

Jerzy ZĄBKOWICZ

Warszawa

Inwestycje zagraniczne w Europie Środkowo-Wschodniej W poszukiwaniu małych barier wejścia

Studium przypadku

29 marca 2004 roku włoski koncern farmaceutyczny Recordati ogłasza zamiar wezwania do sprzedaży 49,99% akcji spółki giełdowej Polfa Kutno, oferując 287 zł za walor. Dwa tygodnie później, 13 kwietnia o chęci zakupu od 75% do 100% akcji tejże firmy informuje amerykańska korporacja IVAX. Oferta wynosi 310 zł za walor w przypadku przejęcia poniżej 92% akcji oraz 325 zł przy minimum 92% walorów. W przeciwieństwie do Recordati Amerykanie są gotowi płacić własnymi akcjami lub kwitami depozytowymi, a nie gotówką.

Już 22 kwietnia włoski inwestor podnosi oferowaną cenę za walor do 310 zł. Czyni to w odpowiedzi na przebicie jego oferty przez amerykański IVAX ceną 340 zł. Po zakończonym 27 kwietnia wezwaniu do sprzedaży stan posiadania Włochów – już wcześniej oskarżanych przez władze Polfy o próbę wrogiego przejęcia spółki – wzrasta zaledwie do 16,4% akcji polskiego producenta farmaceutyków¹. W międzyczasie, pod koniec wezwania, Amerykanie ogłaszają ewentualną gotowość częściowej płatności w gotówce. Recordati, ustami swojego prezesa, odpowiada oskarżeniem konkurenta o „nieuczciwe i być może nawet niezgodne z prawem działania” i już bez kolejnego wezwania kontynuuje skup akcji małymi pakietami, osiągając w połowie maja poziom 24,99% walorów Polfy. Tym samym brakuje mu zaledwie 0,02% do przekroczenia magicznej granicy 25%, przy której IVAX – deklarujący zainteresowanie minimum 75% akcji spółki – winien wycofać się z licytacji. Winien, gdyby nie jego po-

¹ Od początku daje się zauważyć przychylność zarządu Polfy wobec IVAX’u, traktowanego jako „biały rycerz”, inwestujący w spółkę w celu zablokowania jej przejęcia przez Recordati.

śpieszna deklaracja z 5 maja o obniżeniu minimalnego poziomu w wezwaniu na akcje Polfy do 55%.

W przeciwieństwie do „znerwicowanych” drobnych posiadaczy, główni akcjonariusze Polfy po raz kolejny zgodnie ignorują złożone oferty oceniając, że licytacja dopiero nabiera tempa. Więcej nawet, niektórzy z nich sami zaczynają dyskretnie skupować akcje spółki, po fiasku pierwszego wezwania Włochów oczekując kolejnego, na nowym poziomie. Analitycy – wyceniający walory spółki na ok. 360 zł – nie wykluczają bowiem podbicia ceny nawet do granicy 400 zł za walor, uwzględniającej premię za przejęcie firmy.

Skąd tak zacięta rywalizacja o akcje małej, nieznannej firmy? To prawda, że Polfa Kutno uważana jest za spółkę dobrze zarządzaną, ze sprawnym marketingiem i rozwiniętą siecią sprzedaży. Inwestycja w zakup jest zresztą tym ciekawsza, że zakończona sukcesem wcześniejsza restrukturyzacja firmy „zwalnia” nabywcę od dalszych znaczących nakładów, ograniczając je do przekazywania wartości niematerialnych – np. systemów zarządzania i, co najważniejsze, licencji produkcyjnych. Polfa bowiem, jak większość firm z Europy Środkowo-Wschodniej, praktycznie nie dysponuje własnymi zaawansowanymi wyrobami – aby je wytwarzać musi korzystać z obcych patentów, albo też przejmować posiadających je konkurentów (a na to jest za słaba²). Tym samym strategiczny inwestor branżowy jest potencjalnie w stanie zapewnić sobie dużą swobodę w wycenie sprzedawanych przez siebie licencji i know-how, drenując spółkę finansowo i transferując zyski za granicę. Równocześnie z pewnością wykorzysta ją jako kanał dystrybucyjny do sprzedaży na polskim rynku swoich produktów, prowadząc przy tym własną politykę cenową, niekoniecznie korzystną dla Polfy.

Dla obu konkurentów akcje spółki nie stanowią dobra samego w sobie. Nie są inwestorami finansowymi zainteresowanymi zarówno dywidendą, jak i wzrostem wartości zakupionych walorów. Polską inwestycję widzą w pierwszym rzędzie przez pryzmat swojej globalnej strategii dystrybucyjnej zakładającej maksymalizację sprzedaży. Na konferencji prasowej zwołanej 22 kwietnia prezes Giovanni Recordati oznajmia: „...chcemy być w Polsce, ponieważ wasza gospodarka rozwija się w tempie 6%, rynek leków rośnie szybciej od średniej europejskiej, a poza tym wchodzicie do Unii Europejskiej [...]”.

² Jedyną szansą wydawała się w tym czasie próba udziału w prywatyzacji Jelfy.

Zarówno Recordati, jak i IVAX są koncernami typowo międzynarodowymi w sensie tworzenia źródeł przychodów. Recordati lokuje mniej niż połowę (48%) swojej sprzedaży we Włoszech – przy około 23% we Francji, 5% w Hiszpanii i blisko 18% poprzez międzynarodowe licencje³. IVAX-owi szeroko rozumiany rynek krajowy (USA i Kanady) zapewnia jedynie 45% przychodów, kolejne 18% pochodzi z Ameryki Łacińskiej, zaś pozostałe 37% z Europy⁴. Ich źródłem są zakłady produkcyjne zlokalizowane w 13 krajach oraz pięć laboratoriów R&D na trzech kontynentach.

Lokalne przedsiębiorstwa w naszym rejonie kontynentu, słabe kapitałowo i pozbawione z reguły dostępu do nowoczesnych technologii, są dla tego typu inwestorów łatwym obiektem przejęć. Można przy tym zaryzykować twierdzenie, że rynek Europy Środkowo-Wschodniej nie ma dla nich charakteru priorytetowego, stanowi po prostu kolejny teren do „zasiedlenia”. Rzecz jasna jest on atrakcyjny ze względu na tkwiący w nim potencjał rozwojowy (także wynikający z nadrabianego obecnie wieloletniego zacofania) oraz dostępność relatywnie taniego, dobrze wykształconego i w miarę wydajnego czynnika ludzkiego. Wejście szeregu krajów Europy Środkowo-Wschodniej do Unii oznacza zarazem, że będą one musiały respektować przepisy i reguły gry, w których zachodni inwestorzy są nader biegli (co zapewnia im dodatkową przewagę). Istotną zachętę stanowią też ulgi finansowe i jawne lub ukryte dotacje oferowane zagranicznym inwestorom przez większość krajów tego rejonu, pragnących tą drogą przyspieszyć modernizację swoich gospodarek i zwiększyć ich konkurencyjność.

Recordati i IVAX zacięcie walczą o przejęcie Polfy, gdyż zdaniem zarządów taki wybór przyniesie ich spółkom dodatkowe korzyści, większe niż przy wdrożeniu projektu w innym kraju – ale z równym powodzeniem byłyby w stanie uruchomić jeszcze jeden zakład produkcyjny w Portugalii, Belgii lub Danii. W wyborze kierują się kryterium przyznania przyjętemu rozwiązaniu przewagi nad innymi, finalnie odrzuconymi.

Mogłoby się wydawać, że powyższe kryterium „przewagi” jest kluczowe przy wszelkich decyzjach dotyczących inwestycji zagranicznych. Okazuje się jednak, że w niektórych branżach, w których możliwe jest postawienie zaporowych barier wejścia i wyjścia, a przez to nadanie im

³ Pozostałe 6% jest sprzedawane przez spółkę-córkę Sophartex. Dane Recordati za 2003 rok.

⁴ Dane IVAX, 2003.

charakteru pewnej hermetyczności, decydujące staje się kryterium „konieczności” bądź, inaczej mówiąc, braku alternatywy. W tym sensie zasadne wydaje się wyodrębnienie odmiennej, bardzo specyficznej grupy inwestorów pozbawionych do pewnego stopnia możliwości swobodnego wyboru terenu działania, a przez to „skazanych” niejako na traktowanie naszej części kontynentu w sposób priorytetowy. Są to firmy operujące w branżach, dla których bariery postawione przez lokalne rynki krajów Europy Zachodniej są zbyt duże – bądź też są możliwe do pokonania, ale przy kosztach z góry podających w wątpliwość sens przedsięwzięcia (obiektywnie lub w ich odczuciu). Szansę na tworzenie wartości dodanej ta grupa inwestorów upatruje jedynie w rynkach dojrzewających, nie do końca ukształtowanych i „zagospodarowanych” przez konkurencję. Taką właśnie nie do końca wyczerpaną chłonnością inwestycyjną dysponuje rynek polski i krajów sąsiednich.

Powyższy problem dotyczy przy tym nie tylko firm o ograniczonym potencjale, limitującym ich możliwości inwestycyjne. W równym stopniu szczególne zainteresowanie terenem Europy Środkowo-Wschodniej przejawiają duże koncerny dokonujące zmiany strategii w kierunku spóźnionego „umiędzynarodowienia” swojej działalności, duszące się na rynku krajowym i poszukujące nowych obszarów dominacji. Choć potencjalnie są one zdolne ponieść koszty skutecznego wejścia na dojrzałe rynki krajów Europy Zachodniej, nadają priorytet inwestycjom na rynkach wschodzących – licząc na zrekompensovane poniesionego ryzyka wiążącego się z rolą „pioniera” swoistą rentą nadzwyczajną wynikającą z wyprzedzenia wahających się konkurentów.

Na takie właśnie posunięcie zdecydował się niemiecki Axel Springer Verlag.

W poszukiwaniu nowych rynków

Axel Springer Verlag nie pojawia się w Europie Środkowo-Wschodniej „znikąd” i bez powodu. Jest potężnym koncernem medialnym, głęboko, od wielu lat zakorzenionym w dojrzałym i nader ustabilizowanym niemieckim rynku środków masowego przekazu. W innych krajach Europy Zachodniej jego obecność pozostaje marginalna. Zamiast jednak w pełni użyć swojego potencjału do radykalnego wzmocnienia pozycji we Francji czy Hiszpanii, podejmuje decyzję rozpoczęcia globalnego podboju wysoce nieprzewidywalnych rynków byłych krajów socjalistycznych,

kojarzących się jedynie z „dziwnymi” decyzjami administracyjnymi i brakiem stabilnych reguł gry.

Już w 1990 roku – nim formalnie podpisany zostanie akt zjednoczenia – Springer otwiera w NRD osiem lokalnych redakcji „Bild’a”. Przejmuje udziały w „Leipziger Volkszeitung” i „Ostseezeitung”. Tworzy przyczółki koncernu na terenie „nowych” Niemiec, realizując zarazem *ideę fix* zaszczeploną firmie przez zmarłego 5 lat wcześniej Axela Springera, syna założyciela i twórcę potęgi ASV. Dla Springera pokojowe zjednoczenie Niemiec było celem życia, zaś koncern miał być ambasadorem wolnej, społecznej gospodarki rynkowej.

Mimo, że „likwidowana” NRD była istotnym elementem obozu KS-ów, wschodnioniemieckie projekty ASV trudno traktować jako element ekspansji koncernu w Europie Środkowo-Wschodniej. Springer jedynie „objął w posiadanie” kolejne niemieckie landy, uznając je za terytorium wewnętrzne Vaterlandu, nie mające nic wspólnego z ekspansją zagraniczną.

Co więcej – i tu zaskoczenie – powyższe projekty ASV nie są wcale jego pierwszymi posunięciami w tym rejonie Europy. Na poligon doświadczalny koncern już wcześniej wybrał nie NRD, a Węgry, zakładając w 1988 roku dwie spółki: Axel Springer Ungarn (wydawca gazet codziennych) i Axel Springer Budapest (czasopisma). Niecałe dwa lata później, tuż przed wejściem w życie węgierskiej ustawy prywatyzacyjnej, odkupił od partii komunistycznej (po cichu i w atmosferze skandalu⁵) najpierw cztery, a potem trzy dalsze gazety wojewódzkie. Dziesięć lat później, w 1988 roku, ASV jest już właścicielem 4 spółek wydawniczych na Węgrzech⁶.

Z drugiej strony, aż do 1994 roku koncern omija Polskę – rynek, przy którym potencjał czytelniczy i reklamowy niespełna 11-milionowych Węgier wydaje się bardzo ograniczony. Co więcej, gdy w końcu wchodzi, starannie unika zaangażowania w prasę codzienną, jedno ze swoich głównych źródeł dochodów. Zdaniem analityków, jeszcze 10 lat po śmierci Springera, ówczesne kierownictwo firmy nie do końca potrafi wyzwolić się z zasad wpajanych przez niego przez dziesiątki lat. Dla Springera wywieranie – przez gazetę będącą niemiecką własnością – bezpośredniego wpływu (przez sam fakt jej wydawania w lokalnym języku) na opinię

⁵ Nie bez powodu ówczesna prasa springerowska uchodziła za skrajnie antykomunistyczną, odzeganując się od wszystkiego, co „pachniało” lewicą.

