadczeniem usług informatycznych dla firm internetowych, największy w kraju wydawca przewodników turystycznych Pascal oraz OPM – lider w sektorze wydawnictw elektronicznych oraz gier komputerowych. Do Grupy ITI należał też Tenbit – spółka prowadząca serwis rozrywkowy.

<sup>39</sup> W 2005 r. z Internetu korzystało prawie 28% Polaków, a wydatki na reklamę sięgnęły 120 mln zł netto, przy 16 mln w 2000 r. Rynek reklamy w Internecie, CR Media Consulting 2005.

zdobędzie mocną pozycję w najszybciej rosnącym segmencie reklamowym, będzie miała możliwość transformacji anonimowej publiczności w lojalnych użytkowników i grupy tematyczne oraz zyska nową płaszczyznę promocji i sprzedaży swojej oferty<sup>40</sup>.

I chociaż Onet generował zaledwie 10% całkowitych przychodów Grupy TVN, nie przeszkadzało to niektórym analitykom rynku prognozować, że będzie on w najbliższych latach lokomotywą Grupy<sup>41</sup>. Spodziewano się rosnących zysków z reklamy online, której udział w rynku reklamy ogółem miał największą dynamikę wzrostu. Wielkie nadzieje wiązano również ze sprzedażą dodatkowych usług o charakterze medialno-komunikacyjnym oferowanych użytkownikom portalu Onet.pl, takich jak płatne konta mailowe, serwis randkowy, internetowy pasaż handlowy, serwis aukcyjny itp. Szczególnie optymistycznie kształtował się obraz e-commerce. Obroty polskiego handlu internetowego wzrosły w latach 2000–2006 prawie 50-krotnie, osiągając wartość 5 mld zł<sup>42</sup>. Trzeba jednak pamiętać, że sprzedaż w Internecie wciąż stanowiła zaledwie 1% ogólnej sprzedaży detalicznej, a pozycja Onet.pl w tej dziedzinie nie była dominująca.

Portalowi udało się uruchomić kilka popularnych serwisów: w kwietniu 2007 roku ruszył Zumi.pl – pierwsza w Polsce wyszukiwarka teleadresowa służąca nawigacji i reklamie, a w marcu 2008 roku plejada.pl – portal poświęcony gwiazdom show biznesu.

Kluczowym elementem strategii internetowej Grupy TVN stała się jednak dystrybucja programu telewizyjnego w sieci<sup>43</sup>. W marcu 2007 roku wystartował wortal informacyjny TVN24.pl, który umożliwiał dostęp do informacji oraz archiwalnych i premierowych materiałów TVN24. Oferował również internautom odpłatną usługę odbioru na żywo kanału TVN24, a telewidzom możliwość zamieszczania na wortalu własnych filmów, wiadomości i komentarzy, które często były inspiracją dla dziennikarzy programu TVN24. W lutym 2010 roku uruchomiono Onet VOD – usługę video na żądanie.

Dnia 23 maja 2007 roku TVN nabył za 13 mln euro udziały w spółce Mango Media, która działała na rynku telesprzedaży. Rynek ten bardzo szybko rozwijał się w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej, więc spodziewano się, że zakupy za pośrednictwem telewizji mogą stać się popularne również w Polsce. Zwłaszcza, że wraz z cyfryzacją tego medium dostępne stawało się m.in. dokonywanie płatności za pomocą odbiornika telewizyjnego. Przeszkodą w rozwoju telesprzedaży w Polsce mogła być jednak ograniczona siła nabywczą głównych klientów sklepów

---

<sup>40</sup> Zob. TVN ogłasza zakup największego portalu internetowego, komunikat prasowy z 29.05.2006 r., [www.investor.tvn.pl](http://www.investor.tvn.pl) [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>41</sup> Raport DI BRE Banku 30.11.2007 r., [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl) [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>42</sup> Dane eCard SA, Allegro, IAB Polska przytaczane w raporcie DI BRE Banku z 30.11.2007 r., [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl) [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>43</sup> Raport roczny grupy kapitałowej TVN S.A. za 2007 r., [www.investor.tvn.pl](http://www.investor.tvn.pl) [dostęp: wrzesień 2011].

telewizyjnych, za których uważano gospodynie domowe i emerytów. Mimo to TVN optymistycznie zakładał, że w perspektywie najbliższych lat przychody z telesprzedaży wzrosną dynamicznie<sup>44</sup>.

Kolejnym krokiem w kierunku dywersyfikacji przychodów Grupy TVN było przejęcie udziałów w ITI Neovision – operatora platformy cyfrowej „n” i telewizji na kartę. W czerwcu 2008 roku kupiono za kwotę 323 mln zł 25% kapitału zakładowego i długu ITI Neovision. Platforma „n” miała około 0,5 mln abonentów i znacznie ustępowała pod tym względem swoim konkurentom: Cyfrowemu Polsatowi, który miał ponad 2,7 mln płatnych użytkowników i Cyfrze+, która dystrybuowała sygnał telewizji satelitarnej dla prawie 1,4 mln abonentów. Zdaniem zarządu TVN, zakup platformy „n” był jednak niezbędny, by zapewnić spółce dostęp do nowego kanału dystrybucji i wzmocnić jej siłę przetargową w procesie cyfryzacji.

