

Julia Faściszewska
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

ANALIZA JAKOŚCIOWA SPÓŁKI CYFROWY POLSAT



Rysunek 1 logo

Źródło: cyfrowypolsat.pl

PRACA SEMESTRALNA

Spis treści

1.	AKTUALNY ZARZĄD SPÓŁKI	3
1.1	Podstawowe informacje	3
1.2	Władze spółki	5
	Prezes Zarządu - Błaszczyk Mirosław od 04.2019	5
	Wiceprezes Zarządu - Stec Maciej od 04.2019	7
	Członek Zarządu - Jacek Felczykowski od 04.2019	8
	Członek Zarządu - Aneta Jaskólska od 07.2010	8
	Członek Zarządu - Agnieszka Odorowicz od 03.2016	9
	Członek Zarządu - Katarzyna Ostap-Tomann od 04.2019	9
	Dokładniejsza sytuacja Polkomtel, w czasie kariery członków zarządu:	10
2.	ZARZĄD SPÓŁKI W PRZESZŁOŚCI	13
1.1	Stan zarządu na 2015 rok	13
1.2	Stan zarządu na 2017 rok	15
3.	ZMIANY W ZARZĄDZIE	16
4.	KRYZYS	18
5.	SYTUACJA SPÓŁKI PODCZAS PANDEMII	22
6.	AKTUALNY STAN SPÓŁKI	23
7.	PLANY SPÓŁKI	27
8.	OPINIE KLIENTÓW	29
9.	PODSUMOWANIE	30
10.	BIBLIOGRAFIA	32

1. AKTUALNY ZARZĄD SPÓŁKI

1.1 Podstawowe informacje

Cyfrowy Polsat SA to czołowa grupa multimedialna działająca w Polsce. Została założona w 1996 r. Początkowo oferta Cyfrowego Polsatu koncentrowała się na telewizji cyfrowej; od przejęcia w 2012 r. spółki Polkomtel, właściciela sieci Plus, przedsiębiorstwo świadczy pełny wachlarz usług telekomunikacyjnych (telewizja, internet, telefon). Własnością grupy jest ponadto telewizja internetowa IPLA. Firma jest aktywna na międzyoperatorskim rynku, na którym zajmuje się roamingiem (krajowym oraz międzynarodowym), a także usługą interconnect.¹

Spółka prowadzi działalność poprzez dwa segmenty biznesowe: segment usług świadczonych klientom indywidualnym, dostarczający usługi telewizji cyfrowej, szerokopasmowego Internetu i telefonii komórkowej, oraz segment nadawania i produkcji telewizyjnej. Spółka ma ponad 3,57 mln abonentów, którym oferuje usługi takie jak: PPV/VOD Domowa Wypożyczalnia Filmowa, TV online/catch-up oraz Multiroom HD.² Liczba abonentów Cyfrowego Polsatu stawia spółkę na piątym miejscu wśród europejskich operatorów telewizji satelitarnej.

Grupa Cyfrowy Polsat - jest jedną z największych polskich firm oraz wiodącą grupą medialno-telekomunikacyjną w regionie. Posiada 5,6 mln klientów, którym świadczy 17,4 mln usług.³

Grupę tworzą m. in. spółki oraz marki:

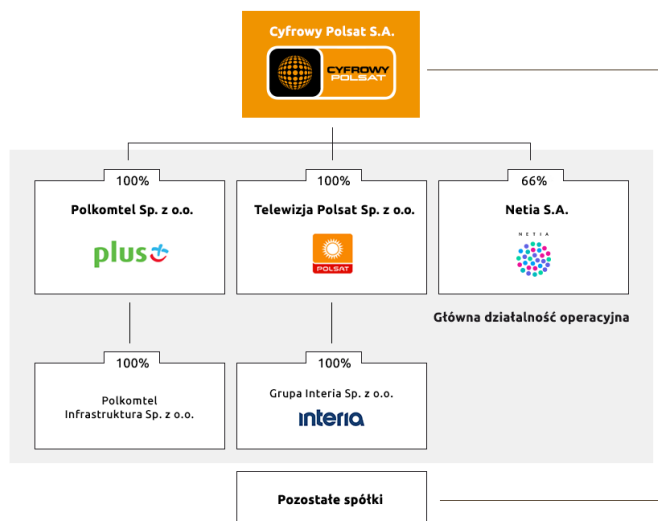
- Cyfrowy Polsat Trade Marks Sp. z o.o.
- Frazpc.pl Sp. z o.o.
- Info-TV-FM Sp. z o.o.
- Karpacka Telewizja Kablowa Sp. z o.o.
- Mese Sp. z o.o.
- Netshare Sp. z o.o.
- Polkomtel Sp. z o.o.
- Redefine Sp. z o.o.
- Telewizja Polsat Sp. z o.o.

¹ https://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/plcfrpt00013,o_firmie.html

² <https://www.emis.com/php/companies?pc=PL&cmpy=2017993>

³ <https://grupapolsat.pl/pl/nas/w-skrocie>

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A



Rysunek 2 struktura organizacyjna

○ Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/nas/grupa-kapitalowa>

Podstawowe informacje na temat spółki:

• Tabela 1 Informacje Cyfrowy Polsat SA

PEŁNA NAZWA FIRMY	CYFROWY POLSAT SA
ADRES	ul. Łubinowa 4a, 03-878 Warszawa
TELEFON	+48 22 3566000
FAX	+48 22 3566003
ADRES WWW	www.cyfrowypolsat.pl
E-MAIL	ir@cyfrowypolsat.pl
PREZES	Błaszczak Mirosław
NIP	7961810732
REGON	670925160
KRS	0000010078
ISIN	PLCFRPT00013
NUMER EKD	61.30
EKD	działalność w zakresie telekomunikacji satelitarnej
AUDYTOR	PricewaterhouseCoopers Polska sp. z o.o. Audyt sp.k.

○ Źródło: https://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/plcfrpt00013,o_firmie.html

• Tabela 2 Informacje giełdowe Cyfrowy Polsat SA

NA GIELDZIE OD	06.05.2013
LICZBA AKCJI	639 546 016 szt.
FREE FLOAT	43,05%
KAPITALIZACJA	18 035 197 651,2 zł
WARTOŚĆ KSIĘGOWA	14,64 mld zł
ZYSK OPERACYJNY 12M	1,86 mld zł
PRZYCHODY 12M	11,78 mld zł
ZYSK NETTO 12M	1,13 mld zł
GŁÓWNY AKCJONARIUSZ	Zygmunt Solorz-Żak 56.95 %

1.2 Władze spółki

Prezes Zarządu - Błaszczuk Mirosław od 04.2019



Rysunek 3 Prezes
Zarządu Mirosław
Błaszczuk Źródło:
[https://grupapolsat.pl/pl/
lad-
korporacyjny/zarzad/sklad](https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad)

Mirosław Błaszczuk jest Prezesem Zarządu Spółki Cyfrowy Polsat od kwietnia 2019 roku. Sprawuje również funkcję Prezesa Zarządu Spółki Polkomtel (od kwietnia 2019 roku), Członka Rady Nadzorczej Telewizji Polsat Sp. z o.o. i Muzo FM Sp. z o.o. oraz członka Rady Fundacji Polsat.

W latach 1984-88 był dyrektorem na Politechnice Wrocławskiej, później przez rok pracował jako Asystent Prezesa i przedstawiciel handlowy spółki „Intersoft”, następnie od 1990 do 1991 roku jako przedstawiciel handlowy w Monachium spółki „Ampol”. Od 1992 roku pracował w firmie Przedsiębiorstwo Zagraniczne „Solpol”, do 1993 roku na stanowisku Zastępcy Dyrektora, a następnie jako Dyrektor Biura Prawnego. W 1994 roku związał się z Telewizją Polsat, gdzie do 2007 roku zajmował stanowisko Dyrektora Biura Zarządu oraz pełnił funkcję Prokurenta. Jednocześnie od marca 2005 do września 2006 pełnił funkcję Zastępcy Dyrektora Generalnego Polskiej Telefonii Cyfrowej Sp. z o.o. Sprawował również funkcje członka rad nadzorczych m.in. w spółkach Plus Bank S.A. i Elektrim S.A. W latach 2007-2019, piastował funkcję Prezesa Zarządu Telewizji Polsat Sp. z o.o., a do 03.2019 r. również Prezesa Zarządu spółek Lemon Records sp. z o.o. i Eska TV S.A.

Ukończył studia na Wydziale Germanistyki Uniwersytetu Wrocławskiego.⁴

Dokładniejsza kariera, w powyższych podmiotach:

Polkomtel

Polkomtel Sp. z o.o. to wiodący operator telekomunikacyjny w Polsce, świadczący usługi pod marką Plus. Jest liderem technologii 5G korzystającym z najnowocześniejszych rozwiązań telekomunikacyjnych w rozwijaniu usług dla swoich klientów. Jest częścią Grupy Cyfrowy Polsat, największej grupy medialno-telekomunikacyjnej w Polsce posiadającej 5,6 mln klientów kontraktowych i dostarczającej swoim klientom łącznie 17,8 mln usług telefonii komórkowej, płatnej telewizji i dostępu do Internetu. Błaszczuk jest Prezesem Zarządu Spółki Polkomtel od kwietnia 2019 roku. Radzi sobie w tej roli bardzo dobrze, sytuacja spółki pod jego zarządem została opisana poniżej, gdyż wielu członków zarządu Cyfrowego Polsatu, pełni taką samą funkcję w zarządzie spółki Polkomtel.

Telewizja Polsat

To polska spółka mediowa, nadawca kanałów telewizyjnych głównie pod marką Polsat, z siedzibą przy ulicy Ostrobramskiej 77 w Warszawie. Telewizja Polsat jest pierwszą stacją komercyjną w Polsce, która przełamała ogólnopolski monopol telewizji publicznej (z wyjątkiem terenu Wrocławia i okolic, gdzie tam od 6 lutego 1990 roku nadawała istniejąca do 8 marca 1995 roku pierwsza prywatna stacja telewizyjna PTV Echo). 5 października 1993 roku otrzymał

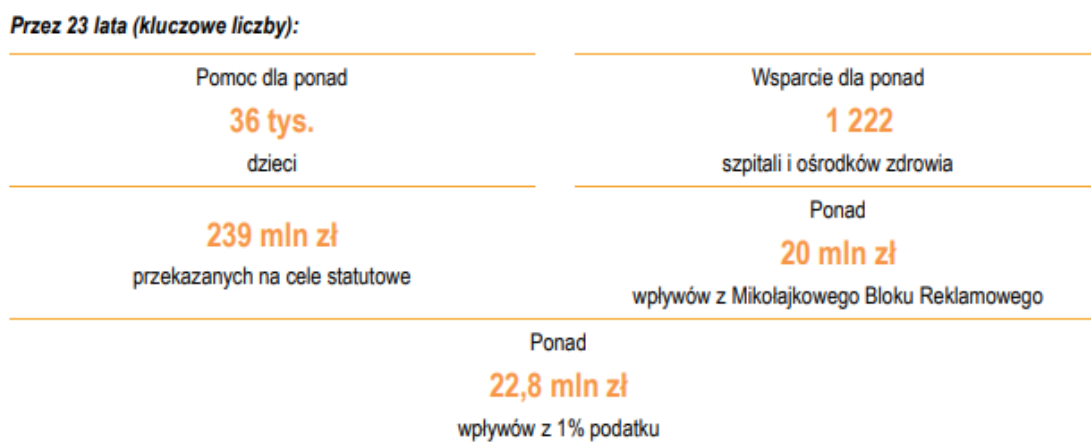
⁴ <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>

koncesję od Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji na emisję naziemną w Polsce. W 1994 roku otrzymał koncesję od Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji na emisję ogólnopolską (stało się to powodem odwołania z funkcji prezesa KRRiT Marka Markiewicza), w tym samym też roku, pracować z tym podmiotem zaczął Mirosław Błaszczyk, do 2007 roku zajmował on stanowisko Dyrektora Biura Zarządu oraz pełnił funkcję Prokurenta. Po tym jak Błaszczyk przeszedł do zarządu Cyfrowego Polsatu poważne zmiany zaszły w Telewizji Polsat. Jej prezesem został Stanisław Janowski, dyrektor zarządzający Polsat Media, który przez 12 lat pracował w biurze reklamy Telewizji Polsat. Na chwilę obecną zajmuje on stanowisko Członka Rady Nadzorczej.

