

ROZMOWY O EUROPIE

RYNEK MEDIÓW W UE



THINKTANK[®]

*Publikacja została współfinansowana ze środków Komisji Europejskiej w ramach cyklu „Rozmowy o Europie” i odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów.
Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.*

Sektor mediów audiowizualnych zapewnia [ponad milion miejsc pracy w Unii Europejskiej](#). Obejmuje nie tylko media tradycyjne, takie jak radio, telewizję i kino, ale także nowe media internetowe. W krajach UE istnieje też bardzo dobrze rozwinięty rynek prasowy o wielowiekowych tradycjach. Unia wspiera działania państw członkowskich w sektorze twórczym na podstawie [art. 167 i 173 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej](#). Podstawą otwartego europejskiego rynku usług audiowizualnych jest nowelizowana ostatnio [Dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych](#). UE finansuje także takie programy jak „[Kreatywna Europa](#)” (2014-2020) i promuje umiejętność świadomego korzystania z mediów oraz ich pluralizm.



RYNEK MEDIÓW W UE

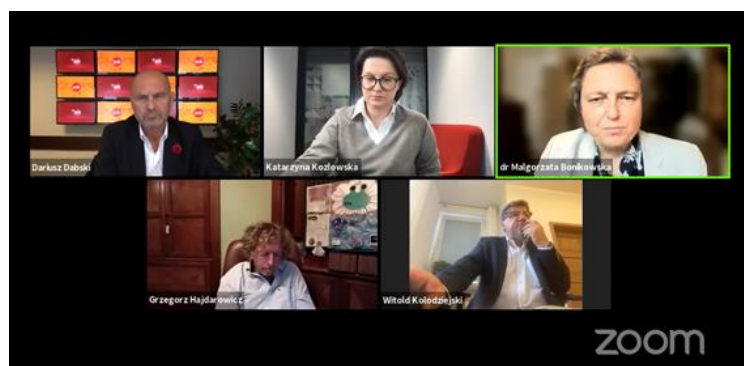
| ROZMOWY O EUROPIE

2

Dla nas, Europejczyków, media są jednym z najważniejszych filarów funkcjonowania demokracji. [W artykule 2 traktatu o Unii Europejskiej](#), wśród najważniejszych wartości wspólnych dla państw członkowskich wymieniony jest pluralizm. Chodzi o pluralizm w polityce i w mediach, a także o prawo dostępu obywateli do obiektywnej informacji.

W jaki sposób te zapisy są realizowane przez instytucje regulujące rynek medialny w Polsce i Europie? Czy należy zapobiegać koncentracji mediów? Jak powinien wyglądać system finansowania mediów publicznych? Jaka jest przyszłość profesjonalnego dziennikarstwa w dobie mediów społecznościowych? Między innymi tematy debatowali uczestnicy [dyskusji on-line zorganizowanej 16 września 2021 r.](#) w ramach cyklu „Rozmowy o Europie”, prowadzonego przez ośrodek THINKTANK i Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce: **Dariusz Dąbski**, prezes Zarządu Telewizji Puls, **Grzegorz Hajdarowicz**, właściciel Gremi Media, wydawca Rzeczpospolitej, **Witold Kołodziejcki**, przewodniczący Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji, **Katarzyna Kozłowska**, redaktor naczelna Fakt, Ringier Axel Springer Polska. Komentarza do dyskusji udzieliły również **prof. Beata Klimkiewicz**, Kierowniczka Katedry Jean Monnet na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz **prof. Agnieszka Stępińska** wykładowczyni Zakładu Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie im. Adam Mickiewicza.

Spotkanie moderowała **dr Małgorzata Bonikowska** – prezes THINKTANK, członkini Team Europe.



1. PLURALIZM VERSUS KONCENTRACJA

Pluralizm mediów jest niezbędny dla prawidłowo funkcjonującej demokracji oraz krajowych systemów medialnych. Nie zmienia to faktu, że sytuacja w krajach UE jest różna. Jednocześnie, z [raportu](#) „Monitor Pluralizmu Mediów”,¹ którego ostatnia edycja została opublikowana w 2021 roku wynika, że zagrożenia dla pluralizmu i wolności mediów występują we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Wyniki badań wskazują na ogólną stagnację lub pogorszenie pluralizmu i wolności mediów w czterech głównych obszarach objętych monitoringiem, takich jak pluralizm rynkowy, inkluzja społeczna, niezależność polityczna oraz ochrona wolności słowa, mediów i internetu.

