

Jolanta Dzierżyńska

Kielce

PRZEPIS NIE TYLKO NA TELEWIZJĘ. STRATEGIA ROZWOJU KONCERNU ITI

Założone w 1984 roku przez Mariusza Waltera i Jana Wejcherta przedsiębiorstwo zagraniczne ITI zajmowało się początkowo dystrybucją sprzętu i kaset wideo, usługami reklamowymi oraz produkcją przekąsek i polepszaczy do pieczywa. Zarejestrowana w Luksemburgu spółka International Trading and Investments Holdings S.A., do której w 1992 roku dołączył szwajcarski bankier Bruno Valsangiacomo, dość szybko jednak zajęła się produkcją programów telewizyjnych i rozpoczęła starania o utworzenie w Polsce stacji telewizyjnej. W pierwszym procesie koncesyjnym ITI przegrało walkę o ogólnopolską telewizję z Polsatem¹ i musiało się zadowolić telewizją regionalną. Zgodę na nadawanie ponadregionalnego programu telewizyjnego na północy Polski oraz lokalnego w Warszawie i Łodzi otrzymało w drugim procesie koncesyjnym. Telewizję o nazwie TVN, która rozpoczęła nadawanie w październiku 1997 roku, tworzyły: ITI (67% udziałów) oraz amerykański koncern CME.

Niewielki zasięg techniczny TVN-u (ok. 7% powierzchni kraju i ok. 15% mieszkańców Polski) nie dawał mu szans na rozwój i podjęcie konkurencji z Polsatem. Udzielająca koncesji Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji zakładała wprawdzie, że sieci ponadregionalne (TVN na północy, Nasza Telewizja – w centrum Polski i TV Wisła – działająca na południu) podejmą współpracę programową oraz wspólną walkę o budżety reklamowe, ale uniemożliwiły to różnice biznesowe². Alians TVN i TV Wisła skończył się – za zgodą KRRiT – wchłonięciem tej drugiej przez TVN, ale rynek telewizji w Polsce nadal był zdominowany przez telewizje

¹ Mariusz Walter reprezentował w rozmowach z KRRiT konsorcjum firm występujących jako TV 7. Patrz m.in. B. Modrzejewska, P. Reszka, *Rada myśli o dogrywce*, „Rzeczpospolita” 25.01.1994.

² Udziały w Naszej Telewizji miały zarówno firmy zależne od TVN, jak i Polsatu. Por. T. Mielczarek, *Monopol, pluralizm, koncentracja*, Warszawa 2007, s. 228–330.

o zasięgu ogólnopolskim. Północny TVN łącznie z TV Wisła i koncesjami lokalnymi w Warszawie i Łodzi pokrywał swoim sygnałem 13% obszaru kraju i docierał do ok. 30% ludności. Nasza Telewizja obejmowała siecią nadajników naziemnych 16% mieszkańców Polski i 9% powierzchni. Zasięg obu stacji w niewielkim stopniu zwiększało docieranie ich programu poprzez sieci telewizji kablowej (do ok. 30% gospodarstw domowych) oraz indywidualne anteny satelitarne (obie stacje posiadały koncesje na nadawanie przez satelitę).

Techniczne możliwości odbioru stacji ponadregionalnych sprawiały, że ich udziały w rynku oglądalności – tzw. wskaźnik SHR³, a tym samym w rynku reklamy telewizyjnej, były w pierwszych latach działalności niewielkie. W końcu XX wieku widzowie połowę czasu spędzonego przed telewizorem poświęcali na oglądanie programów telewizji publicznej, jedną czwartą na korzystanie z oferty Polsatu, a resztę na programy innych telewizji, w tym satelitarnych. Udział TVN w rynku oglądalności rósł wprawdzie dynamicznie, ale wciąż pozostawał na granicy opłacalności działalności telewizyjnej⁴.

Tabela 1. Udział stacji w widowni ogólnopolskiej w latach 1998–2000 (w %)

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.

Wydatki na reklamę telewizyjną również trafiały w głównej mierze do telewizji publicznej i Polsatu. Podział rynku reklamy telewizyjnej w latach 1998–2000 przedstawia tabela 2. Wpływy reklamowe TVN, które w pierwszych latach działalności rosły wprawdzie skokowo (1998 – 451 mln zł, 1999 – 705 mln zł, 2000 – 1067 mln zł) należało traktować z dużą ostrożnością, gdyż stacja sprzedawała swój czas reklamowy biorąc pod uwagę przewidywaną widownię, a tę z dużym optymizmem oszacowano na poziomie 15%, a nawet 25% w czasie największej oglądalności, czyli w godz. 19.30–22.00. Zaproponowane ceny reklam były porów-

³ Wskaźnik SHR (ang. Share) – oznacza udział w widowni telewizji ogółem, czyli odsetek czasu spędzonego na oglądaniu danej stacji w stosunku do całkowitego czasu spędzonego na oglądaniu telewizji.

⁴ Za próg opłacalności działalności telewizyjnej uznawano 10% udział w rynku oglądalności. Zob. J. Stempień, *Zabójcze rozdrobnienie*, „Media Polska” 1999, nr 1.

