

Koncentracja, specjalizacja, dywersyfikacja produktów i usług – działalność koncernów prasowych z zagranicznym kapitałem na polskim rynku magazynów wysokonakładowych

Olga Dąbrowska-Cendrowska

Koncerny z zagranicznym kapitałem stały się już nierozdzielalnym elementem polskiego rynku medialnego. Zaczynając przed dwudziestu pięciu laty od wydawania magazynów kobiecych i czasopism młodzieżowych, systematycznie inwestowały w kolejne segmenty prasowe.

W szybkim tempie, od 1990 do 1996 r., na polskim rynku medialnym zadebiutowało siedem koncernów inwestujących w magazyny wysokonakładowe adresowane do różnych grup docelowych. Każdego roku pojawiał się nowy, zagraniczny, duży wydawca prasowy. Pośród nich znalazły się cztery firmy z niemieckim kapitałem: Burda Media Polska, Bauer Media, G + J Polska, Axel Springer Polska; dwie – ze szwajcarskim: Marquard Media Polska i Edipresse Polska oraz jedna z francuskim – Hachette Filipacchi Polska.

Pierwszym wydawnictwem była firma Burda Media Polska. Koncern wprowadził miesięcznik „Burda”, poszerzając ofertę periodyków dotyczących kroju, szycia i mody. Zainteresował się także segmentem magazynów poradnikowych i umieścił na rynku swój flagowy tytuł „Dobre Rady”. Bauer Media Polska to drugi koncern z niemieckim kapitałem, który wszedł na polski rynek w 1991 r., oferując czytelnikom dwutygodnik „Bravo”¹. Po udanym debiucie tego periodyku firma dynamicznie wprowadzała kolorowe magazyny adresowane do kobiet. W 1992 r. pojawił się Marquard Media Polska. Swoją działalność rozpoczął od miesięczników przeznaczonych dla młodzieży. Pierwszym był licencjonowany „Popcorn”, a jego dobre wyniki ze sprzedaży egzemplarzowej ułatwiły debiut „Dziewczyny”. Trzeci niemiecki gracz na polskim rynku prasowym to firma Gruner + Jahr.

¹ T. Mielczarek, *Między monopolem a pluralizmem. Zarys dziejów środków komunikowania w Polsce w latach 1989–1997*, Kielce 1998, s. 218; *Własność medialna i jej wpływ na pluralizm oraz niezależność mediów*, red. B. Klimkiewicz, Kraków 2005, s. 75–76.

G + J wszedł do Polski w marcu 1993 r. z poradnikowym miesięcznikiem „Claudia”. Rok później Axel Springer, jako ostatni z niemieckich wydawców, wprowadził tygodnik „Pani Domu”. Udany debiut tego periodyku otworzył drogę dla dalszych czasopism – „Olivii”, „Cieni i Blasków” oraz „Sekretów Serca”. Kolejny wydawca, Edipresse Polska, rozpoczął działalność w kwietniu 1995 r.² od przejęcia udziałów innego szwajcarskiego koncernu, Jean Frey AG, który funkcjonował w Polsce od 1993 r.³ Tym sposobem Edipresse stał się wydawcą zaśluzonej, lecz już odmienionej „Przyjaciółki”⁴. Wkrótce do oferty dołączono magazyn dla rodziców „Mamo to Ja” i miesięcznik typu *people* – „Viva”. W 1996 r. rozpoczął swoją działalność koncern z francuskim kapitałem, Hachette Filipacchi Polska. Kupił on udziały w wydawanym na licencji luksusowym miesięczniku adresowanym do kobiet – „Elle”.

W latach 1990–2014 na polskim rynku istniało siedem koncernów prasowych, które inwestowały w magazyny wysokonakładowe. Firmy te podejmowały różne kroki w celu generowania jak największych zysków i umacniania swojej pozycji na nowym rynku zbytu. W po-

łowie ostatniej dekady XX w. sześć z wymienionych wydawnictw należało do czołówki pod względem łącznych obrotów ze sprzedaży nakładu i reklam. Pierwsze miejsce przypadło firmie Bauer Media Polska, której obrót wyniósł 77 mln dolarów. Na drugim miejscu znalazło się wydawnictwo G + J Polska z obrotem 41 mln, na trzecim natomiast Axel Springer Polska – 31 mln dolarów. Edipresse Polska uplasowało się na siódmym miejscu z 19 mln dolarów obrotu. Burda Media Polska zajęła dziewiątą lokatę z obrotem w wysokości 10 mln dolarów. Hachette Filipacchi Polska wygenerowała obroty sięgające 5 mln dolarów⁵.

Artykuł niniejszy jest próbą odpowiedzi na pytanie, jakie działania podejmowali najwięksi gracze rynku prasowego, aby utrzymać dominującą pozycję wśród wydawców magazynów wysokonakładowych⁶. Nie będzie tu przedstawione ani dokładne kalendarium wydarzeń dla każdej z wymienionych firm, ani ich kompleksowa oferta wydawnicza oraz udział w poszczególnych segmentach prasowych⁷. Uwaga zostanie bowiem skoncentrowana na przedstawieniu najistotniejszych przedsięwzięć, dzięki którym, mimo kryzysu dotyczącego sektor prasowy,

² Od kwietnia 1995 r. do października 1998 r. firma funkcjonowała pod nazwą Dom Wydawniczy „Helwetic”.
³ T. Mielczarek, *Monopol, pluralizm, koncentracja. Środki komunikowania masowego w Polsce w latach 1989–2006*, Warszawa 2007, s. 174.

⁴ Z. Bajka, *Kapitał zagraniczny w polskiej prasie – lata dziewięćdziesiąte*, „Zeszyty Prasoznawcze” 1998, nr 1–2, s. 31.

⁵ Źródło: *Media w badaniach*, Poznań 2003; *Rynek bez dna*, „Media Polska” 1998, nr 3, s. 24. Udział wydawców na rynku polskim pod względem łącznych obrotów ze sprzedaży nakładu i reklamy od 1 lipca 1996 r. do 30 czerwca 1997 r.

⁶ Ta pozycja została wypracowana w latach 1990–1999. Badane firmy stały się największymi rozgrywającymi na polskim rynku magazynów.