Jednym z podstawowych czynników wpływających na pluralizm mediów jest koncentracja kapitału na rynku. Wynika to ze specyfiki przedsiębiorstw medialnych, które są, z jednej strony podmiotami gospodarczymi, ale jednocześnie pełnią ważne funkcje społeczno-polityczne i mają bezpośredni wpływ na kształtowanie opinii. Podczas, gdy prawo antymonopolowe odwołuje się do pojęcia „dominującej pozycji rynkowej” danego podmiotu, to termin koncentracji własności mediów związany jest z „dominującą pozycją opiniotwórczą”.

W Unii Europejskiej podejmowano próby wprowadzenia regulacji prawnych w sprawie ograniczenia koncentracji w mediach². Parlament Europejski wydał kilka rezolucji dotyczących

¹ Monitor Pluralizmu Mediów (Media Pluralism Monitor – MPM) to finansowany przez Unię Europejską projekt Centrum Monitoringu Pluralizmu i Wolności Mediów (Centre for Media Pluralism and Media Freedom – CMPF) Europejskiego Instytutu Uniwersyteckiego (European University Institute – EUI), który ma służyć wczesnemu rozpoznawaniu zagrożeń dla pluralizmu mediów we wszystkich krajach członkowskich oraz krajach kandydujących.

² 1992 - Zielona Księga (COM(92)480) „Pluralizm i koncentracja mediów w ramach Rynku Wewnętrznego – ocena potrzeb działania na szczeblu wspólnotowym; 1994 r. konsultacje publiczne, których wynikiem była wstępna propozycja dyrektywy mającej harmonizować przepisy antykoncentracyjne na poziomie wspólnotowym (m.in. próg 30% udziału widowni/słuchalności oraz progi ograniczające własność krzyżową ustalane na podstawie zasięgu poszczególnych rodzajów mediów; 2002 r., 2004 r. rezolucje Parlamentu Europejskiego na temat koncentracji własności mediów).



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

4

wolności mediów³ wskazując zwłaszcza na zagrożenie dla pluralizmu własności i informacji. Wyraził także niepokój w sprawie braku przejrzystości struktur właścicielskich w mediach. Wezwał jednocześnie państwa członkowskie UE oraz instytucje europejskie do podjęcia bardziej konkretnych działań, ograniczających negatywne skutki koncentracji własności mediów. Próby te jednak nie powiodły się i pozostawiono ten obszar *de facto* w kompetencji państw członkowskich.⁴ Ostatnio, [ustawę regulującą kwestię przydzielania koncesji radiowych i telewizyjnych](#) zaktualizował polski rząd. Wzbudza ona kontrowersje zważywszy na postulat repolonizacji i ograniczenia koncentracji mediów.

W Unii Europejskiej sprawę koncentracji kapitału – nie tylko w mediach – reguluje [Rozporządzenie Rady 139/2004/WE z 20 stycznia 2004](#) roku w sprawie kontroli koncentracji przedsiębiorstw. Upoważnia ono Komisję Europejską do oceny koncentracji na poziomie wspólnotowym. Pozwala też państwom członkowskim na zastosowanie w sektorze mediów dodatkowych mechanizmów kontrolnych w celu ochrony pluralizmu.

KOMENTARZE UCZESTNIKÓW DEBATY

Agnieszka Stępińska

Wielkie koncerty multimedialne rosną na potęgę z roku na rok, z dekady na dekadę. Przepływ kapitału zagranicznego ma w tej chwili charakter globalny. Podział na zagranicznych inwestorów

³ Rezolucje Parlamentu Europejskiego dot. wolności mediów:

- [Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 16 września 2021 r. w sprawie wolności mediów i dalszego pogarszania się stanu praworządności w Polsce](#)
- [Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 3 maja 2018 r. w sprawie pluralizmu mediów i wolności mediów w Unii Europejskiej](#)
- [Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 kwietnia 2018 r. w sprawie ochrony dziennikarzy śledczych w Europie: przypadek słowackiego dziennikarza Jána Kuciaka i Martyiny Kušnírovej](#)

⁴ Halina Rostek, Regulacje dotyczące koncentracji własności na rynku mediów w wybranych krajach, KRRiT, 2015



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

5

europjskich i pozaeuropejskich zaczyna się powoli zacierać. Pomiędzy tymi podmiotami dochodzi często do różnego rodzaju fuzji, współpracy biznesowej czy po prostu współistnienia w różnych dużych międzynarodowych koncernach multimedialnych. I z tym zjawiskiem wiąże się pewne ryzyko dotyczące właśnie pluralizmu: czy jeśli zmniejsza nam się liczba podmiotów, będących właścicielami mediów, czy automatycznie przekłada się to na ograniczenie różnorodności materiałów lub źródeł, do których mają dostęp obywatele?