Rynek surowo ocenił tę transakcję. Kurs akcji TVN S.A. uległ załamaniu i spółka przejściowo straciła nawet ponad 2 mld kapitalizacji w stosunku do dnia przed ogłoszenia zakupu. Inwestorzy nie mogli zrozumieć dlaczego, za kwotę przewyższającą rynkową wycenę znacznie lepiej notowanego Cyfrowego Polsatu, TVN kupuje dostęp do platformy, na której jest już obecny. Tym bardziej, że gwarantem tej obecności była spółka ITI – główny akcjonariusz ITI Neovision i – pośrednio – główny akcjonariusz TVN. Podobne kontrowersje towarzyszyły kolejnym zakupom udziałów w platformie „n”, bo przynosząca straty spółka stała się sporym obciążeniem dla TVN<sup>45</sup>.

Głównym filarem Grupy TVN pozostaje segment telewizyjny. Jego udział w przychodach Grupy TVN wynosił: w 2006 roku – 95%, w 2007 – 90%, w 2008 – 86%, w 2009 – 72%, a w 2010 – 65%<sup>46</sup>. Nacisk kładziony na rozwój dwóch pozostałych segmentów: Grupy Onet i platformy satelitarnej „n” miał jednak sprawić, że w 2013 roku stacja TVN będzie dawać Grupie TVN tylko 36% skonsolidowanych przychodów, a udział „n” wyniesie 33%<sup>47</sup>. Strategia polegająca na dywersyfikacji źródeł przychodów na obszary pozareklamowe uchroniła Grupę TVN przed erozją przychodów już w 2010 roku, kiedy to na skutek spowolnienia gospodarczego zmniejszyły się wydatki na reklamę telewizyjną<sup>48</sup>. Strategia ta wydawała się słusz-

---

<sup>44</sup> TVN S.A. nabył 100% udziałów spółki Mango Media, komunikat prasowy z 23.05.2007r., [www.investor.tvn.pl](http://www.investor.tvn.pl) [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>45</sup> Analitycy giełdowi wyliczyli, że za 100% akcji ITI Neovision TVN zapłaciła 1,4 mld zł, kupując spółkę, która miała w 2009 r. niespełna 700 tys. abonentów i przynosiła straty. Gdyby zdecydowała się za kwotę 1,9 mld zł kupić kontrolny pakiet Cyfrowego Polsatu zyskałaby udziały w rentownym biznesie i zapewniła swoim kanałom tematycznym pięciokrotnie większy zasięg. Raport DI BRE Banku 10.11.2009 r., [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl) [dostęp: wrzesień 2011].

<sup>46</sup> W 2009 r. ważnym źródłem przychodów stały się opłaty abonamentowe za użytkowanie płatnej telewizji cyfrowej „n” przejętej przez Grupę TVN.

<sup>47</sup> V. Makarenko, *Ciągle mamy być dobrym wujkiem?* – wywiad z Janem Wejchertem, szefem Grupy ITI, „Gazeta Wyborcza” 16.03.2009.

<sup>48</sup> Przychody reklamowe Grupy TVN wynosiły: w 2007 i 2008 r. – 78%, w 2009 r. – 61%, a w 2010 r. – 57% przychodów, zmniejszając się sukcesywnie na rzecz przychodów abonamentowych, z telezakupów, świadczenia usług internetowych, audiotele, sponsoringu itp.

na także w sytuacji postępującego kryzysu na rynku reklamy telewizyjnej, tracącej udziału na rzecz Internetu.

Najważniejszym wyzwaniem dla spółki stała się jednak migracja do Internetu dużej liczby widzów<sup>49</sup>. Palmę pierwszeństwa w dystrybucji treści programowych przez Internet dzierżył jednak główny konkurent TVN. Polsat jako pierwszy, w grudniu 2009 roku, uruchomił internetową telewizję Ipla. Wprowadził ją bezpośrednio do odbiorników telewizyjnych Samsung i Panasonic, a następnie udostępnił swój program właścicielom iPhone'ów, telefonów Nokia, tabletek Galaxy Tab Samsunga oraz innych działających na systemach operacyjnych Android. Jako pierwszy też uporał się z jedną z największych barier udostępniania programu telewizyjnego w sieci, jaką jest wciąż mała dostępność szerokopasmowego Internetu. Nowe kanały dystrybucji nie tylko przyciągały widzów, ale dawały nadzieję na szybki wzrost przychodów z reklam i opłat abonamentowych<sup>50</sup>.