⁷ Problematyka została omówiona w innych artykułach naukowych opublikowanych w czasopismach z zakresu medioznawstwa. Stanowią one swoistego rodzaju cykl poświęcony kompleksowemu spojrzeniu na działalność badanych firm. Zob. też O. Dąbrowska-Cendrowska, *Dwadzieścia lat minęło. Działalność wydawnicza koncernów: Burda Polska, H. Bauer, Gruner + Jahr Polska i Axel Springer Polska na polskim rynku prasowym*, „Studia Medioznawcze” 2010, nr 2, s. 90–109; te same, *Coraz więcej specjalizacji, czyli działalność koncernów z zagranicznym kapitałem na polskim rynku prasowym*, „Zeszyty Prasoznawcze” 2012, nr 1–2, s. 43–55; *Pogłębiająca się segmentacja polskiego rynku magazynów wysokonakładowych, czyli w stronę sprofilowanego odbiorcy – próba analizy zjawiska na przykładzie oferty koncernów z zagranicznym kapitałem*, „Rocznik Bibliologiczno-Prasoznawczy” T. 15 (2012), z. 2, s. 71–87; *Most popular youth magazines of the first decade of 21. century – development, decline or stagnation?*, „Media i Społeczeństwo” 2012, nr 2, s. 157–172.

koncerny generowały zyski i umacniały swoją pozycję na rynku magazynów wysokonakładowych.

Dywersyfikacja i koncentracja kapitału

Koncerny z zagranicznym kapitałem funkcjonujące na polskim rynku medialnym nie działają w izolacji. Będąc filiami europejskich firm, stanowią system naczyń połączonych. Ich postępowanie jest wypadkową m.in.: uregulowań prawnych, polityki wydawniczej, sytuacji ekonomicznej i dominujących tendencji na globalnym rynku medialnym.

Analizując strategię postępowania firm medialnych, można wyróżnić trzy drogi rozwoju o największym znaczeniu z punktu widzenia możliwości oferowanych przez nowe rynki i nowe technologie. Pierwszą drogę określa się jako koncentrację poziomą (horyzontalną). Zwykle polega ona na łączeniu firm tego samego rodzaju, czyli działających na tym samym obszarze, w łańcuchu wartości lub w obrębie tej samej branży. Drugi sposób koncentracji to połączenia pionowe (wertykalne) związane z opanowaniem w ramach jednej struktury poszczególnych ogniw łańcucha wartości. I droga trzecia – koncentracja boczna (diagonalna). Mówimy o niej wówczas, gdy firmy decydują się na inwestycje w zupełnie nowe produkty i usługi, nie tylko medialne⁸.

Zjawisko koncentrowania własności mediów ściśle łączy się z postępującym procesem liberalizacji rynków medialnych. Związane jest też z procesem konwergencji technologicznej. Polega ona na wzajemnym przenikaniu się tech-

nologii i usług charakterystycznych dla sektora mediów elektronicznych, telekomunikacji i sektora tzw. nowych technologii⁹. Zjawisko to obejmuje różne podmioty medialne specyficzne dla odmiennych sektorów. Przejawem tego rodzaju form koncentracji w wyniku pasma fuzji i przejęć są duże, międzynarodowe grupy kapitałowe. Funkcjonują one równocześnie na różnych rynkach medialnych, przekraczając granice państw i kontynentów. Należą tu np.: Bertelsmann, News Corporation, Time-Warner etc.¹⁰ To właśnie działalność tych podmiotów budzi największe obawy i kontrowersje wśród niektórych obserwatorów oraz badaczy rynku medialnego. Z tego też powodu wskazuje się m.in. na „zagrożenie zwiększającej się komercjalizacji i uniformizacji przekazów medialnych, możliwość bankructwa małych firm krajowych czy osłabienie mediów publicznych w poszczególnych krajach”¹¹.

Robert McChesney zauważył dynamiczną relację między globalizacją mediów a koncentracją i centralizacją ich własności oraz powiązaniem charakterem tych dwóch procesów. Jego zdaniem „tendencja do tworzenia się globalnego oligopolu medialnego nabrała rozpędu w latach 80. i 90. XX w. w związku z dążeniem dominujących przedsiębiorstw medialnych do międzynarodowej ekspansji w celu zabezpieczenia swojej obecności na wielu rynkach medialnych oraz koncentracją własności w ramach przemysłów medialnych i rozszerzeniem wzajemnych zależności pomiędzy przemysłami medialnymi poprzez rozwój międzynarodowych, wielomediowych konglomeratów, takich jak Disney, AOL-Time Warner, News Corporation, Sony

⁸ T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Warszawa 2006, s. 48–49.

⁹ European Commission, *Green paper on the convergence of the telecommunication, media and information technology sectors, and the implications for regulation. Towards an Information Society Approach*, Brussels 1997, COM(97)62.

¹⁰ Zob. M. Castels, *Władza komunikacji*, Warszawa 2013.

¹¹ P. Stępka, *Ponadgraniczna komercyjna własność mediów na przykładzie europejskiego sektora medialnego*, „Global Media Journal” 2007, nr 1, s. 35.

czy Viacom¹². W 2004 r. lista dziesięciu korporacji medialnych i rozrywkowych o najwyższej wartości obejmowała następujące podmioty (w kolejności od najdroższego): General Electric, Microsoft, Time Warner, Comcast, News Corporation, Walt Disney (firmy amerykańskie), Sony (Japonia), Vivendi Universal (Francja), Viacom (Stany Zjednoczone) i Thomson Corporation (Kanada)¹³. R. McChesney podkreśla też, że logika takiego globalnego, komercyjnego systemu medialnego sprowadza się do tego, że „firmy muszą zwiększać skalę działalności i dywersyfikować swoją ofertę, aby ograniczyć ryzyko i stworzyć większe możliwości zysku. Jednocześnie muszą one zdobywać świat, aby nie dać się wyprzedzić swoim konkurentom¹⁴”.