Aktualnie portfolio składa się z 34 kanałów, z uwzględnieniem głównego kanału POLSAT. Dodatkowo istnieje grupa 8 kanałów współpracujących, które powiązane są z Grupą Polsat kapitałowo lub poprzez wspólne przedsięwzięcia emisyjne. Wśród nadawanych kanałów znajdują się kanały rozrywkowe, sportowe, informacyjne, muzyczne, lifestyle, filmowe oraz dla dzieci. Stacje dostępne są w dystrybucji kablowo-satelitarnej, a sześć z nich – POLSAT, Super Polsat, TV4 i TV6, Polo TV, Eska TV – wchodzi w skład naziemnej telewizji cyfrowej (NTC) na MUX-1 oraz MUX-2 4 . POLSAT, główna stacja POLSAT, jest jednym z najczęściej oglądanych kanałów telewizyjnych w najcenniejszej dla reklamodawców grupie widzów (tzw. grupa komercyjna, osoby w wieku 16-49 lat) – w 2019 roku jej udział w grupie komercyjnej wyniósł 11%. Bardzo dobry wynik POLSATu to efekt atrakcyjnej i konsekwentnie rozwijanej oferty programowej, w tym: udanych ramówek stacji – wiosennej i jesiennej – oferujących rozrywkę, filmy i seriale, jednego z czołowych programów informacyjnych „Wydarzenia” oraz transmisji sportowych. Korzystnie rok 2019 zamknęło również całe portfolio kanałów Grupy Polsat z łącznym wynikiem oglądalności na poziomie 24,3% w grupie komercyjnej.⁵

Fundacja Polsat

To ogólnopolska fundacja z siedzibą w Warszawie, która ma na celu udzielanie pomocy osobom niepełnosprawnym, chorym dzieciom i ich rodzicom, założona 8 grudnia 1996. Od ponad 23 lat Fundacja Polsat czyni nieprzerwanie wysiłki, aby poprawić sytuację zdrowotną najmłodszych pacjentów w Polsce – zgodnie ze swoją misją: „Jesteśmy po to, by ratować zdrowie i życie najmłodszych”. Mirosław Błaszczyk od 11.01.2016 pełni funkcję członka organu nadzoru fundacji. Zbiorcze przedstawienie osiągnięć fundacji:



Rysunek 4 Fundacja Polsat zestawienie

⁵ https://grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/11-03-2020_raport_niefinansowy_gk_cyfrowy_polsat_s.a._za_2019_f.pdf

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Źródło: https://grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/11-03-2020_raport_niefinansowy_gk_cyfrowy_polsat_s.a._za_2019_f.pdf



Rysunek 5 Finansowanie Fundacji Polsat

Źródło: https://grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/11-03-2020_raport_niefinansowy_gk_cyfrowy_polsat_s.a._za_2019_f.pdf

Wiceprezes Zarządu - Stec Maciej od 04.2019



Rysunek 6 Wiceprezes Zarządu Maciej Stec

Źródło:
<https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>

Maciej Stec jest Wiceprezesem Zarządu Spółki Cyfrowy Polsat od kwietnia 2019 roku. W Zarządzie Spółki zasiada od listopada 2014 roku. W kwietniu 2019 roku objął również funkcję Wiceprezesa Zarządu Spółki Polkomtel oraz Członka Rady Nadzorczej Telewizji Polsat Sp. z o.o. Zasiada w Radzie Nadzorczej spółki Muzo.fm Sp. z o.o. Pełni również funkcję Członka Zarządu w spółkach Polsat Ltd. oraz Polsat Jim Jam Ltd.

W latach 2007-2019 był Członkiem Zarządu Telewizji Polsat Sp. z o.o. oraz Dyrektorem Sprzedaży i Zakupów Zagranicznych, natomiast w okresie 2018-2019 pełnił funkcję Prezesa Zarządu w spółce Eleven Sports Network Sp. z o.o.

Od początku swojej kariery zawodowej związany jest z rynkiem telewizyjnym. Od 1998 roku pracował m.in. w domu mediowym OMD Poland

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Sp. z o.o. należącym do Omnicom Group, gdzie w latach 1998-2003 zajmował stanowisko dyrektora Brand & Media OMD. Od lutego 2003 do maja 2007 roku

Ukończył studia na kierunku zarządzanie i marketing Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.⁶

Członek Zarządu - Jacek Felczykowski od 04.2019



Rysunek 7 Członek Zarządu Jacek Felczykowski Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

Jacek Felczykowski jest Członkiem Zarządu Spółki Cyfrowy Polsat od kwietnia 2019 roku. Dysponuje wieloletnim i wszechstronnym doświadczeniem w zarządzaniu spółkami z obszaru finansów oraz obszaru innowacyjnych technologii, takich jak informatyka i telekomunikacja.

W latach 2006-2008 pełnił funkcję Prezesa Zarządu Centrum Obsługi Wierzytelności Cross Sp. z o.o., a od 2007 do 2008 roku Członka Zarządu TFI Plejada S.A. W latach 2008-2010 jako Prezes Zarządu kierował spółką NFI Midas S.A., będącą jednym ze światowych pionierów wdrażania szybkiego, bezprzewodowego Internetu w technologii LTE. W latach 2010-2012 był Prezesem Zarządu Sferia S.A., a od 2011 do 2013 roku Prezesem Zarządu spółki IT Polpacer S.A. W 2015 roku objął stanowisko Członka Zarządu Polkomtel Sp. z o.o.⁷

Członek Zarządu - Aneta Jaskólska od 07.2010



Rysunek 8 Członek Zarządu Aneta Jaskólska Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

Aneta Jaskólska jest Członkiem Zarządu Spółki Cyfrowy Polsat od lipca 2010 roku. W ramach sprawowania swojej funkcji odpowiada w Spółce za Pion Obsługi Klienta oraz Pion Ochrony Informacji i Bezpieczeństwa. Pełni również funkcję Członka Zarządu w spółkach INFO-TV-FM Sp. z o.o., Liberty Poland S.A., CPSPV1 Sp. z o.o., CPSPV2 Sp. z o.o., oraz Polkomtel Sp. z o.o.

W latach 2004-2007 pełniła funkcję Prokurenta i Dyrektora Departamentu Prawnego UPC Polska Sp. z o.o. Wchodziła w skład Komisji Prawa Autorskiego. Posiada kilkunastoletnie doświadczenie w doradztwie i obsłudze prawnej dużych podmiotów gospodarczych.

Ukończyła Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, a także aplikację radcowską w Okręgowej Izbie Radców Prawnych w Warszawie uzyskując tytuł radcy prawnego. Jest również absolwentką Wydziału Zarządzania

⁶ <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

⁷ <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

Członek Zarządu - Agnieszka Odorowicz od 03.2016



Rysunek 9 Członek Zarządu Agnieszka Odorowicz Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

Agnieszka Odorowicz jest Członkiem Zarządu Spółki od 1 marca 2016 roku i odpowiada za produkcję filmową.

W latach 2001-2009 była pracowniczką naukową w Katedrze Handlu i Instytucji Rynkowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie, autorką publikacji nt. zarządzania kulturą, ekonomii kultury i promocji regionów. Władze uczelni powołały ją w latach 2002-2004 na funkcję dyrektora Centrum Rozwoju i Promocji Akademii Ekonomicznej w Krakowie. W latach 2003-2004 była pełnomocniczką Ministra Kultury ds. funduszy strukturalnych, odpowiedzialną za negocjacje z Komisją Europejską ws. wykorzystania funduszy unijnych dla rozwoju infrastruktury kultury. W latach 1997-2003 dyrektorka artystyczna Międzynarodowego Konkursu Współczesnej Muzyki Kameralnej, producentka kilkudziesięciu programów dla telewizji publicznej. W latach 2004-2005 pełniła funkcję sekretarza stanu w Ministerstwie Kultury, odpowiadała za departament prawny, departament ekonomiczny, sprawy europejskie i współpracę z Parlamentem. W tym samym czasie była przewodniczącą międzyresortowego zespołu do spraw polityki państwa w dziedzinie mediów. W latach 2005-2010 pierwsza dyrektorka Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej. W 2010 roku ponownie wybrana w konkursie na to stanowisko, zarządzała Polskim Instytutem Sztuki Filmowej do października 2015 roku.

Jest absolwentką Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, z zawodu ekonomistką i managerem kultury.⁹

Członek Zarządu - Katarzyna Ostap-Tomann od 04.2019



Rysunek 10 Członek Zarządu Katarzyna Ostap-Tomann Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

Katarzyna Ostap-Tomann związana jest z Grupą Cyfrowego Polsatu od 2009 roku, gdzie od 2015 roku pełniła funkcję zastępcy CFO Grupy Kapitałowej, a od października 2016 roku jest Członkiem Zarządu odpowiedzialnym za finanse Grupy. Pełni również funkcję Członka Zarządu w spółkach Polkomtel Sp. z o.o., INFO-TV-FM Sp. z o.o., CPSPV1 Sp. z o.o., CPSPV2 Sp. z o.o. i Polsat License Ltd. Ponadto jest Członkiem Rady Nadzorczej Plus Banku S.A.

Wcześniej, do kwietnia 2019 roku, pełniła również funkcję Członka Zarządu w Telewizji Polsat Sp. z o.o.

W latach 1996–2004 pracowała w Philip Morris w Polsce i w regionalnej centrali firmy w Szwajcarii na różnych stanowiskach związanych z finansami, gdzie zdobywała wszechstronne doświadczenie w obszarze finansów korporacyjnych, sprawozdawczości finansowej, rachunkowości zarządczej oraz audytu wewnętrznego. W latach 2004–2009 pracowała w Grupie TVN na

⁸ <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

⁹ <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład>

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

stanowisku Kontrolera Finansowego grupy kapitałowej. Była odpowiedzialna za przygotowanie sprawozdań finansowych na poziomie grupy kapitałowej oraz raportowanie wewnętrzne. W 2009 roku objęła stanowisko Dyrektora Kontrolingu a w 2012 Dyrektora Finansowego w Cyfrowym Polsacie.

Od 2011 roku pełniła funkcję Dyrektora Finansowego a następnie od 2014 roku Członka Zarządu Telewizji Polsat. Od 2001 roku jest Członkiem ACCA. W latach 2013-2017 była Członkiem Rady ACCA w Polsce.

Jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze i Polityczne oraz posiada tytuł MBA Oxford Brookes University.¹⁰

Dokładniejsza sytuacja Polkomtel, w czasie kariery członków zarządu: ¹¹

Skład Zarządu Spółki na koniec roku 2019 wchodzili między innymi:

Mirosław Błaszczyk – Prezes Zarządu,

Maciej Stec – Wiceprezes Zarządu,

Katarzyna Ostap-Tomann – Członek Zarządu,

Aneta Jaskólska – Członek Zarządu,

Justyna Kulka – Członek Zarządu

Jacek Felczykowski – Członek Zarządu,

Polkomtel jest jednym z czterech największych operatorów telefonii komórkowej działających na polskim rynku. Zapewnia szeroki, kompleksowy zestaw najwyższej jakości usług telekomunikacyjnych, przeznaczonych zarówno dla klientów indywidualnych, jak i biznesowych. Głównymi usługami, jakie Polkomtel oferuje, są usługi głosowe oraz dostępu do Internetu i transmisji danych. Spółka systematycznie rozbudowuje ofertę swoich produktów i usług, będących odpowiedzią na zmieniające się potrzeby obecnych i nowych klientów. Przykładowo w grudniu 2018 roku Polkomtel wdrożył usługę Internetu stacjonarnego oferowanego pod marką Plusa, która jest dostarczana w oparciu o infrastrukturę Netii. Polkomtel w 2019 roku utrzymał stabilną pozycję rynkową pod względem skali i wartości bazy klientów. Plus wraz z Cyfrowym Polsatem skupiał się na komunikowaniu oferty multiplay, opartej przede wszystkim o usługi płatnej telewizji, telefonii oraz mobilnego Internetu, w ramach programu smartDOM. Konsekwentnie Plus oferował szerokie portfolio sprzętu, w tym funkcjonującego w technologii LTE, jak również aktywnie rozwijał swoją działalność w obszarze hurtowym.

Główne liczby opisujące sytuację majątkową i finansową Spółki według stanu na dzień 31 grudnia 2019:

¹⁰ <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>

¹¹ Sprawozdanie z działalności Polkomtel Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w 2019 roku

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Tabela 3 Dane finansowe Polkomtel 31.12.2019

Sprawozdanie z całkowitych dochodów	młn PLN
Przychody ze sprzedaży	6 364,1
Zysk z działalności operacyjnej	680,8
Zysk brutto	444,7
Zysk netto	354,3
Sprawozdanie z sytuacji finansowej	młn PLN
Aktywa trwałe	12 626,0
Aktywa obrotowe	3 041,9
Aktywa w sumie	15 667,9
Kapitał własny	4 436,6
Kapitał podstawowy	2 360,1
Sprawozdanie z przepływów pieniężnych	młn PLN
Działalność operacyjna	1 402,6
Działalność inwestycyjna	-387,6
Działalność finansowa	-1 046,2
Inne informacje	młn PLN
EBITDA	1 600,5

Źródło: Sprawozdanie z działalności Polkomtel Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w 2019 roku

Wybrane wskaźniki finansowe:

Tabela 4 Wskaźniki finansowe Polkomtel

Wybrane wskaźniki finansowe	
Rentowność sprzedaży netto zysk netto/przychody ze sprzedaży	5,6%
Rentowność kapitału własnego zysk netto/(kapitał własny - zysk netto)	8,7%
Szybkość obrotu należności* (średni stan należności z tytułu dostaw i usług netto x 365 dni) / przychody ze sprzedaży	150 dni
Stopa zadłużenia zobowiązania i rezerwy na zobowiązania/suma pasywów	71,7%
Wskaźnik płynności aktywa obrotowe/zobowiązania krótkoterminowe	0,84

* Średni stan należności z tytułu dostaw i usług netto stanowi średnią arytmetyczną należności z tytułu dostaw i usług z początku i końca okresu sprawozdawczego, z uwzględnieniem odpisów aktualizujących ich wartość.