⁶ Do wcześniej wymienionych doszły: Néptűrság GmbH i Petöfi Zeitungs- und Buchverlag GmbH.

społeczną w Polsce, kraju zniszczonym przez Niemców, było nie do zaakceptowania. Magazyn kobiecy – tak, dziennik opiniotwórczy – w żadnym razie. Utracony potencjalny zysk stanowił sprawę drugorzędą.

Tych pozornych sprzeczności jest więcej. Żeby pokusić się o zrozumienie przyczyn obecności ASV w Europie Środkowo-Wschodniej spróbujmy najpierw przyjrzeć się samej firmie w jej współczesnym kształcie, jej strukturze i strategii. Dobrym punktem wyjściowym wydaje się rok 2000, moment przełomowy dla gospodarki Niemiec i tamtejszego rynku medialnego.

To ostatni rok szybkiego (jak na ten kraj) wzrostu PKB. Liczony w cenach bieżących wyniesie on 3,1% – rok później będzie to już tylko 0,6%, potem 0,2%, aż wreszcie w 2003 roku osiągnie wartość ujemną⁷. Tymczasem jednak nadal trwa boom eksportowy (wzrost o 12,9% w porównaniu z 1999 r.) i inwestycyjny (wzrost o 9%). Sprzedaż na rynku reklamy osiąga rekordowe 18,2 mld euro (wzrost o 11,9%), z czego na telewizję przypada niemal 44%, gazety – 22,2%, czasopisma – 25,5%, radio – 5,7%, a pozostałe 2,6% na reklamę zewnętrzną. Mimo optymistycznych prognoz i spadającego bezrobocia (z wyjątkiem terenów dawnej NRD) wydatki konsumpcyjne rosną jednak coraz wolniej.

Sprzedaż dzienników i czasopism maleje o 2%⁸. Mimo to wpływy z ogłoszeń w czasopismach rosną o 12,5%, w dziennikach – o 8%. Rekordzistą okazują się wśród nich gazety ogólnokrajowe (+20,4%). Nie jest to jednak zasługą zwiększonej powierzchni reklamowej, a niemal wyłącznie rosnącemu udziałowi druku ogłoszeń w kosztownej dla reklamodawców technice wielokolorowej (full-color).

Grupa Axel Springer Verlag w roku 2000 to potężny koncern medialny o sprzedaży przekraczającej 2,9 mld euro i średnim zatrudnieniu około 13 600 pracowników⁹. Jest największym wydawcą prasy w Niemczech. Stanowi bez wątpienia firmę „kompletną”, silnie umocowaną praktycznie w każdym sektorze branży medialnej (o czym dopiero marzy polska Agora). Trzon jej od dawna¹⁰ uporządkowanej struktury tworzy 5 działów wykonawczych:

⁷ źródło: Federalny Urząd Statystyczny Niemiec.

⁸ W 2000 roku o wpływy na rynku niemieckim walczyło 390 dzienników i 834 czasopisma (nie licząc tematycznych).

⁹ Tworzy ją w tym czasie, wspólnie z Axel Springer Verlag AG, 67 przedsiębiorstw i 4 joint ventures, skonsolidowane *pro rata*.

¹⁰ Firma powstała w 1946 roku.

- Geschäftsbereich Zeitungen (dział gazet) – skupiający ogólnokrajowe i regionalne dzienniki sprzedawane w kioskach i w subskrypcji (w Niemczech stanowi to istotne dla statystyk rozróżnienie), gazety niedzielne, gazety gospodarcze i prasę bezpłatną. Ponieważ liderem działu jest dziennik „Bild”, przyporządkowano do niego szereg związanych z nim tytułów („Bildwoche”, „Computer Bild” itd.), mimo że są one tygodnikami (razem tworzą tzw. grupę „Bild’a”);
- Geschäftsbereich Zeitschriften (dział czasopism/magazynów) – obejmujący magazyny telewizyjne, czasopisma kobiece, młodzieżowe, rodzinne i dla mężczyzn. Liderami działu są: „Hörzu” (tygodnik TV) i „Bild der Frau” (tygodnik kobiecy);
- Geschäftsbereich Bücher (dział książek) – skupiający 16 wydawnictw z dorobkiem ponad 1200 tytułów opublikowanych w 2000 roku (16,2 mln egzemplarzy nakładu);
- Bereich Elektronische Medien (dział mediów elektronicznych) – na który składają się przedsięwzięcia związane z telewizją, radiem, Internetem, teletekstem i audiotekstem. Do zadań działu należy nadzór nad stacjami telewizyjnymi i radiowymi, firmami produkującymi programy telewizyjne i spółkami internetowymi, w których ASV posiada pakiety akcji;
- Geschäftsbereich Technik (dział techniki) – zarządzający 5 własnymi drukarniami, jak też nadzorujący realizację zamówień w 15 drukarniach kontraktowych pracujących na potrzeby ASV.

W dziale gazet, zapewniającym w tym czasie ponad 54% wartości sprzedaży Grupy, filarami są „Bild” i „Die Welt”.

Potężny „Bild”, ze średnim nakładem 4,3 mln egzemplarzy i 11,2 mln czytelników, nie jest bynajmniej dziennikiem opiniotwórczym, a klasycznym tabloidem – ale jego zasięg sprawia, że Niemcy politycy liczą się z nim bardziej, niż z poważnymi dziennikami. Silne wsparcie zapewnia mu „Bild am Sonntag”, niedzielne wydanie ze średnim nakładem 2,5 mln egzemplarzy. Czyta je 10 mln Niemców oczekujących w tym dniu szybkiej informacji o wydarzeniach sportowych. „Bild” od lat obudowywany jest szeregiem dodatkowych tytułów, na czele z towarzyszącym mu tanim tygodnikiem telewizyjnym „Bildwoche” (480 tys. egzemplarzy) i magazynem komputerowym „Computer Bild” (1 mln egzemplarzy nakładu i 3,2 mln czytelników). Trudno sobie wprost wyobrazić, ale w ciągu roku w ręce niemieckich czytelników trafia ponad 1,5 miliarda egzemplarzy dzienników i magazynów spod znaku „Bild’a”.

Springer ma również ambicje odgrywania czołowej roli w prasie opiniotwórczej. Jego szacowny, konserwatywny „Die Welt” (średnia sprze-

daż 250 tys. egz.), ze swoim niedzielnym wydaniem „Welt am Sonntag” (największy niedzielny dziennik opiniotwórczy w Niemczech – średnio 445 tys. sprzedanych egzemplarzy), jednoznacznie lokował się dotąd w pionie prasy ogólnokrajowej. Ale 2000 rok jest w Grupie Springera okresem ostrej walki o rynki regionalne. Po wcześniejszej zmianie szaty graficznej koncern postanawia wzmocnić pozycję „Welt’a” przez systematyczny wzrost liczby korespondentów i dalszą regionalizację. W październiku wchodzi na rynek dodatkowa edycja regionalna w Bawarii (2 razy w tygodniu). Równocześnie „Welt am Sonntag” wprowadza edycję monachijską.

Towarzyszą temu zasadnicze zmiany w prasie regionalno-lokalnej. Wobec narastającej konkurencji na rynku Berlina Springer odpowiada decyzją o rozbudowaniu gazety „Berliner Morgenpost” (nakład ponad 170 tys. egz.) o kolejnych 6 (!) lokalnych wewnątrzberlińskich edycji. Następują zmiany edytorskie w największym dzienniku berlińskim „B.Z.” (z nakładem ponad 260 tys. egz.). Wspomaga go edycja niedzielna „B.Z. am Sonntag” (ponad 150 tys. egz.), uzupełniona przez wersję internetową „B.Z. auf Draht”.

I to właśnie jest drugim kluczowym elementem strategii Springera w dziale prasy – wzmocnienie już funkcjonujących tytułów wersjami internetowymi. Obok „B.Z. auf Draht” (ze średnio 11 mln wejść miesięcznie) uruchomiony zostaje portal abendblatt.de (2 mln wejść) wspomagający opiniotwórczy dziennik „Hamburger Abendblatt” (300 tys. egz.). „Welt Online”, szczytujący się błyskawiczną reakcją na wydarzenia (w czasie olimpiady w Sydney był codziennie dwukrotnie redagowany) staje się jedną z najpopularniejszych gazet w Internecie (ok. 4 mln wejść miesięcznie). Wzmacnia swoją pozycję „Bild Online” z 22 mln wejść w grudniu 2000 roku.

Coraz bardziej „dokuczliwym” dla Springera elementem rynku prasowego są wydawane przez konkurencję tytuły bezpłatne. W grudniu 1999 roku ASV odpowiada rozpoczęciem druku bezpłatnego porannego dziennika „Köln Extra”. Ma on powstrzymać sprzedaż bezpłatnej gazety „20 Minuten Köln”, wydawanej przez norweską firmę Schibsted. Efekt jest destrukcyjny – żaden z tytułów nie jest w stanie pozyskać zadowalających udziałów w rynku reklamowym i oba generują straty. Springer decyduje się jednak kontynuować dystrybucję w celu blokowania rywała.

I wreszcie ostatni element działu gazet Springera: publikacje ekonomiczno-finansowe. O tyle odmienny, że koncern funkcjonuje w tym sek-

torze wyłącznie poprzez pakiety kontrolne w innych wydawnictwach – monachijskich Finanzen Verlag („Euro am Sonntag”, „Finanzen”) i Yukom („Markt und Mittelstand”) oraz grupie wydawniczej Handelszeitung w Zurichu („HandelsZeitung”, „Stocks” – wydawany od listopada 2000 roku)¹¹. W tym okresie, mimo (a może dzięki) niekorzystnym trendom giełdowym, wydawcy prasy ekonomiczno-finansowej odnotowują zadowalające wyniki w zakresie pozyskiwania ogłoszeń. Daje się zaobserwować agresywne lokowanie reklam w prasie fachowej jako element działań mających na celu odwrócenie istniejących tendencji rynkowych. Korzysta na tym również koncern Springera. Tygodnik finansowo-inwestycyjny „Euro am Sonntag” z górą podwaja nakład do średniego poziomu blisko 200 tysięcy egzemplarzy, uzyskując w swojej kategorii największą sprzedaż detaliczną w Niemczech. W kwietniu, na fali dobrych wyników finansowych, zapada decyzja o rozpoczęciu wydawania tygodnika dla inwestorów „Aktienresearch” (na początku 2001 roku zostanie zintegrowany w ramach „Finanzen Verlag”).

Drugi – po dziennikach – filar działalności koncernu stanowi w 2000 roku dział czasopism Springera. Zapewnia blisko 26% wartości sprzedaży Grupy ASV, udziałem w rynku niemieckim ustępując jedynie (choćaż odczuwalnie) Grupie Wydawniczej Bauer, dzierżącej blisko 30% całego segmentu czasopism. Oferta Springera w tym zakresie jest niemal kompletna, choć pozostaje jeszcze dość wyraźnie niezrównoważona pod względem docierania do poszczególnych grup celowych. Dominują magazyny telewizyjne i kobiece.

Niezwykle konkurencyjny rynek magazynów telewizyjnych w Niemczech tworzy 19 tygodników, dwutygodników i miesięczników. Niepodważalnym liderem jest koncern Bauera z 10 milionami egzemplarzy jednorazowego nakładu (7 tytułów). O sile Springera stanowią 3 tytuły („Hörzu”, „Funk Uhr” i „TVneu”) o łącznej średniej sprzedaży ok. 3,8 mln egzemplarzy. Jedynie jednak flagowy „Hörzu” (2,1 mln egz.) jest w stanie rywalizować nakładem z największymi tytułami Bauera. W segmencie TV tradycyjnie już pozostaje on oczkiem w głowie Springera – pozycjonowany jako magazyn osób wykształconych o ponadprzeciętnych docho-

¹¹ Także w sektorze prasy regionalnej Springer jest obecny dzięki posiadanym pakietom akcji. Są to cztery liczące się gazety regionalne („Lübecker Nachrichten”, „Kieler Nachrichten” oraz dawne wschodnioniemieckie „Leipziger Volkszeitung” i „Ostsee-Zeitung”) oraz szereg wydawnictw lokalnych.

dach jest szczególnie atrakcyjny dla reklamodawców (i dochodowy dla Springera)¹².

W liczącym ponad 50 tytułów niemieckim rynku czasopism kobiecych Springer partycypuje dzięki trzem tytułom. „Bild der Frau”, o imponującym średnim nakładzie 1,7 mln egzemplarzy (ponad 5 mln czytelniczek) pozostaje w 2000 roku największym tygodnikiem kobiecym w tym kraju, mimo spadku nakładu (straty konkurentów były jeszcze większe). Dwa pozostałe to „Journal für die Frau” (400 tys. egz.) i niszowa „Allegra” (200 tys. egz.), adresowana do grupy celowej młodych kobiet o wysokich dochodach.

