

# Wszystkie problemy Empiku

## STUDIUM PRZYPADKU

Dr Justyna Starostka  
Katedra Zarządzania, Akademia Leona Koźmińskiego  
ul. Jagiellońska 57/59, 03-301 Warszawa  
[jstarostka@kozminski.edu.pl](mailto:jstarostka@kozminski.edu.pl)

### Wprowadzenie

„2 lutego Ewa Szmidt-Belcarz obejmie funkcję prezesa zarządu Empiku Sp. z o.o. Zastąpi na tym stanowisku Olafa Szymanowskiego, który zakończył współpracę ze spółką i Grupą Empik Media & Fashion”<sup>1</sup>.

Był koniec stycznia 2015 roku. Ewa Szmidt-Belcarz, mająca za kilka dni przejąć stery Empiku, patrzyła na swoje zdjęcie w „Gazecie Wyborczej”. Była pełna zapału do pracy, ale i obaw. Im dłużej przyglądała się firmie, tym więcej problemów wychodziło na jaw. Bardzo zła sytuacja finansowa, nieudane kampanie reklamowe, słaba sytuacja w branży... Dotychczas, będąc partnerem w McKinsey & Company, doradzała wielu firmom w kształtowaniu strategii marketingowo-sprzedażowej, nawet tym będącym w bardzo złej kondycji. Wiedziała, że czeka ją wiele pracy i wyrzeczeń. Nie wiedziała, że już za chwilę na światło dzienne wyjdzie kolejny skandal, który szybko zdobędzie rozgłos w mediach.

### O Empiku

Jak możemy przeczytać na stronie Empiku, historia sieci sięga 1946 roku. Zaraz po tym jak opadła „żelazna kultura”, zaczęły powstawać Kluby Międzynarodowej Książki i Prasy:

---

<sup>1</sup>[http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17313848,Nowa\\_prezes\\_Empiku\\_Ewa\\_Szmidt\\_Belcarz\\_za\\_Szymanowskiego.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17313848,Nowa_prezes_Empiku_Ewa_Szmidt_Belcarz_za_Szymanowskiego.html) (09.02.2015).

„Oficjalna nazwa nielicznych w ówczesnej Polsce miejsc, w których można było bezkarnie sięgać po zachodnie czasopisma, szybko zadomowiła się w PRL-owskiej rzeczywistości. Kluby Międzynarodowej Książki i Prasy, nazywane z czasem MPiK-ami, a później po prostu empikami, największy rozkwit przeżywały w latach 60. XX wieku, wyrastając jak grzyby po deszczu w większych i średniej wielkości miastach niemal całej Polski. W ciągu 20. lat sieć objęła swym zasięgiem prawie całą Polskę. W szczytowym okresie działało blisko 100 KMPiK-ów oraz około 300 klubów prasy i książki popularyzujących wiedzę i czytelnictwo we wsiach i w małych miasteczkach (...) Empiki stały się z czasem synonimem otwartej przestrzeni kulturalnej i edukacyjnej pachnącej dekadencją ekskluzywną farbą drukarską i... świeżo zmieloną kawą”<sup>2</sup>.

Przez lata kluby stały się dla Polaków oknami na świat kultury, organizując spotkania z twórcami, debaty, prelekcje, wykłady. Momentem przełomowym okazał się rok 1990, kiedy to holendersko-belgijska grupa kapitałowa Eastbridge odkupiła udziały od RSW Prasa-Książka-Ruch, dostrzegając duże możliwości dla rozwoju sieci salonów empik w Polsce. Tak powstała w 1991 roku Spółka Empik, przejmując istniejące Kluby Międzynarodowej Prasy i Książki<sup>3</sup>.

Obecnie Empik posiada około 190 salonów w 44 miastach Polski<sup>4</sup>, a cała grupa Empik Media & Fashion (EM&F) to koncern działający w ośmiu krajach europejskich, który prowadzi m.in. sieć sklepów Empik, Grupę Smyk, szkoły językowe czy Grupę Moda, w skład której wchodzi takie marki jak Aldo, GAP czy River Island. Grupa zarządza ponad setką placówek odzieżowych w trzech krajach. Strukturę grupy przedstawia załącznik 1.

