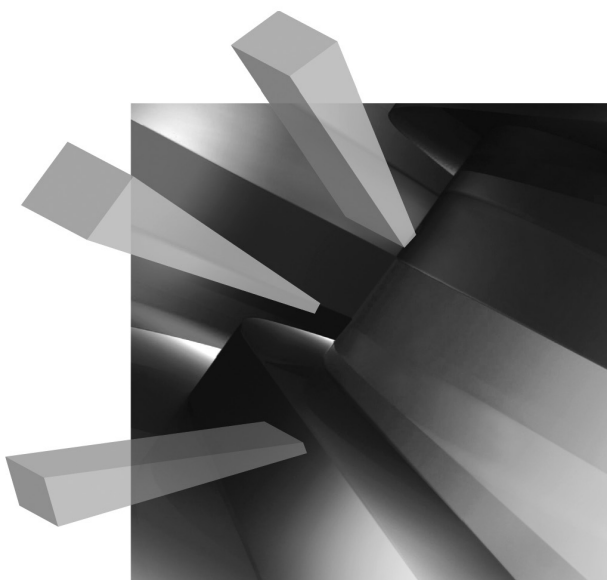


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(15)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM  
Nakład: 150 egz.

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>Zbigniew Antczak</b> , Proces uczenia w organizacji (rozważania eksploracyjno-semantyczne) .....	9
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , Procesy jako składnik potencjału organizacyjnego w doskonaleniu systemu zarządzania jakością .....	22
<b>Dorota Buchnowska</b> , Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe i studentów w świetle badań własnych.....	36
<b>Magdalena Daszkiewicz</b> , Wizerunek wewnętrzny w tworzeniu silnej marki kraju .....	51
<b>Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla</b> , Wiedza jako kluczowy czynnik rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw .....	62
<b>Gabriela Majchrowska, Kamil Tomkiewicz</b> , Wycena kapitału ludzkiego – na przykładzie Grupy Kapitałowej Comarch S.A. ....	73
<b>Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska</b> , Korzystanie przez studentów z usług gastronomicznych w kontekście stylów życia w świetle wybranych wyników badań ankietowych .....	86
<b>Alicja Anna Poślednik</b> , Warunki wdrożenia CRM w przedsiębiorstwach.....	99
<b>Sylwia Przytuła</b> , Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań .....	115
<b>Marta Wincewicz-Bosy</b> , Organizacja przepływów produktów roślinnych gospodarstw końskich.....	134
<b>Ryszard Żabiński</b> , Źródła przewagi konkurencyjnej na rynku medialnym ....	151

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak</b> , Problems of organizational learning (semantic-exploratory reflections) .....	21
<b>Renata Brajer-Marczak</b> , Processes as an element of organisational potential in the improvement of the quality management system .....	35
<b>Dorota Buchnowska</b> , Use of social media by higher education institutions and students in the light of empirical studies.....	50
<b>Magdalena Daszkiewicz</b> , Role of internal image in creating strong nation brand .....	61
<b>Marcin Haberla, Aleksandra Kuźmińska-Haberla</b> , Knowledge as a key factor in the development of innovation of enterprises .....	72

---

<b>Gabriela Majchrowska, Kamil Tomkiewicz</b> , Valuation of human capital on the example of Capital Group of Comarch Joint Stock Company .....	85
<b>Krystyna Mazurek-Łopacińska, Magdalena Sobocińska</b> , Using foodservices by students in the context of accomplished lifestyles in the light of chosen survey results .....	98
<b>Alicja Anna Poślednik</b> , The terms of CRM implementation in enterprises....	114
<b>Sylwia Przytuła</b> , Individual and organizational ethnocentrism in subsidiaries of foreign corporations in Poland – research results .....	133
<b>Marta Wincewicz-Bosy</b> , Organization of plant products flow for horse farms .....	150
<b>Ryszard Żabiński</b> , Sources of competitive advantage on the media market ..	165

**Ryszard Żabiński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA RYNKU MEDIALNYM

---

**Streszczenie:** W artykule poruszono problem innowacyjnych sposobów poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej przez zarządzających mediami. Analizowano strategię czołowych grup medialnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Grupy, które w największym stopniu stosowały strategię konwergencji i opanowywania rynków sąsiadujących, osiągały najkorzystniejsze wskaźniki efektywnościowe.

**Słowa kluczowe:** marketing mediów, firma medialna, konwergencja mediów.

### 1. Wstęp

Celem poznawczym pracy jest ukazanie innowacyjnych sposobów poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej przez zarządzających firmami medialnymi w sytuacji pogarszających się czynników otoczenia. Ph. Kotler i F. Trias de Bes wyróżniają dwa sposoby tworzenia innowacji spotkane w praktyce przedsiębiorstwa: marketing pionowy i marketing lateralny<sup>1</sup>.

W pracy analizowano również związki między wynikami finansowymi grup medialnych a stosowanymi przez nie strategiami obejmującymi cały system działań grupy. Zdaniem W. Chan Kima i R. Mauborgne, tylko takie całościowe i integralne podejście może sprawić, że innowacja staje się strategią unikania konkurencji, nazywaną „strategią błękitnego oceanu”<sup>2</sup>. Założono, że stosowanie takiego podejścia przez grupy medialne pozwala im na osiągnięcie korzystnej pozycji rynkowej i wysokich wskaźników efektywnościowych nawet w sytuacji pogarszających się warunków otoczenia. Problem zbadano na przykładzie firm medialnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Zdecydowano się na wybór takiej grupy firm ze względu na ich aktywność i innowacyjność w poszukiwaniu źródeł przewagi konkurencyjnej. Spółki giełdowe z reguły wyróżniają się w swoich segmentach, ich strategię poddawane są publicznej analizie i ocenie przez inwestorów.

---

<sup>1</sup> Ph. Kotler, F. Trias de Bes, *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005.

## 2. Efektywność operacyjna a strategia firmy

Zakłada się, że w pierwszej dekadzie XXI wieku nastąpiło pogorszenie warunków otoczenia na rynku medialnym. Współczesne otoczenie firm medialnych w Polsce ma charakter turbulentny, a więc zmienny i złożony. Scharakteryzować je można następująco:

1. Wzrost nowości zmiany, który polega na tym, że istotne wydarzenia, wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw, coraz bardziej odbiegają od dotychczasowego doświadczenia.