Beata Klimkiewicz

Badania Monitora Pluralizmu Mediów w 2021 roku pokazują wyraźnie, że prawie we wszystkich krajach Unii Europejskiej mamy wysokie ryzyko pod względem koncentracji własności zwłaszcza na rynku mediów newsowych. Zaledwie w dwóch krajach, Niemczech i Grecji, to ryzyko jest umiarkowane. Natomiast wysokie ryzyko może być niwelowane przez inne aspekty, które pozwalają użytkownikowi ocenić jakość danej informacji, jakość źródła i jakość mediów, które dla nas te treści przygotowują. Tymi czynnikami jest niewątpliwie przejrzystość własności, niezależność redakcyjna i autonomia dziennikarska, która stoi za przygotowaniem newsów.

Witold Kołodziejki

Koncentracja jest przeciwieństwem pluralizmu. Mamy do czynienia z dużymi grupami mediowymi, które umacniają swoją pozycję poprzez zdobywanie coraz większej części rynku, tworzenie własnych stacji telewizyjnych czy radiowych, jak również kupowanie tych słabszych i koncentrowanie ich w rękę jednego koncernu medialnego. W znacznej większości krajów Unii Europejskiej mamy do czynienia z taką koncentracją na poziomie trzech albo nawet dwóch dużych przedsiębiorstw medialnych, które monopolizują cały rynek krajowy. Drugą sprawą jest zagrożenie dla pluralizmu ze strony koncentracji krzyżowej. To zjawisko, kiedy duża grupa mediowa, prasowa lub radiowo-telewizyjna ma jednocześnie duży udział w rynku dystrybucji reklamy w domu mediowym czy też w domu brokerskim. Wykorzystuje te narzędzia tak naprawdę do gry z innymi



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

6

nadawcami, zmniejszając ich pozycję konkurencyjną. Najwięksi nadawcy budują swoje własne „ekskluzywne” systemy dystrybucyjne. To zupełnie nowe zjawisko. Niedawno jeszcze bili się o to, żeby móc umieścić swój sygnał u każdego operatora kablowego. Dzisiaj budują swoje własne platformy internetowe. To nowe zjawisko. Skończy się to segmentacją internetu. Żeby oglądać kilka telewizji, będziemy musieli mieć abonament na kilku platformach, co na pewno nie będzie sprzyjało pluralizmowi.

Grzegorz Hajdarowicz

Nie ma mediów bez reklamy, nie da się dzisiaj funkcjonować w mediach, nie mając podłoża reklamowego. To jest podstawa: jaka jest możliwość dotarcia, jaka jest współpraca z domami mediowymi, które często monopolizują kwoty reklamowe, w pewnym sensie decydując o tym, którym medium będzie lepiej, a którym będzie gorzej. Potężny rozrost firm państwowych w Polsce, które troszkę inaczej funkcjonują, inaczej dystrybuują swoje środki związane z reklamą – to wykrzywia i spacza.

Katarzyna Kozłowska

W Polsce mamy bardzo piękne tradycje, wydajemy prasę od 300 lat. Natomiast mam wrażenie, że dyskusja, która toczy się dzisiaj w Polsce na temat mediów, pluralizmu i koncentracji to jest dyskusja sprzed 30 lat. Kręcimy się w kółko, a świat jest w innym miejscu. Dla mnie ważne jest to, co uważają czytelnicy i co uważają obywatele. Staram się nadążać za ich emocjami i przemyśleniami. Z sierpniowego badania CBOS wynika, że według 65% Polaków media w Polsce są pluralistyczne. Tylko 17% jest odmiennego zdania. Natomiast 68% ankietowanych twierdzi, że jest bardzo ważne, żeby media należały do różnych właścicieli. I to jest dla mnie niezmiernie interesujące. Diagnoza obywateli jest taka, że mają dzisiaj dostęp do bardzo szerokiego spektrum opinii w naszym ekosystemie mediowym.