### Kurczący się rynek

Rodzimy rynek księgarski w ostatnich latach od kilku lat pogrążył się w kłopotach. Jednym z problemów, z jakimi borykają się sprzedawcy książek jest spadająca liczba Polaków czytających książki. Jak podała w 2013 roku „Rzeczpospolita”, ponad 60% Polaków w ogóle nie czyta książek<sup>5</sup> (szczegółowe dane prezentuje załącznik 2). W ostatnim czasie rynek książki zaliczył spadek o 2% i zmniejszył się z 2,7 do 2,65 mld zł., a przez ostatnie 20 lat liczba księgarń w Polsce zmalała niemal o połowę<sup>6</sup>. Tylko od 1999 r. do 2012 r. liczba księgarń w Polsce zmniejszyła się z 2,9 tys. do 2,2 tys. – o ponad 20%<sup>7</sup> (załącznik 3).

---

<sup>2</sup> <http://empikgroup.com/o-firmie/historia/> (09.02.2015).

<sup>3</sup> <http://empikgroup.com/o-firmie/historia/> (09.02.2015).

<sup>4</sup> <http://pl.wikipedia.org/wiki/Empik> (09/02/2015)

<sup>5</sup> <http://www.rp.pl/artykul/1010570.html> dostęp 09/02/2015

<sup>6</sup> [http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie\\_w\\_odwrocie\\_Przetrwaja\\_najsilniejsi.html](http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie_w_odwrocie_Przetrwaja_najsilniejsi.html) dostęp 09/02/2015

<sup>7</sup> [http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie\\_w\\_odwrocie\\_Przetrwaja\\_najsilniejsi.html](http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie_w_odwrocie_Przetrwaja_najsilniejsi.html) dostęp 09/02/2015

I tak już trudną sytuację w branży pogorszył projekt darmowego podręcznika, który od roku szkolnego 2014/15 został wprowadzony przez rząd Donalda Tuska<sup>8</sup>. Sprzedaż podręczników generuje około 50% rocznego utargu księgarń<sup>9</sup>. „Problemy pojawiły się już w 1992 r., kiedy wydawcy rozpoczęli sprzedaż podręczników bezpośrednio w szkołach. Od tego czasu księgarnie zaczęły być pomijane przy ich sprzedaży” – mówi Jerzy Mechliński, przewodniczący Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Księgarzy. I dodaje: „Jeżeli księgarnie przestaną sprzedawać podręczniki, nie utrzymają się na rynku”<sup>10</sup>.

Poza problemami ze sprzedażą podręczników, kolejnym problemem stała się rosnąca konkurencja. Poza księgarniami sprzedażą książek zajęły się także dyskonty i hipermarkety:

„Konkurencja rośnie: do gry wkroczyły sieci dyskontów, które stawiają na wąską grupę popularnych tytułów w atrakcyjnych cenach. Ich marża jest bardzo niewielka, a w efekcie księgarzom trudno jest przekonać Polaków, że książka powinna kosztować więcej. Przykład: Biedronka sprzedawała »50 twarzy Greya«, »Hobbita« oraz »Płatki na wietrze«<sup>11</sup>”.

O działalności sieci dyskontowych w następujący sposób wypowiedziała się rzeczniczka Empiku, Monika Marianowicz:

„Dyskonty koncentrują się na taniej książce albo na agresywnej promocji cenowej nowości. Taka polityka niestety zmusza pozostałych graczy do defensywy, ale to niechciana konieczność, która psuje rynek.”<sup>12</sup>

Niestety to nie koniec kłopotów. Poza dyskontami rynek może „popsuć” dodatkowo sieć Amazon. „Puls Biznesu” zadał pytanie: „Czy amerykański Amazon wypchnie Empik z rynku?”<sup>13</sup>:

„Empik i jego główni konkurenci – Matras i Merlin – są pogrążeni w finansowych kłopotach. Ich problemy w każdej chwili może wykorzystać amerykański Amazon, który zdominował m.in. rynek handlu książkami przez internet w wielu krajach świata, np. w Wielkiej Brytanii i USA. Choć u nas oficjalnie nie rozpoczął jeszcze sprzedaży, to

---

<sup>8</sup>[http://wyborcza.pl/1,76842,15252303,Tusk\\_Darmowy\\_panstwowy\\_podrecznik\\_dla\\_pierwszoklasistow\\_.html](http://wyborcza.pl/1,76842,15252303,Tusk_Darmowy_panstwowy_podrecznik_dla_pierwszoklasistow_.html) dostęp 09/02/2015

<sup>9</sup>[http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie\\_w\\_odwrocie\\_Przetrwaja\\_najsilniejsi.html](http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie_w_odwrocie_Przetrwaja_najsilniejsi.html) dostęp 09.02.2015).

<sup>10</sup>[http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie\\_w\\_odwrocie\\_Przetrwaja\\_najsilniejsi.html](http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie_w_odwrocie_Przetrwaja_najsilniejsi.html) (09.02.2015).