TVN w odpowiedzi na działania konkurencji i stale rosnącą ofertę telewizyjną w sieci w sierpniu 2011 roku uruchomił własną telewizję internetową TVNPlayer, wprowadził swoje programy do telewizorów Sony oraz zapowiedział ich wprowadzenie na telefony komórkowe lub tablety. Ewidentne opóźnienie TVN w dywersyfikacji kanałów dystrybucji programu telewizyjnego nie wpłynęło w zasadniczy sposób na rynkową ocenę spółki. Na wahania kursu akcji większy wpływ miały ogólna koniunktura gospodarcza i plany sprzedaży aktywów Grupy niż strategia jej działania. Tym niemniej spekulacje na temat ceny sprzedaży TVN owocowały coraz częściej porównaniami z Polsatem. Zauważano, że Polsat – dzięki wejściu na platformy Cyfra Plus i „n” oraz do sieci kablowej Multimediov – znacznie poszerzył w 2011 roku zasięg oddziaływania oraz uzyskał lepsze niż TVN wyniki, jeśli chodzi o wpływy reklamowe<sup>51</sup>. Odważniej też inwestuje w rynek dystrybucji treści, co w przyszłości może mu zapewnić dominującą pozycję nie tylko w segmencie telewizji i Internetu, ale i telekomunikacji. Nawiązanie przez TVN współpracy z Telekomunikacją Polską w celu upowszechniania programu telewizyjnego w sieci tego operatora można więc uznać za próbę podążania drogą wyznaczoną przez głównego konkurenta.

Odpowiadając na pytanie zawarte w tytule artykułu, można stwierdzić, że dywersyfikacja działalności polskich spółek medialnych jest koniecznością w obliczu postępującej cyfryzacji mediów i ich konwergencji<sup>52</sup>. Zmieniający się na skutek tych procesów sposób odbioru mediów sprawia, że czytelnicy i widzowie odchodzą od

---

<sup>49</sup> Telewizję i video ogląda w Internecie coraz więcej osób. Serwis YouTube ma 11 mln użytkowników miesięcznie, serwis Onetu – 2,7 mln. Za widzami do Internetu podążają też reklamodawcy. W 2010 r. reklamodawcy wydali w serwisach video 35 mln zł, w 2011 r. było to już 89 mln zł. Por. *TVN rzuca rękawicę Polsatowi*, „Dziennik Gazeta Prawna” 11.08.2011.

<sup>50</sup> Dzięki inwestycjom w szerokopasmowy Internet Polsat spodziewał się, że jego wpływy z reklamy w Internecie mogą wynieść do 2013 r. 100–120 mln zł. Por. *Polsat zacznie zarabiać na telewizji w sieci w 2010 r.*, „Dziennik Gazeta Prawna” 28.10.2009.

<sup>51</sup> Por. *Polsat przegania TVN*, „Parkiet” 4.10.2011, [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com) [dostęp: październik 2011].

<sup>52</sup> Szerzej na ten temat: H. Jenkins, *Kultura konwergencji*, Warszawa 2007.

konsumpcji określonych przez nadawcę treści i ich odbioru w wyznaczonym przez nadawcę czasie. Fragmentaryzacja odbioru, jego zindywidualizowanie, poszukiwanie interaktywności, korzystanie z różnych kanałów dystrybucji treści medialnych prowadzą do „starzenia się” pewnych mediów i zmniejszenia ich audytoriów. Kierujący się kryterium zysku wydawcy i nadawcy podążają więc za zmieniającymi się gustami swoich odbiorców i reklamodawców.

Dla wydawców, takich jak Agora, poszerzanie portfolio produktów to sposób na pokonanie strukturalnego kryzysu prasy – spadku czytelnictwa i malejącego udziału prasy w rynku reklamowym. Nowe obszary działania mają zapewnić wzrost przychodów w sytuacji, gdy dotychczasowa działalność się kurczy. Utrzymanie pozycji spółki na rynku mediów wymaga więc dywersyfikacji typu branch out.

Nadawcy telewizyjni, w tym TVN, korzystający z dobrej koniunktury na rynku reklamy telewizyjnej i rosnącego audytorium, nie muszą szukać dla siebie nowego pola działania. Dywersyfikacja ma w ich przypadku charakter inwestycyjny. Różnicowanie produktów i poszerzanie zakresu działania ma im zapewnić wzrost przychodów dzięki efektowi synergii. Zaniechanie inwestycji, np. w nowe kanały dystrybucji treści, mogłoby prowadzić do utraty przewagi konkurencyjnej.

## DIVERSITY IN POLISH MEDIA – FASHION OR NECESSITY?

### Summary

...Diversity in the activities of Polish media companies is a necessity in the face of the prevalent media digitalization and convergency. Reception fragmentation, its individualization, the quest for interactivity, utilization of different channels for media distribution lead to the „aging” of some media and the contraction of their audience. Guided by the profit criterium publishers and forwarders are following the changing tastes of their customers and advertisers. For publishers such as Agora, expanding the range of products is the panacea for the structural crisis of the press. New areas of activity are to guarantee higher incomes when current activities are on a decline. The maintenance of a company in the media market therefore requires the branch out type of diversification. Television broadcasting stations, among them TVN, taking advantage of the upturn in the television advertisement market and the audience expansion, will not have to explore for themselves new areas of activity. Diversification possesses, in their instance, an investment character. Product differentiation and scope of activity expansion are to ensure income growth owing to the synergy effect. Relinquishing investment, for instance in new channels of content distribution could result in the loss of competitive advantage.