Tabela 2. Udział poszczególnych stacji w wydatkach na reklamę telewizyjną brutto w latach 1998–2000 (w %)

Stacja/rok	1998	1999	2000
TVP	39,4	40,0	34,5
Polsat	39,6	36,0	32,0
TVN	14,4	18,0	25,0

Źródło: dane AGB Polska przytaczane przez KRRiT.

nywalne z obowiązującymi w I programie TVP i Polsacie⁵. Skoro TVN osiągnął mniejszą – niż zapowiadana – oglądalność, spoty reklamowe trzeba było wielokrotnie powtarzać, co zafałszowało dane o przychodach stacji. Prezes TVN Mariusz Walter w wywiadzie dla „Gazety Wyborczej” przyznał się do błędu w ocenie możliwości nowej telewizji⁶, a współwłaściciel TVN – koncern CEM – niezadowolony z wyników finansowych i polityki programowej wycofał się z przedsięwzięcia w grudniu 1998 roku⁷.

Kłopotów stacji przysporzyło również w 1998 roku uchylene przez NSA koncesji, w wyniku czego TVN przez ponad rok miał nieokreślony status prawny. Stacja potrzebująca kapitału na rozwój nie mogła np. zaciągać kredytów, więc gwałtownie poszukiwała nowego udziałowca. Rolę tę w 2000 roku zaczęła pełnić holenderska spółka Scandinavian Broadcasting System (SBS), będąca filią amerykańskiego koncernu medialnego Viacom.

Ratunkiem dla TVN było zwiększanie widowni, która przyciągnęłaby reklamodawców. Tego nie zapewniała – jak się okazało – ambitna ramówka ze zróżnicowaną ofertą programów publicystycznych, magazynów specjalistycznych, filmów i seriali, programów dla dzieci oraz nowoczesnym serwisem informacyjnym. Ambicje Mariusza Waltera, by stworzyć drugą telewizję publiczną, tyle że apolityczną i z wykorzystaniem telewizyjnych osobowości – legły w gruzach. 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.

⁵ M. Bratkowska, *Cennik ambitny do szaleństwa*, „Gazeta Wyborcza” 22.09.1997.

⁶ M. Bratkowska, P. Wujec, *Codziennie rezygnuję z marzeń. Rozmowa z Mariuszem Walterem, prezesem TVN*, „Gazeta Wyborcza” 2.03.1998.

⁷ L. Zalewska, *TVN tylko w rękach ITI*, „Rzeczpospolita” 12.12.1998 i M. Bratkowska, *Cały TVN w ręce ITI*, „Gazeta Wyborcza” 12.12.1998.

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 wśród widzów TVN byli głównie mieszkańcy dużych miast. Do ich gustów postanowiono więc dostosować 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 i dobrze wykształconych mieszkańców wielkich miast. Grupa celowa stacji była jednocześnie najbardziej cenioną przez reklamodawców grupą odbiorców ich produktów, a więc bijące rekordy popularności programy rozrywkowe, takie jak: „Taniec z gwiazdami”, „YCD” „Mam talent”, seriale „Na Wspólnej”, „Kasia i Tomek”, „Magda M.” czy „Niania”, przyciągały duże budżety reklamowe.

Pożądane 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 spadł⁸. 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 mln⁹.

Wkładem Waltera juniora w rozwój TVN była też intensywna autopromocja stacji. Wykorzystywano do tego zarówno własną antenę, jak i inne media, zwłaszcza tabloidy i kolorową prasę, które chętnie pisały o gwiazdach TVN, śledziły castingi i przebieg zdjęć do widowisk i seriali z ich udziałem.

ITI umacniało pozycję na rynku telewizji nie tylko przez ekspansję TVN, ale i przejmowanie nowych stacji. Rozszerzanie technicznego zasięgu nadawania naziemnego było utrudnione ze względu na brak nowych kanałów telewizyjnych, więc ITI zwróciło się w stronę telewizji satelitarnej. Pod koniec 2001 roku za 1 mln dolarów holding kupił od należącej do Bertelsmanna luksemburskiej Grupy RTL kanał satelitarny RTL7. Telewizja RTL7, nadająca swój polskojęzyczny program od 1996 roku na mocy dyrektyw UE o telewizji ponadgranicznej (bez koncepcji KRRiT), miała niski i sukcesywnie spadający udział w rynku oglądalności (początkowo 4, później 2%), ale dzięki tej transakcji ITI zyskiwało dostęp do bieżącej biblioteki filmowej RTL 7, kontrolę nad transponderem analogowym satelity, za

⁸ 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 2000 i następne.

⁹ J. Piński, *Prywatna telewizja publiczna*, „Wprost” 2004, nr 49.

pośrednictwem którego transmitowane były programy tej telewizji, wpływy reklamowe RTL7¹⁰ oraz – co najcenniejsze – poszerzała krąg widzów TVN¹¹.

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 wielkoekranowych (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. Nie udało się natomiast wprowadzić do obrotu giełdowego całego holdingu. Na niepowodzenie publicznej oferty, którą przedstawiono w czerwcu 2002 roku, złożyło się kilka czynników: spadek koniunktury na rynku, wysoka cena akcji, niejasna struktura holdingu działającego zresztą na mocy prawa luksemburskiego, duże zadłużenie oraz nie najlepsze wyniki finansowe¹².