2. Wzrost intensywności otoczenia, oznaczający, że związki przedsiębiorstwa z jego partnerami stają się coraz ważniejsze dla kadry kierowniczej. Stopień uzależnienia przedsiębiorstwa od otoczenia i jego wpływ na różne elementy otoczenia stają się coraz większe.

3. Wzrost szybkości zmian otoczenia, który wiąże się z rosnącą innowacyjnością różnych podmiotów gospodarczych. Szybkość wprowadzania innowacji w produktach oraz w innych działaniach przedsiębiorstw staje się coraz większa.

4. Złożoność otoczenia, oznaczająca zwiększenie się liczby jego elementów; ich wpływ jest coraz trudniejszy do przewidzenia, bardziej zmienne są również granice otoczenia<sup>3</sup>.

Niekorzystne tendencje wystąpiły również w makrootoczeniu ekonomicznym. W latach 2009 i 2012 doszło do wahań koniunkturalnych w gospodarce<sup>4</sup>, co odbiło się na sytuacji na rynku reklamowym, a w konsekwencji – na przychodach firm medialnych. Do istotnych zmian doszło również w zachowaniach konsumentów. Ich przejawem był m.in. wyraźny spadek czytelnictwa prasy drukowanej. Zmienił się sposób korzystania z telewizji i Internetu. Odnotowano takie tendencje, jak:

- coraz większa dostępność treści dzięki coraz większej liczbie sieci, takich jak telewizja naziemna, kablowa, satelitarna lub internetowa, telefonia komórkowa, Internet bezprzewodowy i szerokopasmowy;
- coraz powszechniejszy odbiór przesunięty w czasie w stosunku do nadawania; nielinearne korzystanie z nagranych treści lub korzystanie z usług typu VoD (wideo na żądanie (*video on demand*) lub *catch-up TV*<sup>5</sup>,
- coraz powszechniejsze korzystanie z urządzeń wieloczynnościowych: komputerów, laptopów, telefonów komórkowych i tabletów; odbiór treści audiowizualnych jest tylko jedną z funkcji,

<sup>3</sup> H.J. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 10.

<sup>4</sup> W latach 2009 i 2012 wzrost PKB wyniósł odpowiednio: 1,6 i 1,9%, w latach 2010 i 2011 – 3,9 i 4,3%.

<sup>5</sup> *Catch-up TV* – usługa polegająca na udostępnianiu odbiorcy wybranych audycji za pośrednictwem Internetu przez określony czas po ich wyemitowaniu.

- dążenie do niezależności technologicznej urządzeń, takich jak połączona z Internetem telewizja czy domowe odtwarzacze, pozwalających na wzajemną wymianę treści komputerowych i telewizyjnych,
- coraz większa możliwość korzystania z tych udogodnień w celu – paradoksalnie – zawężania, a nie poszerzania gamy odbieranych treści, ograniczania ich do tego, co znane, bezpieczne i zgodne z poglądami odbiorcy<sup>6</sup>.

Zarządzający mediami w większości starali się dostosowywać ofertę do potrzeb osób w wieku 16-49 lat z tego względu, że to właśnie ta grupa była głównym przedmiotem zainteresowania ze strony reklamodawców. W ramach tej zbiorowości ważną grupą były tzw. dzieci sieci, a więc pokolenie wychowane w świecie cyfrowym, nie mające nawyku czytania prasy drukowanej.

Dla nich głównym źródłem informacji i rozrywki był Internet, w tym treści pochodzące z nieformalnych obiegów (np. ściąganie plików z muzyką czy filmami). Obieg nieformalny jest dla Polaków drugim – po masowych mediach nadawczych, takich jak telewizja i radio – źródłem dostępu do kultury<sup>7</sup>.

Nieformalne obiegi nie zastępują jednak obiegów formalnych, lecz są traktowane przez internautów jako komplementarne. Podobnie, jeśli chodzi o komplementarność, wyglądają zachowania internautów w zakresie czerpania informacji z kilku rodzajów mediów. Otóż, internauci nie tylko korzystają z wielu źródeł internetowych, ale w dalszym ciągu czerpią informacje z różnych stacji telewizyjnych i/lub radiowych, a potem czytają i uzupełniają je w Internecie, korzystając przy tym z funkcji społecznościowych. Nie rezygnują z mediów tradycyjnych, gdyż te wydają im się bardziej wiarygodne i rzetelne. Wraz z wiekiem wzrasta też zainteresowanie informacją. Starsze osoby poszukują informacji bardziej pogłębionych i osadzonych w kontekście oraz dyskusji i debat. Badania pokazują, że internauci wraz z wiekiem wracają do mediów tradycyjnych<sup>8</sup>.

Zmiany w zachowaniach konsumentów w dużej mierze wynikały ze zmian w makrootoczeniu technologicznym firm medialnych. Szybki postęp, zwłaszcza w dziedzinie dystrybucji treści medialnych, zmiany na rynkach sąsiadujących, w tym na rynkach telekomunikacyjnym i informatycznym, stworzyły konsumentom nowe możliwości korzystania z informacji i rozrywki, a z drugiej strony postawiły firmy medialne w nowej sytuacji. Największym zagrożeniem dla nich było pojawianie się substytutów tradycyjnych dóbr medialnych na rynkach sąsiadujących. Tym samym poszerzył się obszar konkurencji dla firm medialnych. Jeszcze większym wyzwaniem, zwłaszcza dla małych i średnich firm z tej branży, były postępująca globalizacja rynków medialnych oraz implementowanie na polski rynek globalnych modeli biznesowych. Nową tendencją, która nasiliła się zwłaszcza od 2009 r., a więc

<sup>6</sup> *Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2011 roku*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa, marzec 2012, s. 7.

<sup>7</sup> M. Filiciak, J. Hofmokr, A. Tarkowski, *Obiegi kultury. Społeczne cyrkulacje treści, raport z badań*, Centrum Cyfrowe Projekt Polska, Warszawa, styczeń 2012.