<sup>11</sup>[http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14046294,Rynek\\_ksiegarski\\_zagrozony\\_Kurczy\\_sie\\_i\\_jest\\_atakowany.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14046294,Rynek_ksiegarski_zagrozony_Kurczy_sie_i_jest_atakowany.html) (09.02.2015).

<sup>12</sup>[http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14046294,Rynek\\_ksiegarski\\_zagrozony\\_Kurczy\\_sie\\_i\\_jest\\_atakowany.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,14046294,Rynek_ksiegarski_zagrozony_Kurczy_sie_i_jest_atakowany.html) (09.02.2015).

<sup>13</sup> <http://finanse.wp.pl/kat,1033747,title,Empik-z-problemami-Amazon-czai-sie-tuz-zarogiem,wid,16799891,wiadomosc.html?ticaid=1144e6> (09.02.2015).

otworzył w ubiegłym roku dwa duże magazyny pod Wrocławiem i Poznaniem. Jeśli zacznie handel w Polsce, dla polskich sieci miejsca na rynku może nie wystarczyć.”<sup>14</sup>

Między innymi niezbyt dobra sytuacja na rynku książki, spowodowała, że w Empikach coraz częściej zaczęły pojawiać inne, poza książkami, produkty, sprowadzane głównie z Chin.

„Gwoździem do trumny jest w pierwszej kolejności dział lifestyle, czyli wszystkie suszarki do sałaty i inne bambusowe kłapki. Te wszystkie śmieci, które sprawiają, że klient wchodząc do Empiku najpierw sprawdza, czy nie pomylił sklepów. Obecnie w Empiku znajdziemy niemal wszystko. Wiecie dlaczego kategoria lifestyle stała się kategorią dominującą?

Powód jest prosty, jak się zapewne domyślicie: pieniądze. Kosmiczne marże (sięgające 800 (sic!) procent) na taniej chińszczyźnie są w stanie naprodukować nieporównywalnie więcej przychodu, niż wszystkie inne działy razem wzięte.”<sup>15</sup>

Niestety to doprowadziło do utraty wizerunku Empiku jako miejsca wspierającego kulturę, a na portalu spisekpiсарy.pl możemy przeczytać następujący komentarz:

„Empik w żaden szczególny sposób nie pomaga w zaspokojeniu potrzeb kulturalnych. Kiedyś rzeczywiście dało się tam pójść, wziąć z półki książkę, usiąść na kanapie – i czytać. Albo posłuchać muzyki na specjalnym stanowisku. Oczywiście bez płacenia, a więc bez zysków dla sklepu (za to z potencjalnymi stratami, bo książkę można pomiętolić, a płytę zarysować). Teraz się już tego nie da zrobić. Kąciki z kanapami zostały zastąpione jedną pufą gdzieś w przejściu, za to na ich dawnym miejscu wyrosły stoiska z jarmarczną chińszczyzną. Takich samych luksusów można zaznać w dowolnym innym markecie.”<sup>16</sup>

### **Problemy finansowe**

„Wydawałoby się, że koncern prowadzący działalność w tylu obszarach to machina, której nic nie zatrzyma. Nic bardziej mylnego. W pierwszych trzech kwartałach 2014 r. łączna strata Grupy EM&F wyniosła 114 mln zł, a pod kreską były m.in. Smyk i sieć Empik.”<sup>17</sup>

Rok 2014 okazał się dla spółki bardzo niepomyślny – Kurs akcji Empik Media & Fashion spadł o 76% (załącznik 4).

---

<sup>14</sup> [http://wyborcza.pl/1,75968,17382983,Wszyscy\\_bedziemy\\_plakac\\_po\\_Empiku.html](http://wyborcza.pl/1,75968,17382983,Wszyscy_bedziemy_plakac_po_Empiku.html) (11.02.2015)

<sup>15</sup> <http://aspirujacypisarz.pl/2015/02/03/cala-prawda-o-empiku/> (11.02.2015).

<sup>16</sup> <http://spisekpiсарy.pl/2015/02/cala-sciema-empiku-jak-wielki-biznes-robi-wode-z-mozgow.html>

<sup>17</sup> [http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17327224,Empik\\_pod\\_kreska\\_Czy\\_uniknie\\_ba\\_nkructwa\\_.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17327224,Empik_pod_kreska_Czy_uniknie_ba_nkructwa_.html) (09.02.2015).