Spadek przychodów spółek medialnych był wynikiem kryzysu gospodarczego, który bardzo negatywnie odbił się na rynku reklamy. Malejące wydatki na reklamę wywołały wojnę cenową wśród nadawców telewizyjnych, którzy zaczęli stosować nadzwyczajne rabaty i upusty cen za reklamę, sięgające nawet 70%. Wojnę wywołała telewizja publiczna, ale przystąpiły do niej również telewizje komercyjne. W spiralę obniżek cen reklam wciągnięci zostali również nadawcy radiowi i wydawcy prasy. W efekcie przychody z reklamy we wszystkich mediach gwałtownie spadły. Sytuację nadawców audiowizualnych dodatkowo pogorszył zakaz reklamy piwa¹³, który pozbawił ich znacznych dochodów¹⁴ oraz konsolidacja agencji reklamowych. Tworzyły one domy mediowe i grupowały duże budżety reklamowe, dzięki czemu mogły skuteczniej negocjować ceny reklam.

¹⁰ Według AGB Polska wpływy reklamowe RTL7 w 2001 r. sięgały 140 mln zł.

¹¹ Próby poszerzenia widowni poprzez fuzję stacji podejmowały też inne telewizje. T. Mielczarek, *Monopol, pluralizm, koncentracja*, Warszawa 2007, s. 195.

¹² Por. m.in. Dariusz Wolak, *ITI nie błyszczy w swojej branży: inne spółki radzą sobie lepiej*, „Prawo i Gospodarka” 03.07.2002, J. Piński, *Labirynt ITI*, „Wprost” 2002, nr 28.

¹³ W wyniku zmiany ustawy o wychowaniu w trzeźwości i przeciwdziałaniu alkoholizmowi od 14 września 2001 r. reklama piwa mogła być emitowana w radiu i telewizji dopiero po godzinie 23.00.

¹⁴ Według danych KRRiT tylko w IV kwartale 2001 r. wydatki producentów piwa na reklamę telewizyjną były siedmiokrotnie mniejsze niż w IV kwartale 2000 r. (spadek z 55,8 mln zł brutto do 7,5 mln zł brutto), a na reklamę radiową spadły do zera. Zob. *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji*, KRRiT 2002.

Dane o wpływach reklamowych bazujące na cennikach nadawców i nieuwzględniające objętych tajemnicą handlową rabatów i upustów stały się więc bardzo niemiarodajne. Wykazywały one wprawdzie nominalny wzrost przychodów reklamowych stacji telewizyjnych, ale z innych źródeł wiadomo, że odnotowywały one spadek wpływów i pogorszenie wyników finansowych. Z informacji udostępnionych przez ITI inwestorom na rynku amerykańskim wynikało, że dochód TVN z reklam w 2001 roku spadł o prawie 8%, a zysk netto stacji wyniósł 28,7 mln zł, przy 51 mln zł w roku 2000¹⁵. Tymczasem z danych przytaczanych przez KRRiT wpływy reklamowe stacji wzrosły w tym czasie o 6% z 1067 mln brutto w 2000 roku do 1 129 mln brutto w 2001 roku¹⁶. W kolejnych, równie trudnych dla reklamy latach, wpływy brutto (bez uwzględniania stosowanych upustów i rabatów) i czas emisji reklam w TVN nadal dynamicznie rosły i dopiero w 2004 roku, kiedy telewizja weszła na giełdę, wykazano odwrócenie tego trendu.

Mimo recesji i silnej konkurencji, pozycja ITI na rynku telewizyjnym umacniała się. TVN, dysponująca prawie o połowę mniejszym zasięgiem technicznym niż Polsat¹⁷, w znacznie mniejszym stopniu ustępowała mu pod względem oglądalności, a w 2003 roku pokonała głównego konkurenta, jeśli chodzi o udziały w rynku reklamy.

Tabela 3. Udziały w rynku oglądalności głównych stacji telewizyjnych w latach 2001–2004 (w %)

Stacja/rok	2001	2002	2003	2004
TVP 1	24,5	26,5	26,5	24,9
TVP 2	19,6	20,6	21,4	21,4
TVP 3	3,4	4,4	4,1	4,7
TV Polonia	1,5	1,5	1,2	1,2
Polsat	21,1	18,5	17,4	17,4
TVN	14,8	13,8	13,2	14,2
TVN 7	–	2,2	1,9	2,0
TV4	4,0	4,0	3,6	2,8

Źródło: dane AGB Polska przytaczane przez KRRiT.

¹⁵ J. Piński, *Labirynt ITI...*

¹⁶ Por. *Radio i telewizja w Polsce. Raport o stanie rynku w chwili przystępowania do Unii Europejskiej*, KRRiT wrzesień 2004.

¹⁷ 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...*

Tabela 4. Udział wybranych stacji w wydatkach na reklamę telewizyjną brutto w latach 2001–2004 (w %)

Stacja/rok	2001	2002	2003	2004
TVP*	41,1	42,3	41,0	44,0
Polsat	30,2	27,5	25,4	22,4
TVN**	19,6	23,8	26,7	23,0
Pozostałe	9,1	6,4	6,9	10,6

* Razem TVP 1, TVP 2, TVP Regionalna/TVP 3

** Razem TVN i TVN 7

Źródło: dane AGB Polska przytaczane przez KRRiT.

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 TVN 24 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.).