Źródło: Sprawozdanie z działalności Polkomtel Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w 2019 roku

Rok 2019 jest kolejnym z rzędu rokiem, w którym wyniki operacyjne spółki Polkomtel osiągnęły wysoce satysfakcjonujący poziom. Przychody spółki Polkomtel wzrosły do poziomu 6 364,1 mln PLN, a wynik EBITDA wyniósł 1 600,5 mln PLN. W efekcie zysk brutto spółki

Polkomtel wzrósł do poziomu 444,7 mln PLN, a zysk netto podwoił swą skalę, osiągając poziom 354,3 mln PLN.

Jednocześnie Polkomtel zwiększył poziom wygenerowanych przepływów netto z działalności operacyjnej, sięgający 1 402,6 mln PLN, co umożliwiło aktywne prowadzenie bieżącej działalności inwestycyjnej, jak również bieżącą obsługę zadłużenia. W efekcie tego, na koniec roku 2019 łączne zadłużenie brutto z tytułu kredytów spółki Polkomtel obniżone zostało do poziomu 8 556,5 mln PLN.

Spółka nie odnotowała znaczącej koncentracji ryzyka kredytowego w 2019 roku. Środki pieniężne i ich ekwiwalenty są ulokowane w instytucjach finansowych charakteryzujących się ratingiem, który – zgodnie z wewnętrznymi procedurami oraz wymogami Nowej Umowy Kredytów SFA – zapewnia bezpieczeństwo tych środków. W przypadku należności z tytułu dostaw i usług ryzyko jest ograniczone ze względu na fakt, iż Spółka posiada dużą i zdywersyfikowaną bazę klientów rozproszonych geograficznie po całym kraju. Usługi postpaid dla znaczących klientów świadczone są również po odpowiedniej weryfikacji ich wiarygodności kredytowej. Proces weryfikacji klientów detalicznych jest bardziej zautomatyzowany i oparty na funkcjonalnościach systemów billingowych. Spółka stosuje limity użycia, sprzedaży i na bieżąco monitoruje salda należności, a w przypadku przekroczenia limitów przez klientów, jeśli konieczne, kończy z nimi współpracę. Spółka tworzy ponadto odpisy aktualizujące z tytułu utraty wartości, które odpowiadają szacunkowej wartości poniesionych strat na należnościach z tytułu dostaw i usług oraz na pozostałych należnościach.

2. ZARZĄD SPÓŁKI W PRZESZŁOŚCI

1.1 Stan zarządu na 2015 rok

- **Prezes Zarządu** - Tomasz Gillner-Gorywoda od 11.2014



Tomasz Gillner-Gorywoda od 28 października 2014 roku jest Prezesem Zarządu spółki Cyfrowy Polsat S.A. Jednocześnie pełni funkcję Dyrektora Generalnego i Prokurenta spółki Polkomtel Sp. z o.o.

Karierę zawodową rozpoczął w 1979 roku w pionie operacyjnym w spółce PLL LOT, gdzie pracował blisko 10 lat. Od 1988 roku przebywał za granicą, sprawując funkcje kierownicze i zarządcze w firmach z siedzibą w Kanadzie (1988-1993) oraz w Australii (1993-2007). Od 2008 roku, po powrocie do Polski, pełnił funkcje zarządcze oraz działał w charakterze prokurenta w kilku spółkach, m.in. zajmował stanowisko Prezesa Zarządu w Laris Investments Sp. z o.o. (2008-2013) oraz Apena S.A. (2011-2012), a także Wiceprezesa Zarządu spółki PRN Polska Sp. z o.o. (od 2008 r.). Działał również w charakterze Prokurenta w spółkach SPV Grodzisk Sp. z o.o. (2012-2013), JK Project Sp. z o.o. (2010-2013) oraz 3G Sp. z o.o. (od 2011 r.). Ponadto w latach 2011-2012 zajmował stanowisko Członka Rady Nadzorczej spółki Tower-Service Sp. z o.o.

Jest absolwentem Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz podyplomowych studiów zarządzania Uniwersytetu Monash w Melbourne.

- **Wiceprezes Zarządu** - Tobiasz Solorz od 09.2014



Tobiasz Solorz był Członkiem Zarządu Spółki Cyfrowy Polsat S.A. od września 2014 roku, stanowisko Wiceprezesa objął w grudniu 2014 roku. Od listopada 2011 roku zasiada w Zarządzie spółki Polkomtel Sp. z o.o., gdzie od lutego 2014 roku pełni funkcję Prezesa Zarządu.

Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe w branży telekomunikacyjnej, finansowej i w kontrolingu. Karierę zawodową rozpoczął w 2003 roku w Telewizji Polsat S.A. (obecnie Telewizja Polsat Sp. z o.o.). W latach 2007 - 2008 pełnił funkcję Menedżera ds. Promocji w Cyfrowym Polsacie S.A. W latach 2008 - 2010 pełnił funkcję Członka Zarządu Sferii S.A., gdzie do marca

Rysunek 12 Wiceprezes Zarządu Tobiasz Solorz
Źródło:
<https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>

2011 roku pełnił również funkcję Dyrektora ds. Marketingu, Reklamy, Sprzedaży i Operacji.

Jest absolwentem Wydziału Zarządzania i Marketingu Uniwersytetu Warszawskiego.

- **Członek Zarządu - Dariusz Działkowski od 08.2007**



Rysunek 13 Członek Zarządu Dariusz Działkowski Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/sklad>

Dariusz Działkowski jest Członkiem Zarządu ds. Technicznych spółki Cyfrowy Polsat S.A. od sierpnia 2007 roku. Od listopada 2001 roku pełnił funkcję Dyrektora ds. Technicznych w Cyfrowym Polsacie S.A. Pełni również funkcję Członka Zarządu w INFO-TV-FM Sp. z o.o., Redefine Sp. z o.o., Netshare Sp. z o.o., Gery.pl Sp. z o.o. oraz Frazpc.pl Sp. z o.o.

Od 2010 roku zasiada w Zarządzie Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji, pełni również funkcję Przewodniczącego Komisji Rewizyjnej Stowarzyszenia Sygnał. Wcześniej doświadczenia zawodowe zdobywał w firmach Canal+ oraz Ericsson, odpowiednio jako Dyrektor ds. Technicznych oraz Kierownik Działu Sprzedaży Usług. Jest jednym z założycieli Centrum Telemarketingowego Sp. z o.o.

Ukończył studia na wydziale Elektroniki Politechniki Warszawskiej ze specjalizacją Radio i Telewizja. Ukończył także program MBA na University of Maryland.

- **Członek Zarządu - Tomasz Szelaąg od 05.2009**



Rysunek 14 Członek Zarządu Tomasz Szelaąg Źródło: <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/sklad>

Tomasz Szelaąg jest Członkiem Zarządu ds. Finansów od maja 2009 roku. Pełni również funkcję Członka Zarządu w Polkomtel Sp. z o.o., Prezesa Zarządu Telewizji Polsat Holdings Sp. z o.o., Cyfrowy Polsat Trade Marks Sp. z o.o., a także Członka Zarządu w spółkach Cyfrowy Polsat Finance AB, INFO-TV-FM Sp. z o.o., Redefine Sp. z o.o., Netshare Sp. z o.o., Gery.pl Sp. z o.o. oraz Frazpc.pl Sp. z o.o.

W latach 2000-2003 był asystentem w Katedrze Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, by w maju 2003 roku obronić doktorat na temat transakcji hedgingowych stosowanych przez światowych producentów miedzi i zostać adiunktem Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W latach 2003 - 2004 zajmował też stanowisko adiunkta w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu - Katedra Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych. Równoległe z karierą naukową rozwijał karierę zawodową, zdobywając doświadczenia na stanowiskach menadżerskich w obszarze finansów i inwestycji. Od 2003 roku pełnił funkcję Głównego Specjalisty Wydziału Ryzyka Walutowego w KGHM Polska Miedź S.A., a następnie Departamentu Analiz i Ryzyka Rynkowego, by we wrześniu 2004 roku zostać Dyrektorem tego Departamentu. W grudniu 2004 roku został Dyrektorem Departamentu Zabezpieczeń KGHM i funkcję tę pełnił do marca 2007 roku. Od kwietnia 2007 roku do czerwca 2008 roku pracował jako Dyrektor Oddziału Banku Société Générale we Wrocławiu. W lipcu 2008 roku objął stanowisko Wiceprezesa Zarządu ds. Finansów Telefonii Dialog S.A., które sprawował do marca 2009 roku. W Telefonii Dialog S.A. odpowiadał za

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

zarządzanie finansami, księgowość, kontroling i budżetowanie, nadzór właścicielski i inwestycje kapitałowe, logistykę i zakupy, zarządzanie projektami oraz IT.

Ukończył Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu na Wydziale Gospodarki Narodowej, kierunek Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze i Polityczne, specjalizacja Handel Zagraniczny.

Dodatkowo w zarządzie zasiadają jako :

- **Członek Zarządu – Aneta Jaskólska**
- **Członek Zarządu – Maciej Stec**

1.2 Stan zarządu na 2017 rok

- **Prezes Zarządu - Tobiasz Solorz od 12.2015**
Tobiasz Solorz od listopada 2011 roku zasiada w Zarządzie spółki Polkomtel, gdzie od lutego 2014 roku pełni funkcję Prezesa Zarządu. Został powołany do Zarządu Cyfrowego Polsatu we wrześniu 2014 roku, gdzie od grudnia 2014 roku pełnił funkcję Wiceprezesa Zarządu. Od grudnia 2015 roku zajmuje stanowisko Prezesa Zarządu Cyfrowego Polsatu. Pełni również funkcję Prezesa Zarządu Plus TM Management Sp. z o.o. Zasiada w radzie nadzorczej Liberty Poland S.A. oraz Polkomtel Business Development Sp. z o.o.
- **Członek Zarządu - Tomasz Gillner-Gorywoda od 12.2015**
Tomasz Gillner-Gorywoda pełnił funkcję Prezesa Spółki od października 2014 roku do grudnia 2015 roku. Od grudnia 2015 roku jest Członkiem Zarządu. Jednocześnie pełni funkcję Dyrektora Generalnego i Prokurenta spółki Polkomtel.

Dodatkowo w zarządzie zasiadają jako :

- **Członek Zarządu – Aneta Jaskólska**
- **Członek Zarządu – Agnieszka Odorowicz**
- **Członek Zarządu – Maciej Stec**
- **Członek Zarządu ds. Finansowych – Katarzyna Ostap-Tomann**
- **Członek Zarządu ds. Technicznych - Dariusz Działkowski**

3. ZMIANY W ZARZĄDZIE

Dominik Libicki, Prezes Zarządu, po dwudziestoletnim okresie pracy w Grupie Polsat złożył rezygnację, ze stanowiska Prezesa Zarządu Spółki, ze skutkiem na dzień 28 października 2014 roku. Powodem rezygnacji złożonej przez Dominika Libickiego, był brak zgodności stanowisk co do sposobów realizacji strategii Grupy Cyfrowy Polsat S.A. Możemy jednak domniemywać, że jego rezygnacja była jednak spowodowana kryzysem na początku 2014 roku, opisanym dokładniej w kolejnym rozdziale.

Pracę Libickiego wysoko ocenił właściciel Polsatu Zygmunt Solorz-Żak. – „*Jest jednym z najlepszych menedżerów, z jakimi miałem możliwość pracować, i liczę na to, że mimo różnicy zdań co do sposobu realizacji naszej wspólnej strategii nasze wspólne dziecko, czyli Grupa Polsat, będzie się z sukcesem dalej rozwijać* „- powiedział portalowi Zygmunt Solorz-Żak.¹²

Rada Nadzorcza, na posiedzeniu w dniu 28 października 2014 roku przyjęła złożoną przez Dominika Libickiego rezygnację oraz powołała na stanowisko Prezesa Zarządu Spółki Tomasza Gillnera-Gorywodę. Tomasz Gillner-Gorywoda ma 56 lat. od wielu lat zaangażowany jest w organach zarządczych spółek z grupy Elektrim S.A. Od 2011 roku pełnił funkcję Prokurenta i Dyrektora Generalnego Polkomtel Sp. z o.o.¹³

W reakcji na rezygnację prezesa staniały akcje spółki na giełdzie w Warszawie. Za jedną inwestorzy płacili 29.10.2014 25,42 zł, czyli ponad 5 proc. mniej niż na 28.10.2014 na zakończenie sesji.