<sup>8</sup> *Informacja ...*, s. 8.

w okresie dekonjunktury na rynku reklamowym, była ostra konkurencja między całymimi segmentami rynku medialnego (telewizja, radio, prasa) o wpływy reklamowe.

Podstawowym problemem dla zarządzających mediami było szukanie źródeł przewagi konkurencyjnej w szybko zmieniających się warunkach otoczenia. Firmy medialne musiały więc zwiększać efektywność operacyjną.

Jak uważa M. Porter, efektywność operacyjna polega na wykonywaniu tych samych czynności co konkurencja, tylko dużo lepiej. Przedsiębiorstwa mogą czerpać ogromne korzyści z efektywności operacyjnej, co w latach 70. i 80. udowodniły firmy japońskie, stosując takie praktyki, jak kompleksowe zarządzanie jakością czy nieustanne doskonalenie. Problem z efektywnością operacyjną polega jednak na tym, że najlepsze praktyki podlegają błyskawicznemu naśladownictwu. Tego typu rywalizacja poprawia ogólny poziom efektywności, ale relatywne pozycje firm nie zmieniają się. Tymczasem celem pozycjonowania strategicznego jest uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej przy jednoczesnym zachowaniu unikatowych cech firmy<sup>9</sup>.

Przejawem efektywności operacyjnej były m.in. redukcje kosztów. Polegały one na: ograniczaniu zatrudnienia, pogarszaniu warunków zatrudnienia, łączeniu spółek lub ich działów w ramach grup medialnych, zmniejszaniu kosztów produkcji przekazu medialnego przez jego powielanie w różnych spółkach grupy, stosowaniu outsourcingu, benchmarkingu, pakietyzacji reklam<sup>10</sup>. Podejmowano również działania agresywne, polegające na prowadzeniu wojen cenowych, fuzjach, konsolidacjach oraz monopolizacji segmentów rynku medialnego<sup>11</sup>. Działania takie, ze względu na konieczność posiadania znacznych zasobów finansowych, podejmowane były głównie przez duże grupy medialne.

Z drugiej strony zarządzający mediami w coraz większym stopniu zaczęli stosować koncepcję marketingu simultanicznego, lateralnego, inwestować w rozwój produktów konwergentnych/systemowych, opanowywać rynki sąsiadujące. Było to przejawem myślenia lateralnego – to, co stanowiło największe zagrożenie, a więc pojawianie się substytutów na rynkach sąsiadujących, postępująca konwergencja rynków: medialnego, telekomunikacyjnego i informatycznego, próbowano zamienić w szanse rynkowe. Była to zatem próba ucieczki od konkurentów, tworzenia nowych rynków, a tym samym osiągnięcia wysokich wskaźników rentowności, niemożliwych do uzyskania w warunkach ostrej konkurencji. Realizowano w ten sposób koncepcję strategiczną błękitnego oceanu<sup>12</sup>. Były to jednak strategie wysokiego ryzyka, wymagające posiadania dużych zasobów finansowych, a więc trudne do stosowania

---

<sup>9</sup> M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, [w:] *O strategii. 10 idei HBR*, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa 2012, s. 3.

<sup>10</sup> Pakietyzacja reklam polegała na oferowaniu przez grupę medialną lub nawet kilka grup powierzchni reklamowej w kilku lub kilkunastu tytułach. Dzięki temu wydawcy prasowi zwiększali zasięg reklamy i mogli konkurować na rynku reklamowym z nadawcami telewizyjnymi.

<sup>11</sup> Nasilenie wojen cenowych na polskim rynku medialnym przypadło na lata 2003-2008.

<sup>12</sup> Więcej o strategii błękitnego oceanu w: W. Chan Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt., s. 139-14.



dla małych i średnich firm medialnych. Implementując te strategie, poszukiwano źródeł przewagi konkurencyjnej przez stosowanie koncepcji innowacji wartości. Pojęcie to zostało wprowadzone do literatury z zakresu nauk o zarządzaniu przez W. Chan Kima i R. Mauborgne pod koniec lat 90. Innowacja wartości jest możliwa jedynie wtedy, kiedy działania przedsiębiorstwa wpływają korzystnie zarówno na wartość oferowaną klientom, jak i na strukturę ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów, a tym samym na wartość przedsiębiorstwa. W sytuacji zaostrzającej się konkurencji i pogorszenia wskaźników makroekonomicznych stosowanie marketingowych koncepcji innowacji, marketingu lateralnego staje się nieodzowne.

Koncepcja marketingu pionowego oparta jest na sekwencyjnym, logicznym (pionowym) procesie myślowym, w którym, poszukując innowacji, przechodzi się od ogółu do szczegółu. Przyjmuje się założenie o niezmienności rynku. Innowacja polega na stosowaniu segmentacji i pozycjonowania oraz na modyfikowaniu istniejących produktów w celu tworzenia ich odmian. Następuje obrona rynku przez jego fragmentaryzację. Jest to strategia niskiego ryzyka. Marketing lateralny natomiast oparty jest na innym sposobie myślenia: restrukturyzuje się istniejące informacje i przechodzi od szczegółu do ogółu, w wyniku myślenia bardziej odkrywczego probabilistycznego, prowokacyjnego i twórczego. Produkt przekształca się w stopniu wystarczającym do tego, aby mógł on zaspokoić nowe potrzeby. Jest to strategia wysokiego ryzyka<sup>13</sup>.

Wydaje się jednak, że strategie te, mimo konieczności ponoszenia wysokich kosztów i wysokiego poziomu ryzyka, będą na rynku medialnym coraz powszechniej stosowane. Są one bowiem konsekwencją zmian w zachowaniach konsumentów, szybkiego postępu technologicznego i konieczności ciągłego zwiększania wskaźników rentowności (sprzyja temu postępująca giełdyzacja gospodarki), co nie jest możliwe jedynie przez poprawę efektywności operacyjnej. Strategie te polegają m.in. na tworzeniu produktów lub usług konwergentnych/systemowych. Ich przewaga nad produktami klasycznymi (monoproduktami) jest tak duża, że grupy medialne, mimo wspomnianych ograniczeń, upatrują w nich źródeł przewagi konkurencyjnej.