Tworzenie kanałów tematycznych było – znaną od kilku lat na świecie – strategią odchodzenia od koncepcji telewizji uniwersalnej i postępującej segmentacji audytorium telewizyjnego. Widzowie, którzy chcieli oglądać programy odpowiadające ich zainteresowaniom uzyskali taką możliwość dzięki coraz powszechniejszemu dostępowi do telewizji satelitarnych i kablowych¹⁸. Nadawcy telewizyjni, nawet za cenę fragmentaryzacji widowni, przygotowywali ofertę zgodną z tymi zainteresowaniami i odpowiadającą wymaganiom reklamodawców oczekujących dostępu do wybranych grup odbiorców swoich produktów. „Interesuje nas dalszy wzrost oglądalności, głównie w określonych grupach docelowych, najlepiej postrzeganych przez reklamodawców” – przyznawał Piotr Walter w wypowiedziach dla prasy¹⁹.

Rozwój kanałów tematycznych to także wzrost liczby minut, które stacje telewizyjne Grupy ITI mogły przeznaczyć na emisję reklam. TVN oraz TVN 7 prawie

¹⁸ W I kw. 2004 r. 31% gospodarstw domowych w Polsce było wyposażonych w telewizję kablową, a 23% dysponowało indywidualną telewizją satelitarną. Por. *Radio i telewizja w Polsce. Radio o stanie rynku...*

¹⁹ V. Makarenko, *Jak Piotr Walter zmienił TVN*, „Gazeta Wyborcza” 13.08.2009.

w 100% wykorzystywały czas przeznaczony na reklamy²⁰ i wzrost ich przychodów mógł się odbywać jedynie drogą wzrostu cen reklam, a nie czasu ich emisji. ITI – po zsumowaniu wpływów reklamowych ze wszystkich swoich kanałów – mógł się w 2004 roku pochwalić prawie 25% udziałem w rynku reklamy telewizyjnej²¹. Nic też dziwnego, że tworzeniem kanałów tematycznych zajęli się również, choć ze sporym opóźnieniem, inni polscy nadawcy²².

Tabela 5. Wpływy z emisji reklam kanałów tematycznych ITI w mln zł

Stacja/rok	2002	2003	2004	2005
TVN 24	11,0	27,0	42,0	55,0
TVN Turbo	–	–	30,0	36,0
TVN Style	–	–	1,7	10,7

Źródło: dane TNS OBOP przytaczane przez KRRiT.

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. Wcześniej, 11 marca 2004 roku, TVN Sp. z o.o. objęła 100% udziałów w TVN 24 Sp. z o.o., a tym samym w TVN Meteo i TVN Turbo. Transakcję przejmowania udziałów wewnątrz Grupy ITI oszacowano na 35 milionów euro²³. 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 ok. 2,1 mld zł. Mimo sięgającego ponad 800 mln zł zadłużenia stacji, wartość jej akcji szybko rosła i w 2006 wyceniano TVN na 6 mld zł.

Znacznie mniej cenne były inne aktywa ITI. Segment rozrywki, w skład którego wchodziło Multikino i ITI Film Studio, szacowano na niespełna 250 mln zł²⁴. Multikino, które na początku XXI wieku było największą siecią multipleksów w Polsce, borykało się ze spadkiem frekwencji w kinach, wywołanym recesją gospodarczą

²⁰ Zgodnie z polskim prawem reklamy nie mogą zajmować więcej niż 15%, a reklamy z tele-sprzedażą, więcej niż 20% dziennego czasu nadawania jednego programu i nie więcej niż 12 minut w ciągu godziny.

²¹ *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji*, KRRiT 2004.

²² Polsat uruchomił w sierpniu 2004 r. kanał Zdrowie i Uroda, a w 2005 r. Polsat Sport i Polsat Sport Ekstra. Telewizja Polska w kwietniu 2005 r. utworzyła kanał TVP Kultura, a w 2006 r. TVP Sport.

²³ Zamknięcie transakcji zakupu TVN 24 przez TVN za kwotę 35 mln euro. Komunikat prasowy z 12.03.2004 r., www.investor.tvn.pl.

²⁴ Raport DM PKO BP 24.06.2002, dostęp: www.bankier.pl.

i wysoką ceną biletów. Przychody reklamowe rosły wprawdzie w tej branży dynamicznie, ale stanowiły niewielki procent ogólnych wydatków na reklamę²⁵.

Segment nowych mediów reprezentowany był w Grupie ITI przede wszystkim przez Grupę Onet.pl²⁶. Onet.pl, chociaż był najbardziej popularnym w Polsce portalem i posiadał największy, prawie 40%, udział w rynku reklamy internetowej, przynosił początkowo straty. Specjaliści byli jednak zgodni, że ma on ogromny potencjał, a w przyszłości stanie się platformą dystrybucji programu telewizyjnego.

Szybki wzrost liczby osób korzystających z Internetu, w tym szerokopasmowego, oraz dwucyfrowe wzrosty wydatków na reklamę internetową²⁷ sprawiły, że gdy w 2006 roku TVN nabył od Grupy ITI akcje Grupy Onet, podkreślano przede wszystkim korzyści, jakie odniesie z tego tytułu telewizja. W informacji dla inwestorów napisano wprost, że transakcja jest szansą dla TVN na wejście w nowe segmenty demograficzne rynku, że wiąże się ze zdobyciem większego udziału w ogólnej konsumpcji mediów oraz dostarczeniem zawartości TVN do pozatelewizyjnej publiczności. Podkreślano też, że telewizja 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 oferty²⁸.