Także na europejskim rynku prasowym pojawili się międzynarodowi gracze. Fuzje i przejęcia stały się główną odpowiedzią na kłopoty europejskich gazet. W rezultacie sytuacja, gdy jeden właściciel kontroluje wiele podmiotów stała się powszechna. Te same procesy dotyczyły czasopism, drukarni, kolportażu, radia i telewizji. W efekcie takich przemian europejski rynek prasowy mogło dzielić między sobą coraz mniej korporacji¹⁵. W dzisiejszych warunkach ekonomicznych najlepiej radzą sobie większe przedsiębiorstwa. Mają one możliwość np. szybkiej wymiany treści między siostrzаныmi redakcjami, mogą ograniczać zatrudnienie, korzystać ze wspólnego zaplecza produkcyjnego i kolportażowego; mają też silniejszą pozycję w negocjacjach z reklamodawcami.

Kevin Williams zauważa, że „rozwój koncernów nie byłby możliwy, gdyby obowiązywały ustawy, ograniczające koncentrację własności, tymczasem zabrakło ich w Danii, Grecji, Holandii, Hiszpanii, Belgii, Portugalii i Luksemburgu¹⁶”. Odpowiednich regulacji nie wprowadzono również w Polsce i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej¹⁷. W Niemczech natomiast prawo ściśle ograniczyło koncentrację własności prasy. Sprzyjało to więc wczesnemu inwestowaniu Niemców na innych europejskich rynkach. Tacy wydawcy, jak Springer, Burda, WAZ, Gruner + Jahr, Bertelsmann czy Bauer zaczęli przejmować media zagraniczne, skoro na rynku krajowym prawo zabraniało im powiększenia stanu posiadania. W latach 90. XX w. firmy te miały swoje filie niemal we wszystkich krajach europejskich. Dostosowując się do wymagań lokalnego rynku, oferowały czasopisma lub/ i gazety. Po umocnieniu pozycji, realizując najczęściej szerszą strategię biznesową, inwestowały także w inne sektory medialne.

Z problemem koncentracji w sektorze mediów zmagają się właściwie wszystkie kraje europejskie. Skrajnym przykładem jest rynek prasy w Irlandii, absolutnie zdominowany przez koncern Independent Newspaper, który kontroluje niemal 80% irlandzkiej prasy¹⁸. Podobnym przykładem może być włoski rynek telewizyjny, gdzie dominuje Mediaset, należący do Berlusconi. Inaczej jest w Norwegii. Tam żadnemu koncernowi medialnemu nie wolno posiadać ponad 1/3 rynku, a gwarantuje to Me-

¹² Cyt. za: T. Flew, *Media globalne*, Kraków 2010, s. 89.

¹³ L. Gorman, D. Mclean, *Media i społeczeństwo*, Kraków 2010, s. 309 (dane za: „Financial Times” 2006, nr 23).

¹⁴ T. Flew, *Media globalne...*, dz. cyt., s. 89. Więcej na ten temat: J. Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych i korporacji transnarodowych*, Gdańsk 2011.

¹⁵ K. Williams, *Media w Europie*, Warszawa 2008, s. 41–63.

¹⁶ Tamże, s. 51.

¹⁷ Zob. m.in.: *Transformacja systemów medialnych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej po 1989 roku*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wrocław 2002; *Media masowe na świecie. Modele systemów medialnych i ich dynamika rozwojowa*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wrocław 2007; *Mało znane systemy medialne*, red. Z. Oniszczyk, M. Gierula, Sosnowiec 2007; *Systemy medialne krajów bałkańskich*, red. Z. Oniszczyk, M. Gierula, Sosnowiec 2009.

¹⁸ M. Kaczmarczyk, *System medialny Irlandii. Zarys problematyki*, Sosnowiec 2009.

dia Ownership Act z 1997 r. Lecz nawet i w tej sytuacji można mówić o procesie koncentracji. Funkcjonuje tu bowiem trzech głównych „rozgrywających” na rynku gazet, trzech – na rynku czasopism oraz dwóch dominujących nadawców telewizyjnych. Na rynku niemieckim górują niepodzielnie koncerny Ringer Axel Springer i Bertelsmann. Problem koncentracji mediów nie ominął ponadto Holandii, symbolu pluralizmu. NOS (nadawca publiczny) i Bertelsmann kontrolują w tym państwie łącznie ponad 80% rynku telewizyjnego. Tyle samo na rynku prasy dzieli między siebie trzech wydawców¹⁹.

Kwestią jednak szeroko dyskutowaną w wielu krajach, zwłaszcza Europy Środkowej, jest dominująca pozycja koncernów niemieckich. Taka sytuacja dotyczy m.in. Polski, Czech oraz Węgier, gdzie około 80% prasy znajduje się w obcych rękach. Niemieckie koncerny chętnie inwestują w dzienniki tak ogólnokrajowe, jak i lokalne oraz w czasopisma. Ich silną pozycję na poszczególnych rynkach narodowych odzwierciedla liczba posiadanych tytułów. Niemieccy wydawcy, np. w 2002 r., byli już właścicielami 72 tytułów na rynku polskim, 59 – na rynku czeskim, 32 – na rynku słowackim, 43 – na rynku węgierskim, 15 – na rynku bułgarskim. Zbigniew Oniszczyk zwraca uwagę, że te liczby rosną z roku na rok²⁰.

Wielcy się łączą, czyli lata 2000–2014 na polskim rynku magazynów

Rywalizacja między koncernami medialnymi wymusiła łączenie się przedsiębiorstw medialnych w celu obniżania kosztów i niwelowania konkurencji. Wiadomo, że podstawowym ce-

lem istnienia i funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych jest generowanie zysku i pomnażanie majątku właścicieli. Firmy medialne mogą zatem przetrwać w dłuższym okresie i realizować założone wytyczne pod warunkiem permanentnego wzrostu i ciągłego dostosowywania swoich planów rozwojowych do zmieniającego się otoczenia.

W 2002 r. w Polsce odbyły się dwa przejęcia. Pierwsze, drobne, dotyczyło koncernu Marquard Media Polska, który kupił wydawnictwo Vip Press. Powiększył on tym samym swoje portfolio o miesięczniki „Voyage” i „Playboy”. Drugie, budzące większe zainteresowanie, wiązało się z przejęciem przez firmę Bauer Media 100% udziałów w Polskiej Grupie Interim (PGI), do której należało Wydawnictwo Prasowe Twój Styl²¹. W wyniku przeprowadzonej transakcji niemiecki wydawca stał się właścicielem trzech magazynów – dwóch kobiecych: „Twojego Stylu” i „Votre Beaute” oraz młodzieżowej „Filipinki”.