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

7

Dariusz Dąbski

Jestem Polakiem, właścicielem Telewizji Puls, która jest polską stacją i jeśli chciałbym nabyć stację na przykład we Francji czy w USA – nie mogę tego zrobić. To pokazuje pewne ograniczenia. Jak my mamy zbudować skalę międzynarodową, skoro polska stacja nie może wyjść na zewnątrz do Ameryki nawet jakby miała najlepszy pomysł na świecie? Z punktu widzenia przedsiębiorcy, chciałbym mieć warunki, które są uczciwe w stosunku do wszystkich. Absolutnie się zgadzam, że im więcej rywalizacji, im więcej zdrowej konkurencji, tym lepiej. Ale te szanse powinny być równe. Dziwi mnie, dlaczego nie mamy symetrycznych relacji.

2. W CIENIU GIGANTÓW TECHNOLOGICZNYCH

Dużym problemem dla mediów tradycyjnych pozostaje redystrybucja ich treści za pośrednictwem mediów społecznościowych czy też firm technologicznych. Liczni przedstawiciele mediów postulują wymóg zapłaty za zysk osiągnięty z racji umieszczenia treści artykułów opracowanych przez media na platformach społecznościowych i w wynikach wyszukiwania. Na takie rozwiązanie zdecydował się rząd [Australii](#). Dyskusja o regulacji platform toczy się również w Unii Europejskiej. W 2020 roku Komisja Europejska ogłosiła [strategię promowania europejskiej wizji regulacji wielkich firm technologicznych](#). Częścią tej wizji są dwa dokumenty – [Digital Services Act](#) i [Digital Market Act](#). Jest to szansa dla Unii Europejskiej, aby zdecydować jak będzie wyglądało codzienne korzystanie z sieci przez internautów nie tylko w Europie, ale także na świecie.

KOMENTARZE UCZESTNIKÓW DEBATY

Katarzyna Kozłowska

Dzisiaj nasi decydenci pozostają całkowicie bezradni lub też nie mają pomysłów albo chęci zajęcia się próbą uregulowania obszaru wielkich gigantów technologicznych, którzy mówią o sobie “We are tech companies”, my jesteśmy firmami technologicznymi. Rozmawiamy o Google’u, Facebooku, Amazonie, Apple, ale również o chińskim TikToku, który powstał w zaledwie 2016 roku, a dzisiaj ma już ponad miliard użytkowników. W zeszłym roku podczas międzynarodowej konferencji słuchałam jednego z wysokich rangą pracowników Facebooka, który mówił że na miliard treści na Facebooku tylko 4% to są treści o charakterze dziennikarskim. Pozostałe są różnego rodzaju treściami upowszechnianymi w nieznaną dotąd skalę. To jest jak nóż, za pomocą którego można przyrządzić smakowitą kolację, ale można też kogoś zabić. Nie chcę demonizować platform, ale jest to prawie w ogóle nieregulowany obszar.

Witold Kołodziejcki

Z jednej strony mówimy o wolności, prawie dostępu do informacji, z drugiej zaś o kradzieży treści. Jak zorganizować dystrybucję, żeby jednak stworzyć platformę, na której można swoje treści komercyjnie sprzedawać? Można to zrobić w modelu reklamowym albo też subskrypcyjnym, ale jak to zrobić skutecznie, aby osiągnąć dobre zasięgi i móc konkurować z globalnymi platformami. Do tej pory żadnego takiego rozsądnego modelu nie przedstawiono. Dzisiaj to, co się mówi o podatkach cyfrowych, jest być może pewnym ratunkiem przed zbliżającym się krachem.

Grzegorz Hajdarowicz

Facebook i Google bez odbiorców nie funkcjonują, są stworzone właśnie dla nich. Oczekiwałbym od rządu wsparcia mediów prywatnych w tej polityce działań bardzo agresywnych w Unii Europejskiej,



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

9

•
żeby zainspirować Unię Europejską, żeby ona poradziła sobie z Googlem i Facebookiem, bo to można załatwić tylko na poziomie Unii. Polski rząd powinien na to nalegać, walczyć o sukces, stymulować UE. Po to jesteśmy w Unii, żeby bronić naszych interesów. I zmusić gigantów do podzielenia się zyskiem.