Wprawdzie dla większości Polaków głównym źródłem rozrywki wciąż były programy telewizji naziemnej, a TVN nadal zwiększał swój udział w widowni telewizyjnej, to wzrosty te nie były już tak spektakularne. Coraz wyraźniej rysowała się też tendencja spadku udziału w rynku oglądalności głównych nadawców: telewizji publicznej, Polsatu i TVN-u.

Tabela 6. Udział w widowni telewizyjnej największych stacji naziemnych w latach 2005–2009 (TVP 1, TVP 2, Polsat i TVN) w %

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Udział	78,0	77,0	74,5,0	71,5	67,0

Źródło: dane AGB NMR przytaczane przez KRRiT.

²⁵ W 2003 r. na reklamę kinową wydano 44 mln zł (0,43% wydatków w ogóle), a w 2004 r. 120 mln (ok. 1% wszystkich wydatków reklamowych). *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji*, KRRiT 2004.

²⁶ 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.

²⁷ W 2005 r. z Internetu korzystało prawie 28% Polaków, a wydatki na reklamę sięgnęły 120 mln zł netto, przy 16 mln w 2000 r. Por. *Rynek reklamy w Internecie*, CR Media Consulting 2005.

²⁸ Zob. TVN ogłasza zakup największego portalu internetowego, komunikat prasowy z 29.05.2006 r., www.investor.tvn.pl.

Tendencja ta była wynikiem sukcesywnego rozwoju alternatywnych metod dystrybucji sygnału. Liczba abonentów sieci kablowych i cyfrowych platform satelitarnych rosła dynamicznie i coraz większy odsetek gospodarstw domowych korzystał z tej formy odbioru telewizji²⁹.

W perspektywie przejścia na cyfrowe nadawanie telewizji naziemnej dominacja głównych stacji wydawała się tym bardziej zagrożona, bo zniesienie bariery ograniczonej liczby częstotliwości dawało nowym kanałom szansę dotarcia do jeszcze większej widowni. Wyrównanie zasięgu technicznego odbioru stacji, pozbawiało też telewizje naziemne głównego atutu w rozmowach z reklamodawcami. Zasięg oddziaływania stacji był bowiem głównym hamulcem rozwoju nowych nadawców. Przekonał się o tym m.in. kontrolowany przez potentata na rynku medialnym, Ruperta Murdocha News Corporation, który w 2007 roku kupił udziały w TV Puls. Stacja ta za pośrednictwem nadajników naziemnych docierała zaledwie do 13% Polaków, a przy uwzględnieniu abonentów telewizji kablowych i satelitarnych, zasięg techniczny TV Puls wynosił ok. 57%. Czyniło to nieopłacalnym wszelkie poważniejsze inwestycje programowe.

Pojawienie się na polskim rynku News Corporation zwiększyło jednak konkurencję. Tym bardziej że Polsat, który przez ostatnie lata ustępował TVN pod względem atrakcyjności ramówki, zaczął odzyskiwać widownię³⁰. Grupa TVN została zmuszona do produkcji i zakupu droższych programów, zwiększenia kosztów marketingu i promocji, a przede wszystkim wydatków pracowniczych, bo rosła presja płacowa w branży, a personel techniczny oraz dziennikarze stali się przedmiotem walki konkurencyjnej.

Aby bronić się przed konkurencją i perspektywicznymi skutkami cyfryzacji, TVN nadal rozwijał satelitarne kanały tematyczne. Pod koniec 2006 roku uruchomiono dwa kanały edukacyjne: TVN Lingua – do nauki języków obcych i TVN Med. – dla lekarzy. Oba nie przetrwały próby czasu i zaprzestały nadawania. We wrześniu 2007 roku rozpoczął emisję TVN CNBC Biznes, kanał biznesowy, będący odpowiedzią na przejętą przez Polsat stację TV Biznes. W 2008 roku, żeby poszerzyć grono reklamodawców o firmy lokalne, TVN uruchomił miejski kanał TVN Warszawa.

Nowe kanały tematyczne pozwoliły zrekompensować grupie TVN utratę widowni przez główny kanał, czyli TVN. Główną zasługę miał w tym TVN 24, który korzystając ze zwiększenia zainteresowania polityką i wzrostu liczby abonentów sieci kablowych i platform satelitarnych, zwiększył w 2007 roku oglądalność z 2 do 3%. Zachęcenii jego sukcesami konkurenci przystąpili do tworzenia własnych kanałów informacyjnych³¹. Jak się można było spodziewać, rozbudowa oferty

²⁹ Wg danych TVN dostęp do sieci kablowych i cyfrowych platform satelitarnych miało w 2003 r. 23,9% gospodarstw domowych, w 2004 r. – 25,1%, w 2005 r. – 27,5%, a w 2006 – 31,5%. Por. Raporty roczne grupy kapitałowej TVN S.A., www.investor.tvn.pl.

³⁰ Dużą rolę w sukcesach Polsatu przypisywano Ninie Terentiew, która od października 2006 roku zyskała wpływ na program stacji.

³¹ Polsat stworzył Polsat News, a telewizja publiczna przekształciła TVP 3 w TVP Info.

kanałów tematycznych doprowadziła wkrótce do ustabilizowania się, a nawet spadków ich widowni³². Tym niemniej kanały tematyczne ujawniły 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.

Uwagę analityków rynku zwróciły próby dywersyfikacji przychodów grupy telewizyjnej ITI. 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 telewizyjnych, za których uważano gospodynie domowe i emerytów. Mimo to TVN optymistycznie zakładał, że w perspektywie najbliższych lat przychody z telesprzedaży wzrosną dynamicznie³³.