Do najważniejszych atrybutów produktów konwergentnych/systemowych zalicza się:

- wysoki stopień zaawansowania technologicznego,
- sieciowość – występuje współdziałanie producenta/usługodawcy z sieciami dostawców czy pośredników handlowych; sieciowość wynika z ich współprojektowania przez najbardziej zaangażowanych, potencjalnych nabywców,
- naukochłonność – ukierunkowanie na wiedzę nie tylko producenta, ale też użytkownika,
- globalność tych produktów – mają one uniwersalne komponenty, multiwartości poszukiwane przez klientów z rynków: górnego i średniego,

---

<sup>13</sup> M. Szymura-Tyc, *Współczesne procesy innowacyjne w kształtowaniu produktów systemowych*, [w:] L. Żabiński (red.), *Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 53-54.

- innowacyjność z punktu widzenia rynków/konsumentów,
- zdolność do samodoskonalenia ich użycia lub do dalszego rozwoju<sup>14</sup>.

### 3. Strategie spółek giełdowych sektora medialnego

W pracy przedstawiono, w jaki sposób firmy medialne notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie wykorzystują strategie rozwoju produktów konwergentnych. Do oceny skuteczności stosowanych strategii posłużono się m.in. miernikami finansowymi.

Podstawowym, prostym miernikiem akceptowalności w strategii jest ocena rentowności. Strategia jest traktowana jako swoiste przedsięwzięcie inwestycyjne. W ocenie takiej najbardziej użyteczne są te mierniki, które wiążą oczekiwany dochód z wielkością kapitału zainwestowanego (lub niezbędnego do uzyskania danego dochodu). Najczęściej stosowane mierniki rentowności to: stopa zwrotu z aktywów (ROA), stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału (ROE), rentowność sprzedaży<sup>15</sup>.

W tabeli 1 pokazano wyniki finansowe wspomnianych firm w III kwartale 2012 r. Działy one na następujących rynkach: wydawanie gazet, działalność radiowa i telewizyjna, produkcja filmów i nagrań wideo, działalność usługowa w zakresie informacji, reklama, działalność w zakresie oprogramowania.

Do wiodących przedsiębiorstw w tej grupie należy zaliczyć: Cyfrowy Polsat, TVN, Agorę. Największy przychód w III kwartale 2012 r. osiągnął Cyfrowy Polsat – 644,5 mln zł, na drugim miejscu znalazła się Grupa TVN – 310,9 mln zł, a na trzecim Grupa Kapitałowa Agora – 264,6 mln zł. Pozostałe firmy miały przychody poniżej 70 mln zł. Dominowały zatem firmy działające na rynkach telewizyjnym i prasowym, przy czym Cyfrowy Polsat w największym stopniu opanował rynki sąsiadujące, a tym samym jego pozycja w sektorze teleinfomedialnym (obejmującym telewizję, media i telekomunikacje) była najsilniejsza. Z kolei TVN w strategii przyjętej pod koniec 2012 r. w największym stopniu skoncentrował się na działalności telewizyjnej. Sytuacja Agory była najtrudniejsza, grupa ta bowiem zanotowała stratę w wysokości 8,7 mln zł.

Wiodące firmy w sektorze osiągnęły dobre wskaźniki efektywnościowe. Największy zysk netto miał Cyfrowy Polsat – 172 mln 62 tys. zł, na drugim miejscu znalazł się TVN – 61 mln 967 tys. zł. Cyfrowy Polsat osiągnął również wysoki wskaźnik rentowności aktywów ROA – 55,46. Dobry wynik uzyskała grupa Kino Polska (działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów tele-

---

<sup>14</sup> L. Żabiński, *Środowisko, sfera i marketing produktów systemowych*, [w:] L. Żabiński (red.), *Pojęcia i problemy podstawowe. Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 23-26.

<sup>15</sup> G. Golik-Górecka, *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategie marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Lopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, UE, Wrocław 2008, s. 49.

**Tabela 1.** Wyniki finansowe firm medialnych notowanych na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie w III kwartale 2012 r.

Spółka	Przychody III kw. 2012 r. (w tys. zł)	Zysk netto III kw. 2012 r. (w tys. zł)	ROA	ROE	Dług/ /EBIT	EKD
Cyfrowy Polsat	644 541	172 062	55,46	83,49	6,7	92.13, projekcja filmów
TVN	310 914	61 967	5	13,69	2,5	92.20, działalność radiowa i telewizyjna
Agora	264 635	-8730	4,32	5,65	34,0	22.10, wydawanie gazet
Cinema City	74 917	8242	-0,39	-0,42	5,0	59.11, działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
ATM	32 209	-1248	0,54	0,63	6,0	92.11, produkcja filmów i nagrań wideo
Net Media	30 311	1367	8,16	10,91	10	74.40, reklama
MIT	26 822	83	5,31	6,0	3,6	63.99, pozostała działalność usługowa w zakresie informacji, gdzie indziej nie sklasyfikowana
ADV SA	26 568	1161,0	-1,91	-2,54	-8,9	72.20, działalność w zakresie oprogramowania
Kino Polska	25 255	3350	32,85	44,23	0,3	59.11, działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
K2 Internet	13 225	-264	9,52	13,17	3,5	74.40, reklama
CAM Media	12 808	-127,0	2,58	3,77	19,2	74.40, reklama
4 Fun Media	60 37	947,0	12,89	14,85	0,5	59.11, działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
Nokaut	2 375	55	-	-	1,4	63, działalność usługowa w zakresie informacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów kwartalnych przedsiębiorstw.

wizyjnych) – 32,85. TVN osiągnął wskaźnik ROA na poziomie 5,0, a Agora – na poziomie 4,32<sup>16</sup>.

Cyfrowy Polsat miał najwyższy wskaźnik ROE, oznaczający, jak wiele zysku udało się wygospodarować spółce z wniesionych kapitałów własnych. W wypadku Cyfrowego Polsatu wskaźnik ROE wyniósł 83,49. Drugie miejsce zajęła spółka Kino Polska – 44,23, trzecie 4 Fun Media – 14,85, czwarte TVN – 13,69. Agora osiągnęła wskaźnik ROE na poziomie 5,65.