Mimo, że „Auto Bild” ze swoją sprzedażą średnio 800 tysięcy egzemplarzy pozostaje liderem w tematyce motoryzacyjnej, Springer coraz bardziej wątpi, aby przy pomocy pojedynczego tytułu udało się na dłuższą metę obronić swoją pozycję rynkową w segmencie czasopism dla mężczyzn. Tym bardziej, że pozycja drugiego „jedynaka” – magazynu „Sport Bild” – jest wyraźnie nadwyreżona przez agresywny marketing stacji telewizyjnych, przeznaczających rosnący czas antenowy na relacje z wydarzeń sportowych. W tej sytuacji koncern intensyfikuje wysiłki ukierunkowane na przejęcie nowych tytułów, które pozwolą na bardziej precyzyjne pozycjonowanie wydawnictw z tego segmentu. Projekt zostanie sfinalizowany w 2001 roku.

Tymczasem jednak, z dniem 1 stycznia 2000 roku, rusza największe przedsięwzięcie prasowe Springera w tym okresie. Koncern, nabywając od Marquarda prawa do 15 tytułów młodzieżowych i muzycznych, wchodzi do nowego dla siebie segmentu, wypełniając kolejną lukę zarówno w ofercie krajowej, jak i zagranicznej. Całością projektu zarządzać będzie wydzielona firma, Axel Springer Young Mediahouse GmbH. ASV przywiązuje dużą wagę do tego przedsięwzięcia. Choć, z drugiej strony, nie należy go przeceniać – łączna sprzedaż 4 przejętych tytułów przypadających na rynek niemiecki (685 tys. egz.) nie dorównuje flagowej pozycji Bauera, magazynowi „Bravo”. Zmiany organizacyjne nie omijają także czasopism tematycznych Springera. Z dniem 1 października zostają wniesione do joint venture założonego wspólnie z grupą wydawniczą Jahr-Verlag.

¹² Zamierzając dodatkowo wzmocnić to przekonanie 2000 rok poświęcono na intensywną promocję prezentującą „Hörzu” jako tytułu przeznaczonego dla tzw. zwycięskiej generacji (winning generation).

Jak się wydaje, w 2000 roku Springer – podobnie jak Agora w Polsce – nie jest w stanie w pełni ocenić rozmiarów i głębokości nadciągającego kryzysu gospodarczego. Jeszcze w listopadzie koncern uroczyście kładzie kamień węgielny pod nowy, potężny kompleks biurowy w Berlinie (64 tysiące m²). Ma zostać ukończony w 2003 roku za cenę 175 milionów euro.

Ten rok wyraźnie jest okresem agresywnych inwestycji. W nowopowstałej kompanii ProSiebenSat.1 Media AG – zbudowanej na bazie zgrupowanych stacji telewizyjnych SAT.1, ProSieben, Kabel 1 i N24 – Springer obejmuje ok. 11,5% akcji, z prawem dokupienia dalszych od KirchMedia (z wzajemnością, co dwa lata później doprowadzi do dramatycznych wydarzeń). Taką samą operację przeprowadza z 49% akcji firmy ISPR GmbH, sprzedającej prawa do transmisji sportowych. Traktuje to jako inwestycje długofalowe, wpisujące się w umacnianie pozycji „kompletnego” koncernu medialnego. Jednocześnie Springer utrzymuje swoje udziały w 7 stacjach radiowych i telewizji Hamburg 1 TV. W październiku 2000 roku tworzy spółkę AS Venture, dając jej do dyspozycji kapitał 150 mln euro. Zadaniem firmy jest uruchamianie na rzecz ASV projektów medialnych i inwestycji w firmy technologiczne.

Nabywając akcje jednego z portali, Grupa wchodzi w przedsięwzięcia internetowe, wcześniej należące do marginalnych. Tym samym podejście Springera do Internetu zmienia się, według terminologii użytej przez sam koncern, w „strategię dualną” – inwestycje będą służyć zarówno wzmocnieniu wydawanych od lat gazet i czasopism, jak i stanowić nowe, niezależne projekty. Zgodnie z przyjętymi w 2000 roku założeniami, strategia ma być wdrażana przez najbliższe 2–3 lata i wiązać się z inwestycjami przekraczającymi 100 mln euro i dodatkowym zatrudnieniem 300 pracowników.

Porządkowany jest dział ksiązek, w 2000 roku zapewniający Grupie zaledwie 3,2% wartości sprzedaży. Springer kontroluje szereg wydawnictw, tworzy grupy wydawnicze (założona rok wcześniej Econ Ullstein List), które wymagają konsolidacji i restrukturyzacji – z czego koncern zdaje sobie sprawę. Tym bardziej, że przejmowane są kolejne firmy, jak Wilhelm Heyne Verlag (z wejściem umowy w życie w styczniu 2001 roku).

Przejmując magazyny od grupy wydawniczej Marquarda Grupa ASV, myśli w równym stopniu o rynku niemieckim, jak i inwestycjach zagranicznych. Opóźnienie koncernu w tych ostatnich – w porównaniu z pozycją konkurentów – jest wprost dramatyczne. Z zagranicznych operacji

pochodzi zaledwie 15% wartości sprzedaży w ujęciu skonsolidowanym, z tego w dziale gazet – 8%, książek – 12%, mediów elektronicznych – 3%. Sytuację ratują tylko czasopisma – 22% sprzedaży zapewniają projekty zagraniczne. Te nikłe wartości procentowe to zaledwie jeden z problemów. Springer zdaje sobie sprawę z faktu, że obecnie inwestowanie w dojrzałe, w pełni „zagospodarowane” przez konkurentów rynki Europy Zachodniej oznacza, obok nadmiernego ryzyka wynikającego z wysoko postawionych barier wejścia, także konieczność ponoszenia nieproporcjonalnie dużych nakładów. W maju 2000 roku nabywa co prawda większośćowe udziały we francuskiej firmie wydawniczej Media Mag S.A., z jej płatnym magazynem telewizyjnym „Télé Magazine” (średnia sprzedaż około 530 tys. egz.) i dwoma specjalistycznymi miesięcznikami „Rebondir” (100 tys. egz.) i „Profession Fonctionnaire” (20 tys. egz.), ale niewiele poprawia to jego stan posiadania w tej części Europy¹³. Hiszpańskie projekty skupiają się zaledwie na dwóch dziedzinach: architekturze wnętrz (3 tytuły o łącznym nakładzie ok. 320 tys. egzemplarzy) oraz komputerach i grach komputerowych (w sumie ponad 460 tys. egzemplarzy – ale w rozbiu aż na 8 tytułów, z których połowa nie osiąga jednostkowego nakładu 40 tys. egzemplarzy). Z trudem bronią swoich pozycji – nawet najsilniejszy z nich „Computer Hoy” (134 tys. egz.)¹⁴ wymaga wsparcia „satelity”, dwutygodnika „PC Today”, stworzonego w tym celu w listopadzie 2000 roku. Jednocześnie z portfela ASV znikają trzy tytuły („Chica Hoy”, „La Quinta” i „RC Model”). Springer stara się bagatelizować ten fakt, tłumacząc podjęte decyzje wdrażaniem nowej strategii konsolidacji branży. Nie brzmi to jednak szczególnie przekonująco – tym bardziej, że sumaryczne wyniki osiągnięte w tym roku przez hiszpańską Grupę Axel Springer nie zachwycają.

Działalność ASV w Portugalii ogranicza się do joint venture z lokalnym wydawcą i publikowania, od 30 marca 2000 roku, mutacji „Auto Bild’a” (pod nazwą „AutoFoco”). Inwestycje w Szwajcarii wydają się stabilne, ale mimo wejścia na rynek wspomnianego wcześniej tygodnika „Stocks” nie posiadają zbytniego potencjału rozwojowego. Wydawana w Zurychu „HandelsZeitung”, choć ciesząca się dobrą opinią, nie przekracza 40 tysięcy egzemplarzy sprzedawanego nakładu. Poprzez nabyty w lutym 1999 roku pakiet kontrolny (około 88%) szwajcarskiego wydawcy tej gazety,

¹³ Poza wyżej wymienionymi ASV jest obecny na rynku francuskim jedynie dzięki czasopismu „Auto Plus”, wydawanemu wspólnie z wydawnictwem EMAP.

¹⁴ Wydawana od października 1998 roku hiszpańska mutacja „Computer Bild’a”.

firmy Handelszeitung und Finanzrundschau AG, ASV staje się współwłaścicielem 10 magazynów z dziedziny businessu i handlu – w większości są to jednak pozycje wysoce specjalistyczne (niszowe).

Mimo posiadania większościowych udziałów w szeregu spółkach wydawniczych w sąsiedniej Austrii obecność prasowa Springera w tym kraju nie jest imponująca. Jediną pozycję w segmencie gazet stanowi „Tiroler Tageszeitung”, o średniej sprzedaży poniżej 90 tys. egzemplarzy. Nieco lepszą sytuację w segmencie czasopism zapewnia koncernowi 51% udziałów nabytych w październiku 1999 roku w wydawnictwie Sportmagazin Verlag GmbH (tygodnik „Sportmagazin” i szereg pozycji konsumenc-kich)¹⁵. Ale, podobnie jak w Szwajcarii, żaden z austriackich tytułów Springera nawet nie zbliża się do kategorii prasy wielkonakładowej, z reguły zachowując charakter wybitnie niszowy.

W tej sytuacji jedynym efektywnym rozwiązaniem wydaje się wkroczenie na gorzej zorganizowane, dopiero dojrzewające rynki medialne Europy Środkowo-Wschodniej. Springer ocenia istniejące tam bariery wejścia jako zdecydowanie niżej ustawione niż w Unii Europejskiej. Lokalne wydawnictwa są z reguły dopiero „na dorobku”, świeżo po przejęciach będących następstwem transformacji ustrojowej. Nowi wydawcy nie dysponują kapitałem pozwalającym na ekspansję (zarówno w rozumieniu integracji poziomej, jak i pionowej) bądź, nawet posiadając wolne środki finansowe i odpowiednie kontakty w sferach politycznych, nie do końca potrafią je wyzyskać, dopiero zdobywając doświadczenie w branży poligraficzno-wydawniczej. W tę lukę postanawia wejść „zawsze spóźniony” Springer, starając się bodaj po raz pierwszy wyprzedzić swoich konkurentów z UE.

W 2000 roku ASV wydaje już na Węgrzech 8 tytułów regionalnych o łącznym nakładzie sprzedanym ponad 260 tys. egzemplarzy oraz gazetę niedzielną „Vasárnap Reggel” (117 tys). Pragnie odgrywać pierwszoplanową rolę na rynku czasopism, publikując 16 tygodników sprzedawanych średnio w liczbie ponad 1,6 mln egzemplarzy – z czego 9 tytułów wprowadzono na rynek w ciągu jednego tylko, 1999 roku (posunięcie bez precedensu). Zarówno nakład, jak i dywersyfikacja w pozycjonowaniu magazynów (są wśród nich 3 czasopisma kobiece, 2 młodzieżowe, 4 magazyny telewizyjne, 2 kucharskie i jedno specjalizujące się w wystroju wnętrz) świadczą o globalnym podejściu Springera do rynku węgierskie-

¹⁵ Poprawia zarazem jego pozycję osłabioną sprzedażą rok wcześniej udziałów w wydawnictwie News.

go i jego zainteresowaniu praktycznie całym segmentem prasowym. Co ciekawe przy tym, zaledwie dwa z wyżej wymienionych tygodników są kalkami tytułów wydawanych przez ASV w innych krajach.

Gruntowne zmiany organizacyjne następują w Czechach i na Słowacji. ASV sprzedaje mniejszościowe udziały w spółce Ringier-Springer i rozpoczyna bezpośrednie operacje poprzez własną firmę-córkę. Wprowadza na rynek czeski miesięczniki „Popcorn” i „Top Divky”. W Rumunii, mimo kryzysu trwającego od jesieni 1999 roku, koncern podejmuje szereg działań organizacyjnych. Dysponując pakietem kontrolnym (90%) objętym 1 stycznia 1999 roku w lokalnym domu wydawniczym LvB Invest International, decyduje o przekształceniu firmy w spółkę Axel Springer Editura SRL. Kontynuuje wydawanie wprowadzonego na rynek w 1999 roku magazynu „Olivia”, stanowiącego mutację polskiego projektu o tym samym tytule. Wzmacnia swoją pozycję w segmencie czasopism kobiecych i rozrywkowych.

I wreszcie Polska, kraj o potencjale czytelnicy większym niż wszystkie wymienione kraje Europy Środkowo-Wschodniej razem wzięte. Spóźniony Springer rozpoczyna od segmentu czasopism: 1994 rok – „Pani Domu”, 1995 rok – ilustrowany magazyn „Na Żywo”, potem „Auto Świat”, „Olivia” i „Komputer Świat” (te dwa ostatnie w 1998 roku). W 2000 roku Grupa ASV ma już znaczącą pozycję w segmencie magazynów polskiego rynku prasowego, wydając 14 czasopism o jednorazowej łącznej sprzedaży ponad 2,7 mln egzemplarzy. Filarami są magazyny kobiece „Pani Domu” (razem z czasopismem „Pani Domu Poleca” sprzedawana w ponad 800 tys. egzemplarzy) i „Olivia” (ponad 580 tysięcy, licząc łącznie z „Olivią Plus”) oraz magazyn motoryzacyjny „Auto Świat” (270 tysięcy, razem z „Auto Świat Katalog”). Najnowszym uzupełnieniem oferty są świeżo przejęte od Marquarda magazyny młodzieżowe „Dziewczyna” i „Popcorn”.