Sytuację miała poprawić sprzedaż euro obligacji zaplanowana na 1 sierpnia 2014 roku, która miała pomóc w obsłudze starego zadłużenia oraz wspomóc dalszy rozwój. Niestety, jak pisał „Puls Biznesu”<sup>18</sup>:

„1 sierpnia Empik Media & Fashion (EM&F) miał poinformować o uplasowaniu euroobligacji (high yield) wartych 240 mln EUR. Pieniądze miały zostać przeznaczone m.in. na refinansowanie krótkoterminowego zadłużenia spółki. Miały, bo z emisji wyszły nici.

— Spółka będzie w dalszym ciągu monitorować otoczenie i rozważy wznowienie oferty, jeśli warunki rynkowe ulegną poprawie. Jednocześnie spółka przystąpi do uzgadniania alternatywnych opcji refinansowania — wyjaśnia Jacek Bagiński, członek zarządu EM&F”.

Na początku listopada w „Pulsie Biznesu” ukazał się artykuł (*Właściciel Empiku coraz bliżej ściany*), którego autorka podawała, że grupa negocjuje z bankami warunki spłaty zadłużenia, a rynek spekuluje o planowanej wyprzedaży aktywów<sup>19</sup>. Artykuł odbił się szerokim echem w prasie, na przykład na portalu wgospodarce.pl pisano:

„Firma stara się uzyskać od banków zgodę na możliwość dogodnej spłaty obligacji, która opiewa na kwotę 250 mln złotych. Problem w tym, że z pustego, nawet Salomon nie naleje. Empik w ubiegłym roku zanotował bowiem stratę w wysokości 302 mln zł.”<sup>20</sup>

W dalszej części artykułu były informacje, że spółka, chcąc rozwiązać swoje problemy finansowe, chce sprzedać część swoich aktywów: „Na pierwszy ogień poszły spółki z przynależącego segmentu moda, zaraz potem ruszyła sprzedaż szkół językowych.”<sup>21</sup>

„W grę wchodzi sprzedaż jednej z czołowych marek grupy, sieci sklepów »Smyk«. Problem w tym, że wszystkie transakcje z ewentualnymi kupcami utknęły w martwym punkcie.

Zdaniem ekonomistów, Grupa EM&F z powodu bardzo chaotycznego działania, które nie rozwiązuje problemów spółki, może nie przetrwać najbliższych miesięcy.”<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> <http://pulsinwestora.pb.pl/3804078,14043,empik-nie-otwiera-portfeli> (09.02.2015).

<sup>19</sup> <http://pulsbiznesu.pb.pl/3922566,37523,wlasciciel-empiku-coraz-blizej-siany>

<sup>20</sup> <http://wgospodarce.pl/informacje/17169-empik-ma-klopoty-popularna-siec-negocjuje-z-bankami-warunki-splaty-zadluzenia> (11.02.2015).

<sup>21</sup> <http://pulsbiznesu.pb.pl/3922566,37523,wlasciciel-empiku-coraz-blizej-siany>

<sup>22</sup> <http://wgospodarce.pl/informacje/17169-empik-ma-klopoty-popularna-siec-negocjuje-z-bankami-warunki-splaty-zadluzenia> (11.02.2015).

Na artykuł z „Pulsu Biznesu” zarząd spółki odpowiedział oświadczeniem jeszcze tego samego dnia, którego przedruk znajduje się w załączniku 4.

Kłopoty finansowe mogą jednak jeszcze wzrosnąć. W marcu 2013 roku CD Projekt, twórca kultowej gry „Wiedźmin”, złożył dwa pozwy sądowe opierające łącznie na kwotę 10 milionów złotych:

„Pozwy są dwa: jeden dotyczy niezapłaconych faktur na ponad 1,3 mln zł. Drugi pozew, na kwotę ponad 9 mln zł dotyczy opłat narzucanych przez Empik, których – jak twierdzi CD Projekt – sieć się domagała za dopuszczenie towarów do sprzedaży w swoich salonach.”<sup>23</sup>

Jak podają źródła medialne, relacje handlowe z partnerami w praktyce nie wyglądały najlepiej.

„Od lat na Empik narzekają wydawcy książek, Instytut Książki poskarżył się nawet do UOKiK na nadużywanie przez sieć dominującej pozycji na rynku. Niewiele wskórał, za to UOKiK zablokował później przejęcie Merlin.pl przez Empik.”<sup>24</sup>

Jak komentował Adam Kaptur, analityk z Departamentu Analiz Millennium Dom Maklerski SA:

„Możliwość opóźnienia wypłat dla wydawców wynika przede wszystkim z tego, że Empik jest największym podmiotem na polskim rynku książek i płyt. Dzięki temu jego pozycja negocjacyjna wobec wydawców jest bardzo silna, a co za tym idzie ma on dużą swobodę przy ustalaniu warunków płatności.”<sup>25</sup>