Wpływy z telezakupów, podobnie jak z tytułu świadczenia usług internetowych, audiotele, sponsoringu czy udzielania licencji na emisję niektórych programów telewizyjnych Grupy TVN operatorom sieci telewizji kablowych i satelitarnych platform cyfrowych, stanowiły około 20% przychodów spółki³⁴. Gros wpływów zapewniała spółce sprzedaż reklam, i to głównie reklam w telewizji. Udział segmentu telewizyjnego w przychodach Grupy TVN wynosił: w 2006 roku – 95%, w 2007 i 2008 – 90%, w 2009 – 72%³⁵. Znacznie skromniej przedstawiał się wkład w przychody spółki segmentu internetowego. Generował on w ostatnich latach ok. 10% całkowitych przychodów. Nie przeszkadzało to niektórym analitykom rynku prognozować, że to portal Onet.pl będzie w najbliższych latach lokomotywą Grupy³⁶. 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 zł³⁷.

³² Dla przykładu: oglądalność TVN 24 we wrześniu 2009 r. spadła do 2,8% z 3,4% we wrześniu 2007 r.

³³ TVN S.A. nabył 100% udziałów spółki Mango Media, komunikat prasowy z 23.05.2007 r., www.investor.tvn.pl.

³⁴ Raporty roczne grupy kapitałowej TVN S.A., www.investor.tvn.pl.

³⁵ W 2009 r. ważnym źródłem przychodów stały się opłaty abonamentowe za użytkowanie płatnej telewizji cyfrowej „n”, przejętej przez Grupę TVN.

³⁶ Raport DI BRE Banku 30.11.2007 r. (dostęp: www.bankier.pl).

³⁷ Dane eCard SA, Allegro, IAB Polska przytaczane w raporcie DI BRE Banku z 30.11.2007 r. (dostęp: www.bankier.pl).

Trzeba jednak pamiętać, że sprzedaż w Internecie wciąż stanowiła zaledwie 1% ogólnej sprzedaży detalicznej, a pozycja Onet.pl w tej dziedzinie nie była dominująca.

Mimo problemów z monetaryzacją Internetu, Grupa TVN rozwijała ten segment działalności, uznając dystrybucję programu telewizyjnego w sieci za kluczowy element swojej strategii³⁸. W marcu 2007 roku wystartował wortal informacyjny TVN 24.pl, który umożliwiał dostęp do informacji oraz archiwalnych i premierowych materiałów TVN 24. Oferował również internautom odpłatną usługę odbioru na żywo kanału TVN 24, a telewidzom możliwość zamieszczania na wortalu własnych filmów, wiadomości i komentarzy, które często były inspiracją dla dziennikarzy programu TVN 24. W kwietniu tego samego roku ruszył Zumi.pl, pierwsza w Polsce wyszukiwarka teleadresowa służąca nawigacji i reklamie, a w marcu 2008 plejada.pl – portal poświęcony gwiazdom show biznesu.

Kolejnym krokiem w kierunku dywersyfikacji przychodów Grupy TVN było przejście 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 ok. 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 sprzed 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”³⁹, zwłaszcza że przynosząca straty spółka stała się sporym obciążeniem dla TVN w sytuacji spowolnienia gospodarczego i postępującego kryzysu na rynku reklamy.

Branża telewizyjna odczuwała skutki kryzysu na rynku reklamy z pewnym opóźnieniem i w mniejszym stopniu niż inne media. Spadki wydatków reklamowych dotknęły najpierw prasę i radio. Telewizja, w której popyt na czas reklamo-

³⁸ Raport roczny grupy kapitałowej TVN S.A. za 2007 r., www.investor.tvn.pl.

³⁹ 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. (dostęp: www.bankier.pl).

wy był wyższy niż podaż, korzystała przez jakiś czas z tego buforu. Ograniczenie wydatków konsumenckich sprawiło, że w pierwszej kolejności zmniejszyła się widownia kinowa, a telewizja – stając się dla społeczeństwa najtańszą rozrywką – nie traciła widzów, a tym samym – uzależnionych od wielkości widowni – przychodów reklamowych. Widownia TVN, na którą składała się – w większym stopniu niż w przypadku innych telewizji – zamożniejsza część społeczeństwa, była tym bardziej atrakcyjna dla reklamodawców, bo nawet w czasach dekonjunkury dysponowała wyższą siłą nabywczą na promowane przez nich towary.

Wszystkie te czynniki spowodowały, że Grupa TVN z sukcesem opierała się skutkom kryzysu na rynku reklamy. Jej przychody w 2008 roku nawet wzrosły. Złożyło się na to kilka przyczyn. TVN, jako jedyna duża stacja telewizyjna, zwiększyła swoją widownię, co było zasługą atrakcyjnej ramówki (m.in. sukcesu programu „Mam Talent” z widownią zbliżoną do 5 mln osób, serialu „Brzydula” oraz znanych już produkcji: „Taniec z gwiazdami”, „Po prostu tańcz” czy „Na Wspólnej”) i mniejszego – od spodziewanego – powodzenia transmisji z Mistrzostw Europy w piłce nożnej pokazywanych przez Polsat, oraz Igrzysk Olimpijskich w Pekinie, emitowanych przez telewizję publiczną. Skuteczne okazało się umiejętne ustawienie ramówki z myślą o widowni kobiecej, dzięki czemu stacja nie straciła przychodów reklamowych, mimo atrakcyjnej oferty sportowej konkurencji. Korzystna pod względem przychodów okazała się również zmiana systemu sprzedaży reklam. W 2008 roku udało się Grupie TVN sprzedać więcej czasu antenowego na podstawie cennika (droższe reklamy) niż w pakietach punktów ratingowych (tańsze reklamy)⁴⁰. Dotychczas zdecydowana większość przychodów spółki z emisji reklam pochodziła ze sprzedaży punktów ratingowych (GPR)⁴¹.