Ważnym wskaźnikiem informującym o długoterminowych perspektywach spółki jest wskaźnik – dług/EBIT. Obrazuje on zdolność firmy do pokrycia zobowiązań długoterminowych za pomocą środków pieniężnych, które przedsiębiorstwo uzyskało w wyniku prowadzenia działalności gospodarczej na poziomie operacyjnym. Im wartość wskaźnika niższa, tym większa jest długoterminowa wypłacalność przedsiębiorstwa. Najlepsze wyniki pod tym względem osiągnęły: Kino Polska – 0,3, oraz 4 Fun Media – 0,5. Agora miała najgorszy wynik, wskaźnik dług/EBIT wyniósł 34,0, Cyfrowy Polsat osiągnął 6,7, a TVN – 2,5.

Największą skalą działalności charakteryzowały się: Cyfrowy Polsat, Grupa TVN i GK Agora. W największym stopniu strategię konwergencji realizował Cyfrowy Polsat, w znacznie mniejszym – Grupa TVN, natomiast GK Agora nie udało się w znaczący sposób opanować rynków sąsiadujących. Firmy realizujące strategię rozwoju na takich rynkach osiągały korzystne wskaźniki efektywnościowe ROA i ROE, miały również dobre wskaźniki obrazujące długoterminową wypłacalność. Konsekwentna realizacja strategii konwergencji stwarza też przedsiębiorstwu możliwości osiągnięcia korzystnej pozycji rynkowej i ogranicza możliwości skopiowania takiej strategii przez konkurencyjne firmy.

#### 4. Schematy czynności firm medialnych

M. Porter uważa, że strategia jest tworzeniem wewnątrznie spójnego systemu czynności. Aby odnieść strategiczny sukces, trzeba zadbać o wiele różnych elementów – nie tylko o wybrane kwestie – i dokonać ich integracji. Jeśli czynności nie są wzajemnie dopasowane, wyróżniająca się strategia i trwała przewaga rynkowa stają się fikcją. Menedżerowie skupiają się na powrót na prostszym zadaniu, jakim jest nadzorowanie niezależnych funkcji, a o pozycji firmy na tle konkurencji decyduje efektywność operacyjna<sup>17</sup>.

W najczęściej spotykanym modelu strategii ubiegłej dekady stosowano benchmarking wszystkich czynności i sięgano po wzorcowe praktyki najlepszych firm. W podejściu proponowanym przez M. Portera mówi się o czynnościach „skrojonych na miarę” strategii. W praktyce menedżerskiej opracowuje się schematy systemów czynności. Wyodrębnia się w nich klastry powiązanych ze sobą czynności, które po-

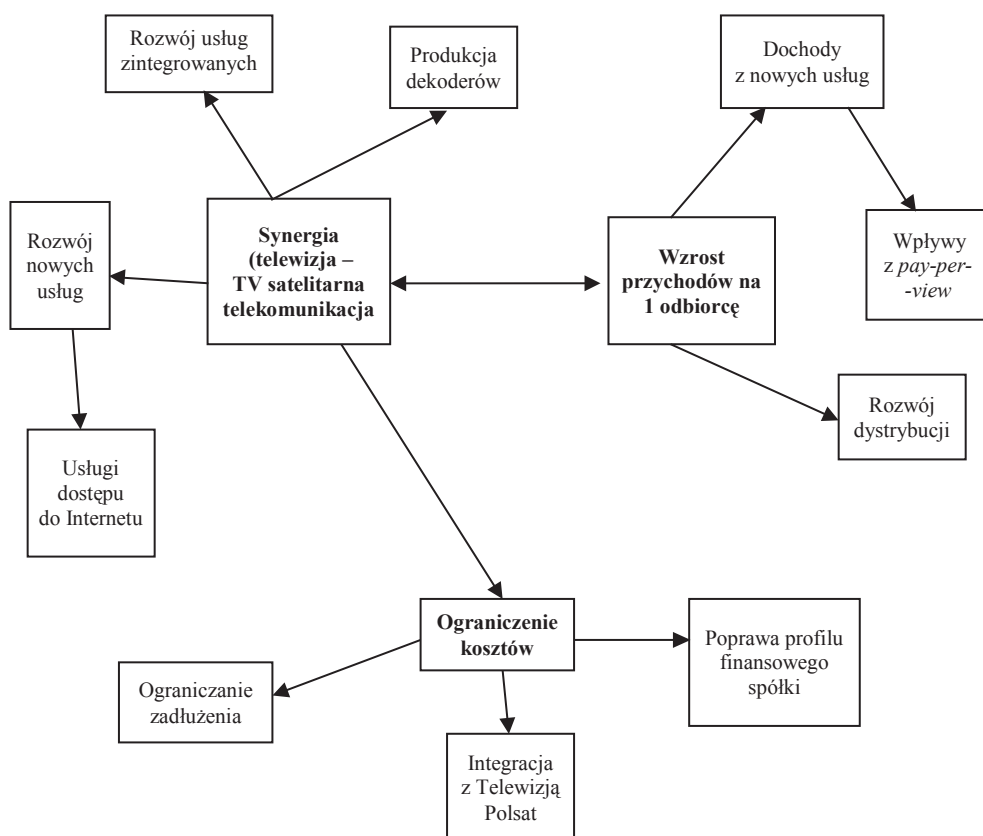
<sup>16</sup> Wskaźnik ROA (*Return on Assets*), czyli stopa zwrotu z aktywów, informuje o zdolności spółki do wypracowywania zysków i efektywności gospodarowania majątkiem.

<sup>17</sup> M.E. Porter, wyd. cyt., s. 34-35.

zwalają wyróżnić i wdrożyć strategiczne wątki wyższego rzędu. Aby zbadać dopasowanie wszystkich czynności do realizowanej strategii, należy szukać odpowiedzi na następujące pytania:

- czy każda czynność jest spójna z ogólnym pozycjonowaniem firmy?
- czy można sprawić, by czynności lub ich grupy bardziej wzajemnie się wzmocniały?
- czy zmiany w obrębie jednej czynności mogą sprawić, że wykonywanie niektórych innych stanie się bezcelowe?