Polska stanowi klasyczny przykład ulubionego posunięcia wydawniczego Springera – kalkowania za granicą projektów już wcześniej sprawdzonych w innych krajach, głównie w Niemczech. „Pani Domu” to nic innego jak polska edycja „Bild der Frau”, pierwowzorem „Auto Świata” jest „Auto Bild”, „Komputer Świata” – „Computer Bild”. Zakupione przez ASV miesięczniki „Dziewczyna” i „Popcorn” również nie mają polskiego rodowodu. W sumie na 2,7 mln egzemplarzy jednorazowego średniego nakładu sprzedawanego przez Springera w Polsce w 2000 roku aż 1,6 mln egzemplarzy stanowi kopie magazynów zachodnioeuropejskich. Bez wątplenia, pasjonujący temat dla socjologów.

Pod koniec 2000 roku Springer uznaje segment wydawnictw zagranicznych za przejściowo skompletowany. Ocenia, że przyszłe projekty, nie tylko w Polsce, wymagają najpierw konsolidacji dotychczasowych. Tym bardziej, że akcjonariusze niekoniecznie muszą być zadowoleni z pochłaniania zysku przez dalszą agresywną strategię inwestycyjną.

A czysty zysk, od kilku lat rosnący, w 2000 roku spada o niemal 53 mln euro do zaledwie 98 milionów. Broniąc swojej strategii, w przedmowie do Raportu Roczного zarząd i jego prezes August A. Fischer stwierdzają dobitnie, że „...Dla Axel Springer Verlag rok 2000 stanowił jedną z doniosłych decyzji o przyszłości [...]. Zmieniająca się branża komunikacji zaskoczyła szeregiem wyzwań. Aby im sprostać, dokonano fundamentalnych decyzji strategicznych [...]. Axel Springer Verlag przeprowadził rozległe inwestycje w przyszłość firmy [...]”. Te inwestycje, w sumie 100 mln euro mają zapewnić stabilną przyszłość istniejącym publikacjom i wdrożenie nowych projektów.

Zdaniem prezesa Fischera przyszłość branży medialnej Anno Domini 2000 jest kształtowana i determinowana przez trzy decydujące elementy:

- Internet – który mimo przemijania początkowej euforii nadal będzie odgrywał coraz ważniejszą rolę zarówno jako źródło bieżącej, wszechstronnej informacji, jak i wirtualny rynek;
- konkurencja – coraz bardziej zażarta w sektorach gazet i czasopism, dotkniętych podwyżkami cen papieru redukującymi margines zysku. Dodatkowym czynnikiem o długofalowym oddziaływaniu jest wejście na rynek prasy bezpłatnej;
- globalizacja – stanowiąca postępujący proces.

Te elementy skupią szczególną uwagę kierownictwa Grupy ASV w kolejnym roku.

W swoim Raporcie za 2000 rok zarząd dokonuje oceny perspektyw niemieckiej gospodarki na kolejny rok fiskalny. W przedmowie do niego prezes Fischer jest pełen „ostrożnego optymizmu”. „...Mimo, że nasza pozycja rynkowa już wcześniej była silna, udało się nam ją poprawić jeszcze bardziej w 2000 roku, kontynuując pozytywny trend, jakiego doświadczyliśmy w minionych kilku latach [...]”, stwierdza.

Rok później kolejna przedmowa do kolejnego Raportu Roczного (za 2001 rok) będzie miała niecodzienną formę – wywiadu z dwoma prezesami koncernu: nowo mianowanym Mathiasem Döpfnerem i ustępującym ... Augustem A. Fischerem. Rozpocznie się od słów: „Panie Fischer, opuszcza Pan firmę w ciężkich czasach. Jak by Pan podsumował miniony rok, w którym Axel Springer Verlag po raz pierwszy ogłosił stratę?...”.

Kontynuować czy modyfikować strategię?

Faktyczne wyniki uzyskane przez gospodarkę niemiecką w 2001 roku okazały się prawdziwym szokiem dla wydawców i rynku reklamy. PKB wzrosło zaledwie o 0,6% (najniżej od 1993 roku), przy czym siłą napędową będzie głównie indywidualna konsumpcja (wzrost wydatków o 1,4%), absorbowana jednak niemal w całości przez silny wzrost cen oleju opałowego, paliwa i żywności. Inwestycje ulegną zmniejszeniu o 3,4%. Bezrobocie pozostanie praktycznie na niezmiennym poziomie (9,0%). Krótko mówiąc, fundamentalne założenia co do przyszłego stanu otoczenia gospodarczego, przyjęte przez zarząd ASV w Raporcie Rocznym za 2000 rok, legną w gruzy.

Sprzedaż gazet i czasopism spada o 2,5% (przy czym mniej odczuwają to gazety – spadek o 0,9%)¹⁶. Rynekowi grozi jeszcze większa zapaść, ale – paradoksalnie – sytuacja zostaje uratowana przez atak terrorystyczny w USA (11 września), który w odczuwalnym stopniu zwiększa popyt na prasę.

Dochody wydawców pochodzące ze sprzedaży nakładu zmniejszają się tylko o 1% (wynik podnoszenia cen prasy w przededniu wprowadzenia euro). Obniżeniu ulega lojalność czytelników czasopism. Szczególnie odczuwają to dwutygodniki kobiece, wypierane przez tanie tygodniki adresowane do młodszej grupy wiekowej.

Rynek reklamy odnotowuje spektakularny spadek obrotów – pierwszy od z górą 30 lat – o 7,4% w skali roku. W gospodarce brakuje nowych przedsięwzięć kapitałowych (w tym fuzji) napędzających rok wcześniej zamówienia ogłoszeń. W ocenie Springera istotny wpływ na rynek reklamy ma też samo wprowadzenie euro i zmiany w niemieckim prawie rabatowym. Pod koniec roku negatywny trend ulega utrwaleniu w następstwie wspomnianego wcześniej aktu terroru. Wpływy z reklamy w prasie zmniejszają się o 9,2%, przy czym najbardziej cierpią gazety ogólnokrajowe (spadek o 18,9%).

Wszystkie te niekorzystne zjawiska i trendy nawarstwiają się stopniowo od początku roku i trudno przypuszczać, że na tym etapie rozwój wydarzeń stanowi jeszcze zaskoczenie dla zarządu Grupy ASV. Oznaki osłabienia popytu na ogłoszenia dają o sobie znać już w pierwszych miesiącach roku, początkowo na rynkach regionalnych. Od połowy roku spa-

¹⁶ Co pozostaje dużą zasługą „Bild’a”, którego sprzedaż wzrasta o 0,4%.

dek ma zasięg powszechny i ulega pogłębieniu. Ta tendencja wymaga konkretnej reakcji ze strony koncernu. Czy będzie nią zmiana strategii?

W Raporcie Zarządu za 2001 rok pada stwierdzenie, że odpowiedzią ASV na trudną sytuację ekonomiczną i rosnące ceny papieru jest „...wdrożenie systematycznego programu reorganizacji i optymalizacji portfela. Rozpoczęto go od redukcji personelu w całej Grupie, o dziesięć procent do końca 2003 roku [...]”. Tymczasem jednak zatrudnienie w 2001 roku osiąga (w ujęciu średniorocznym) poziom 14 069 pracowników, co oznacza wzrost o 3,5% w porównaniu z rokiem ubiegłym. „Winowajcą” są jednak wyłącznie nowe projekty i konsolidacja już przejętych firm. W „starych” wydawnictwach zaczynają się cięcia etatów, wcześniej nie do pomyślenia.

Springer poszukuje szansy na zahamowanie spadku sprzedawanych nakładów w zmianach edytorskich. Uatrakcyjnieniu „starych” tytułów prasowych ma służyć coraz większa liczba towarzyszących im magazynów i nowych dodatków. Uszczelniany jest pierścień „satelitów” „Bild’a”. W jeszcze większym stopniu niż dotychczas – dzięki nowym dodatkom – ten największy w Europie dziennik ma być „pismem dla każdego”.

Niedzielne wydanie dziennika, „Bild am Sonntag”, atakowane przez nowego, potężnego konkurenta („Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung”), broni swojego udziału w rynku, starając się pozyskać młodych czytelników cotygodniowym suplementem „VIVABams”, wydawanym we współpracy z popularną w tej grupie wiekowej stacją telewizyjną VIVA. Tworzona jest skonsolidowana rodzina magazynów motoryzacyjnych wspierająca tygodnik „Auto Bild”. Istniejącą dotąd lukę w segmencie magazynów dla mężczyzn ma wypełnić, począwszy od maja, zakupiona licencja na wydawanie tygodnika „Maxim”.

Na dramatyczny spadek sprzedaży magazynów finansowych „Euro am Sonntag” i „Finanzen” (odpowiednio o –23,6% i –14,9%) wydawanych przez monachijską Finanzen Verlag, Springer odpowiada zwiększając swój udział do 100% kapitału. Pogarszająca się ogólna sytuacja rynkowa ma jednak i dobre strony. Wydawca bezpłatnego dziennika „20 Minuten Köln”, norweska grupa Schibsted, w lipcu 2001 roku wycofuje się ze swojego projektu i zarzuca plany ekspansji na terenie Niemiec. Springer może „odtrąbić” zwycięstwo, po czym, z nieukrywana ulgą, ogłosić zamknięcie nadal deficytowego „Köln Extra”.

Jesienią trudna sytuacja operacji multimedialnych zmusza koncern do działań restrukturyzacyjnych. „Bild Online”, przekształcony w samodzielne przedsięwzięcie biznesowe Bild.de AG, ma stać się portalem in-

formacyjno-rozrywkowym. 37% jego akcji trafia w ręce T-Online International AG, który w grudniu przejmuje również 50% udziałów w internetowej firmie marketingowej Springera, Interactive Media CCSP AG. Zaistniałe zmiany kapitałowe kierownictwo ASV uzasadnia „...planem stworzenia silnej podstawy do przejścia czołowej pozycji również w skali europejskiej [...]”, w praktyce jednak są w dużym stopniu wymuszone trudną sytuacją projektu.

Równie niewdzięczne zadania stają przed należącą do koncernu firmą AS Venture GmbH, odpowiedzialną za zarządzanie jego udziałami w obcych przedsięwzięciach multimedialnych. W sierpniu finalizuje ona wykup pozostałych akcji w PropertyGate.com AG i restrukturyzuje projekt tworząc z niego centralną platformę Grupy w branży nieruchomości. Nie udaje się uratować innej współwłasności ASV, wyszukiwarki Infoseek, która ogłasza upadłość. Po sześciu miesiącach przestaje istnieć portal Sheego.com, joint venture z Otto Versand. Podjęta zostaje decyzja sprzedaży mniejszościowych udziałów (25,5%) w portalu Sport 1 (według oświadczenia zarządu „...na skutek trwającej ekspansji sprawozdań sportowych w Bild.de”¹⁷).

Trudno oprzeć się wrażeniu, że te wymuszone przez sytuację zmiany wyglądają bardziej na plan awaryjny niż na kontynuowanie starannie opracowanej strategii multimedialnej. I chyba są mocno spóźnione, również w stosunku do konkurencji. Największy wydawca na rynku czasopism, Grupa Wydawnicza Bauera już rok wcześniej uporała się z integracją wszystkich projektów internetowych, konsolidując je w Bauer Internet Company.

Strategia Springera Anno Domini 2001 na rynku niemieckim jest dwukierunkowa. Koncern stara się zahamować spadek sprzedaży dotychczasowych tytułów, równoległe tnąc koszty i przeznaczając ograniczone środki na lifting tych wydawnictw. Jednocześnie „ucieka do przodu” uruchamiając nowe projekty ukierunkowane na uzupełnienie kręgu czytelników o grupy celowe ocenione jako niedoreprezentowane. Rzecz w tym, że konkurencja reaguje równie agresywnie na istniejącą sytuację rynkową, także odpowiadając nowymi wydawnictwami. Powstaje patowa sytuacja, w której główni gracze *de facto* bronią jedynie swojego udziału w rynku niemieckim. Szansy na rozwój można poszukiwać wyłącznie na zewnątrz.

¹⁷ Raport Roczny za 2001 rok.

Pozycja koncernu w Zachodniej Europie, mimo podejmowanych wysiłków, nie ulega zasadniczej zmianie. W Hiszpanii Springer skupia się na obronie dotychczasowych przedsięwzięć. Podejmowane są próby poszerzenia portfela we Francji przez wydawanie licencyjnej edycji „Men's Health”, jednocześnie jednak sprzedane zostają – jako nie dysponujące odpowiednim potencjałem reklamowym – oba posiadane magazyny tematyczne. Podobnie likwidacji ulegają hiszpańskie tygodniki „Ambientes”, „Juegos y Cia” i „Dreamcast”, jako (według oficjalnego komunikatu) nie mieszczące się w „...polityce koncentracji na publikacjach składających się na rdzeń działalności [...]”¹⁸. Koncern deklaruje, że aktualna strategia koncernu zakłada wchodzenie wyłącznie w projekty wielkonakładowe.