Kiedy jednak w 2009 roku wydatki na reklamę wciąż malały⁴², ceny reklam telewizyjnych spadły, a wyniki finansowe Grupy TVN uległy pogorszeniu. Spółka rozpoczęła wprowadzanie oszczędności, głównie w segmencie telewizyjnym. Nie malały wydatki inwestycyjne i promocyjne na płatną telewizję, co przy zmianie zarządu we wrześniu tego roku, mogło świadczyć o zmianie priorytetów w rozwoju Grupy TVN.

⁴⁰ W systemie opartym na cenniku reklamy emitowane są o określonych, z góry ustalanych z reklamodawcami, porach. Koszt emisji reklam uzależniony jest od pory dnia i sezonu, kiedy dana reklama jest emitowana oraz od długości filmu reklamowego. W systemie pakietów punktów ratingowych reklamodawcy określają liczbę punktów ratingowych (GPR), czyli procent grupy docelowej, który ma zetknąć się z daną reklamą. Pora emisji reklamy jest ustalana w sposób umożliwiający osiągnięcie uzgodnionego z reklamodawcą poziomu GRP przy jednoczesnej maksymalizacji wykorzystania i opłacalności dostępnego czasu antenowego przeznaczonego na reklamy, czyli tak, aby zapewnić lepsze wykorzystanie czasu poza godzinami najwyższej oglądalności.

⁴¹ W 2006 r. 84% przychodów reklamowych pochodziło ze sprzedaży pakietów punktów ratingowych, w 2007 r. – 71%, w 2008 – 30%, w 2009 – 45%. Zob. Raport roczny grupy kapitałowej TVN S.A. za 2009 r., www.investor.tvn.pl.

⁴² Według danych Starlink, wartość wydatków na reklamę obniżyła się w 2009 r. o 11,4%. Spadek sięgnął więc poziomów osiągniętych w czasie kryzysu rynku reklamowego w latach 2001–2002 (łącznie 1,8%). Wydatki na reklamę telewizyjną spadły w porównaniu z 2008 r. o 14,8%.

Prezesem spółki i jednocześnie szefem platformy cyfrowej został Markus Tellenbach. Piotr Walter objął stanowisko wiceprezesa i szefa segmentu telewizyjnego.

Cięcia wydatków programowych, zamrożenie zatrudnienia i wzrostu płac, czy chociażby wydłużenie sezonu powtórkowego w stacjach Grupy TVN, wpłynęło na pogorszenie oferty, ale nie okazało się groźne dla udziałów w widowni. Oglądalność kanałów TVN w zestawieniach statystycznych wprawdzie spadła, ale wynikało to raczej ze zmiany systemu monitorowania stacji przez firmę AGB Nielsen niż z odwrócenia się widzów od oferty TVN⁴³. Słabość konkurencji, zwłaszcza borykającej się z problemami finansowymi telewizji publicznej, pozwoliła TVN wysunąć się na drugie miejsce w rankingach oglądalności.

Tabela 7. Udział w widowni ogólnokrajowej w latach 2005–2009 (zdefiniowanej jako widzowie w wieku powyżej 4 lat) całodobowo (w %)

Kanał/rok	2005	2006	2007	2008	2009
Grupa TVN, w tym:	18,3	20,8	21,8	22,0	21,2
TVN	15,0	16,7	16,5	16,7	15,9
TVN 7	1,6	1,4	1,5	1,6	1,7
TVN 24	1,2	2,0	3,0	2,7	2,7
TVN Meteo	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
TVN Turbo	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4
TVN Style	0,1	0,3	0,4	0,4	0,4
TVP 1	24,6	24,0	23,2	22,6	20,9
TVP 2	21,7	20,1	18,0	16,8	15,4
Polsat	16,7	16,1	16,8	15,4	14,8
TV 4	2,2	2,1	2,1	1,8	2,1
Inne	16,5	16,9	18,1	21,4	25,6

Źródło: Raporty roczne grupy kapitałowej TVN S.A.

Co ważniejsze, stacjom TVN udało się utrzymać wysoką efektywność emitowanych reklam mierzoną tzw. wskaźnikiem *power ratio*⁴⁴.

⁴³ AGB Nielsen włączyła do panelu pomiarowego ok. 20 dodatkowych stacji, co przełożyło się na niższe odczyty oglądalności wśród stacji będących pierwotnie w panelu. Poszerzenie panelu pomiarowego w tym okresie było o tyle bolesne dla TVN, że kryzys spowodował powrót do systemu sprzedaży czasu reklamowego opartego głównie na punktach ratingowych, a dane AGB służą do wyliczania liczby punktów ratingowych uzyskanych przez stacje.