Na rysunku 1 przedstawiono system czynności w grupie medialnej Cyfrowy Polsat.



Rys. 1. Schemat czynności w grupie medialnej Cyfrowy Polsat

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych grupy.

Cyfrowy Polsat S.A. tworzyły spółki Cyfrowy Polsat oraz Telewizja Polsat, oferujące kilkanaście kanałów telewizyjnych (m.in. rozrywkowe, sportowe, informa-

cyjne, biznesowe, *lifestyle*, filmowe oraz dla dzieci). Spółka oferowała trzy usługi dostępne także jako usługi zintegrowane: płatną telewizję satelitarną, szerokopasmowy Internet (HSPA+ i LTE) oraz telefonię komórkową. Była obecna na wielu rynkach sąsiadujących z rynkiem medialnym.

Za najważniejsze działania strategiczne grupy należy uznać:

- synergię między telewizją, platformą satelitarną i telekomunikacją,
- wzrost przychodów na jednego odbiorcę,
- radykalną obniżkę kosztów.

Strategia firmy zatem opierała się na opanowywaniu rynków sąsiadujących z rynkiem medialnym i osiągnięciu efektów synergicznych. W ten sposób również grupa broniła się przed powstawaniem groźnych substytutów na rynkach sąsiadujących. Ważnymi działaniami strategicznymi były również wzrost przychodów na jednego odbiorcę oraz radykalna obniżka kosztów.

Działania polegające na opanowywaniu rynków sąsiadujących z rynkiem medialnym, osiągnięciu korzystnej pozycji rynkowej w szybko rozwijającym się sektorze teleinfomedialnym wymagały podejmowania kosztownych i ryzykownych przedsięwzięć. Były one jednak niezbędne, gdyż umożliwiały osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków, m.in. przez uzyskiwanie efektów synergicznych. Cyfrowy Polsat zresztą, ze względu na to, że realizował taką strategię od kilku lat, już w 2012 r. uzyskiwał ponadprzeciętne dla branży medialnej wskaźniki efektywnościowe. Umocnienie pozycji rynkowej w sektorze teleinfomedialnym było również przeciwwagą dla największego atutu lidera rynku telewizyjnego – Telewizji Polskiej S.A. – rozwoju bezpłatnej, naziemnej telewizji cyfrowej. Cyfrowy Polsat, oferując więcej produktów i usług konwergentnych niż telewizja publiczna, proponował odbiorcom bardziej atrakcyjną i kompleksową ofertę. Ponadto rozwój platformy satelitarnej, a tym samym umocnienie pozycji na rynku telewizji płatnej pozwoliły firmie w większym stopniu niż telewizja publiczna, która takiej platformy nie posiadała, uniezależnić się od koniunktury na rynku reklamowym. Opanowanie rynków sąsiadujących ułatwiało również tworzenie nowych produktów i usług i opanowywanie niszy rynkowych. Na przykład rozwój usług telewizji mobilnej spowodował rozwój internetowej platformy telewizyjnej, co stworzyło możliwość ekspansji na rynki małych miejscowości z dystrybucją płatnych programów telewizyjnych. Tym samym firma mogła konkurować na tych rynkach z operatorami telewizji kablowej. Rozwój usług zintegrowanych (oferowanie dostępu do telewizji, telefonii i Internetu w jednym pakiecie) oznaczał rozwój konkurencji z operatorami telekomunikacyjnymi, również oferującymi takie usługi.

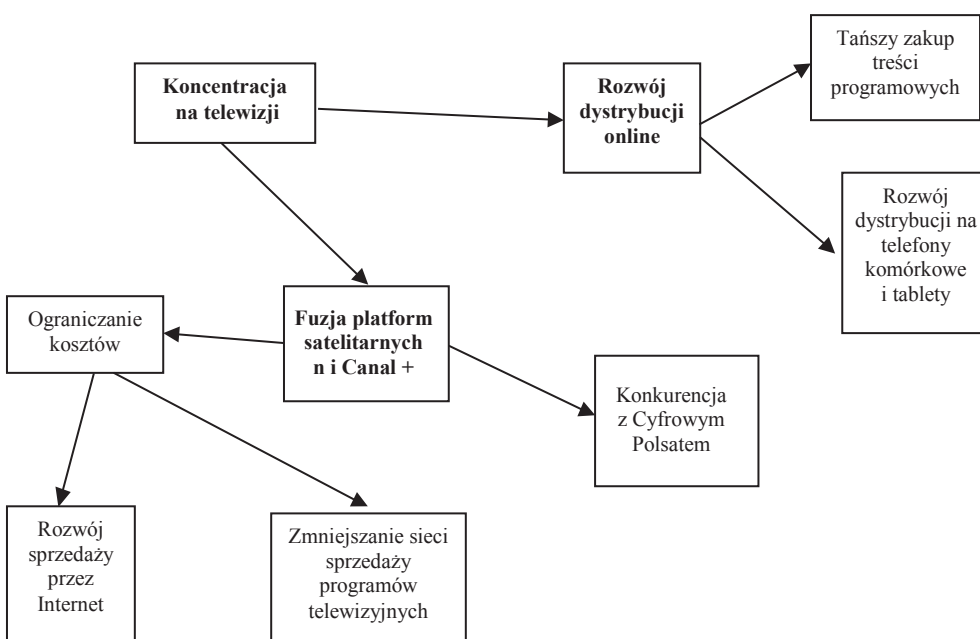
Drugie podstawowe działanie strategiczne – wzrost przychodów na jednego odbiorcę, było skutecznie realizowane dzięki wzrostowi dochodów z nowych usług, w tym zwłaszcza wpływów z *pay-per-view*, oraz rozwojowi systemów dystrybucyjnych.

Radykalną obniżkę kosztów osiągnięto dzięki integracji Cyfrowego Polsatu z Telewizją Polsat, skutecznemu ograniczeniu zadłużenia oraz poprawie profilu finansowego spółki.