Polem ekspansji pozostaje zatem Europa Środkowo-Wschodnia. W strategii Springera coraz wyraźniej zarysowuje się agresywna wizja stworzenia lokalnego „trójkąta wpływów” z rynków prasowych Węgier, Polski i Czech. W czerwcu Grupa ASV przejmuje 75,08% udziałów w praskim domu wydawniczym Automedia a.s., przemianowując go na Axel Springer Praha i tworząc z niego „...dobłą platformę do kontynuowania ekspansji w tutejszych operacjach prasowych [...]”¹⁹. Bazę stanowią wydawnictwa motoryzacyjne: największy w tym segmencie tygodnik „Svět Motorů” i „Auto Tip”, licencyjna edycja „Auto Bild”. W opinii koncernu czeski rynek prasowy należy do najbardziej atrakcyjnych w tej części Europy.

Kolejną cegiełką w węgierskiej układance jest zakup w dniu 1 stycznia 2001 roku lokalnego wydawnictwa Zöld Újság – w celu przejęcia gazety gospodarczej „Világgazdaság”, największego tego typu tytułu na Węgrzech. Mimo niewielkiego nakładu dziennika (ok. 13 tys. egzemplarzy) ten projekt sam w sobie sygnalizuje wejście Springera w następny segment węgierskiego rynku prasowego. Wzmocnieniu pozycji koncernu ma służyć zakup drukarni w Kecskemét. Jednocześnie, w ramach zarządzania kosztami w warunkach spadku popytu na rynku reklamy, dokonywane są zmiany organizacyjne skupiające działalność edytorską w jeden centralny zespół.

W Polsce Grupa ASV wprowadza na rynek dwa magazyny o, jak to sama określa, „wybitnie strategicznym znaczeniu” – miesięcznik biznesu i finansów „Profit” i licencyjny tygodnik opinii „Newsweek Polska”. To

¹⁸ Raport Roczny za 2001 rok.

¹⁹ Ibidem.

kolejne wejście w nowy segment prasowy, zarazem wzmacniające pozycję Springera jako drugiego co do wielkości wydawcy czasopism w Polsce.

Pojawienie się nowego, agresywnie reklamowanego tygodnika „Newsweek Polska”²⁰ lokalni wydawcy odbierają jako zagrożenie. W ich ocenie istniejący dość stabilny układ sił w magazynach opiniotwórczych ulec musi zasadniczemu zachwianiu. Start „intruza” w nakładzie 300 tysięcy egzemplarzy okazuje się bowiem tak udany, że dopiero dodruk kolejnych 200 tysięcy zaspokaja popyt rynkowy. Sprzedany nakład kolejnych edycji regularnie przekracza 300 tysięcy (zamiast zakładanych w planie niecałych 200), od początku mając nadspodziewanie wysokie obłożenie reklamami.

W poczuciu zagrożenia (mimo deklaracji Springera, że pragnie on poszerzyć rynek czytelników czasopism społeczno-gospodarczych, a nie odbierać go już obecnym tygodnikom o tym profilu) wydawcy konkurencyjnych magazynów („Polityki” i „Wprost”) decydują się na gorączkowe zmiany redakcyjne i poligraficzne. Z dobrym skutkiem – gdyż uatrakcyjniają szatę graficzną i formułę swoich produktów. W pewnym sensie niepotrzebnie – gdyż „Newsweek”, ze swoją sugestywną infografiką i dynamicznymi, krótkimi artykułami rzeczywiście powiększa segment²¹, jednocześnie uzyskując nadspodziewanie wysoki stopień duplikacji (zarówno czytelników, jak i reklamodawców) z obu głównymi konkurentami. Rynek jeszcze raz wykazuje, że nadal dopiero dojrzewa i nadal posiada pewien zasób niewykorzystanej chłonności.

Wartość sprzedaży zagranicznej Springera wzrasta, w porównaniu z rokiem 2000, o 21,2 mln euro (+4,9%). Tym samym 15,8% przychodów (451,6 mln euro) tworzonych jest poza obszarem Niemiec. Formalnym podkreśleniem wagi, jaką koncern przykładą do ekspansji zagranicznej staje się przekształcenie Działu Czasopism w Dział Czasopism i Przedsiębiorstw Międzynarodowych, skupiający całość zagranicznych operacji ASV.

Rok 2001 Grupa zamyka stratą 197,9 mln euro. Wartość sprzedaży spada o 1,3% do 2864 mln euro. To bardzo dotkliwa zmiana po latach zy-

²⁰ Reklamy spięte nośnym hasłem: „Tydzień zaczyna się od Newsweeka” (z dodatkową aluzją do konkurencyjnej „Polityki” – „Newsweek” dociera do kiosków w poniedziałek, „Polityka” dopiero w środę).

²¹ Głównie o grupę młodych ludzi w wieku 15–25 lat. Okazało się to rozszerzeniem wobec planowanej grupy celowej: wszyscy 25–49, osoby z wyższym wykształceniem, mieszkańcy dużych miast.

sków, nie do końca dająca się wytłumaczyć istniejącą sytuacją gospodarczą. Należy przypuszczać, że akcjonariuszy szczególnie niepokoją dwa fakty:

- kontynuacja agresywnej strategii inwestycyjnej w warunkach silnego spadku przychodów z reklam, stanowiących jeden z fundamentów firmy (-9,9%),²² oraz
- strata w ciągu roku połowy wartości akcji (z 101,5 euro w styczniu 2001 roku do 58 euro w grudniu).

Punktem krytycznym w strategii realizowanej przez Springera w 2001 roku staje się w pierwszym rzędzie element czasowy. Wdrożenie programu reorganizacji i cięć kosztów rządzi się prawami efektu odroczonego w czasie. Wymaga wielu miesięcy i w początkowej fazie nie tylko nie przynosi konkretnych oszczędności, ale wiąże się z dodatkowymi nakładami. Jednocześnie siłą rozpędu kontynuowane są projekty będące w stadium początkowym. „Zasysają” środki finansowe, jeszcze niewiele dając w zamian. Oczywiście – w ramach programu oszczędnościowego – inwestycje można wygasić, ale i to kosztuje. Wdrażane projekty można sprzedać, lecz w warunkach recesji będą to transakcje „na czerwono” (ze stratą).

Zarząd staje w sytuacji dramatycznego wyboru: ciąć koszty za wszelką cenę (osiągając doraźną poprawę bilansu) czy – również za wszelką cenę – budować przyszłą wartość firmy, doprowadzając projekty do etapu, w którym zrealizują swój potencjał rozwojowy. Wybiera wariant mieszany. Restrukturyzuje Grupę, dokonując cięć selektywnych. Podjęte działania sprawiają jednak wrażenie, że po latach ciągłej ekspansji i związanego z tym wzrostu nakładów zarząd Springera nie jest w pełni przygotowany organizacyjnie i psychologicznie do zarządzania kosztami w warunkach kryzysu. To, że w 2001 roku zatrudnienie ulega zwiększeniu o 3,5% wydaje się mniej niepokojące od faktu, że koszty osobowe wzrastają w tym czasie o 10,2%, zaś ich udział w wydatkach Grupy rośnie o 4,4%.

W przedmowie do Raportu Roczego za 2001 rok odchodzący prezes, August Fischer, broni przyjętej przez zarząd strategii. Przyznaje jednak, że „...koszty zbyt szybko wzrosły przez długi okres pełnych sukcesu lat. Należy dokonać gruntownego badania wszystkich struktur we wszystkich polach w celu dalszego eliminowania kosztów [...]”. Może to błędne

²² Tym samym udział przychodów ze sprzedaży reklam w całości skonsolidowanych przychodów spadł poniżej 40% (do 38,9%).

odczucie, ale wydaje się, że po ponad roku gwałtownego spadku taka diagnoza winna już być gotowa (i co najwyżej podlegać bieżącym korektom).

W teście Przedmowie obejmujący stanowisko prezesa Mathias Döpfner stawia przed firmą trzy główne cele na nadchodzący okres:

- rynkowe przywództwo koncernu w segmencie prasowym na obszarze niemieckojęzycznym – oczekując od zespołów redakcyjnych dostarczania błyskawicznej informacji i atrakcyjnego dziennikarstwa;
- umiędzynarodowienie segmentu prasowego ASV – koncentrując się na rynku europejskim;
- uzyskanie wartości dodanej z tytułu posiadanych znaków handlowych i zasobów prasowych poprzez ich eksploatację w cyfrowych kanałach dystrybucji.

Udziałowcom firmy zarząd obiecuje znacznie rosnącą rentowność koncernu, która zostanie osiągnięta dzięki cięciom kosztów i zogniskowaniu strategii na podstawowych celach. Sam wynik operacyjny w 2002 roku ma ulec – wobec dalszej słabości gospodarki i kosztów podjętych działań reorganizacyjnych – jedynie nieznacznej poprawie. Wzrost sprzedaży osiągnie poziom zaledwie 1–2%.

Jak odwrócić tendencje spadkowe?

Nauczony doświadczeniami poprzedników zarząd kierowany przez Mathiasa Döpfnera przyjmuje bardzo ostrożne, konserwatywne założenia co do przewidywanego stanu gospodarki niemieckiej i sytuacji Grupy ASV w 2002 roku. Rzeczywistość okazuje się jeszcze bardziej ponura.

Wzrost PKB Niemiec nie przekracza 0,2%. Aktywność gospodarczą osłabiają dodatkowo reperkusje wojny w Iraku i sytuacja na giełdach światowych. Rosnąca wartość euro obniża konkurencyjność niemieckiego eksportu. Spadek prywatnej konsumpcji (–0,5%), inwestycji przemysłowych (–8,4%) i budowlanych (–5,9%) oraz zatrudnienia (–5,4%) przekłada się na malejący popyt na gazety i czasopisma (–4% w skali roku). Analogicznie, o 4,4% spadają wydatki całej branży reklamowej. Szczególnie cierpi prasa gospodarcza (spadek wpływów o 30,6%), magazyny internetowe i komputerowe (–21%) oraz czasopisma opinii (–6,7%).

Przedłużająca się stagnacja gospodarcza stawia firmy medialne w coraz gorszej sytuacji. Ale po roku kryzysu decyzyjnego Grupa ASV jest już w stanie zaproponować pakiet radykalnych działań naprawczych.

Likwidacji ulega 17 tytułów. 17 operacji zmienia właściciela. Grupa sprzedaje (wraz z wydawnictwami wystroju wnętrz), swoją hiszpańską firmę Grupo Axel Springer. Pozostawiona zostaje, w ramach podmiotu zależnego Hobby Press, wyłącznie grupa magazynów komputerowych. Ten sam los (sprzedaż) spotyka udziały ASV w austriackim „Sportmagazin Verlag” i gazetę „Tiroler Tageszeitung”. Zdaniem zarządu wysoki stopień koncentracji rynku dzienników i czasopism w tym kraju nie daje Springerowi nadziei na uzyskanie wiodącej pozycji w tych segmentach.

Zapada decyzja o wyjściu, z początkiem 2003 roku, z segmentu książek. Finalizowane są negocjacje z Random House w sprawie sprzedaży skonsolidowanego rok wcześniej wydawnictwa Ullstein Heine List, z którego poprzedni zarząd Grupy był tak dumny. Jeszcze wcześniej, pod koniec tego roku, ASV sprzedaje wydawnictwo Zabert Sandmann. W portalu Propertygate.com – stanowiącym po restrukturyzacji centralną platformę koncernu w zakresie nieruchomości – pojawia się nowy udziałowiec, Ring Deutscher Makler (25,1% akcji). Wszystko wskazuje na to, że narysowana w przeszłości strategia internetowa przerosła możliwości Grupy.

Trwa restrukturyzacja grupy „Bild’a”. Ciężkiemu kosztów towarzyszy podniesienie cen edycji regionalnych w 7 miastach. Jednocześnie, w poszukiwaniu nowych nisz zostają wypuszczone dwa sygnałowe numery nowego magazynu „Tier Bild”. Springer postanawia też wykorzystać nowe przepisy rabatowe obowiązujące w Niemczech od połowy 2001 roku. W końcu września 2002 roku w „Bild am Sonntag” i „Bild der Frau” ukazuje się nowy dodatek kuponowy „Cent Plus”. Zawiera kupony rabatowe, które można wykorzystać w sklepach jak vouchery. Tym samym obok klasycznych ogłoszeń w prasie ASV po raz pierwszy pojawia się nowy produkt reklamowy.

„Welt am Sonntag” – wspierany przez dodatki reklamowe – stara się neutralizować agresywną strategię „Frankfurter Allgemeine Sonntagzeitung” i zachowuje 39% rynku reklamy niedzielnych dzienników opiniotwórczych. Nadal kontynuowana jest integracja „Die Welt” i „Berliner Morgenpost”, ale nie zapobiega to malejącemu popytowi na te gazety. Odpowiedzią na pogarszającą się sytuację niektórych tytułów (np. „Hörzu”, którego średni nakład sprzedany spadł o ponad 100 tys. egzemplarzy) są nie tylko zmiany edytorskie, ale też personalne w ich kierownictwie. Najślabsze wydawnictwa wchłaniane są przez inne jako ich dodatki (np. „Aktien & Co” przez „Euro am Sonntag”).