Pod koniec listopada 2015 roku Rada nadzorcza Cyfrowego Polsatu powołała Tobiasa Solorza na stanowisko prezesa. Funkcję tę po raz pierwszy objął w grudniu. Zastąpił Tomasza Gillner-Gorywodę. Cyfrowy Polsat i Polkomtel tworzą zintegrowaną grupę medialno-telekomunikacyjną kontrolowaną przez jednego z najbogatszych Polaków Zygmunta Solorza-Żaka. Jego majątek jest wyceniany na prawie 10 mld zł.

Tobias Solorz jest najstarszym synem miliardera, który systematycznie przejmuje schedę po ojcu. Na początku 2014 roku stanął na czele Polkomtela. Już wtedy Zygmunt Solorz mówił: *"Cieszę się i jestem szczęśliwy, że mój syn obejmuje tę funkcję. Podczas naszej wspólnej pracy w zarządzie, Tobias wiele się nauczył i zdobył niezbędne doświadczenie, które niewątpliwie będzie teraz procentowało. Stał się wysokiej klasy menedżerem i jestem przekonany, że świetnie sobie poradzi i poprowadzi firmę ku kolejnym sukcesom"*.

Tobias Solorz z Polsatem jest związany od 2003 roku, kiedy to został asystentem zarządu telewizji. Zanim został prezesem, przez kilka lat działało jako menedżer ds. promocji Cyfrowego Polsatu, dyrektor marketingu telekomunikacyjnej Sferii.

"Rada nadzorcza spółki na mocy uchwał podjętych w dniu 2 czerwca 2016 roku postanowiła powołać Tobiasa Solorza na stanowisko prezesa zarządu spółki oraz Dariusza Działkowskiego, Tomasza Gillnera-Gorywodę, Anetę Jaskólską, Agnieszkę Odorowicz, Macieja Steca oraz Tomasza Szeląga na stanowiska członków zarządu spółki" - czytamy w komunikacie Cyfrowego Polsatu.

¹²https://wyborcza.pl/1,155287,16881154,Nagla_zmiana_szefa_Cyfrowego_Polsatu__Powod___Roznica.html?disableRedirects=true

¹³ <https://grupapolsat.pl/pl/archive/zmiana-w-skladzie-zarzadu-cyfrowy-polsat-sa>

Członkowie zarządu zostali powołani na wspólną trzyletnią kadencję ze skutkiem od dnia odbycia walnego zgromadzenia zatwierdzającego sprawozdanie finansowe spółki za rok obrotowy 2015. Tobiasz Solorz był członkiem zarządu spółki od września 2014 roku, stanowisko wiceprezesa objął w grudniu 2014 roku. W grudniu 2015 roku został powołany na stanowisko prezesa zarządu. Od listopada 2011 roku zasiada w zarządzie spółki Polkomtel Sp. z o.o., gdzie od lutego 2014 roku pełni funkcję prezesa zarządu.¹⁴

W kwietniu 2019 roku z funkcji członków zarządu Cyfrowego Polsatu zrezygnowali Dariusz Działkowski i Tomasz Gillner-Gorywoda, odeszli z władz firmy z końcem marca. Jednocześnie do zarządu powołany został Jacek Felczykowski, członek zarządu Polkomtela.

W komunikacie Cyfrowego Polsatu stwierdzono, że Dariusz Działkowski i Tomasz Gillner-Gorywoda nie podali powodów swoich rezygnacji. Działkowski do zarządu firmy dołączył w czerwcu 2010 roku, odpowiada za kwestie techniczne. Wcześniej przez 9 lat był w Cyfrowym Polsacie dyrektorem ds. technicznych, był też członkiem zarządów innych spółek z grupy kapitałowej Zygmunta Solorza, m.in. Telewizji Polsat. Wcześniej pracował jako dyrektor ds. technicznych w Canal+ oraz kierownik działu sprzedaży usług w Ericsson. Dariusz Działkowski po odejściu z zarządu pozostanie w strukturach Grupy Cyfrowy Polsat, będzie pracował w obszarze techniki. Tomasz Gillner-Gorywoda od października 2014 roku do grudnia 2015 roku był prezesem Cyfrowego Polsatu, potem objął funkcję członka zarządu. Jednocześnie jest dyrektorem generalnym i prokurentem w Polkomteli

W miejsce Działkowskiego i Gillnera-Gorywody rada nadzorcza Cyfrowego Polsatu powołała do zarządu Jacka Felczykowskiego. Obejmie tę funkcję z początkiem kwietnia. Felczykowski od 2015 roku jest członkiem zarządu Polkomtela, operatora sieci Plus (zachowa tę funkcję po dołączeniu do zarządu Cyfrowego Polsatu). Wcześniej pracował w innych spółkach z grupy kapitałowej Zygmunta Solorza: w latach 2008-2010 był prezesem NFI Midas, a w latach 2010-2012 - prezesem Sferii. Natomiast od 2011 do 2013 roku pełnił taką funkcję w IT Polpager. W latach 2006-2008 Jacek Felczykowski pracował jako prezes w Centrum Obsługi Wierzytelnosci Cross, a od 2007 do 2008 roku jako członek zarządu TFI Plejada. – „*Dysponuje wieloletnim i wszechstronnym doświadczeniem w zarządzaniu spółkami z obszaru finansów oraz obszaru innowacyjnych technologii, takich jak informatyka i telekomunikacja*” - podano w komunikacie Cyfrowego Polsatu.

To kolejne roszady w zarządzie Cyfrowego Polsatu. W połowie stycznia 2019 poinformowano, że z końcem marca z funkcji prezesa odejdzie Tobiasz Solorz, a zastąpi go Mirosław Błaszczyk, prezes Telewizji Polsat. Jednocześnie członek zarządu Cyfrowego Polsatu Maciej Stec zostanie wiceprezesem spółki, a Stanisław Janowski - prezesem Telewizji Polsat. Zapowiedziano wtedy, że Tobiasz Solorz razem z Zygmuntem Solorzem i Piotrem Żakiem będą nadzorować Grupę Polsat z poziomu rad nadzorczych. W pierwszych trzech kwartałach 2018.r. grupa kapitałowa Cyfrowy Polsat zanotowała 7,68 mld zł wpływów ze sprzedaży i 750,7 mln zł zysku netto, a w samym trzecim kwartale - 2,73 mld zł wpływów i 227,1 mln zł zysku. Na koniec września firma miała 10,28 mln zł zadłużenia netto, a stosunek tego zadłużenia do zysku EBITDA z ostatnich 12 miesięcy wynosił 2,83. Pod koniec października Cyfrowy Polsat poinformował, że planuje oszacować popyt na jego nowe obligacje oraz zaproponować warunki i harmonogram ich emisji. Firma chce taniej spłacić obligacje o nominalnej wartości 1 mld zł.¹⁵

¹⁴ <https://manager.money.pl/ludzie/artikel/syn-miliardera-ponownie-wybrany-na-prezesa,201,0,2096841.html>

¹⁵ <https://www.wirtualnemedia.pl/artikel/cyfrowy-polsat-zarzadz-zmiany-dariusz-dzialkowski-i-tomasz-gillner-gorywoda-odchodza-jacek-felczykowski-nowym-czlonkiem>

4. KRYZYS

ROK 2014

Przychody grupy Cyfrowego Polsatu w pierwszym kwartale 2013 roku wyniosły 699 mln zł, czyli o 4 proc. więcej niż rok wcześniej. Za wzrostem tym stała platforma, bo jej przychody poszły do góry o 11 proc., natomiast przychody segmentu kanałów telewizyjnych zmalały o 7 proc. Wskaźnik EBITDA firmy wzrósł o 5 proc. do 245 mln zł. Spółka osiągnęła zysk netto na poziomie 30 mln zł, czyli o 93 proc. niższy niż rok wcześniej.

Jak tłumaczył na konferencji Tomasz Szelaąg, członek zarządu Cyfrowego Polsatu ds. finansów, powodem spadku zysku była głównie sprawa różnic kursowych z wyceny wartości obligacji Senior Notes.

Liczba klientów Cyfrowego Polsatu na koniec marca 2014. wyniosła 3,556 mln. Był to 0,1 proc. więcej niż rok wcześniej. Wzrosła też liczba abonentów pakietu Mini - z 765 tys. do 805 tys. (tutaj jest raportowana uruchomiona w ub.r. TV Mobilna z płatnymi kanałami dostępnymi w ofercie naziemnej telewizji cyfrowej). Natomiast spadła liczba klientów pakietów Familijnego i Premium. Na koniec I kwartału br. wyniosła ona 2,75 mln, a rok wcześniej było to 2,797 mln. Spółka zanotowała wzrost ARPU (średni przychód z abonenta) pakietu Familijnego o 6,2 proc. do 48,2 zł, co było efektem migracji klientów do wyższych pakietów, w marcu. powstał np. pakiet Familijny Max HD droższy o 10 zł od pakietu Familijnego. Po jego uruchomieniu okazało się, że zaprezentowana oferta jest zbyt droga dla klientów, którzy na dodatek zostali zmuszeni do automatycznej migracji do niego. Wywołało to fale protestów w internecie, a UOKiK nałożył na platformę karę 11 mln zł.¹⁶

Oburzenie klientów, jak i kara pogorszyła stosunki spółki, co w konsekwencji poskutkowało pogorszeniem sytuacji finansowej spółki. Możemy to zauważyć poprzez analizę wskaźników Cyfrowego Polsatu.

Tabela 5 wskaźniki płynności Cyfrowy Polsat 2013/2014/2015

	2013/Q1 (mar 13)	2013/Q2 (cze 13)	2013/Q3 (wrz 13)	2013/Q4 (gru 13)	2014/Q1 (mar 14)	2014/Q2 (cze 14)	2014/Q3 (wrz 14)	2014/Q4 (gru 14)	2015/Q1 (mar 15)	2015/Q2 (cze 15)
I stopień pokrycia ⓘ	0.58 ~sektor 0.61	0.60 ~sektor 0.60	0.64 ~sektor 0.64	0.67 ~sektor 0.67	0.70 ~sektor 0.70	0.39 ~sektor 0.61	0.39 ~sektor 0.62	0.39 ~sektor 0.78	0.40 ~sektor 0.64	0.42 ~sektor 0.63
II stopień pokrycia ⓘ	1.04 ~sektor 1.01	1.03 ~sektor 0.96	1.05 ~sektor 0.98	1.06 ~sektor 0.96	1.09 ~sektor 0.99	1.02 ~sektor 0.94	0.99 ~sektor 0.96	0.99 ~sektor 1.01	0.99 ~sektor 0.99	1.00 ~sektor 0.98
Płynność gotówkowa ⓘ	0.32 ~sektor 0.21	0.26 ~sektor 0.25	0.23 ~sektor 0.23	0.35 ~sektor 0.22	0.43 ~sektor 0.33	0.48 ~sektor 0.12	0.40 ~sektor 0.22	0.42 ~sektor 0.23	0.36 ~sektor 0.36	0.33 ~sektor 0.19
Płynność szybka ⓘ	0.89 ~sektor 0.89	0.82 ~sektor 0.77	0.84 ~sektor 0.84	0.92 ~sektor 0.75	1.00 ~sektor 0.90	0.98 ~sektor 0.65	0.83 ~sektor 0.74	0.85 ~sektor 0.72	0.85 ~sektor 0.85	0.91 ~sektor 0.82
Płynność bieżąca ⓘ	1.20 ~sektor 1.03	1.14 ~sektor 0.78	1.23 ~sektor 0.89	1.25 ~sektor 0.76	1.39 ~sektor 0.91	1.11 ~sektor 0.65	0.95 ~sektor 0.75	0.96 ~sektor 1.08	0.95 ~sektor 0.95	1.01 ~sektor 0.83
Płynność podwyższona ⓘ	0.32 ~sektor 0.32	0.26 ~sektor 0.26	0.23 ~sektor 0.23	0.35 ~sektor 0.22	0.43 ~sektor 0.33	0.57 ~sektor 0.12	0.41 ~sektor 0.23	0.42 ~sektor 0.24	0.37 ~sektor 0.37	0.34 ~sektor 0.19
Pokrycie zobowiązań należnościami ⓘ	0.46 ~sektor 0.46	0.41 ~sektor 0.41	0.43 ~sektor 0.43	0.38 ~sektor 0.38	0.40 ~sektor 0.40	0.35 ~sektor 0.35	0.34 ~sektor 0.34	0.36 ~sektor 0.46	0.39 ~sektor 0.39	0.51 ~sektor 0.51
Udział kapitału pracującego w aktywach ⓘ	0.04 ~sektor 0.00	0.03 ~sektor -0.04	0.04 ~sektor -0.02	0.04 ~sektor -0.03	0.07 ~sektor -0.01	0.02 ~sektor -0.05	-0.01 ~sektor -0.04	-0.01 ~sektor 0.01	-0.01 ~sektor -0.01	0.00 ~sektor -0.02