Ze strategii umacniania swojej pozycji skorzystały także inne firmy z niemieckim kapitałem, z tą jednak różnicą, że duże domy wydawnicze zaczęły kupować inne duże wydawnictwa. Na początku 2006 r. zapowiedziano fuzję Burdy z Hachette Filipacchi Polska. Oficjalnie nowe przedsiębiorstwo rozpoczęło działalność od lipca 2006 r. Kontrolę kapitałową nad nową strukturą Hachette Filipacchi Burda Polska przejęła Burda Polska, do której należało 51% udziałów²². Burda Polska rok 2005 zakończyła z dodatnim wynikiem netto; natomiast zdecydowanie niższa była rentowność Hachette. Dochody z reklam w pierwszej połowie 2006 r.

¹⁹ *Raport o mediach audiowizualnych*, <http://www.kongreskultury.pl/title,pid,143.html> [dostęp: 12.11.2014].

²⁰ Z. Oniszczyk, *Niemieckie koncerny medialne w Europie Środkowej. Szanse i zagrożenia* [w:] *Środki masowego komunikowania a społeczeństwo*, red. M. Gierula, Katowice 2006, s. 156.

²¹ *Bauer nabył prawo do tytułów prasowych WP Twój Styl*, <http://www.parkiet.com/artukul/220344.html> [dostęp: 20.11.2014].

²² J. Dziwisińska, K. Prewęcka, *Burda kontroluje Hachette Filipacchi*, „Media i Marketing Polska” 2006, nr 3, s. 1; M. Lemańska, *Elle u Anny*, „Press” 2006, nr 2, s. 39–42; tejsze, *Centralizacja*, „Press” 2006, nr 9, s. 15.

w przypadku Burdy Polska ukształtowały się na poziomie 9,2 mln zł. Rok wcześniej były niższe i wyniosły 7,2 mln zł. W analogicznych okresach Hachette Filipacchi Polska zanotowało spadek wpływów reklamowych z 31,3 mln zł do poziomu 28,1 mln zł. Połączenie obydwu przedsiębiorstw okazało się najkrótszą drogą do zmiany pozycji na rynku prasowym.

W połowie 2006 r. Burda Eastern Europe kupiła od Vogel Burda Group 100% udziałów w wydawnictwie Vogel Burda Communications. Wartość transakcji została objęta tajemnicą. Nieoficjalnie mówiło się o kilku milionach euro. Tym sposobem niejednorodna oferta firmy, w której były różnego typu poradniki, np. o treściach ogólnych – „Dobre Rady”; hobbyistycznych – „Burda”; magazyn luksusowy – „Elle”; pismo o zdrowiu – „Samo Zdrowie”; poświęcony zagadnieniom filmowym – „Film”, wzbogaciła się o czasopisma o tematyce komputerowej – „Chip” i „Computer Reseller News Polska” (CRN) oraz o ich witryny²³.

Ponadto jesienią 2007 r. francuski koncern medialny Lagardere zapowiedział sprzedaż wszystkich swoich udziałów w Hachette Filipacchi Burda Polska²⁴. Wycofanie się z polskiego rynku było częścią planu restrukturyzacyjnego wydawniczej części Grupy Lagardere. Koncern zaczął zamykać nierentowne czasopisma i sprzedawać udziały w zagranicznych spółkach, nieprzynoszących spodziewanych dochodów. Dzięki tej transakcji firma Hubert Burda Media dokupiła brakujące 49% udziałów, stając się jedynym właścicielem. Na początku 2008 r. koncern zmienił nazwę na Burda Media Polska.

Do kolejnych dwóch połączeń doszło następnie w 2009 r. Ich głównymi uczestnikami były

także koncerny z niemieckim kapitałem – Axel Springer Polska i Bauer Media Polska. Pierwszą transakcję sfinalizowano 1 czerwca 2009 r. Wówczas to Axel Springer Polska i holding Infor podpisały porozumienie, tworząc wspólne przedsięwzięcie biznesowe. Springer objął 49% udziałów w spółce Infor Biznes. Wniósł do niej swój tytuł „Dziennik. Polska Europa Świat” oraz serwis internetowy Dziennik.pl. Celem podpisanej umowy było wspólne wydawanie od jesieni 2009 r. nowej gazety codziennej – „Dziennik Gazeta Prawna”²⁵.

W marcu 2010 r. Axel Springer Polska zmienił nazwę na Ringier Axel Springer. Taka taktyka wiązała się z fuzją, do której doszło w Niemczech między szwajcarskim koncernem Ringier AG z Zurychu i Axelem Springerem AG z Berlina. Anna Gancarz-Luboń z biura zarządu Springera przyznała, że wraz z podpisaniem porozumienia zostały określone generalne kierunki rozwoju spółki, której celem jest dalsza ekspansja w Europie Wschodniej i inwestycje w media cyfrowe²⁶.

Druga fuzja tego roku dokonała się między Wydawnictwem Bauer Media Polska i wrocławskim Phoenix Press. Obie firmy od lat łączyła współpraca. Bauer udzielał Phoenix Press licencji na wydania specjalne pod markami swoich tytułów. Natomiast w drugiej połowie maja 2009 r. spółka Henrich Bauer Verlag Beteiligungs z Grupy Bauer Media kupiła 79% udziałów we wrocławskiej spółce. Zakup sformalizował wcześniejsze, wewnętrzne związki i umowy. Tak więc koncern Bauer Media konsekwentnie wypracowywał pozycję monopolisty w poszczególnych segmentach rynku. Zdominował prasę telewizyjną i rozrywkowo-plotkarską, a kolej-

²³ J. Dziwisińska, K. Prewęcka, *Nowy egzamin Burdy w inwestycjach*, „Media i Marketing Polska” 2007, nr 24, ss. 1, 15.