W sumie straty w nakładach sprzedanych wydawnictw należących w 2002 roku do działu gazet Springera wyniosą blisko 5%, przy czym

w najgorszej sytuacji znajdują się „Die Welt” z „Welt am Sonntag” (-7,1%). Ogólna liczba sprzedanych czasopism maleje o 3,6%. W rzeczywistości spadek odnotowany w tym dziale jest jeszcze bardziej niepokojący, gdyż, po pierwsze, następuje po roku wzrostu o 5,5%, po drugie zaś – ma miejsce mimo amortyzowania go wprowadzaniem na rynek kolejnych tytułów. Gdyby porównać nakłady sprzedane działu czasopism z uwzględnieniem wyłącznie tytułów istniejących już w 2000 roku, następujący po nim rok (2001) zamknąłby się nie wzrostem, a spadkiem o 2,2%, po czym pogłębił w 2002 roku o kolejne 6,1%. Strata w ciągu dwóch lat ponad 8 procent czytelników może spędzać sen z powiek. A co dopiero mówić o nastroju redaktorów naczelnych magazynów „Mädchen” (strata 18,8% nakładu sprzedanego w samym tylko 2002 roku), „TVneu” (-14,2%) czy „Bildwoche” (-11,2%). W sumie na 29 dzienników i czasopism (nie licząc dodatków) wydawanych przez Springera na rynku niemieckim tylko 5, nie odnotuje obniżenia sprzedaży nakładu w porównaniu z 2001 rokiem.

Rok 2002 jest kolejnym, w którym Grupa ASV stara się utrzymać swoją pozycję rynkową wspomnianym już wprowadzaniem nowych tytułów. Możliwości cięcia kosztów w „starych” wydawnictwach stopniowo się wyczerpują i z coraz większym trudem udaje się kompensować nimi ubytki w sprzedaży reklam i nakładów. Taką szansę dają po raz kolejny jedynie rynki zagraniczne. Kierownictwo Springera docenia ich znaczenie, wydzielając do ich obsługi oddzielny Dział Projektów Międzynarodowych. Składa się na nie około 120 dzienników i czasopism.

Po okresie pasywności i „zwijania” projektów podjęta zostaje kolejna próba wejścia w nowe segmenty rynku prasowego we Francji. ASV zakupuje licencję na wydawanie największego na świecie magazynu fitness dla mężczyzn, „Men’s Health”. Rozpoczyna wydawanie dwóch tytułów kobiecych: „Bien dans ma vie!” oraz „Vie pratique”. Jednocześnie wyraźnie wzrasta popyt na „Télé Magazine”, co jest w tym czasie ewenementem na rynku magazynów TV.

Zachodnioeuropejskie inwestycje ASV nadal jednak zachowują charakter „punktowy”, z reguły nie tworzą skonsolidowanych bloków tematycznych o ugruntowanej pozycji rynkowej. Zapewne koncern dysponujący takim potencjałem jak Springer byłby w stanie to osiągnąć – poprzez szereg przyjaznych lub wrogich przejęć – jednak koszt takiej operacji (także rozumiany pośrednio, jako konflikt z innymi, równie potężnymi grupami medialnymi) byłby niewyobrażalnie wysoki. Takiego ryzyka nie niosą rynki środkowoeuropejskie, ciągle pozostające na etapie dojrzewania.

Zapada decyzja: dalsza ekspansja na Węgrzech. Springer kompletuje kolejne segmenty, przejmując największy tutejszy magazyn motoryzacyjny „Auto Moto” i rozpoczynając wydawanie tygodnika „TV”. Po ubiegłorocznym kryzysie spektakularny sukces odnotowuje gazeta niedzielna „Vasarnap Reggel” (wzrost nakładu sprzedanego o 74%). Wszystko wskazuje na to, że węgierski rynek czytelniczy zaczyna akceptować nowy dla niego segment, jakim jest prasa niedzielna. Po mającym miejsce rok wcześniej niewielkim spadku sprzedaży gazet (−4,2%), 2002 rok Grupa ASV zamyka imponującym (jak na okres ogólnej recesji) wzrostem o ponad 20%. Nie aż tak optymistyczny, ale jednak stabilny, jest wynik w segmencie czasopism (−2,5%). W sumie, na tle pogarszającej się sytuacji konkurentów, Springer wyraźnie i konsekwentnie umacnia swoją pozycję na rynku węgierskim – zarówno pod kątem sprzedaży drukowanego nakładu, jak i pozyskiwanych reklam.

Rezultaty uzyskiwane w Polsce przez ASV nie zachwycają (spadek ogólnego nakładu sprzedanego o 7,2%). Wydaje się, że ten rok koncern poświęca na ustabilizowanie sytuacji swoich wydawnictw w warunkach kryzysu gospodarczego i minimalizowanie jego wpływu na wdrożone projekty. „Pani Domu Poleca” zostaje wchłonięta przez „Panią Domu”, taka sama decyzja zapada co do „Olivii Plus” (przejęcie przez „Oliwię”). Szczególnie duże straty ponosi segment magazynów młodzieżowych (w sumie 15,6% sprzedaży swojego nakładu, zaś porównując z rokiem 2000 – aż 27,4%) i czasopismo ilustrowane „Na Żywo” (−22,4%). Likwidacji ulega magazyn architektury wnętrz „Mieszkaj”. „Newsweek Polska” stabilizuje swój nakład sprzedany na niższym niż na początku, choć nadal solidnym poziomie 250 tys. egzemplarzy.

Oceniając obecność Springera na polskim rynku w tym okresie odnosi się wrażenie nie wykorzystania jego potencjału przez koncern. Łączna jednorazowa sprzedaż nakładu oscyluje w granicach 2,2 mln egzemplarzy, przy ludności przekraczającej 38 mln (0,058 egzemplarza na 1 mieszkańca). To, że w Niemczech wskaźnik ten wynosi ok. 0,24 można by jeszcze tłumaczyć faktem, że jesteśmy w „mateczniku” Grupy ASV – ale na Węgrzech jest on niewiele niższy (ponad 0,19). Aż prosi się o kolejne projekty w Polsce, tym bardziej, że realne staje się stopniowe (choć powolne) ożywienie gospodarcze i wzrost konsumpcji indywidualnej po nieodległym przystąpieniu Polski do Unii.

Równoległe nowy zarząd Springera porządkuje strukturę organizacyjną firmy w Czechach i Rumunii. Grupa przejmuje 100% udziałów

w Axel Springer Praha²³, wzmacnia obecność w segmencie magazynów motoryzacyjnych. Zakupiona też zostaje licencja na wydawanie czeskiej edycji „Playboy’a”. W przeciwieństwie do rynku węgierskiego w Czechach ASV wyraźnie stawia na tytuły licencyjne (kolejne to magazyny młodzieżowe „Popcorn” i „Top Magazin Pro Divky” – kalka niemieckiego „Mädchen”).

W Rumunii Springer konsoliduje całość wydawnictw²⁴ w ramach Romanian Publishing Group (RPG), drugiej co do wielkości grupy wydawniczej czasopism, w której posiada 40% udziałów²⁵.

Grupa ASV zamyka rok fiskalny sprzedażą na poziomie 2777 mln euro. To drugi z rzędu spadek (tym razem o 3% w stosunku do roku poprzedniego) – większy w wartościach bezwzględnych i procentowych od notowanego rok wcześniej, za kadencji poprzedniego zarządu. Ale dane finansowe mają już zupełnie inną wymowę. Co prawda owe 3% oznacza zmniejszenie sprzedaży o kolejne 91,5 mln euro, lecz zarząd koncernu przeciwstawia mu uzyskaną redukcję kosztów na poziomie 160 mln euro (z których 137 mln można przypisać bezpośrednio programowi restrukturyzacyjnemu). I dalej: gdyby od skonsolidowanego wyniku operacyjnego (62,9 mln euro, wobec 14,1 mln rok wcześniej) odjąć wyniki finansowe projektów zdekonsolidowanych z dniem 1 stycznia 2003 roku (na skutek sprzedaży) można byłoby dodać kolejne 26 mln euro *in plus*. Zadłużenie netto koncernu zostało zmniejszone o 119 mln euro, do bardzo bezpiecznego (właściwie symbolicznego) poziomu 15,3 mln euro. Eksponując te liczby, zarząd Springera uznaje, że ma legitymację do pochwalenia się przed akcjonariuszami „...pozytywnym wpływem programu restrukturyzacyjnego, który został bezwzględnie zainicjowany i składał się z porządkowania portfela, redukcji personelu²⁶ i innych środków oszczędnościowych [...]”²⁷. Nawet fakt dalszego spadku wartości akcji koncernu (do 49,2 euro na dzień 30 grudnia 2002 roku) jest możliwy do zaakceptowania na tle

²³ Jedyne dwa młodzieżowe magazyny („Popcorn” i „Top Magazin Pro Divky”) pozostają poza jego strukturą, wydawane przez AS Young Mediahouse.

²⁴ Czasopismo dla kobiet „Olivia”, młodzieżowy „Popcorn” i dwa magazyny rozrywki („Povesta mea” oraz „Intamplari Adevarate”).

²⁵ Drugi udziałowiec to Libedi (spółka szwajcarskiego Edipresse i greckiego Liberris). RPG wydaje, obok tytułów Springera, magazyny „Elle”, „Avantaje”, „Viva” i „20Ani”.

²⁶ Średnioroczne zatrudnienie spadło o 866 osób, co oznacza zrealizowanie w znacznym stopniu założonego planu redukcji personelu o 10% do końca 2003 roku.

²⁷ Raport Zarządu za 2002 rok.

zniżującej tendencji giełdowej prezentowanej przez indeks MDAX. Ogólnie trudną sytuacją rynkową dotykającą wszystkich wydawców niemieckich tłumaczone są też malejące przychody z reklam (-8,6%), których udział w całości skonsolidowanych przychodów spada do poziomu 36,6%. Wpływy ze sprzedaży nakładu udaje się ustabilizować na poziomie roku 2001 (różnica *in minus* rzędu zaledwie 0,2%). Najlepiej prezentują się operacje zagraniczne (wzrost sprzedaży o 1,9%), zapewniające już 16,6% sprzedaży całej Grupy.

Porządkując finanse koncernu, zarząd ASV występuje, z końcem stycznia 2002 roku, z żądaniem realizacji przez Grupę Kircha opcji na zakup posiadanych przez Springera akcji ProSiebenSAT.1 Media AG oraz ISPR GmbH, zgodnie z umową sprzed dwóch lat. Ale zadłużony na ponad 6 mld euro Kirch – zaledwie kilka lat wcześniej usiłujący przejąć cały ASV – nie ma 770 mln na wykup w ciągu trzech miesięcy postawionych do dyspozycji akcji. I to właśnie bankrutujący Kirch staje się obiektem przejęcia (przez amerykańskiego inwestora Haima Sabana), a Grupa ASV jest „zmuszona” zachować posiadany pakiet, przy okazji poprawiając strukturę własnego akcjonariatu²⁸.

Omawiając miniony rok prezes Döpfner zwraca uwagę akcjonariuszy na zwiększoną efektywność i ograniczenie kosztów uzyskane drogą wewnętrznej kooperacji i łączenia zasobów, dając jako przykład konsolidację „Die Welt” i „Berliner Morgenpost”. Obiecuje kontynuację agresywnej strategii, traktując kryzys w branży jako „...możliwość do działania antycyklicznego i przejścia do ofensywy [...]”²⁹. Za pierwszoplanowe zadania dla zarządu uznaje nadal zabezpieczenie przyszłości firmy, zwiększenie jej rentowności i wzrost wartości. Podstawą do tego ma być kontynuacja procesu optymalizacji i dalsze cięcie kosztów. Döpfner podtrzymuje strategiczne cele sformułowane w grudniu 2001 roku, słowo w słowo powtórnie wymieniając:

- rynkowe przywództwo koncernu w segmencie prasowym na obszarze niemieckojęzycznym;

²⁸ We wrześniu 2002 roku Deutsche Bank AG przejmuje około 40% udziałów w PrintBeteiligungs GmbH (podmiot zależny Grupy Kircha władający w jej imieniu pakietem akcji ASV) i odsprzedaje 10,43% Friedzie Springer (wdowie po Axelu). Tym samym rodzina Springer posiada pełną kontrolę nad własnym koncernem, mało podatnym przy tym na zawirowania giełdowe – w wolnym obrocie (free float) pozostaje zaledwie 9,9% jego akcji.

²⁹ Wstęp do Raportu Zarządu za 2002 rok.

- umiędzynarodowienie tegoż segmentu oraz
- jego dygitalizację.