Na rysunku 2 przedstawiono schemat czynności Grupy TVN. Za najważniejsze działania strategiczne należy uznać:

- koncentrację na działalności telewizyjnej,
- rozwój dystrybucji *online*,
- fuzję platform satelitarnych n i Canal+.

Po istotnych zmianach organizacyjnych i właścicielskich w TVN w drugiej połowie 2012 r. zarządzający grupą przedstawili nową strategię. Zapowiedziano koncentrację na tym, na czym firma знаła się najlepiej – na działalności telewizyjnej. Postanowiono zwiększać swoją obecność przede wszystkim na rynku telewizji płatnej przez rozwój systemów dystrybucyjnych *online*, zwłaszcza na urządzenia przenośne (telefony komórkowe, tablety).



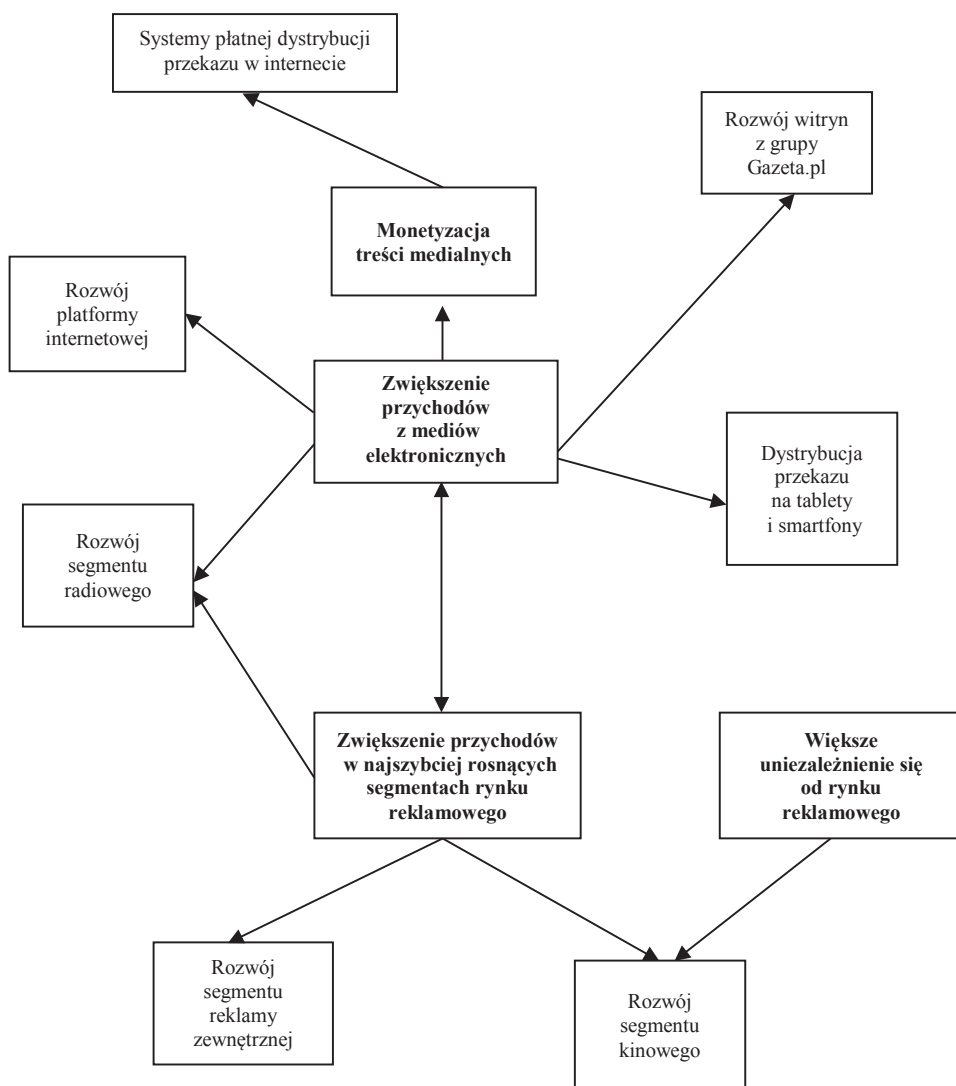
Rys. 2. System czynności w grupie medialnej TVN

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych grupy.

Dzięki powiązaniom właścicielskim z międzynarodowymi koncernami medialnymi TVN miał również możliwość tańszych zakupów kontentów do programów telewizyjnych.

Duże możliwości działania stworzyła fuzja platform satelitarnych n i Canal+. Umożliwiło to redukcję kosztów, co było istotne zwłaszcza wobec dużego zadłużenia spółki. Ograniczenie kosztów osiągnięto również drogą zmniejszenia sieci sprzedaży programów telewizyjnych i rozwoju sprzedaży przez Internet. Fuzja platform satelitarnych n i Canal+ umożliwiła skuteczną konkurencję z platformą satelitarną Cyfrowego Polsatu.

Na rysunku 3 przedstawiono schemat czynności w Grupie Kapitałowej Agora.



Rys. 3. System czynności w Grupie Kapitałowej Agora

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów finansowych grupy.



Za najważniejsze działania strategiczne tej grupy należy uznać:

- monetyzację treści medialnych publikowanych w Internecie,
- zwiększenie przychodów z mediów elektronicznych,
- zwiększenie przychodów w najszybciej rosnących segmentach rynku reklamowego,
- większe uniezależnienie się od rynku reklamowego.

Podstawowym przedmiotem działalności Agory było wydawanie dzienników w segmentach: prasy płatnej i bezpłatnej, czasopism, a także działalność na rynkach: internetowym, radiowym, reklamy zewnętrznej oraz kinowym. Mimo obecności na wielu rynkach większość przychodów grupy pochodziła z rynku reklamowego i segmentu prasowego. W sytuacji spowolnienia gospodarczego i tym samym dekonjunktury na rynku reklamowym zarządzający grupą uznali za konieczne zwiększenie przychodów spoza segmentu prasowego i większe uniezależnienie się od rynku reklamowego. Ten ostatni cel osiągnęto drogą zwiększania przychodów z mediów elektronicznych. Rozwijano również działalność w segmencie kinowym. Zwiększanie przychodów z segmentu pozaprasowego (mediów elektronicznych) osiągnęto przez rozwój: segmentu radiowego, internetowej platformy, witryn internetowych z grupy Gazeta.pl., dystrybucji treści medialnych na tablety i smartfony.