²⁴ A. Wiczerzak, *Burda bez Hachette*, „Press” 2007, nr 10, s. 10.

²⁵ T. Mielczarek, *Raport o śmierci polskich gazet*, Warszawa 2012, s. 126–127.

²⁶ P. Olwert, *Ringier i Axel Springer; dwaj giganci medialni w Europie łączą siły*, www.biznes.newsweek.pl [dostęp: 12.05.2014].

nym segmentem wzbudzającym jego żywe zainteresowanie były pisma należące do tzw. *real life stories* lub *true stories*, w których publikowaniu wyspecjalizował się Phoenix Press. Maciej Brzozowski, dyrektor PR Grupy Bauer, nie ujawnił planów wydawnictwa wobec nowych tytułów. Natomiast Mariusz Ściubisz, marketing & communication manager w Phoenix Press, zapewnił, że wydawca nie zamierza rezygnować z żadnego tytułu. Tym sposobem do oferty Bauer Media Polska dołączyło 28 nowych tytułów. Najliczniejszy segment – *true story* – reprezentowało 21 tytułów. Pozostałe 21% udziałów zachował Lech Położnik-Kunkel, który pozostał prezesem wrocławskiego Phoenix Press.

Ostatnia konsolidacja miała miejsce w drugim półroczu 2013 r. W kwietniu właśnie tego roku Burda Media Polska poinformowała opinię publiczną o możliwości przejęcia udziałów firmy G + J Polska. W komunikacie prasowym rozesłanym do mediów Fabrizio D'Angelo, szef Burda International, ocenił: „osiągnięcie tak mocnej pozycji stanowi znakomity fundament dla rozbudowy głównego zakresu działalności wydawniczej. Wierzymy w biznes wydawniczy i inwestujemy w magazyny, dlatego zamierzamy dalej rozwijać istniejące portfolio czasopism. Dzięki temu będziemy w stanie optymalnie wykorzystać szanse biznesowe, jakie daje przedsiębiorcom rozwijająca się polska gospodarka”²⁷. Na początku sierpnia 2013 r. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta wydał w tej sprawie pozytywną opinię i koncern został wydawcą 30 czasopism, 20 stron internetowych oraz wydawnictwa książkowego. Stał się w ten sposób jedną z trzech największych firm, oferujących magazyny czasu wolnego. Proces łączenia struktur obydwu spółek rozpoczął się w grudniu 2013 r.

Specjalizacje wśród wydawców czasopism

Istotą biznesu związanego z wydawaniem czasopism jest pogłębiająca się specjalizacja i próby zaspokojenia coraz bardziej wyspecjalizowanych potrzeb relatywnie wąskich kręgów odbiorców²⁸. Dla badanych koncernów początkiem specjalizacji było ujednoczenie portfolio, które rozpoczęło się po latach niczym nie skrupowanej, wielkiej inwestycji w polski rynek. Bauer Media Polska poszerzył grupę magazynów młodzieżowych i tv-guidów. Axel Springer stworzył rodzinę magazynów opartą na miesięczniku „Komputer Świat”. Burda Media Polska zaoferowała czytelnikom periodyki dotyczące kroju, szycia i robótek ręcznych. Edipresse Polska rozbudowywał segment magazynów adresowanych do rodziców, a Marquard Media Polska i Hachette Filipacchi Polska zainwestowały w ekskluzywne magazyny.

Od 1997 r., gdy rynek nasycił się już kolorowymi magazynami, obserwujemy pierwsze próby ujednoczenia oferty wydawniczej. Koncerny zaczynają odsprzedawać te tytuły, które nie pasują do ukształtowanej strategii wydawniczej i wizerunku firmy. W tym też roku wydawnictwo Burda Media Polska odstąpiło firmie Bauer Media swoje tytuły telewizyjne: „Super Tele” i „Super TV” oraz dwutygodnik dla mężczyzn „Twój Weekend”²⁹.

Największe przetasowania miały miejsce w pierwszej dekadzie XXI w. W 2007 r. interesujące transakcje wymienne przeprowadziły koncerny Axel Springer Polska i Marquard Media Polska. Celem owego przedsięwzięcia z jednej strony było ujednoczenie oferty wydawniczej, a z drugiej – umocnienie pozycji firmy z niemieckim kapitałem wśród wydaw-

²⁷ Burda International przejmuje G + J Polska, www.wyborcza.pl [dostęp: 12.06.2014].

²⁸ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008, s. 224–231.

²⁹ J. Zalewski, *Czasy kobiet owoczesnych*, „Media Polska” 1998, nr 1, s. 22.

ców dzienników ogólnopolskich. Wydaje się, że edytor podjął ryzykowną decyzję, skoro wymienił cztery dochodowe tytuły kobiece: „Oliwię”, „Panią Domu”, „Sekrety Serca” oraz „Cienie i Blaski” na dziennik sportowy „Przegląd Sportowy”³⁰. Marquard Media Polska, rozpoczynający swoją działalność od tytułów sportowych – „Tempo” i „Przegląd Sportowy”, wyzbywał się sukcesywnie ze swojego portfolio tych periodyków, które „nie komponowały się” z ekskluzywnymi magazynami dla kobiet i dla mężczyzn, jakimi były: „Playboy”, „Shape”, „Cosmopolitan”, „CKM” etc.

Kolejne, ciekawe rozszady na polskim rynku prasowym miały miejsce w listopadzie 2009 r. Tym razem Marquard Media Polska sprzedał firmie Edipresse Polska trzy magazyny kupione od koncernu Axel Springer Polska: „Panią Domu”, „Cienie i Blaski” oraz „Sekrety Serca”. Widać wyraźnie, że ani poradnikowo-rozrywkowy dwutygodnik kobiecy, ani dwa tytuły należące do *true story* nie pasowały do luksusowej oferty Marquarda. Swoją ofertę w segmencie tygodników kobiecych umocnił natomiast Edipresse Polska, do „Przyjaciółki” dołączając „Panią Domu”. Czytelniczki spragnione prawdziwych historii o miłości miały więc do dyspozycji cztery tytuły: „Cienie i Blaski”, „Sekrety Serca”, „Prawdziwe Życie” oraz „Uczucia i Tęsknoty”. Marquard w zamian przejął od Edipresse Polska magazyn poświęcony zakupom „Hot Moda & Shopping”. Nowy tytuł miał także zapewnić synergii z tytułami „Joy”, „Cosmopolitan” i „Shape”.