Dariusz Dąbski

Żeby uregulować Googla musimy mieć skalę, masę krytyczną. W tym aspekcie, rzeczywiście tylko Unia Europejska ma jakąś szansę. A idąc o krok dalej, z kim ma szansę? Musi się porozumieć z Amerykanami, a żeby tak się stało, musi być nie tylko mocna, ale Amerykanie muszą chcieć się porozumieć. Tylko czy będą tego chcieli, skoro za chwilę znowu wybory?

3. ROLA DZIENNIKARZY W DOBIE MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

W państwach członkowskich UE praktyka pracy dziennikarzy się różni, wszędzie jednak u podstaw leżą wspólne wartości tego zawodu takie jak rzetelność i obiektywizm, a także odpowiedzialność za przekazywane treści. To odróżnia profesjonalne dziennikarstwo od podejścia autorów wpisów na platformach społecznościowych, którzy zresztą są często anonimowi. [Unia Europejska pracuje nad rozwiązaniami](#), które uregulują sytuację mediów w internecie, aby zapewnić twórcom kontentu ochronę praw autorskich i prawo do wynagrodzenia za wykorzystywane przez innych treści, a jednocześnie stworzyć mechanizmy umożliwiające weryfikację autorstwa treści i ponoszenie przez nich odpowiedzialności w sytuacji, kiedy naruszyli dobra osobiste innych osób.

KOMENTARZE UCZESTNIKÓW DEBATY

Agnieszka Stępińska

Polska kultura dziennikarska bliższa jest modelowi zorientowanemu na komentarz i opinię, podczas gdy w innych systemach medialnych także w Europie odnaleźć można takie tradycje modelu liberalnego, gdzie dziennikarz postrzega siebie głównie jako reportera, który ma zrelacjonować to, co się dzieje, a już komentarz, opinię i ocenę pozostawia odbiorcom.

Katarzyna Kozłowska

Europejskie tradycje dziennikarskie sięgają dawnych czasów, można powiedzieć, że stanowią jeden z fundamentów Europy. Wśród pierwszych mediów na świecie była Acta Diurna Populi Romani, prototyp dzisiejszej gazety i to był 59 wiek przed naszą erą. Prasa zaczęła się jednocześnie w Europie i w Chinach. Dziś obserwujemy bardzo ciekawe zjawisko: próby porządkowania przez wydawców europejskich, ale też przez instytucje europejskie, równowagi pomiędzy koncernami technologicznymi a mediami, a firmami, które zajmują się świadczeniem usług dziennikarskich. Z drugiej strony mamy potężne Chiny z ogromną platformą, TikTok. Wyrósł tam gigant, który momentalnie kolonizuje umysły i to najmłodszych pokoleń, czyli tych, które za chwilę będą głosowały.

Grzegorz Hajdarowicz

Niezależność redakcji to jest podstawa. Stoimy na straży określonych wartości. Z uwagi na to, że koncentrujemy się na gospodarce i na ludziach przedsiębiorczych, wypowiadamy się głównie o aspektach własnościowych, regulacyjnych. Jesteśmy zatem przeciwko przeregulowaniu gospodarki. To cechuje model pracy naszej redakcji i redaktor czy dziennikarz, który chce z nami współpracować, musi sobie zdawać z tego sprawę.



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

11

Witold Kołodziejcki

Dzisiaj widzowie, odbiorcy i czytelnicy oczekują od mediów pewnej wyrazistości. Jeśli spojrzymy na udział dużych programów informacyjnych w polskim rynku widowni, zauważymy, że dwa największe programy tj. TVN24 i TVP Info mają skrajnie różne linie programowe. Natomiast dużo bardziej wyważony program, jak chociażby Polsat News widowni ma znacznie mniej. Pamiętajmy, że dzisiaj jeszcze bardziej niż kilka lat temu rynkiem mediów rządzą odbiorcy, nawet nie przez włączanie telewizora, ale przez kliknięcie w telefonie czy w komputerze.