○ Źródło: <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-plynnosci/CYFROWY-POLSAT>

¹⁶ <https://www.wirtualnemedi.pl/artykul/cyfrowy-polsat-nie-reaguje-na-kryzys-w-nc-wyniki-sa-dobre-nie-nalezyniczego-zmieniac>

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Tabela 6 wskaźniki aktywności Cyfrowy Polsat 2013/2014/2015

	2013/Q1 (mar 13)	2013/Q2 (cze 13)	2013/Q3 (wrz 13)	2013/Q4 (gru 13)	2014/Q1 (mar 14)	2014/Q2 (cze 14)	2014/Q3 (wrz 14)	2014/Q4 (gru 14)	2015/Q1 (mar 15)	2015/Q2 (cze 15)
Pokrycie kosztów kapitałem obrotowym ⓘ	0.15 ~sektor 0.02	0.11 ~sektor -0.12	0.15 ~sektor -0.05	0.13 ~sektor -0.12	0.19 ~sektor -0.05	0.16 ~sektor -0.19	-0.06 ~sektor -0.13	-0.04 ~sektor 0.04	-0.04 ~sektor -0.04	0.01 ~sektor -0.08
Rotacja należności ⓘ	6.52 ~sektor 8.32	6.47 ~sektor 8.55	6.65 ~sektor 8.79	7.03 ~sektor 9.02	7.39 ~sektor 9.09	6.12 ~sektor 9.04	6.37 ~sektor 9.01	6.34 ~sektor 7.26	6.11 ~sektor 8.04	5.83 ~sektor 7.96
Cykl należności ⓘ	56 ~sektor 44	56 ~sektor 43	55 ~sektor 42	52 ~sektor 40	49 ~sektor 40	60 ~sektor 40	57 ~sektor 41	58 ~sektor 52	60 ~sektor 45	63 ~sektor 46
Cykl zobowiązań ⓘ	134 ~sektor 134	132 ~sektor 132	129 ~sektor 129	124 ~sektor 124	122 ~sektor 122	160 ~sektor 160	162 ~sektor 162	164 ~sektor 147	166 ~sektor 154	156 ~sektor 156
Rotacja zapasów ⓘ	4.80 ~sektor 58.87	4.98 ~sektor 56.96	5.12 ~sektor 59.64	6.51 ~sektor 59.13	6.39 ~sektor 58.08	7.80 ~sektor 58.37	10.87 ~sektor 57.19	12.73 ~sektor 34.15	15.52 ~sektor 55.54	17.70 ~sektor 53.90
Cykl zapasów ⓘ	76 ~sektor 6	73 ~sektor 6	71 ~sektor 6	56 ~sektor 6	57 ~sektor 6	47 ~sektor 6	34 ~sektor 6	29 ~sektor 18	24 ~sektor 7	21 ~sektor 7
Rotacja majątku obrotowego ⓘ	2.48 ~sektor 4.44	2.51 ~sektor 4.53	2.48 ~sektor 4.62	2.45 ~sektor 4.86	2.38 ~sektor 5.20	1.92 ~sektor 5.45	2.08 ~sektor 5.62	2.16 ~sektor 3.49	2.22 ~sektor 4.28	2.42 ~sektor 4.17
Rotacja majątku trwałego ⓘ	0.63 ~sektor 0.64	0.64 ~sektor 0.64	0.64 ~sektor 0.64	0.66 ~sektor 0.66	0.66 ~sektor 0.66	0.43 ~sektor 0.60	0.41 ~sektor 0.60	0.40 ~sektor 0.64	0.39 ~sektor 0.61	0.42 ~sektor 0.61
Rotacja majątku ogółem ⓘ	0.50 ~sektor 0.57	0.51 ~sektor 0.57	0.51 ~sektor 0.57	0.52 ~sektor 0.58	0.52 ~sektor 0.55	0.35 ~sektor 0.55	0.34 ~sektor 0.55	0.33 ~sektor 0.57	0.33 ~sektor 0.55	0.36 ~sektor 0.55
Cykl operacyjny ⓘ	132 ~sektor 45	129 ~sektor 44	126 ~sektor 43	108 ~sektor 41	106 ~sektor 41	107 ~sektor 41	91 ~sektor 42	87 ~sektor 67	84 ~sektor 47	84 ~sektor 49
Cykl konwersji gotówki ⓘ	-2 ~sektor -38	-3 ~sektor -42	-3 ~sektor -44	-16 ~sektor -46	-16 ~sektor -44	-53 ~sektor -53	-71 ~sektor -71	-77 ~sektor -59	-82 ~sektor -82	-72 ~sektor -72

○ Źródło: <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-aktywnosci/CYFROWY-POLSAT>

Tabela 7 wskaźniki zadłużenia Cyfrowy Polsat 2013/2014

	2013/Q1 (mar 13)	2013/Q2 (cze 13)	2013/Q3 (wrz 13)	2013/Q4 (gru 13)	2014/Q1 (mar 14)	2014/Q2 (cze 14)	2014/Q3 (wrz 14)	2014/Q4 (gru 14)
Zadłużenie ogólne ⓘ	0.54 ~sektor 0.45	0.53 ~sektor 0.46	0.50 ~sektor 0.44	0.47 ~sektor 0.45	0.47 ~sektor 0.43	0.67 ~sektor 0.46	0.67 ~sektor 0.43	0.67 ~sektor 0.55
Zadłużenie kapitału własnego ⓘ	1.20 ~sektor 0.81	1.11 ~sektor 0.86	0.98 ~sektor 0.79	0.89 ~sektor 0.81	0.88 ~sektor 0.74	2.06 ~sektor 0.84	2.01 ~sektor 0.77	2.00 ~sektor 1.39
Zadłużenie długoterminowe ⓘ	0.80 ~sektor 0.37	0.73 ~sektor 0.23	0.65 ~sektor 0.22	0.57 ~sektor 0.22	0.56 ~sektor 0.22	1.62 ~sektor 0.39	1.56 ~sektor 0.39	1.54 ~sektor 0.26
Zadłużenie środków trwałych ⓘ	0.33 ~sektor 2.84	0.35 ~sektor 4.73	0.36 ~sektor 4.56	0.39 ~sektor 4.56	0.37 ~sektor 4.41	0.23 ~sektor 2.51	0.24 ~sektor 2.45	0.24 ~sektor 2.35
Pokrycie aktywów trwałych kapitałami stałymi ⓘ	1.04 ~sektor 1.01	1.03 ~sektor 0.96	1.05 ~sektor 0.98	1.06 ~sektor 0.96	1.09 ~sektor 0.99	1.02 ~sektor 0.94	0.99 ~sektor 0.96	0.99 ~sektor 1.01
Trwałość struktury finansowania ⓘ	0.82 ~sektor 0.82	0.82 ~sektor 0.82	0.83 ~sektor 0.83	0.83 ~sektor 0.83	0.83 ~sektor 0.83	0.86 ~sektor 0.85	0.85 ~sektor 0.85	0.85 ~sektor 0.82
Zastosowanie kapitału obcego ⓘ	2.55 ~sektor 2.55	2.53 ~sektor 2.53	2.39 ~sektor 2.39	2.19 ~sektor 2.31	1.96 ~sektor 2.01	4.22 ~sektor 4.22	4.71 ~sektor 4.71	4.58 ~sektor 2.96
Wskaźnik ogólnej sytuacji finansowej ⓘ	1.47 ~sektor 1.59	1.51 ~sektor 1.88	1.52 ~sektor 1.84	1.48 ~sektor 1.95	1.37 ~sektor 1.74	1.64 ~sektor 2.14	1.82 ~sektor 1.97	1.79 ~sektor 2.28
Zadłużenie netto	2 742 968 000	2 679 609 000	2 557 007 000	2 332 766 000	2 314 655 000	16 467 300 000	16 677 300 000	16 491 700 000
Zadłużenie netto / EBITDA ⓘ	2.69 ~sektor 2.20	2.66 ~sektor 2.36	2.51 ~sektor 2.32	2.31 ~sektor 2.31	2.21 ~sektor 2.21	10.99 ~sektor 2.42	7.79 ~sektor 2.37	5.57 ~sektor 3.02
Zadłużenie finansowe netto	1 970 860 000	1 920 044 000	1 817 106 000	1 582 764 000	1 546 553 000	12 362 100 000	12 465 300 000	12 303 900 000
Zadłużenie finansowe netto / EBITDA ⓘ	1.93 ~sektor 1.01	1.91 ~sektor 1.03	1.78 ~sektor 1.11	1.57 ~sektor 1.10	1.48 ~sektor 0.96	8.25 ~sektor 0.86	5.82 ~sektor 1.09	4.15 ~sektor 1.89

○ Źródło: <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-zadluzenia/CYFROWY-POLSAT>

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Tabela 8 wskaźniki rentowności Cyfrowy Polsat 2013/2014

	2013/Q1 (mar 13)	2013/Q2 (cze 13)	2013/Q3 (wrz 13)	2013/Q4 (gru 13)	2014/Q1 (mar 14)	2014/Q2 (cze 14)	2014/Q3 (wrz 14)	2014/Q4 (gru 14)
ROE ⓘ	19.06% ~sektor 5.32%	17.74% ~sektor 4.13%	16.77% ~sektor 3.52%	17.51% ~sektor 2.33%	17.00% ~sektor 3.75%	6.38% ~sektor 4.07%	4.95% ~sektor 3.25%	3.20% ~sektor 6.06%
ROA ⓘ	8.67% ~sektor 2.94%	8.40% ~sektor 2.22%	8.47% ~sektor 1.96%	9.26% ~sektor 1.58%	9.03% ~sektor 2.15%	2.08% ~sektor 2.08%	1.64% ~sektor 1.64%	1.07% ~sektor 4.24%
Marża zysku operacyjnego ⓘ	27.52% ~sektor 10.15%	26.62% ~sektor 8.66%	26.51% ~sektor 7.83%	27.14% ~sektor 6.10%	28.07% ~sektor 7.41%	26.03% ~sektor 7.40%	22.07% ~sektor 6.57%	19.47% ~sektor 9.31%
Marża zysku netto ⓘ	17.43% ~sektor 5.00%	16.60% ~sektor 3.81%	16.57% ~sektor 3.37%	18.05% ~sektor 2.47%	18.00% ~sektor 3.83%	14.69% ~sektor 4.04%	7.94% ~sektor 3.28%	3.95% ~sektor 5.10%
Marża zysku ze sprzedaży ⓘ	27.77% ~sektor 13.34%	27.06% ~sektor 12.83%	25.60% ~sektor 12.01%	25.87% ~sektor 9.87%	26.71% ~sektor 9.56%	24.97% ~sektor 9.61%	21.90% ~sektor 9.08%	19.34% ~sektor 10.38%
Marża zysku brutto ⓘ	19.94% ~sektor 5.95%	19.09% ~sektor 4.49%	18.96% ~sektor 3.79%	20.37% ~sektor 3.43%	20.30% ~sektor 3.75%	16.49% ~sektor 3.60%	8.78% ~sektor 2.99%	4.24% ~sektor 6.13%
Marża zysku brutto ze sprzedaży ⓘ	43.86% ~sektor 37.28%	43.39% ~sektor 37.40%	41.70% ~sektor 37.02%		23.13% ~sektor 27.80%	19.56% ~sektor 25.83%	16.31% ~sektor 23.72%	
Rentowność operacyjna aktywów ⓘ	13.69% ~sektor 5.98%	13.46% ~sektor 5.05%	13.55% ~sektor 4.56%	13.92% ~sektor 3.46%	14.09% ~sektor 4.17%	3.69% ~sektor 3.69%	4.57% ~sektor 3.68%	5.27% ~sektor 5.36%

○ Źródło: <https://www.biznesradar.pl/wskazniki-rentownosci/CYFROWY-POLSAT>

Jak możemy zauważyć sytuacja spółki wyraźnie się pogorszyła w drugim kwartale 2014 roku, przytoczę najważniejsze wskaźniki o tym świadczące:

- Pierwszy stopień pokrycia – spadek z 0,7 w 2014/Q1 do zaledwie 0,39 w 2014/Q2 i utrzymanie na podobnym poziomie do końca roku – ukazuje to sytuację w której spółka nie jest w stanie zapewnić spłaty należności w razie ewentualnego bankructwa
- Drugi stopień pokrycia – spadek z 1,02 w 2014/Q1 do 0,99 w 2014/Q2 i utrzymanie na podobnym poziomie do końca roku, co świadczy o finansowaniu aktywów trwałych zobowiązaniami krótkoterminowymi a tym samym zwiększa ryzyko przedsiębiorstwa.
- Udział kapitału pracującego w aktywach – negatywna tendencja spadkowa z 0,07 w 2014/Q1 do 0,02 w 2014/Q2 kolejno do -0,1 do końca roku, co oznacza, że aktywa trwałe są finansowane zobowiązaniami krótkoterminowymi.
- Zadłużenie netto – wzrosło z 2,6 mln w 2014/Q1 do 16,5 mln w 2014/Q2
- Zadłużenie kapitału własnego – ponad dwukrotny wzrost z 0,88 w 2014/Q1 do 2,06 w 2014/Q2 – ukazuje jak silnie zadłużone został Cyfrowy Polsat, aby móc zapłacić karę i dalej funkcjonować
- ROE – bardzo negatywna tendencja spadkowa z 17% w 2014/Q1 do 6,38% w 2014/Q2 do 4,95% w 2014/Q3 i 3,20% w 2014/Q4
- ROA – bardzo negatywna tendencja spadkowa z 9,03% w 2014/Q1 do 2,08% w 2014/Q2 do 1,64% w 2014/Q3 i 1,07% w 2014/Q4

Spółka jednak wyszła z kryzysu z nowym prezesem zarządu - Tomaszem Gillnera-Gorywodą. Nowy prezes Grupy Cyfrowy Polsat, po przejściu stanowiska zapowiedział, że od teraz spółka będzie dokładniej realizować dotychczasową strategię. Różnica zdań co do jej realizacji była oficjalną przyczyną odejścia poprzedniego szefa firmy Dominika Libickiego. „*Wierzmy, że ogłoszona rok temu strategia spółki jest dobra i chcemy ją dalej kontynuować. Zależy mi na dalszym rozwoju cross-sellingu i wzroście nasycenia usług na klienta*”, - mówił po przejściu Gillner-Gorywoda. Dodał, że jeśli będą jakieś zmiany dotyczące realizacji strategii, to będą miały jedynie charakter kosmetyczny. Z powodu różnicy stanowisk dotyczących realizacji strategii pod koniec października 2014 roku. z Cyfrowego Polsatu odszedł wieloletni prezes Dominik Libicki. Ani on, ani główny akcjonariusz spółki Zygmunt Solorz-Żak nie ujawnili, czego miała dotyczyć ta różnica zdań. Branża spekulowała, że mogło pójść o plany kolejnych akwizycji i przejęć realizowanych przez Cyfrowy Polsat, np. o zakup spółki Midas. W

specjalnym oświadczeniu zaprzeczył temu Solorz-Żak . Cyfrowy Polsat przejął spółkę Metelem, właściciela Polkomtelu. Pod koniec roku. firma zaktualizowała swoje oczekiwania co do synergii wynikających z połączenia obu spółek. Grupa oszacowała, że synergie operacyjne, które wynikają z transakcji, wyniosą ok. 3,5 mld zł, a finansowe - ok, 0,7 mld zł. Kwoty te dotyczą okresu do końca 2019 roku. Tomasz Gillner-Gorywoda poinformował na konferencji, że nie widzi powodów do zmian wartości zakładanych synergii. - *Nie ma zagrożenia dla realizacji założonych przez nas synergii połączeniowych* - powiedział.¹⁷

¹⁷ <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/nowy-prezes-cyfrowego-polsatu-nie-zmieniamy-strategii>

5. SYTUACJA SPÓŁKI PODCZAS PANDEMII

Wiele branż notuje wyraźne pogorszenie wyników od momentu wybuchu pandemii koronawirusa. Cyfrowy Polsat może się jednak pochwalić progresem. Medialny gigant kontrolowany przez biznesmena Zygmunta Solorza od początku roku wypracował 816 mln zł zysku. Spółka Cyfrowy Polsat postawiła się pandemii.

Miliarder Zygmunt Solorz jest jednym z tych polskich biznesmenów, którzy względnie suchą stopą przechodzą przez koronawirusowy kryzys. Świadczą o tym choćby notowania akcji kontrolowanej przez niego grupy Cyfrowy Polsat, które są na poziomie sprzed wybuchu pandemii. Względną odporność na kryzys widać w najnowszych wynikach finansowych. Z raportu kwartalnego opublikowanego we wtorek wynika, że Cyfrowy Polsat tylko w trzecim kwartale zarobił na czysto 345,9 mln zł. To o ponad 100 mln zł więcej niż w analogicznym okresie 2019 roku. Poprawę na poziomie zysków widać też w podsumowaniu pierwszych dziewięciu miesięcy tego i poprzedniego roku. Cyfrowy Polsat zarobił 816,7 mln zł w porównaniu z 786,8 mln zł poprzednio.

Motorem wzrostu zysku, jak podkreśla zarząd w raporcie, *"była przede wszystkim pozytywna dynamika wzrostu przychodów, wsparta m.in. przejściem Grupy Interia i stabilnymi przychodami detalicznymi przy ostrożnym zarządzaniu stroną kosztową w dobie niepewności wywołanej epidemią koronawirusa"*. Przychody detaliczne od klientów indywidualnych i biznesowych wyniosły w trzecim kwartale 1 mld 623,8 mln zł i pozostały na zbliżonym poziomie do ubiegłorocznych, pomimo wynikającej ze stanu epidemii COVID-19 m.in. silnej negatywnej presji na wpływy choćby z roamingu (do Cyfrowego Polsatu należy m.in. operator sieci komórkowej Plus). Polsat wskazuje na wzrost przychodów z tytułu reklamy związany głównie z konsolidowaniem wyników przejętej Grupy Interia. Dodatkowo na plus były przychody z rozliczeń międzyoperatorskich, będące wynikiem wzrostu liczby połączeń telefonicznych wykonywanych w okresie epidemii. Warto zauważyć, że oprócz korzyści z przejęcia Interii, Cyfrowy Polsat musiał przez to ponieść dodatkowe koszty wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników. W skali roku są wyższe o 8,7 mln zł, czyli o 4,4 proc. W sumie mowa o 208 mln zł. Cyfrowy Polsat chwali się ponad 3-procentowy wzrostem liczby świadczonych usług. Łączna liczba klientów, którym grupa świadczy usługi w modelu kontraktowym, wyniosła 5 mln 570 tys. Cała grupa Polsat na koniec trzeciego kwartału 2020 miała prawie 25-procentowy udział w oglądalności i 28-procentowy udział w rynku reklamy telewizyjnej.¹⁸

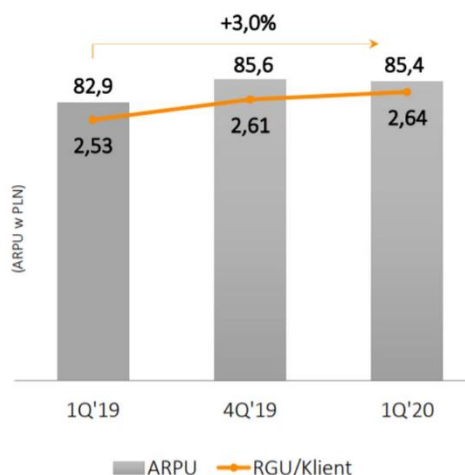
¹⁸ <https://www.money.pl/gielda/cyfrowy-polsat-postawil-sie-pandemii-imperium-zygmunta-solorza-z-rosnacymi-zyskami-6574061804465056a.html>

6. AKTUALNY STAN SPÓŁKI

Spółka od kilku lat kontynuuje swoją strategię oferowania jak największej liczby usług jednemu klientowi. Nie wszystkim klientom się to jednak podoba, bo mimo wzrostu liczby sprzedanych usług, klientów Cyfrowemu Polsatowi ubywa. W pierwszym kwartale 2020 ubyło ich najwięcej od drugiego kwartału 2015. Zysk też był niższy, choć wynika to z przyczyn niezależnych mianowicie NBP obniżył stopy procentowe.

Z usług Cyfrowego Polsatu zrezygnowało w pierwszym kwartale 2020 36 tys. klientów kontraktowych. To największy spadek od końcówki 2016 roku. W ciągu pięciu lat CP stracił pół miliona klientów. Spadek dotyczy głównie klientów kontraktowych. Cyfrowy Polsat stracił ich 36,4 tys. w pierwszym kwartale 2020 i 71,5 tys. rok do roku i na koniec marca 2020 klientów kontraktowych miał 5,6 mln. Jeśli chodzi o zmianę kwartalną, są to najgorsze dane od drugiego kwartału 2015 roku. Cyfrowy Polsat zresztą przyzwyczaił już inwestorów do spadków w tym zakresie, bo ostatni kwartał ze wzrostem liczby klientów kontraktowych był w końcówce 2016 roku, a w ciągu ostatnich siedmiu lat wzrostowe były tylko dwa kwartały. W ciągu pięciu lat stracił prawie pół miliona klientów kontraktowych. Co więcej, w pierwszych trzech miesiącach 2020 malała też liczba usług przedpłaconych - o 25,6 tys. w porównaniu z końcem 2019 roku i o 42,1 tys. rok do roku. Gorsze dane jeśli chodzi o spadek odbiorców usług pre-paid, były równo rok temu. Na koniec marca Cyfrowy Polsat miał 2,63 mln odbiorców tego typu usług.¹⁹

Spółka traci klientów, ale tym obecnym sprzedaje więcej usług. Dzięki temu przychody rosną. Są jednak też i dobre informacje. Choć klientów ubywa, to ci, którzy zostają, kupują więcej usług. W pierwszych trzech miesiącach 2020 mimo odpływu klientów liczba usług (nie klientów) kontraktowych wzrosła o 49 tys. do 17,44 mln. Licząc rok do roku jest większa o 462 tys. Przekłada się to na wzrost miesięcznych płatności.



Rysunek 15 Wskaźnik ARPU i RGU/klienta Cyfrowy Polsat

Przeciętny klient kontraktowy Cyfrowego Polsatu płacił w bieżącym roku 85,4 zł miesięcznie i to o 2 zł 50 gr więcej rok do roku. Na jednego odbiorcę przypadało 2,64 wykupionej usługi w porównaniu do 2,53 rok temu. Wzrosła też kwota płacona przez klientów pre-paid do 20,7 zł miesięcznie, czyli o 60 gr więcej rok do roku. Dzięki temu, choć zyski firmy spadły, to zaskoczyła analityków swoimi wynikami.

¹⁹ <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/wyniki-cyfrowego-polsatu-za-i-kwartal-odplyw-klientow-najszybszy-od-5-lat/mn1lvfe>

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Źródło: <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/wyniki-cyfrowego-polsatu-za-i-kwartal-odplyw-klientow-najszybszy-od-5-lat/mn1lvfe>

Nastąpił jednak spadek zysków przez decyzję RPP. W pierwszym kwartale 2020 przy przychodach 2,85 mld zł (+2 proc. rdr) grupa Cyfrowego Polsatu zarobiła na czysto 182,4 mln zł, czyli o 37 proc. mniej rok do roku. Zadłużenie Cyfrowego Polsatu denominowane jest w całości w polskim złotym i spółka zabezpieczyła się na wypadek wzrostu oprocentowania. Niestety takie zabezpieczenie daje straty, gdy stopy procentowe idą w dół. A tak stało się w marcu - RPP obniżyła stopy do rekordowych poziomów reagując na kryzys koronawirusa. W rezultacie koszty finansowe grupy Cyfrowego Polsatu wzrosły do 154 mln zł z 103 mln zł rok temu. I to jest główna przyczyna spadku zysku netto. Koszt jest jednorazowy i jest mała szansa, żeby pojawił się w kolejnych kwartałach. Większych spadków stóp procentowych raczej nie będzie, bo doszły one do naprawdę bardzo niskiego poziomu - główna stopa wynosi zaledwie 0,5 proc. Spółka musi się jednak szykować na aukcję częstotliwości 5G. W tym celu restrukturyzowała dług i emitowała obligacje i miała już przygotowane na koniec marca 1,1 mld zł środków pieniężnych.