Pierwsza dekada XXI w. to również inwestycje w segment czasopism określanych mianem *custom publishing*. W literaturze przedmiotu definiuje się go jako kanał marketingowy, pozwalający dotrzeć z komunikatem marketingowym, reklamowym oraz PR-owskim do precyzyjnie określonej grupy, a także podwoić z nią relacje. Najczęściej spotykane przykłady zastosowań *custom publishing* można znaleźć wśród czasopism drukowanych dla klientów lub pracowników firm – katalogi, broszury, newslettery, a obecnie także blogi, magazyny internetowe i media społecznościowe.

Custom publishing, które coraz częściej określa się jako *custom media*, najlepiej opisuje angielskie złożenie: *custom-made*. Webster i słownik oxfordzki tłumaczą go jako „zrobiony, zaprojektowany specjalnie dla kogoś”, „zrobiony na czyjeś indywidualne zamówienie”. Ta definicja trafia w istotę wydawnictw czy w ogóle mediów customowych³¹.

Potencjał tego kanału marketingowego na polskim rynku prasowym odkryli zagraniczni wydawcy i zaczęli w niego inwestować. Trzy z badanych firm: Burda Media Polska, Edipresse Polska i Ringier Axel Springer w 2014 r. miały łącznie 18 różnego typu magazynów i jeden serwis internetowy. W ofercie Burdy i Edipresse znalazły się po trzy tytuły, a Ringier Axel Springer wprowadził na rynek 12 tytułów prasowych i serwis internetowy (tabela 1.).

³⁰ Zob. A. Wieczerek, *Wymiana porządkująca*, „Press” 2007, nr 7, s. 6–7; tejsze, *Przenosiny*, „Press” 2007, nr 10, s. 8; *Tytuły po przejściach*, „Press” 2008, nr 8, s. 36–39; J. Dziwisińska, K. Prewęcka, *Obaj powinni być zadowoleni*, „Media i Marketing Polska” 2007, nr 3, s. 16.

³¹ Słowo „skastomizowany” używane jest w Polsce coraz częściej. To kolejne zapożyczenie z języka angielskiego. Zdaniem ludzi pracujących w biznesie, łatwiej wypowiedzieć „skastomizowany” niż „indywidualizowany” i jest ono krótsze niż „wykonany na specjalne zamówienie”. Ponadto słowo to oddaje idealnie najważniejszy trend we współczesnym marketingu. Skastomizowane jest już prawie wszystko, a jeśli coś jeszcze nie jest, to na pewno za chwilę będzie! Amerykanie mówią *custom publishing*, *custom media*, a Brytyjczycy używają na to samo określenia *customer publishing* lub *customer media*. Tłumacząc *customer* na język polski, otrzymamy jednoznaczne tłumaczenie: klient. Mamy więc do czynienia z „wydawnictwami, mediami klienckimi”, czy też „dla klientów”. Zob. www.mediapolis.pl.

Tabela 1. Oferta *custom publishing*

Wydawca	Tytuł	Opis tytułu
Burda Media Polska	„Kaleidoscope”	Miesięcznik; red. nac. M. Wojciechowska. Dystrybuowany na pokładach samolotów PLL LOT, w salonikach executive lounge na lotniskach oraz podczas imprez targowych i promocyjnych LOT-u.
	„Inspire”	Miesięcznik luksusowy; brak red. nac. Przeznaczony dla pasażerów klasy biznes i Premium. Rozpowszechniany w samolotach PLL LOT, w klasach Elite i Premium na pokładach samolotów Boeing 787 Dreamliner.
	„Multikino & Gala”	Miesięcznik filmowo-lifestyle’owy; brak red. nac. Przedstawia premiery filmowe na nadchodzący miesiąc, pokazuje kulisy powstawania filmów, przybliża sylwetki gwiazd i twórców filmów oraz prezentuje tematy z zakresu mody i urody.
Ringier Axel Springer	„Skarb”	Miesięcznik; red. nac. A. Młynarska. Sieć: Rossmann. Dystrybuowany w ponad 800 drogeriach oraz kioskach i salonikach prasowych Ruchu i Kolportera. Rozdawany w liczbie 1 mln 600 tys. egz. (116 s.). Magazyn zawiera artykuły dotyczące urody, zdrowia, psychologii, wywiady z gwiazdami i osobowościami życia kulturalnego, przepisy kulinarne oraz informacje o nowościach i promocjach dostępnych w drogeriach Rossmann.
	„Tanie Leki”	Bezpłatny dwumiesięcznik; brak red. nac. Sieć: Apteka i Partnerzy; nakład 90 tys. egz. (46 s.). Dostępny w ponad 200 aptekach w zachodniej Polsce. Na łamach poruszane są tematy zdrowotne, psychologiczne, podróżnicze, dotyczące urody.
	„Plus InterCity”	Miesięcznik; brak red. nac. Pracowniczy magazyn (22 s.) z aktualnymi informacjami o wydarzeniach w spółce, zakupach nowego taboru, nowoczesnych technologiach, pasjach koleków i współpracowników.
	„Ciasta Krok po Kroku”	Miesięcznik. Przygotowywany wraz z blogerką kulinarną, Elizą Mórąwską. Publikowane są łatwe przepisy na pyszne ciasta i desery, praktyczne porady, sekrety cukierników.
	„Być jak Kurt Scheller”	Magazyn ukazujący się nieregularnie dla sieci Makro Cash & Carry; brak red. nac. Dedykowany klientom pasjonującym się gotowaniem. W cyklu ośmiu wydań zaprezentowane zostały kuchnie narodowe państw i regionów, przez które wiodła trasa legendarnego Orient Expressu.
	„Szerokiej Drogi”	Kwartalnik; brak red. nac. Sieć: koncern paliwowy PKN Orlen; nakład 140 tys. egz. (68 s.). Tytuł sprzedawany na wszystkich stacjach paliw Orlen. Tematyka motoryzacyjna. Zawiera porady dla kierowców, testy samochodów i motorów. Porusza tematy lifestyle’owe i podróżnicze.
	„Rossnę”	Miesięcznik dla sieci Rossmann; brak red. nac. Dla klientek, które posiadają dzieci w wieku od 0–3 lat i skupione są wokół programu lojalnościowego marki. Klientki otrzymują wydania magazynu w zależności od wieku dziecka: 0–6 mies., 7–12 mies., 13–18 mies., 19–24 mies., 2–2,5 r. oraz 2,5–3 lat.
	„Rossnę”	Kwartalnik; brak red. nac.; nakład 500 tys. egz. (100 s.). Sieć: Rossmann. Magazyn rozdawany za darmo w ramach programu lojalnościowego klientom, którzy mają dzieci w wieku do trzech lat. Poświęcony tematyce adresowanej do młodych rodziców. Zawiera artykuły na temat porodu, zdrowia matki, pielęgnacji noworodków i niemowląt, wychowania dzieci, porady specjalistów: lekarzy, pedagogów, pielęgniarek, położnych i psychologów.
	„Vitay”	Katalog programu lojalnościowego VITAY. Debiut 2012 r. Sieć: Orlen.
	„Ona&Styl/ On&Styl”	Miesięcznik; brak red. nac. Sieć: Makro Cash & Carry; nakład 25 tys. egz. (124 s.). Sprzedawany w sklepach Makro Cash & Carry oraz rozsyłany do klientów Premium. Adresatem magazynu są właściciele małych i średnich przedsiębiorstw, którzy poszukują treści na najwyższym poziomie.
	„Co Słysać”	Miesięcznik; brak red. nac. Przygotowywany dla PTC operatora sieci T-Mobil (52 s.). Magazyn pracowniczy poświęcony kulturze organizacyjnej i sprawom firmowym największego w Polsce operatora sieci komórkowej. Porusza tematy lifestyle’owe, poradnicze i rozrywkowe.
	„Dolce Vita”	Kwartalnik; brak red. nac. Przygotowywany dla firmy Alma Market SA (100 s.). Sieć delikatesów Alma. Magazyn lifestyle’owy, z dużą zawartością treści poradniczych, adresowany głównie do kobiet. Zawiera wywiady z gwiazdami filmu, artykuły o podróżach, porady dotyczące zdrowia, urody, psychologii i urządzania wnętrz oraz materiały o tematyce kulinarnej.
T-Mobile-trendy.pl	Portal internetowy dla sieci PTC. Poświęcony technologiom oraz produktom oferowanym przez operatora komórkowego. Artykuły zawierają informacje o nowoczesnych technologiach, porady, testy telefonów komórkowych i tabletów, wideorecenzje.	