Strategia Grupy Kapitałowej Agora polegała zatem na rozwoju działalności na wielu rynkach, tworzeniu produktów i usług konwergentnych, osiąganiu efektów synergicznych. Mimo to efekty takich działań nie były zadowalające. W latach 2008-2011 wyniki finansowe grupy uległy pogorszeniu. Przychody ze sprzedaży netto usług reklamowych w 2008 r. wyniosły 850,2 mln zł, a w kolejnych latach zmniejszały się aż do poziomu 705,6 mln zł w 2011 r. Przychody ze sprzedaży wydawnictw w 2008 r. wyniosły 232,8 mln zł, w 2009 r. wzrosły do 246,8 mln zł, ale w następnych latach zaczęły spadać – odpowiednio do 208,9 mln zł i 192,8 mln zł. W 2010 r. przychody firmy zostały zwiększone o 40,1 mln zł dzięki sprzedaży biletów do kin. Było to efektem rozwoju strategii konwergencji i opanowywania rynków sąsiadujących, w tym przypadku segmentu kinowego. Mimo że w 2011 r. przychody ze sprzedaży biletów wzrosły kilkukrotnie (do poziomu 146,3 mln zł), wynik operacyjny EBIT zmniejszył się z 84,9 mln zł w 2010 r. do 51,9 mln zł w 2011 r. Efektem pogarszających się czynników otoczenia, w tym osłabienia konjunktury i zaostrzającej się konkurencji, był też spadek marż. Marża operacyjna EBIT (EBIT/przychody) w latach 2008-2011 kształtowała się następująco: 3,5, 4,8, 7,6 oraz 4,2%<sup>18</sup>.

W przypadku Agory strategia konwergencji polegała na opanowywaniu kilku segmentów rynku medialnego, bez wyraźnego wejścia na inne rynki sąsiadujące

<sup>18</sup> Marża operacyjna określa, jak duża część zysków ze sprzedaży pozostaje w firmie po zapłaceniu kosztów zmiennych produkcji (takich jak wynagrodzenia pracowników, materiały), ale przed opłaceniem kosztów długu i podatków. Jeżeli poziom tego wskaźnika jest na wysokim poziomie, może to świadczyć o silnej marce spółki oraz umiejętności utrzymywania kosztów zmiennych na niskim poziomie. Spadek wartości wskaźnika może świadczyć o złej polityce cenowej firmy lub o niekontrolowanym wzroście kosztów. Innym wytłumaczeniem spadku marży operacyjnej może być pojawianie się na rynku konkurencji, która zaczyna prowadzić wojnę cenową.

(z wyjątkiem segmentu kinowego i reklamy zewnętrznej). Tak określony obszar działań przynosił zadowalające efekty finansowe w sytuacji dobrej koniunktury na rynkach prasowym i reklamy prasowej. Z chwilą pogorszenia uwarunkowań makroekonomicznych i sektorowych (w roku 2009, a później w 2012 r.) taki zakres konwergencji produktowej i usługowej okazał się niewystarczający.

## 5. Zakończenie

W artykule poruszono problem innowacyjnych sposobów poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej przez zarządzających mediami. Analizowano strategie czołowych grup medialnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. W analizowanej grupie przedsiębiorstw medialnych największą skalą działalności charakteryzowały się: Cyfrowy Polsat, Grupa TVN i GK Agora. W największym stopniu strategię konwergencji realizował Cyfrowy Polsat, w mniejszym czyniła to Grupa TVN, natomiast GK Agora nie udało się w znaczący sposób opanować rynków sąsiadujących. Firmy realizujące strategię rozwoju na rynkach sąsiadujących osiągały korzystne wskaźniki efektywnościowe ROA i ROE, miały również dobre wskaźniki obrazujące długoterminową wypłacalność. W sytuacji konwergencji sektorów: telekomunikacyjnego, medialnego i informatycznego, strategię opanowywania przez grupy medialne rynków sąsiadujących, a zwłaszcza rynku telekomunikacyjnego, wydają się jednym z najskuteczniejszych sposobów osiągania przewagi konkurencyjnej.

## Literatura

- Ansoff H.J., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Filiciak M., Hofmokl J., Tarkowski A., *Obiegi kultury. Społeczne cyrkulacje treści, raport z badań*, Centrum Cyfrowe Projekt Polska, Warszawa, styczeń 2012.
- Golik-Górecka G., *Interfejs marketingowo-finansowy w analizach portfelowych wspomagających strategię marketingowe*, [w:] K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu*, UE, Wrocław 2008.
- Informacja o podstawowych problemach radiofonii i telewizji w 2011 roku*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, Warszawa, marzec 2012.
- Kotler Ph., Trias de Bes F., *Marketing lateralny*, PWE, Warszawa 2004.
- Porter M., *Czym jest strategia?*, [w:] *O strategii. 10 idei HBR*, Wydawnictwo ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Szymura-Tyc M., *Współczesne procesy innowacyjne w kształtowaniu produktów systemowych*, [w:] L. Żabiński (red.), *Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Żabiński L., *Środowisko, sfera i marketing produktów systemowych*, [w:] L. Żabiński (red.), *Pojęcia i problemy podstawowe. Marketing produktów systemowych*, PWE, Warszawa 2012.

## **SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE MEDIA MARKET**

**Summary:** The article presents the problem of innovative ways of searching sources of competitive advantage by people who are managing media. In the article there is an analysis of head media groups' strategies. Those head media groups are listed on the Warsaw Stock Exchange. In the analyzed group Cyfrowy Polsat, Grupa TVN and GK Agora have the largest scale of business and Cyfrowy Polsat has the greatest convergence strategy. Grupa TVN has convergence strategy to a lesser extent. GK Agora is not able to control the neighboring markets in a meaningful way. Companies implementing the development strategy for the neighboring markets gain great efficiency ratios (ROA and ROE). Those companies have also good indicators of long-term solvency.

**Keywords:** media marketing, media group, media convergence.