Cyfrowy Polsat SA

▲ 29,3200 PLN 0,2800 (0,96 %) 17:00:04

Kurs referencyjny	Kurs otwarcia	1d min	29,3200	1d max	52w min	29,3200	52w max
29,0400	28,8800	28,6200		29,4600	23,8400		31,2600

Cyfrowy Polsat SA

Zmiana 3Y: 14,09% (3,62)



Rysunek 16 Cyfrowy Polsat giełda - stan aktualny

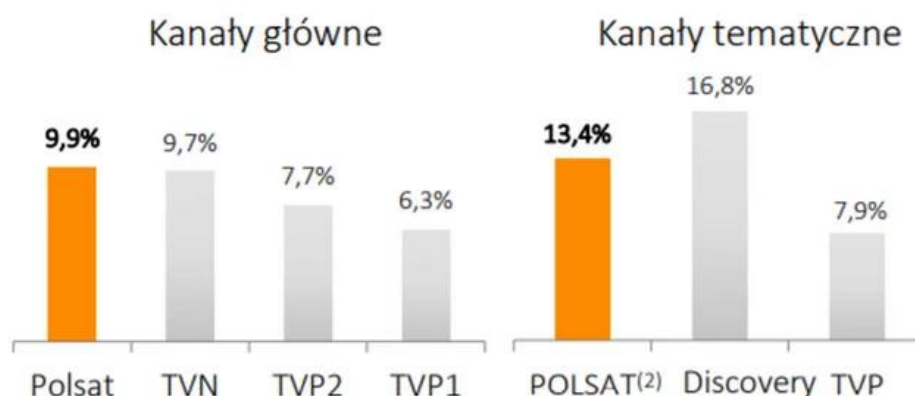
> 14.05.2018 < 11.05.2021

Źródło: <https://businessinsider.com.pl>

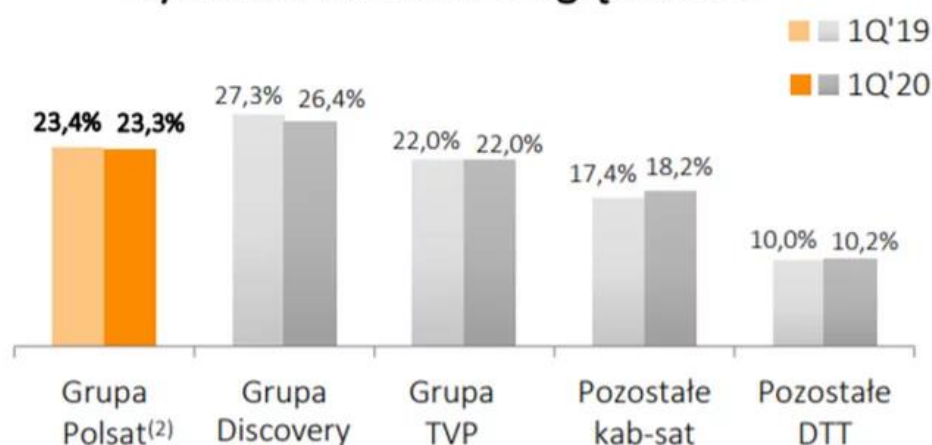
Ważną informacją jest, że firma ma przygotowane pieniądze na aukcję 5G, która przesuwana się przez koronawirusa. Nie czekając na aukcję uruchomiła usługę w siedmiu największych miastach. Termin składania ofert na aukcję częstotliwości 5G minął 23 kwietnia. Rezerwacje pasma miały zostać wydane do końca sierpnia. Jeden blok częstotliwości ma kosztować minimum 450 mln zł. Przez koronawirusa cały proces został jednak opóźniony i na razie nie wiadomo kiedy aukcja ostatecznie się odbędzie. Należący do Cyfrowego Polsatu operator sieci Plus nie miał zamiaru czekać i w wielkich miastach uruchomił usługę 11 maja. 100 nadajników działa już na obszarze: Warszawy, Łodzi, Gdańska, Poznania, Szczecina, Wrocławia i Katowic. *"Blisko 900 tys. osób w 7 miastach w zasięgu 5G Plusa już teraz, dodatkowe 2 mln osób w zasięgu w Warszawie i jej aglomeracji już wkrótce"* - podaje spółka w prezentacji. Usługa pozwala osiągnąć transfer do 600 Mb/s.

Dostarczanie usług telekomunikacyjnych nie wyczerpuje jednak zakresu działalności Cyfrowego Polsatu. Nie można zapominać o telewizji. Kanały Cyfrowego Polsatu utrzymują wysokie wyniki.

Udział w oglądalności⁽¹⁾



Dynamika udziałów w oglądalności⁽¹⁾



Rysunek 17 Udziały w oglądalności

Źródło: <https://cyfrowypolsat.pl>

Wyniki segmentu telewizyjnego pokazują, że choć czas koronawirusa utrudnił działanie mediom, to cały pierwszy kwartał zakończył się pozytywnie. Telewizja Polsat zarobiła 132 mln zł na poziomie operacyjnym w porównaniu do 131 mln zł rok temu, a przychody wzrosły o 6 proc. do 410 mln zł. Kanał główny Polsatu miał w pierwszym kwartale 2020 oglądalność na poziomie 9,9 proc. (rok temu 11,2 proc.), co dawało pierwsze miejsce na rynku - drugi był TVN (9,7 proc.), a trzecia TVP2 (7,7 proc.). Kanały tematyczne Polsatu zwiększyły oglądalność do 13,4 proc. z 12,2 proc. rok temu. *"Spodziewamy się spowolnienia na rynku reklamy, jednak ostateczny wpływ pozostaje na moment obecny nieokreślony"* - podała spółka w prezentacji. Udział kanałów Polsatu w rynku reklamy wzrósł w pierwszym kwartale do 28,1 proc. z 28 proc. rok temu. Oznaczało to jednak spadek przychodów z reklamy o 3 proc. do 263 mln zł. Grupa poszerzyła w tym roku swój zakres działalności medialnej o portal internetowy Interia.pl z około 16,5 mln realnych użytkowników miesięcznie. Ostatniego dnia kwietnia doszło do finalizacji transakcji. Grupa Cyfrowy Polsat wydała 422 mln zł, przejmując portal od niemieckiego Bauera.

- „*Kupujemy dobrze prowadzony biznes o silnej pozycji na rynku internetowym. Doskonale pasuje do strategii Telewizji Polsat. Chcemy dostarczać atrakcyjne treści wszystkimi możliwymi kanałami dystrybucji. Dzięki Interii nasz контент zyska kolejne pole eksploatacji. Nasza oferta dla reklamodawców zostanie wzbogacona o bardzo efektywne internetowe formaty reklamowe o szerokim zasięgu*” - mówił Stanisław Janowski, prezes zarządu Telewizji Polsat.

Cyfrowy Polsat chce podwoić wynik EBITDA Interii w średnim terminie - podano w prezentacji. Ma to być *"dodatkowy kanał monetyzacji kontentu produkowanego już obecnie na potrzeby 34 kanałów telewizyjnych Grupy TV Polsat"* – podano.

7. PLANY SPÓŁKI

W maju 2020 roku ogłoszono, że spółka Zygmunta Solorza będzie powoływała prezesa W zmienionym statucie zapisano, że kontrolowana przez Zygmunta Solorza lichtensteińska spółka TiVi Foundation ma osobiste prawo do powoływania i odwoływania prezesa Cyfrowego Polsatu. Natomiast rada nadzorcza, która dotychczas mianowała i odwoływała wszystkich członków zarządu, teraz będzie za to odpowiadała w przypadku wszystkich poza prezesem.

Rada nadzorcza musi zgadzać się na zatrudnianie dyrektorów i doradców W nowym statucie Cyfrowego Polsatu zmieniono niektóre kompetencje rady nadzorczej. Rada nie będzie już zatwierdzać działań spółki nieprzewidzianych w jej rocznym programie działania, które skutkują zaciągnięciem zobowiązań wynoszących minimum 10 mln zł.

W statucie wprowadzono też zapisy, zgodnie z którymi zarząd i rada nadzorcza Cyfrowego Polsatu mają przestrzegać, żeby od początku 2025 roku zadłużenie netto firmy wynosiło maksymalnie dwukrotność jej zysku EBITDA z ostatnich 12 miesięcy. - Począwszy od dnia 1 stycznia 2025 r. Zarząd Spółki zobowiązany jest prowadzić sprawy Grupy w taki sposób, aby Wskaźnik Zadłużenia w żadnym momencie nie przekroczył poziomu 2,0. W okresie do 31 grudnia 2024 r. Zarząd Spółki zobowiązany jest prowadzić sprawy Grupy w taki sposób, aby współczynnik zadłużenia nieprzekraczający poziomu 2,0 został osiągnięty najpóźniej do dnia 31 grudnia 2024 r.

Weryfikacja wartości Wskaźnika Zadłużenia Grupy na dzień 31 grudnia 2024 r. nastąpi w chwili zatwierdzenia przez Zarząd i Radę Nadzorczą skonsolidowanego sprawozdania finansowego za rok obrotowy zakończony 31 grudnia 2024 r. - zapisano wśród przepisów dotyczących zarządu.

Począwszy od dnia 1 stycznia 2025 r. Rada Nadzorcza nie może wyrazić zgody na zaciągnięcie zobowiązania z jakiegokolwiek tytułu, w wyniku którego może dojść do przekroczenia poziomu 2,0 Wskaźnika Zadłużenia, o którym mowa w art. 13 ust. 1.3. Statutu - określono wśród kompetencji rady nadzorczej.

W zarządzie Cyfrowego Polsatu ostatnie jak na razie zmiany nastąpiły wiosną 2019.r. Z funkcji prezesa zrezygnował Tobias Solorz, syn Zygmunta Solorza. Szefem spółki został Mirosław Błaszczyk, a wiceprezesem zasiadający w zarządzie od jesieni 2014 roku Maciej Stec. Ponadto z zarządu odeszli Dariusz Działkowski i Tomasz Gillner-Gorywoda, a powołany został Jacek Felczykowski. Członkami zarządu firmy są też Aneta Jaskólska (od połowy 2010 roku), Agnieszka Odorowicz (od połowy 2016 roku) i Katarzyna Ostap-Tomann (od jesieni 2016 roku). Natomiast radę nadzorczą Cyfrowego Polsatu tworzą Marek Kapuściński (przewodniczący), Robert Gwiazdowski, Leszek Reksa, Józef Birka, Aleksander Myszka, Tomasz Szeląg i Piotr Żak.

W pierwszym kwartale 2020r. grupa Cyfrowy Polsat zanotowała wzrost przychodów o 2 proc. do 2,85 mld zł, przy czym przychody od klientów i ze sprzedaży sprzętu nieznacznie zmalały. Firma miała sprzedanych 17,43 mln jednostkowych usług, po wzroście o 2,7 proc. - Oczekujemy, że COVID-19 będzie miał głębszy wpływ na wyniki drugiego kwartału - zaznaczono w sprawozdaniu firmy. Cyfrowy Polsat zawiesił spłatę kredytu, kupuje Interię Pod koniec kwietnia Cyfrowy Polsat porozumiał się z bankami co do przesunięcia o rok, do września 2024 roku, końcowego terminu spłaty 9,6 mld zł kredytu oraz o dwa lata, do marca 2025 roku, spłaty 900 mln zł zaciągniętego jesienią 2019.r. kredytu obrotowego. Ustalono też, że firma do połowy 2021 roku nie będzie musiała spłacać rat z pierwszego kredytu. Dzięki temu w 2020 i 2021 roku firma zamiast prawie 1,8 mld zł spłaci 600 mln zł kredytu, a spłatę ponad 6 mld zł

przesunięto z 2022 na 2024 rok. Na koniec marca 2020. zadłużenie brutto grupy Cyfrowy Polsat wynosiło 13,12 mld zł (oprócz kredytów i 2,02 mld zł z dwóch serii obligacji składało się na nie 1,42 mld zł z leasingu), a po odjęciu 1,14 mld zł posiadanych przez firmę środków zadłużenie netto miało wartość 11,98 mld zł, a jego relacja do zysku EBITDA z minionych 12 miesięcy wynosiła 2,86x.

Po obniżce stóp procentowych przez NBP średni ważony koszt odsetek od kredytu i obligacji firmy to 2,3 proc. – „Na wyróżnienie wśród wydarzeń zeszłego kwartału zasługuje korzystne refinansowanie długu bankowego, które zakończyło wieloetapowy proces restrukturyzacji naszego zadłużenia. Dzięki niemu zyskałyśmy większą elastyczność oraz zapewniłyśmy sobie możliwości dalszego rozwoju Grupy. Zwiększyłyśmy też różnorodność wykorzystywanych instrumentów – wyemitowałyśmy pierwsze w Polsce zielone obligacje korporacyjne o wartości 1 mld zł, podwajając skalę naszej obecności na tym perspektywnym rynku. Jednocześnie ta komfortowa sytuacja pozwala nam na kontynuowanie naszej polityki dywidendowej. W najbliższym czasie zarząd planuje wydać swoją rekomendację co do wypłaty dywidendy” - zapowiada Katarzyna Ostap-Tomann.