Katarzyna Kozłowska

Media są żywym organizmem, rozwijającym się bardzo szybko i bardzo dynamicznie zarówno jeśli chodzi o know-how, technologię i zasady organizacji. Bardzo ważną sprawą dla podmiotów międzynarodowych, które funkcjonują w określonym ładzie są zasady organizacyjne, swojego rodzaju dobre praktyki, takie jak niezależność pracy redakcji i całkowity rozdział od obszarów biznesowych, wyraźny rozdział pomiędzy edytorialem a częścią reklamową. Jeżeli weźmiemy pod uwagę większość zasad funkcjonowania mediów międzynarodowych i międzynarodowych domów wydawniczych, znajdziemy tam bardzo konkretne wskazania dotyczące wspomnianego rozdziału. Ważne jest również stanie na straży interesu czytelnika, a nie grup interesów.

4. WNIOSKI Z DEBATY

- **Koncentracja własności mediów stanowi zagrożenie dla ich pluralizmu** – jednak w dobie internetu oraz dostępu do szerokiego spektrum opinii prezentowanych przez różnych wydawców i nadawców – zarówno publicznych, jak i prywatnych – nie stanowi już takiego zagrożenia jak dawniej.
- **Nie ma mediów bez reklamy**, nie da się funkcjonować bez przychodów z treści komercyjnych – jednak klasyczne media mają coraz większe trudności w generowaniu zysku. Aż ok.70 proc. reklam na polskim rynku mediów trafia obecnie do właścicieli portali społecznościowych (przede wszystkim Facebook i Instagram). Domy mediowe, które często monopolizują kwoty reklamowe, pośrednio decydują o tym, które media będą bardziej popularne.
- **Muszą istnieć mechanizmy komercyjne, umożliwiające informacji dotarcie do odpowiednio szerokiego grona odbiorców.** W tym celu należy budować zasięgi i pozycję, żeby dostęp do informacji był masowy.
- **W Europie istnieje potrzeba wypracowania ustaw dekoncentracyjnych.** Uwzględniając specyfikę rynku medialnego, powinny oferować rozwiązania gospodarcze, umożliwiające przedsiębiorcom zarabianie na reklamach. Jest to niezbędny warunek, aby nadawcy i wydawcy mogli utrzymać dziennikarstwo dobre jakościowo, które produkuje treści informacyjne i edukacyjne, a nie tylko rozrywkę i sport.
- Komisja Europejska widzi zagrożenia dla pluralizmu w państwach UE. Świadczy o tym chociażby ostatnia nowelizacja dyrektywy audiowizualnej: choć ma tam żadnych mechanizmów antykoncentracyjnych, podkreśla się **konieczność rzetelnej informacji odbiorców w sposób czytelny, dostępny i wyraźny, kto jest właścicielem danej stacji, gazety czy strony internetowej.**
- **Należy rozwiązać problem z darmową redystrybucją treści mediów tradycyjnych przez platformy technologiczne.** Do tej pory brak jest satysfakcjonujących rozwiązań w tym względzie.



RYNEK MEDIÓW W UE

| ROZMOWY O EUROPIE

13

- **Nadawcom i wydawcom należy stworzyć bodźce, aby chcieli pozostać na rynku mediowym i żeby chcieli pełnić też pewną misję w ekosystemie medialnym, nie tylko traktować swą działalność jako biznes.**
- **Podstawą działania demokratycznych mediów jest niezależność pracy redakcji** - nieuleganie wpływom biznesowym i wyraźny rozdział pomiędzy edytorialem a częścią reklamową.
- **Praca dziennikarzy to nieustająca praca pod presją odbiorcy.** Klasyczne media starają się, aby dostarczane przez nich treści były atrakcyjne dla odbiorców, wiarygodne, ale także utrzymujące uwagę czytelnika, słuchacza lub widza. Dziennikarz lub redaktor mają za zadanie powiększać audytorium i komunikować się w sposób spójny i skuteczny tak, żeby utrzymywać zaufanie tego odbiorcy i dostarczać mu treści, których on poszukuje.
- **Po stronie biznesowej na rynku mediów toczy się gra technologiczna.** Najważniejsze trendy przyszłości można zaobserwować już dziś: **hiperpersonalizacja zwinna dystrybucja treści, sztuczna inteligencja.** To one rozstrzygną o tym, kto będzie z sukcesem się poruszał na rynku mediowym. **Głównym czynnikiem, który zdecyduje o powodzeniu takiego biznesu, jest zasięg.**