W oryginalne Raportu prezes Döpfner zamiast zastosowanego przez nas (dla większej czytelności) pojęcia „segment prasowy” używa terminu „Kerngeschäft”³⁰, określając w ten sposób branżę stanowiącą rdzeń działalności firmy³¹. To samo hasło znajdujemy już rok wcześniej, ale wówczas nie ma jeszcze tej wagi, co obecnie. Użycie go po raz kolejny, i to wielokrotnie, w Raporcie Zarządu za 2002 rok ma już szczególnie silną wymowę i wiarygodność w świetle rzeczywistych, radykalnych działań podjętych w minionym roku (wyjście z segmentu książek, próba zminimalizowania obecności w segmencie telewizji). Jednoznacznie definiuje dalszą strategię w zakresie tematyki ewentualnych nowych projektów. Oznacza konsekwentne skupienie uwagi – tak w Niemczech, jak i za granicą – na określonym wycinku branży medialnej (prasa) i odrzucenie „balastu” segmentów drugorzędnych dla pozycji i rozwoju firmy. Tak samo czytelnie sformułowana jest teza: „...otwarcie szybko rosnących nowych rynków Europy Wschodniej ma priorytet w pierwszym etapie programu umiędzynarodowienia [koncernu – dop. JZ] [...]”³².

Także na rynku niemieckim Grupa ASV ma podjąć działania w kierunku wdrażania nowych projektów, wystrzegając się przy tym inwestycji kosztownych, powoli realizujących swój potencjał rozwojowy. Pierwszeństwo ma wypełnienie istniejących luk, gdyż „...jest niezwykle ważne, szczególnie w trudnych ekonomicznie czasach, zwiększenie udziału rynkowego poprzez różnorodność produktów [...]”³³.

W prognozie na następne 24 miesiące zarząd tradycyjnie już definiuje istotne ryzyka, grupując je w 6 standardowych kategoriach. Szczególną uwagę poświęca ryzykom rynkowym i strategicznym dostarczając, mimochodem, dodatkowych informacji na temat filozofii kierownictwa Grupy co do metod wdrażania strategii. W pierwszym rzędzie zarząd ostrzega, że istnieje istotne ryzyko „...wejścia w złe segmenty lub rozwoju i uruchomienia produktów, które na dłuższą metę nie będą w stanie ugruntować swojej rynkowej pozycji [...]”. W związku z tym nowe projekty mają być poprzedzane rozległymi badaniami i testami rynkowymi. Planowanie strategiczne ma zapobiegać wchodzeniu w obszary nierentowne. Tym sa-

³⁰ „Core industry”, w wersji angielskiej Raportu.

³¹ Dla Springera jest nią właśnie segment prasowy.

³² Wstęp do Raportu Zarządu za 2002 rok.

³³ Ibidem.

mym należy się spodziewać, że przyszłe, ostrożnie inicjowane przedsięwzięcia, będą bardzo wąsko ukierunkowane – co stanowi pogłębienie odwrotu od strategii dywersyfikacji wdrażanej przez prezesa Fischera.

Opracowując strategię na 2003 rok, planiści koncernu zakładają konieczność działania w nadal niesprzyjającym otoczeniu gospodarczym. Jako punkt wyjścia przyjmują przewidywany dla gospodarki Niemiec minimalny wzrost PKB i indywidualnej konsumpcji (odpowiednio załedwie o 0,6% i 0,5%), spadek poziomu inwestycji oraz postępujący wzrost bezrobocia. Oczekują, że rosnące podatki i wpłaty na ubezpieczenie społeczne obniżą dochody gospodarstw domowych, co w efekcie zaowocuje spadkiem sprzedaży gazet i czasopism. Nie ulegnie również odwróceniu negatywny trend na rynku reklamy.

W rzeczywistości w wielu aspektach sytuacja ponownie okaże się gorsza od przewidywań, w innych zarysują się pierwsze oznaki odwrócenia tendencji spadkowych. Ale tym razem Springer będzie już znacznie lepiej przygotowany do reagowania na bieżące zmiany gospodarcze.

Rok przełomu?

Rok 2003 niemiecki rynek mediów – ciągle pierwszoplanowy dla Grupy ASV – zamyka spadkiem dochodów o 1%. Nakład gazet i magazynów ulega obniżeniu o dalsze 4%, co jednak (w ujęciu wartościowym) wydawcy rekompensują sobie podniesieniem cen detalicznych. Rynek reklamy notuje niewielkie odbicie (3,3%), nie dotyczy ono jednak segmentu magazynów (-2,1%).

Z analizy sprawozdań finansowych Springera za 2002 i 2003 rok wynika, że wartość jego sprzedaży po raz kolejny spadła, tym razem o blisko 342 mln euro (12,3%). W rzeczywistości jednak sytuacja koncernu jest daleko lepsza. Oczyszczając wynik z 2002 roku z dochodów z przedsięwzięć sprzedanych bądź zlikwidowanych w tymże roku (a więc tych, które w 2003 roku nie pojawiają się już w bilansie) i ponownie porównując go z następnym rokiem uzyskamy dość skromny, ale jednak wzrost sprzedaży o 31 mln euro (+1,3%). Niestety, kolejny rok z rzędu spadają dochody z reklamy.

W istniejących warunkach ASV konsekwentnie realizuje swoją strategię. W dalszym ciągu kontynuuje porządkowanie portfela, usuwając z niego projekty nie mieszczące się w głównym nurcie działalności. Wycofuje się z rynku producentów programów TV. Pozbywa się również ak-

cji firmy internetowej Interactive Media CCSP AG. W celu optymalizacji kosztów logistyki sprzedaje spółkę Overbruck Spedition GmbH, zapewniając sobie w kontrakcie jej usługi w dotychczasowym zakresie na okres minimum 5 lat.

Nie brakuje problemów. „Stare” tytuły ciągle tracą nakład sprzedany, a powstałe ubytki – zgodnie ze swoją strategią – koncern uzupełnia nowymi bezpłatnymi dodatkami i płatnymi magazynami, piętrząc bariery wejścia dla konkurencji. W nakładzie 400 tysięcy wprowadza na rynek magazyn dla młodych kobiet „Jolie”, zaś w grudniu 2003 roku kolejny tytuł „Audio Video Foto Bild” (600 tys. egzemplarzy). Jednocześnie Springer nie waha się podnieść ceny sprzedaży szeregu wydawnictw, co w połączeniu ze wzrostem wpływów z operacji zagranicznych (w tym udzielanych licencji wydawniczych) pozwala zbilansować spadek w dochodach z reklamy.

Inwestycje ASV osiągają poziom 158,1 mln euro (o ponad 22 mln mniej niż rok wcześniej) i ukierunkowane są niemal wyłącznie na modernizację i rozwój bazy poligraficznej oraz dokończenie siedziby koncernu w Berlinie. Brak jest jakichkolwiek prób wejścia w kolejne obszary – wdrażane projekty mają w pierwszym rzędzie wypełniać luki w zagospodarowaniu grup celowych przez istniejące tytuły oraz stanowić wsparcie dla przedsięwzięć, które w dotychczasowym kształcie wyczerpały już swój potencjał rozwojowy.

Równolegle zarząd kontynuuje cięcie kosztów. W porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego, już w I półroczu 2003 roku udaje się je zmniejszyć o kolejne 69 mln euro (5,6%)³⁴, z czego 40 mln jest efektem działań restrukturyzacyjnych. Otwarta w styczniu 2004 roku nowa siedziba koncernu w Berlinie służyć ma wewnętrznej konsolidacji administracji firmy. Średnie zatrudnienie spada do poziomu 11 694 pracowników (o 400 etatów). Dalsze oszczędności w funduszu płac zaczynają już jednak napotykać na opór ze strony związków zawodowych.

Przedsięwzięcia składające się w 2003 roku na portfel ASV są już z reguły w pełni dojrzałe i wymagają jedynie ograniczonych korekt. Konserwatywny charakter przyjętej strategii wyklucza wchodzenie w ryzykowne, kosztowne projekty. Podczas gdy większość lokalnych wydawnictw w krajach Europy Środkowo-Wschodniej musi walczyć o byt na własnym, dopiero dojrzewającym (a przez to niestabilnym) rynku, Springer posiada w swoim kraju od dawna ugruntowaną pozycję zarówno

³⁴ A w całym roku finansowym w sumie o 74,3 mln euro.

w segmencie dzienników, jak i czasopism. Sygnalizowane przez niego inwestycje zagraniczne mają podnieść wartość ASV – ale ewentualne niepowodzenie którejkolwiek z nich nie niesie praktycznie żadnego zagrożenia dla jego sytuacji finansowej. Pakiet działań restrukturyzacyjnych o kluczowym znaczeniu koncern Springera ma już praktycznie za sobą. Jego bieżącą strategię najlepiej podsumowuje wypowiedź prezesa Döpfnera z 14 sierpnia 2003 roku: „...nieustannie pracujemy nad optymalizacją struktury kosztowej Grupy i w pierwszej połowie roku osiągnęliśmy dalszy znaczący postęp na tym froncie [...]. Ale sytuacja rynkowa pozostaje ekstremalnie trudna. W związku z tym będziemy kontynuować program restrukturyzacyjny w drugiej połowie roku. Jednocześnie planujemy inwestycje w nowe gazety i magazyny [...]”. I taką właśnie inwestycją Springera jest Fakt, jeden z 8 nowych tytułów koncernu w 2003 roku³⁵. Warto się przy niej zatrzymać na dłużej – nie dlatego zresztą, że dotyczy Polski. Nie jest to co prawda pierwszy projekt ASV w segmencie prasy codziennej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, ale żaden z wcześniejszych nie został uruchomiony na taką skalę i przy takim zaangażowaniu środków. Żaden też nie groził zburzeniem istniejącej lokalnej równowagi rynkowej i – tak naprawdę – nie stanowił autentycznego wyzwania dla „zasiedziałych” miejscowych wydawców dzienników³⁶. Jakie znaczenie ma ów projekt dla kierownictwa Springera, najlepiej świadczy uznanie go za wydarzenie najwyższej rangi we wstępie do Raportu Rocznego za 2003 rok. „...Sukces «Faktu» ma znaczenie strategiczne, bowiem po raz pierwszy Axel Springer z powodzeniem wdrożył masowe przedsięwzięcie rynkowe poza granicami Niemiec, porównywalne do gazety «Bild» [...]” – podkreśla prezes Döpfner. Dla polskich wydawców ten sukces okazał się prawdziwym szokiem.

Przez okres medialnej prosperity lat 90-tych polski rynek prasowy ogranicza się niemal wyłącznie do przetasowań przy udziale firm już obecnych na rynku. Główni zagraniczni gracze (Passauer i Orkla – segment dzienników regionalnych i lokalnych, Bauer – czasopism) pojawiają się w początku dekady i od tego czasu stopniowo budują pozycję, przejmując krok po kroku lokalnych konkurentów, między sobą pozostając w stanie rozejmu. Rynkiem dzienników ogólnopolskich „zarządzają”

³⁵ Oprócz nich ASV zawarł w tym czasie 5 umów licencyjnych.

³⁶ Nawet wcześniejsze, globalne wejście Springera na rynek regionalnych dzienników węgierskich nie spowodowało przetasowania w tym segmencie – zmienił się jedynie właściciel szeregu już od dawna wydawanych tytułów.

z kolei, aż do 2003 roku, zaledwie trzy tytuły: dzienniki opinii „Gazeta Wyborcza” i „Rzeczpospolita” oraz tabloid „Super Express”. Mimo, że każdy z nich pozostaje w rękach innego wydawcy, ich zróżnicowane adresowanie zmniejsza potencjalne pole konfliktu.

Kiedy 22 października 2003 roku Springer wprowadza „Fakt” równowaga rynku zostaje zaburzona. W wywiadzie dla agencji Reuters Andreas Wiele, członek zarządu ASV oświadcza, że celem koncernu jest na początku średnia sprzedaż 200 tysięcy egzemplarzy jednorazowego nakładu, po czym zwiększenie jej do poziomu 300 tysięcy w ciągu najbliższych 3–5 lat³⁷. Taki dodatkowy nakład rynek być może byłby w stanie choć częściowo wchłonąć, przy stratach „do zaakceptowania” poniesionych solidarnie przez dotychczasowych wydawców dzienników ogólnopolskich i regionalnych. Ale sytuacja rozwija się daleko bardziej dynamicznie. Według danych Związku Kontroli Dystrybucji Prasy za grudzień 2003 roku średnia sprzedaż „Faktu” przekracza poziom 536 tys. egzemplarzy – o 24% więcej od „Gazety Wyborczej” i dokładnie dwa razy tyle co „Super Express”. Promocja nowego tabloidu prowadzona jest przy tym z agresywnością dotąd niespotykaną na rynku polskich dzienników.

Springer deklaruje przeznaczenie do końca 2004 roku kwoty 15–20 mln euro na wzmocnienie pozycji „Faktu”. Co będzie, jeżeli kolejnym jego projektem okaże się ogólnopolski dziennik opinii? Wyniki finansowe za miniony rok ogłoszone 26 lutego 2004 roku wskazują, że koncern kryzys ma już za sobą. Przy sprzedaży na poziomie 2434,7 mln euro³⁸ zysk netto ASV wzrósł ponad dwukrotnie (do 130,2 mln euro). Zadłużenie netto (15,3 mln euro) z roku 2002 zmieniło się w nadwyżkę w wysokości 99,4 mln euro. „...Byliśmy w stanie przekształcić dług netto z 2002 roku w komfortową płynność netto w roku ubiegłym, dając Axelowi Springeroi swobodę działania w inwestycjach tworzących rdzeń jego działalności [...]” – z triumfem oznajmia prezes Döpfner na konferencji prasowej zwołanej 26 lutego 2004 roku, dodając – „...Axel Springer jest w ofensywie [...]”.