⁴⁴ Wskaźnik *power ratio*, czyli udział stacji w wydatkach reklamowych w stosunku do jej udziału w widowni ogółem przekraczał w przypadku TVN i Polsatu – 1.

Tabela 8. Udział w widowni ogólnopolskiej i udział w wydatkach reklamowych w latach 2006–2009 (w %)

Grupy stacji	2006		2007		2008		2009	
	ogładalność	rynek reklamy	ogładalność	rynek reklamy	ogładalność	rynek reklamy	ogładalność	rynek reklamy
TVN	20,9	30,0	21,8	29,5	22,0	28,7	21,2	29,5
TVP	48,9	37,5	46,9	39,0	44,7	37,7	41,8	29,4
Polsat	19,2	28,3	20,1	26,8	19,0	26,1	19,4	30,4
Inne	11,0	4,2	11,2	4,7	14,3	7,1	17,6	10,7

Źródło: Raporty roczne grupy kapitałowej TVN S.A.

Stacje TVN wyznaczają dziś rynkowe standardy, jeśli chodzi o produkcję telewizyjną. Stanowią też główny filar Grupy TVN, chociaż w ciągu ostatnich kilku lat coraz większy nacisk kładziony był na rozwój dwóch pozostałych segmentów: Grupy Onet i platformy satelitarnej „n”. Według wewnętrznych szacunków w 2013 roku stacja TVN miała dawać Grupie TVN tylko 36% skonsolidowanych przychodów, a udział „n” wynieść 33%⁴⁵.

Holding ITI, który jest właścicielem tego multimedialnego koncernu, prowadzi jeszcze inne przedsięwzięcia, niezwiązane z mediami elektronicznymi. Jest właścicielem wydawnictwa przewodników turystycznych Pascal i udziałowcem „Tygodnika Powszechnego”. Inwestycje w media drukowane – jak podkreślali członkowie zarządu ITI – miały charakter incydentalny i nie przypisywano im dużego znaczenia biznesowego⁴⁶. Znacznie bardziej angażowano się w klub piłkarski Legia, uznając, że futbol z czasem stanie się atrakcyjnym rynkiem sponsorskim i reklamowym. Przedsięwzięciem, które wzmacniało efekt synergii w zakresie produkcji i dystrybucji treści, a przede wszystkim umożliwiała dotarcie z ofertą reklamową do nowych rynków, była sieć kin wielkoekranowych Multikino. Branża kinowa uważana jest za bardzo perspektywiczny biznes, bo Polska wciąż ustępuje krajom Europy Zachodniej pod względem liczby kin na jednego mieszkańca. Wzrost frekwencji w kinach, zwłaszcza ostatnio, dzięki technologii 3D, napawa jeszcze większym optymizmem. Należące do ITI Multikino, przejmując w 2008 roku obiekty należące do Silver Screen, zwiększyło swoje udziały w rynku sprzedaży biletów w multipleksach, a rynek ten szacowany był w 2009 roku na 681 mln zł⁴⁷.

⁴⁵ V. Makarenko, *Ciągle mamy być dobrym wujkiem? – wywiad z Janem Wejchertem, szefem Grupy ITI*, „Gazeta Wyborcza” 16.03.2009.

⁴⁶ Por. M. Fura, *ITI nic nie daje TVN za darmo*, „Gazeta Prawna” 09.07.2008.

⁴⁷ Na kwotę tę składały się wpływy ze sprzedaży biletów, a także obroty ze sprzedaży napojów i przekąsek oraz reklamy kinowej.

Przegląd przedsięwzięć należących do ITI wykazuje, że holding ma duży wpływ na model spędzania wolnego czasu i rozrywki Polaków, a dywersyfikacja działalności doskonale zabezpiecza go przed możliwymi zmianami potrzeb w tym zakresie. Jego wiodącej pozycji w zakresie multimediiów nie osłabia nawet ogromne, sięgające 350 mln euro, zadłużenie spółki. Bo jak stwierdził były szef Grupy ITI Jan Wejchert: „Na zadłużenie trzeba patrzeć pod kątem tego, jaką wartość ma nasza grupa i jakie są jej obroty”. Czyniąc zaś aluzję do innej wielkiej spółki medialnej, Agory S.A., zauważył: „Co z tego, że firma ma sporo gotówki na kontach, skoro nie ma pomysłów na rozwój? Wolę firmę zadłużoną, ale z jasną strategią rozwoju i realistycznym biznesplanem”⁴⁸. Dotychczasowe osiągnięcia holdingu wskazywały, że Grupa ITI znalazła przepis nie tylko na dobrą telewizję.

RULES NOT ONLY FOR TELEVISION. DEVELOPMENT STRATEGY FOR THE ITI COMPANY

Summary

The article portrays the analysis of the ITI company's development strategy. The author recalls the modest beginnings of the company in the 1980s of the XX century and presents it with a basis, above all, on investment in television, dynamic growth in twenty subsequent years.

The author comes to the conclusion that the recipe for success was diversification of the company's activities which currently exerts a significant impact on the model of spending leisure time and entertainment for the Poles. Several investments in the various sectors of the entertainment industry guarantee the ITI company a stable future regardless of changes in the taste of Poles.

Its leading role within the multimedia scope is not weakened even by the huge, amounting to 350 million Euro company debt since company value and the magnitude of the turnover are kept at par.

⁴⁸ V. Makarenko, *Ciągle mamy być dobrym wujkiem?*...