30 kwietnia Telewizja Polsat zawarła przedwstępną umowę kupna od Grupy Bauer Media za ok. 422 mln zł Grupy Interia. Na transakcję musi wyrazić zgodę prezes UOKiK-u. – „Zakup Grupy Interia to kolejna strategiczna inwestycja w rozwój naszej Grupy. Grupa Interia jest wiodącym graczem w tym segmencie. Jesteśmy podekscytowani ogromną skalą możliwości i synergii, jakie stwarza ta inwestycja. Liczymy na dynamiczny rozwój Interii „- uzasadni Mirosław Błaszczuk, prezes zarządu Cyfrowego Polsatu i Polkomtela. D

o grupy Cyfrowy Polsat należą m.in. Telewizja Polsat, Polkomtel (operator sieci Plus), 66 proc. akcji Netii i Eleven Sport. Cyfrowy Polsat od kilkunastu lat jest notowany na warszawskiej giełdzie. W związku z epidemią akcje spółki potaniały z ok. 28,50 zł pod koniec lutego 2020 do 20,20 zł 13 marca, ale szybko odbiły w górę i od 20 marca utrzymują się w przedziale 24-26 zł. W poniedziałek na koniec sesji kurs wynosił 24,50 zł, co przekłada się na kapitalizację w wysokości 15,67 mld zł.²⁰

²⁰ <https://www.wirtualnemedia.pl/artukul/prezes-cyfrowego-polsatu-bedzie-powolywany-przez-spolke-solorza-nowe-kompetencje-rady-nadzorczej>

8. OPINIE KLIENTÓW

Klienci Cyfrowego Polsatu narzekają przede wszystkim na to, że usługi nie są tak dobrej jakości, jaką obiecuje operator. Przykładowo – Internet nie osiąga deklarowanej w umowie prędkości, a dekodery, zamiast emitować sygnał telewizyjny, wciąż zacinają się i przerywają nadawanie. Co więcej – wielu Klientów zwraca również uwagę na to, że działanie dekodery telewizyjnych i Internetu jest zależne od warunków pogodowych. Przy sporej ulewie lub wietrznej pogodzie trudno o dobry sygnał telewizyjny. Klienci Cyfrowego Polsatu skarżą się również na to, że oferta przedstawiana przez konsultantów na ulotkach czy podczas spotkań nie do końca zgadza się z tym, co ostatecznie zapisane jest w umowie. Na korzyść Cyfrowego Polsatu nie przemawiają także, zdaniem wielu Klientów, ceny usług, które od dłuższego czasu nie są zbyt konkurencyjne względem innych ofert dostępnych na rynku.

Jest też jednak w usługach Cyfrowego Polsatu sporo pozytywnych aspektów. Klienci cenią sobie przede wszystkim to, że Cyfrowy Polsat sprzedaje praktycznie wszystkie produkty tego typu, których możemy potrzebować, a więc w jednym miejscu możemy zawrzeć umowę, która pozwoli nam obsługiwać nasz telefon, telewizję oraz Internet. To nie tylko niższe koszty, ale także wygoda, bo zamiast trzech faktur mamy do opłacenia tylko jedną. Na korzyść Cyfrowego Polsatu przemawia także całodobowa obsługa na Infolinii. Klienci podkreślają, że doradcy w większości są bardzo kompetentni i pomocni i potrafią realnie wpłynąć na rozwiązanie problemu w czasie rzeczywistym. Cieszy także fakt, iż Cyfrowy Polsat posiada sporo punktów stacjonarnych, dzięki czemu również Klienci mniej obeznani z Internetem mogą skorzystać z ich usług. Na pochwałę zasługuje także strona internetowa Cyfrowego Polsatu. Jest nie tylko nowoczesna, ale i bardzo przejrzysta i intuicyjna. Korzystanie z niej jest po prostu przyjemne i bardzo łatwo odszukać te rzeczy, które nas interesują.²¹

²¹ zadluzenia.com/cyfrowy-polsat-opinie/

9. PODSUMOWANIE

Spółka w swoich założeniach dąży do generowania zysku i wypełniania strategii przybliżających ją do założonych przez zarząd celów. Realizacja celów przedsiębiorstwa zależy od stopnia wykorzystania posiadanych przez nie zasobów. Zasoby te z jednej strony umożliwiają prowadzenie działalności gospodarczej, z drugiej zaś są źródłem kosztów. Dążąc do maksymalizacji efektów ekonomicznych zarządy firm powinny budować odpowiednie strategie oraz angażować posiadane zasoby na te zastosowania, które dają szansę najlepszego ich wykorzystania. W przeciwnym przypadku podmioty gospodarcze mogą nie tylko nie osiągać założonych celów, lecz być zagrożone wyeliminowaniem z rynku.

Takie strategię tworzą bezpośrednio ludzie zasiadający w zarządzie. Aby strategia odniosła sukces na rynku osoba przy tworzeniu musi odnieść się do różnych analizy, które jednoznacznie wskażą drogę, którą najopłacalniej jest podążać. Nasilająca się konkurencja stawia przed przedsiębiorstwami ciągle nowe wymagania zarówno w zakresie nowych produktów, ich jakości, jak również kosztów i cen. To sprawia, że zarządzanie staje się coraz trudniejsze. Rośnie zapotrzebowanie na informacje ekonomiczną dotyczącą zarówno zachodzących zmian w otoczeniu, jak i procesów realizowanych wewnątrz przedsiębiorstw. Znaczącą część tej informacji uzyskuje się w wyniku analizy uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa efektów jak i posiadanych przez nie zasobów oraz ich wykorzystania. Jednakże należy pamiętać, że nie można oprzeć jedynie na tym swoich działaniach, gdyż żadne analizy nie przewidziały, że w 2020 roku wybuchnie pandemia Covid-19 i gospodarka diametralnie się zmieni, ale dzięki intuicji i nabytym doświadczeniom w kryzysowych sytuacjach Zarządy potrafiły odpowiednio poprowadzić swoje spółki, aby szybko wyjść z kryzysu i dalej dobrze prosperować.

Zarząd Cyfrowego Polsatu dobrze radzi sobie w sytuacjach kryzysowych, bardzo szybko reagując nie dopuszczając do rozwoju kryzysu. Przez ostatnie lata Cyfrowy Polsat utrzymywał stabilną sytuację z tendencją rosnącą, co świadczy o dobrze wykwalifikowanej i doświadczonej kadrze zarządczej. Najgorsza kondycja spółki miała miejsce wówczas gdy w 2014 doszło do rozłamu co do strategii między Dominik Libickim a Zygmuntem Solorzem, wtedy to wyraźnie zobaczyliśmy jak ważna jest spójność wizji wśród ciała zarządczego. Nastawienie Dominika Lubickiego negatywnie odbiło się na opinii spółki wśród klientów, jak i sytuacji finansowej, poprzez nałożoną na spółkę karę. Cyfrowy Polsat jednak pokonał te trudności z nowym prezesem zarządu - Tomaszem Gillner-Gorywodą, który to wiernie trzymał się założonej strategii rozwoju, systematycznie poprawiając sytuację spółki, tym samym zażegnując kryzys. Rozpoczęte przez niego dążenie do połączenia Polsatu z Polkomtel ugruntowało wysoką pozycję grupy na rynku. W momencie ustabilizowania sytuacji Zbigniew Solorz, największy akcjonariusz postanowił wpłynąć na kadrę zarządu, decydując się na nepotyczny ruch – mianowicie przekazania stanowiska Prezesa Zarządu swojemu najstarszemu synowi Tobiaszowi Solorzowi. Nie piastował on jednak długo tego stanowiska, gdyż w kwietniu 2019 roku, pozycję tę przejął zdecydowanie bardziej doświadczony Mirosław Błaszczuk. Który to przeprowadził spółkę obronną ręką przez kryzys pandemii COVID-19.

Wiele branż notowała wyraźne pogorszenie wyników od momentu wybuchu pandemii koronawirusa. Cyfrowy Polsat mógł się jednak pochwalić progresem w tym czasie. Motorem wzrostu zysku, jak podkreśla zarząd w raporcie, była przede wszystkim pozytywna dynamika wzrostu przychodów, wsparta m.in. przejściem Grupy Interia i stabilnymi przychodami detalicznymi przy ostrożnym zarządzaniu stroną kosztową w dobie niepewności wywołanej epidemią koronawirusa.

Analiza jakościowa spółki Cyfrowy Polsat S.A

Spółka od kilku lat kontynuuje swoją strategię oferowania jak największej liczby usług jednemu klientowi. Aktualnie spółka radzi sobie dobrze, ubywa jej klientów, jednak ci co zostają korzystają z większej ilości usług, co przekłada się na wzrost zysków. Wyniki segmentu telewizyjnego pokazują, że choć czas koronawirusa utrudnił działanie mediom, to jednak Polsat wypracował duży zysk na tym polu, utrzymując drugie miejsce w oglądalności swoich kanałów. Spółka idzie też z duchem postępu, inwestuje w nową technologię 5G, uruchamiając usługi w większych polskich miastach.

Plany spółki na przyszłość są jasno określone, zostały przedstawione na początku 2020 i obejmują działania przewidziane do 2025 roku.

Podsumowując stwierdzam, że Zarząd ma bardzo duże doświadczenie i w przypadku sytuacji kryzysowej, dzięki szybkiej reakcji uda się rozwiązać problem i dalej dobrze prosperować, ale moim zdaniem powinni zadbać o zachęcenie nowych klientów, oraz o utrzymanie stabilnej jakości oferowanych usług, bo w tym widać największe mankamenty.

10. BIBLIOGRAFIA

Spis Tabel:

Tabela 1 Informacje Cyfrowy Polsat SA	4
Tabela 2 Informacje giełdowe Cyfrowy Polsat SA	4
Tabela 3 Dane finansowe Polkomtel 31.12.2019	11
Tabela 4 Wskaźniki finansowe Polkomtel.....	11
Tabela 5 wskaźniki płynności Cyfrowy Polsat 2013/2014/2015	18
Tabela 6 wskaźniki aktywności Cyfrowy Polsat 2013/2014/2015	19
Tabela 7 wskaźniki zadłużenia Cyfrowy Polsat 2013/2014	19
Tabela 8 wskaźniki rentowności Cyfrowy Polsat 2013/2014.....	20

Spis ilustracji:

Rysunek 1 logo.....	1
Rysunek 2 struktura organizacyjna	4
Rysunek 3 Prezes Zarządu Mirosław Błaszczuk Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	5
Rysunek 4 Fundacja Polsat zestawienie.....	6
Rysunek 5 Finansowanie Fundacji Polsat.....	7
Rysunek 6 Wiceprezes Zarządu Maciej Stec Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	7
Rysunek 7 Członek Zarządu Jacek Felczykowski Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	8
Rysunek 8 Członek Zarządu Aneta Jaskólska Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	8
Rysunek 9 Członek Zarządu Agnieszka Odorowicz Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	9
Rysunek 10 Członek Zarządu Katarzyna Ostap-Tomann Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	9
Rysunek 11 Prezes Zarządu Tomasz Gillner-Gorywoda Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	13
Rysunek 12 Wiceprezes Zarządu Tobiasz Solorz Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	13
Rysunek 13 Członek Zarządu Dariusz Działkowski Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	14
Rysunek 14 Członek Zarządu Tomasz Szeląg Źródło: https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarząd/skład	14
Rysunek 15 Wskaźnik ARPU i RGU/klienta Cyfrowy Polsat	23
Rysunek 16 Cyfrowy Polsat giełda - stan aktualny.....	24
Rysunek 17 Udziały w oglądalności.....	25

Linki i źródła:

- [1] https://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/plcfrpt00013,o_firmie.html
- [2] <https://www.emis.com/php/companies?pc=PL&cmpy=2017993>
- [3] <https://grupapolsat.pl/pl/nas/w-skrocie>
- [4] <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>
- [5] https://grupapolsat.pl/sites/default/files/documents/11-03-2020_raport_niefinansowy_gk_cyfrowy_polsat_s.a._za_2019_f.pdf
- [6] <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>
- [7] <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>
- [8] <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>
- [9] <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>
- [10] <https://grupapolsat.pl/pl/lad-korporacyjny/zarzad/sklad>
- [11] Sprawozdanie z działalności Polkomtel Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością w 2019 roku
- [12] https://wyborcza.pl/1,155287,16881154,Nagla_zmiana_szefa_Cyfrowego_Polsatu__Powod___Roznica.html?disableRedirects=true
- [13] <https://grupapolsat.pl/pl/archive/zmiana-w-skladzie-zarzadu-cyfrowy-polsat-sa>
- [14] <https://manager.money.pl/ludzie/artikul/syn-miliardera-ponownie-wybrany-na-prezesa,201,0,2096841.html>
- [15] <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/cyfrowy-polsat-zarzad-zmiany-dariusz-dzialkowski-i-tomasz-gillner-gorywoda-odchodza-jacek-felczykowski-nowym-czlonkiem>
- [16] <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/cyfrowy-polsat-nie-reaguje-na-kryzys-w-nc-wyniki-sa-dobre-nie-nalezy-niczego-zmieniac>
- [17] <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/nowy-prezes-cyfrowego-polsatu-nie-zmieniamy-strategii>
- [18] <https://www.money.pl/gielda/cyfrowy-polsat-postawil-sie-pandemii-imperium-zygmuntasolorza-z-rosnacymi-zyskami-6574061804465056a.html>
- [19] <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/wyniki-cyfrowego-polsatu-za-i-kwartal-odplyw-klientow-najszybszy-od-5-lat/mn1lvfe>
- [20] <https://www.wirtualnemedi.pl/artikul/prezes-cyfrowego-polsatu-bedzie-powolywany-przez-spolke-solorza-nowe-kompetencje-rady-nadzorczej>
- [21] zadluzenia.com/cyfrowy-polsat-opinie/