Wydawca	Tytuł	Opis tytułu
Edipresse Polska	„PressMac”	Kwartalnik; brak red. nac. Ekskluzywny magazyn dla klientów sieci McDonald’s.
	„The Berlin Chemie News”	Dwumiesięcznik; brak red. nac. Profesjonalny magazyn farmaceutyczny dla klientów koncernu farmaceutycznego Chemie.
	„Gaude-Mater”	Dołączany do nakładu dwutygodnika „Viva”. Magazyn dla fanów Festiwalu Muzyki Sakralnej „Gaude Mater”.

Źródło: badania własne

Zróżnicowanie towarów i usług

Koncerny z zagranicznym kapitałem systematycznie podejmowały działania także w innych sektorach rynku medialnego. Każda z badanych firm wybierała tę jego część, która najbardziej pasowała do międzynarodowej strategii i miała szansę przynieść oczekiwane rezultaty finansowe. Tym sposobem koncerny Bauer Media Polska i Ringier Axel Springer (jeszcze jako Axel Springer Polska) uruchomiły w Polsce własne drukarnie, aby obniżyć koszty i generować jak największe zyski. Już pod koniec lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, 4 września 1997 r., Bauer stworzył swoją pierwszą drukarnię w Ciechanowie. Drugą drukarnię koncern uruchomił na początku 2006 r. w Kamiennogórskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Wykrotach³². Nowa drukarnia świadczyła usługi dla wydawnictw koncernu w Europie Środkowo-Wschodniej. Drukowano w niej czasopisma, katalogi i prospekty głównie w technologii wkłęsłodrukowej. W lipcu 2005 r. również i koncern Axel Springer Polska uruchomił swoją drukarnię w Sosnowcu. Inwestycja powstała dzięki współpracy koncernu z włoską firmą Seregni Painting Group.

Trzy z badanych firm: Bauer Media Polska, Burda Media Polska i Edipresse Polska ponadto zaznaczyły wyraźnie swoją obecność na rynku książki. W listopadzie 2000 r. powstała spółka Bauer-Weltbild Media, którą stworzyły

firmy: Wydawnictwo Bauer Media z siedzibą w Warszawie i Grupa Wydawnicza Weltbild z Augsburga. Równorzędni partnerzy, mający po 50% udziałów, zadebiutowali tym samym na rynkach Europy Środkowo-Wschodniej. Ze strony Bauer Media spółką kierował Witold Woźniak, natomiast Grupę Wydawniczą Weltbild reprezentował Andreas Nick³³. W tym sektorze obecni byli także wydawcy Burda Media Polska i Edipresse Polska. W ofercie pierwszego koncernu znalazły się książki napisane m.in. przez Martynę Wojciechowską, Beatę Pawlikowską, Piotra Kraśko, Pawła Lorocho i Jana Melę. Firma ze szwajcarskim kapitałem inwestowała równocześnie w kolekcje tematyczne: „Wielki Leksykon Uzbrojenia Wrzesień 1939”, „Miłość i Seks”, „Dekalog. Jan Paweł II” oraz w serie filmowe na DVD. Przykładem są tu cykle „Damsko-Męska Kolekcja Filmowa”, „Polskie Kino Mocne” czy „James Bond 007”.