³⁷ Według danych ZKDP średni nakład sprzedany pierwszych dziewięciu wydań wyniósł 342 tysiące egzemplarzy.

³⁸ Oznacza to spadek w stosunku do 2776,6 mln euro rok wcześniej, spowodowany porządkowaniem portfela w 2003 roku, a nie spadkiem efektywności pozostawionych w nim przedsięwzięć. Jednocześnie nadal cięte były koszty, o kolejne 74,3 mln euro.

Nie brakuje sygnałów na temat rynku polskiego. Na tejże konferencji Andreas Wiele, członek zarządu, oświadcza, że ASV nie ma zamiaru uruchamiać w Polsce nowego dziennika – choć nie wyklucza, że może do tego dojść „w dalekiej perspektywie”. Jednocześnie dementuje informacje na temat prowadzenia z Orką negocjacji na temat sprzedaży akcji „Rzeczpospolitej”.

To *dementi* ma w zasadzie służyć ucięciu spekulacji na temat dalszych inwestycji Springera na rynku polskich dzienników. Ale już w przeszłości koncern dokonywał niespodziewanych zakupów (vide węgierskie tytuły regionalne). Termin „daleka perspektywa” też nie należy do specjalnie precyzyjnych i wiążących. Na miejscu konkurencji trudno wiązać z nim szczególne nadzieje na „oddech” – tym bardziej, że silna pozycja koncernu w segmencie dzienników opinii należy, jak się wydaje, do priorytetów prezesa Döpfnera³⁹.

Tabloid „Fakt” nie jest jedyną w 2003 roku inwestycją zagraniczną Springera, choć bez wątpienia najbardziej spektakularną. Na ogólną liczbę 13 nowych projektów (8 własnych wydawnictw i 5 udzielonych licencji) ponad połowę z nich (8) stanowią przedsięwzięcia poza granicami Niemiec. Na tej liście brakuje choćby jednego reprezentanta Unii Europejskiej!⁴⁰ Najważniejszymi posunięciami na terenie „starej” Europy są zmiany makiet dziennika „HandelsZeitung” i tygodnika „Stocks” (i przekształcenie tego drugiego w dwutygodnik) oraz zmiana nazwy hiszpańskiego magazynu „PC Mania” na „Personal Computer & Internet”. To doprawdy niewiele.

W tym samym czasie wydawnictwo Axel Springer Budapest – największy wydawca prasy na terenie Węgier z 18 magazynami i 10 dziennikami – rozpoczyna publikowanie taniego tygodnika kobiecego „Fanny”. Axel Springer Praha, wprowadzając na rynek dwutygodnik „Auto Tip” (czeska mutacja „Auto Bild’a”) stopniowo wzmacnia pozycję koncernu w tym segmencie. W październiku pojawia się nowy dwutygodnik „Svet Pocitacu” – kolejna kalka, tym razem „Computer Bild’a”. W sumie na sześć czeskich tytułów ASV aż pięć stanowi lokalną mutację niemieckich magazynów. Ich nakłady nie są jednak zbyt imponujące, oscylując między niecałymi 13 („Playboy”) i 73 tysiącami egzemplarzy (Top Divky). Po-

³⁹ Nie bez znaczenia jest zapewne fakt, że przed objęciem obecnego stanowiska był szefem opiniotwórczego „Die Welt”.

⁴⁰ Pierwszy pojawi się dopiero w 2004 roku (licencja na „Auto Bild” dla Finlandii).

równując z liczbą ponad 2,1 mln kopii (29 tytułów) sprzedawanych jednorazowo na Węgrzech, czeska oferta Springera (średnio 223 tys. egzemplarzy – 6 tytułów) sprawia wrażenie badania rynku.

W sierpniu RPG, spółka zależna ASV w Rumunii – i zarazem drugi co do wielkości wydawca czasopism w tym kraju – wprowadza nowy magazyn wystroju wnętrz „Deco Style”, zaś w listopadzie miesięcznik dla kobiet „Look”. W międzyczasie, we wrześniu koncern „wyrusza” jeszcze dalej na wschód rejestrując w Rosji spółkę-córkę Axel Springer Russia. I, co zastanawiające, ten fakt odnotowany jest w Raporcie Rocznym za 2003 rok zaledwie jednym zdawkowym stwierdzeniem: „... W celu przygotowania do wejścia na rynek rosyjski założony został Axel Springer Russia [...]”. Decyzje inwestycyjne ogłoszone zaledwie kilka miesięcy później będą pierwszym sygnałem, jak istotne znaczenie dla koncernu ASV może mieć w przyszłości rynek prasowy Rosji. A także innych krajów dawniej tworzących Związek Radziecki, co potwierdza zawarta w 2003 roku umowa licencyjna na wydawanie „Auto Bild’a” na Ukrainie. Forpocztą Springera na południowym wschodzie Europy jest projekt macedoński (licencja na tenże sam magazyn). Jednocześnie rozpoczyna się sondowanie możliwości inwestycyjnych w Azji. „Auto Bild” wkracza na rynek Indonezji.

W sumie 2003 rok to niemal zerowa aktywność koncernu (w sensie nowych projektów) na rynkach Europy Zachodniej i intensywne penetrowanie wschodniego pasa kontynentu, na styku z Azją. Nie daje to oczywiście podstaw do wniosku, że ASV dobrowolnie i długofalowo zaakceptował swoją pozycję outsidera na pozaniemieckim obszarze Unii Europejskiej⁴¹, niemniej w sposób dość jednoznaczny poszukuje wartości dodanej na rynkach wschodzących – niejednokrotnie o dużym potencjale czytelnicy, ale na tyle nieobliczalnych i nieustabilizowanych, że powoduje to widoczne wahanie w działaniach szeregu innych zachodnich koncernów medialnych.

Raport Roczny ASV za 2003 rok wytycza priorytety firmy na kolejny okres. Springer ma „... kontynuować systematyczne wdrażanie strategicznych

⁴¹ Już w następnym roku Springer „zawalczy” w Wlk. Brytanii o największy na Wyspach konserwatywny dziennik „Daily Telegraph” (sprzedawany przez koncern Hollinger International), będąc jednym z faworytów przetargu. W momencie przekazywania niniejszego artykułu do wydawcy (koniec maja 2004 r.) szanse ASV zaczęły, według nieoficjalnych źródeł, gwałtownie maleć wobec odmowy Niemców podniesienia oferowanej ceny.

celów w zakresie rynkowego przywództwa w dziedzinach stanowiących rdzeń działalności firmy w strefie niemieckojęzycznej, umiędzynarodowienia i dygitalizacji [...]”. A więc po raz kolejny dokładnie te same, powtarzane aż do znudzenia sformułowania⁴². Przy dalszym cięciu kosztów wzrost ma być osiągnięty poprzez zwiększenie efektywności istniejących projektów i wprowadzanie na rynek nowych publikacji. Między wierszami możemy odczytać, jak dużą wagę zarząd Springera przywiązuje do tego drugiego elementu. Przy założonym na 2004 rok lekkim wzroście dochodów oczekuje i godzi się na pogorszenie się wskaźnika EBITA i spadek zysku operacyjnego na skutek inwestycji związanych z nowymi gazetami i magazynami.

Już pierwsze miesiące nowego roku potwierdzają te zapowiedzi. Co istotne, Springer konsekwentnie priorytetowo traktuje kierunek wschodni, 15 kwietnia rozpoczynając wydawanie licencyjnego magazynu „Forbes Russia” w języku rosyjskim i sygnalizując jednocześnie plan uruchomienia w Rosji dwa miesiące później (7 czerwca) kolejnego projektu („Ruskij Newsweek’a”). Bodaj po raz pierwszy w swojej historii wyprzedza całą zachodnią konkurencję wydawców magazynów gospodarczych. Kolejne licencje na „Auto Bild” koncern podpisuje w sąsiedniej Estonii („Auto Bild Esti”) i Finlandii („Auto Bild Suomi”), po czym 7 maja uruchamia edycję litewską magazynu.

Według stanu na koniec 2003 roku ASV wydaje około 110 tytułów poza granicami Niemiec. W znacznym procencie są to projekty bazujące na chętnie stosowanej przez Springera metodzie kalkowania na obcych rynkach własnych popularnych wysokonakładowych tytułów, od lat wydawanych w Niemczech. Szczególnie często eksploatowane są magazyny grupy Bild’a – na czele z „Auto Bild” (wydawany w sumie w 20 krajach), „Computer Bild” i „Bild der Frau” – oraz „Mädchen” i „Popcorn”. Równocześnie Grupa ASV nie waha się sięgnąć po obce licencje („Newsweek”, „Forbes”, „Playboy”). Taka strategia pozwala skrócić początkowy etap inwestycji i obniżyć jej koszty, zarazem zmniejsza ryzyko porażki (potencjał tytułów został już wielokrotnie sprawdzony) oraz pozwala w sposób wiarygodny i porównywalny przetestować nowy rynek. Równocześnie stawia na przegranej pozycji lokalnych wydawców prasy, nie dyspo-

⁴² Zapewne już wręcz irytujące niejednego akcjonariusza i analityka czytającego kolejne raporty Springera.

nujących z reguły odpowiednim potencjałem i „dojściami” do licencjodawców tej klasy tytułów.

Równolegle, Springer poszukuje efektu synergii w skonsolidowanych, ściśle uzupełniających się przedsięwzięciach prasowych. Rzadko kiedy poprzestaje na pojedynczym projekcie w danym segmencie, z reguły obudowując wybrany tytuł (lidera) szeregiem wspomagających go satelitów. Polskiemu magazynowi „Komputer Świat” (około 125 tysięcy egzemplarzy) towarzyszą „Komputer Świat Gry” (średnio 72 tys.) i „Play” (średnio 61 tys.). Hiszpański „Computer Hoy” (około 119 tys. egz.) wspomaga aż 7 tytułów z zakresu komputerów i gier komputerowych (każdy o średnim nakładzie od 31 do 73 tys. egzemplarzy). Uzupełnieniem węgierskiego magazynu dla kobiet „Kisegyed” (214 tys. egz.) są trzy dalsze, mające za zadanie dotrzeć do pozostałych grup celowych kobiet (inny wiek, wykształcenie i zamożność)⁴³.

Na dzień dzisiejszy udział projektów zagranicznych w przychodach ze sprzedaży Grupy ASV nadal nie jest w stanie przekroczyć progu 20%. Słabym punktem – obok segmentu mediów elektronicznych – okazują się gazety. To zresztą, że mniej niż 10% przychodów tego działu znajduje źródło poza Niemcami nie powinno budzić zdziwienia, biorąc pod uwagę istnienie zaledwie jednej wysokonakładowej gazety Springera zlokalizowanej za granicą (tabloid „Fakt”). Równocześnie wyraźnie daje się zauważyć długofalową tendencję do wzmacniania na nowych rynkach segmentu magazynów (ponad 26% przychodów tego działu pochodzi z zagranicy). Springer przywiązuje również dużą wagę do tworzenia silnej bazy wydawniczo-logistycznej dla swoich tytułów w krajach będących przedmiotem jego zainteresowania (w tym w Polsce i na Węgrzech).

W 2003 roku całkowite przychody koncernu ze sprzedaży spadły o 12,3%, do poziomu 2435 mln euro. Jednocześnie przychody z projektów zagranicznych wzrosły o 0,5%. Postęp nie wydaje się oszałamiający, winowajcą nie są jednak nietrafione inwestycje, lecz coraz silniejsze euro. Gdyby wyeliminować wahania kursowe różnica *in plus* wyniosłaby nie 1,7 mln euro, a 22,2 mln (czyli +6,7%). Ten wynik z pewnością utwierdza Springera w przekonaniu, że wartości dodanej koncern prasowy „spóźniony” na zachodzie Europy winien poszukiwać na wschodzie kontynentu, a być może również jeszcze dalej, w Azji.

⁴³ Wszystkie dane liczbowe dotyczą średnich jednorazowych nakładów sprzedanych w 2003 roku.

Summary

The paper is a case study. Using the example of German company: Axel Springer Verlag, the author describes a certain principle which shows that the area of Central and Eastern Europe attracts the attention of small and medium sized companies as well as huge corporations. These companies are changing their strategies and are engaging in a belated „internationalization” of their activity, which has been suffocated in their national markets and has thus led them to search for new areas of domination. Although they are potentially capable of bearing the cost of efficient entry into the mature markets of Western Europe, they prioritize investments in the developing markets. Axel Springer Verlag is a powerful media corporation that has been deeply rooted in the mature and highly stabilized German mass media market for a very long time. Yet instead of using its full potential to radically enhance its position in France or in Spain, the corporation has decided to commence a global conquest of the highly unpredictable markets of former socialist countries.