Innym przejawem koncentracji wertykalnej był zakup największej komercyjnej rozgłośni radiowej w Polsce. Transakcję zawarto w listopadzie 2006 r. Od tego czasu Bauer Media Polska stał się posiadaczem Radia RMF FM. Koncern kupił od głównych akcjonariuszy 56,33% akcji Brokera (73,38% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy), płacąc za jedną akcję 144,80 zł³⁴. Tym sposobem jeden z najprężniej-

³² K. Prewęcka, *Rozległe włości*, „Media i marketing Polska” 2006, nr 7, s. 22.

³³ Z. Sokół, *Wydawnictwo H. Bauera w Polsce w latach 1991–2002. Część I: Czasopisma dla kobiet*, „Rocznik Historii Prasy Polskiej” 2004, z. 2, s. 123.

³⁴ M. Lewańska, E. Muciński, *Niemiecki inwestor kupi Radio RMF*, „Rzeczpospolita” 2006, nr 253, s. B1.

szych wydawców prasy kolorowej wystartował na rynku radiowym z pozycji lidera.

Dynamiczny rozwój internetu i nowych technologii, umożliwiających ponowne wykorzystanie raz przygotowanej treści, sprawił, że najwięksi wydawcy, nierozdzielnie kojarzeni z kolorowymi magazynami, zaczęli inwestować w portale i serwisy internetowe. Intensyfikacja tych działań nastąpiła pod koniec pierwszej dekady XXI w. W grudniu 2007 r. Bauer Media Polska podpisał umowę z firmą Comarch SA, większościowym udziałowcem Interim, na mocy której „Comarch SA zobowiązał się do sprzedania Bauer Media watorów Interia.pl S.A. w publicznym wezwaniu na akcje”³⁵. Transakcja wyniosła ok. 200 mln zł. Tym samym większościowym udziałowcem portalu Interia.pl stał się koncern Bauer Media dysponujący 89,4% głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy Interia.pl. Pozostali udziałowcy Interia.pl to Radio Muzyka Fakty sp. z o.o. i Broker FM SA. Obie spółki są zależne od Bauer Media. W czerwcu 2012 r. Ringier Axel Springer kupił 75% akcji w Grupie Onet.pl SA należącej do TVN-u. Cena zakupu wyniosła 956,25 mln zł (ok. 217,5 mln euro). Strony tego porozumienia ustaliły wartość przeprowadzanej transakcji na poziomie 1 275 mln zł. W ten sposób, wiodący portal internetowy w Polsce – oferujący treści informacyjne oraz szereg serwisów tematycznych i obejmujący swoim zasięgiem ok. 70% polskich użytkowników internetu – znalazł się w rękach koncernu z niemieckim kapitałem³⁶.

Koncern nadal konsekwentnie realizował przyjętą w 2010 r. strategię intensywnego poszerzania swojej działalności w mediach cyfrowych. Kolejne różnicowanie usług w tym sektorze mediów miało miejsce w połowie 2013 r. Wówczas Bauer Digital, należący do

koncernu Bauer Media Polska, kupił 100% udziałów w Sunrise System i Artefakt – dwóch firmach, świadczących kompleksowe usługi w zakresie marketingu sieciowego. Następna transakcja odbyła się 29 maja 2014 r. Tego dnia Onet.pl, z grupy Ringier Axel Springer, sfinalizował kupno 80% udziałów w firmach Skąpiec.pl i Opineo.pl. Pierwsza z wymienionych firm, to druga co do wielkości porównywarka cen w Polsce, a Opineo.pl to największy serwis gromadzący opinie konsumentów na temat sklepów internetowych i produktów. Zdaniem Roberta Bednarskiego, ówczesnego prezesa zarządu Grupy Onet.pl. „najbliższe lata będą stały pod znakiem dynamicznego rozwoju serwisów, pomagających użytkownikom podejmować decyzje zakupowe w internecie. Obydwa serwisy idealnie wpasowują się w obraną przez nas strategię dywersyfikacji przychodów. Poszukiwaliśmy mocnych partnerów, którzy umożliwiliby nam rozwój w tym segmencie. I znaleźliśmy. Zarówno Skąpiec.pl, jak i Opineo.pl to bardzo dobre produkty stworzone i prowadzone przez mocny zespół. Obie spółki notują doskonałą dwucyfrową dynamikę wzrostu. Wykorzystując nasz zasięg, będziemy dalej wzmacniać obydwie produkty”³⁷.

Podsumowanie

W latach 1989–2014 w polski rynek magazynów wysokonakładowych zainwestowało siedem koncernów prasowych, cztery – z niemieckim, dwa – ze szwajcarskim i jeden – z francuskim kapitałem. Dwa z nich – Hachette Filipacchi Polska oraz G + J Polska nie wytrzymały zmieniających się warunków rynkowych. Zostały przejęte przez większą firmę – Burdę Media Polska, która stopniowo poszerzała swoje portfolio, aby rywalizować o czytelników

³⁵ P. Zalewski, *Bauer przejmuje Interię*, www.internetstandard.pl [dostęp: 19.01.2012].

³⁶ *Ringier Axel Springer kupuje onet*, www.forbes.pl [dostęp: 12.05.2014].

³⁷ *Onet kupił serwisy Skąpiec.pl i Opineo.pl*, www.biznes.pl [dostęp: 02.06.2014].

i reklamodawców z liderem rynku – koncernem Bauer Media Polska. W rezultacie, w 2014 r. funkcjonowało na polskim rynku medialnym pięciu graczy z zagranicznym kapitałem: trzech – z niemieckim i dwóch – ze szwajcarskim. Dzięki fuzjom i przejęciom, które miały miejsce w latach 2000–2014, najwięksi wydawcy mogli wprowadzić strategię dywersyfikacji produktów i usług oraz pogłębiać proces specjalizacji i segmentacji oferty prasowej. Przykładem tego są magazyny z grupy *custom publishing*.

Wydaje się, że ten proces będzie się pogłębiał. Do takiego wnioskowania uprawniają ostatnie zakupy dokonane przez koncerny Bauer Media Polska i Ringier Axel Springer, które wyznaczają standardy postępowania wśród badanych firm. Widać wyraźnie, że zarówno proces koncentracji, jak i dywersyfikacja doprowadziły do przekształcenia wymienionych firm z koncernów prasowych w medialne. Te przeobrażenia dokonywały się równolegle w Polsce oraz na innych europejskich rynkach.