Jednak zależność sprzedaży od salonów Empiku systematycznie spada. CD Projekt zaczął współpracę z dyskontami, a Biedronka i Lidl potrafią sprzedać więcej płyt z filmem niż Empik. Dodatkowo, coraz istotniejszą rolę odgrywa sprzedaż cyfrowa, a tę CD Projekt obsługuje poprzez własną platformę Gog.com. Rola sprzedaży w sieci systematycznie rośnie. Tak komentowano to na portalu spidersweb:

„Cyfrowa rewolucja, która zachodzi na naszych oczach, sprawia, że nie twórca i dystrybutor nie potrzebują już tak silnie walczyć o obecność w fizycznych punktach handlowych. W dużej mierze promocja i dystrybucja tytułów może odbywać, i tak się też dzieje, online – w Internecie.

---

<sup>23</sup> [http://www.biztok.pl/biznes/ostry-spor-cd-projekt-zada-od-empiku-ponad-10-mln-zl\\_a15712](http://www.biztok.pl/biznes/ostry-spor-cd-projekt-zada-od-empiku-ponad-10-mln-zl_a15712) (11.02.2015).

<sup>24</sup> [http://www.biztok.pl/biznes/ostry-spor-cd-projekt-zada-od-empiku-ponad-10-mln-zl\\_a15712](http://www.biztok.pl/biznes/ostry-spor-cd-projekt-zada-od-empiku-ponad-10-mln-zl_a15712) (11.02.2015).

<sup>25</sup> [http://www.biztok.pl/biznes/ostry-spor-cd-projekt-zada-od-empiku-ponad-10-mln-zl\\_a15712](http://www.biztok.pl/biznes/ostry-spor-cd-projekt-zada-od-empiku-ponad-10-mln-zl_a15712) (11.02.2015).

Zmiany te powinny być sygnałem również dla graczy takich jak Empik, że coś się kończy. A kończą się lata dominacji sklepów stacjonarnych i z biegiem czasu kolejni klienci przekonują się do kupowania gier bezpośrednio od producentów np. za pośrednictwem firmowych e-sklepów lub tworców takich jak iTunes, Google Play, czy Sklep Windows Phone. W związku z czym Empik powinien dbać o relacje z dystrybutorami i twórcami, gdyż kto wie, kiedy role się odwrócą.”<sup>26</sup>

### **17 tysięcy ludzi wzywa do bojkotu**

Jak się okazało nie był to jednak koniec kłopotów. Pod koniec listopada 2014 roku została uruchomiona kampania świąteczna, której dwiema głównymi postaciami byli Nergal oraz Maria Czubaszek. Obie osoby wzbudziły znaczne kontrowersje, głównie w odniesieniu do wykorzystania ich wizerunku w kampanii świątecznej.

Jak można było przeczytać na portalu wp.pl:

„Na początku listopada w telewizji pojawiły się spoty, w których do świątecznych zakupów w Empiku zachęcał Adam Darski (znany bardziej jako Nergal) oraz Maria Czubaszek. Wywołało to oburzenie środowisk katolickich, zarzucających Darskiemu liczne antychrześcijańskie happeningi, a Czubaszek – publiczne przyznawanie się do dokonania aborcji.”<sup>27</sup>

Na oficjalnym facebookowym profilu Empiku zaczęły się pojawiać komentarze wzywające do bojkotu tej sieci sklepów. Zirytowani klienci założyli na Facebooku własną stronę „Świątecznych zakupów nie robię w Empiku”. Internetowa akcja bardzo szybko zaczęła zdobywać popularność, pod koniec listopada 2014 roku profil nawołujący do bojkotu Empiku miał ponad 17 tys. „polubień”<sup>28</sup>.

Jak pisał Mateusz Nowak z portalu Spidersweb.pl:

„Różne są na świecie akcje marketingowe. Jedne lepsze inne gorsze. Na naszym rodzimym podwórku skala wygląda jednak nieco inaczej. Tutaj przeważają kampanie słabe, złe i jeszcze gorsze. (...) Teraz do grona nietuzinkowych pomysłów na kampanie promocyjne dołącza Empik. Świąteczne zakupy w tej sieci sklepów będzie promować

---

<sup>26</sup> <http://www.spidersweb.pl/2014/03/cd-projekt-pozywa-empik.html> (16.04.2015).

<sup>27</sup> <http://finanse.wp.pl/kat,140082,title,Empik-odpowiada-oburzonym-klientom-Nie-wycofamy-Nergala-z-reklamy,wid,17038397,wiadomosc.html?ticaid=11452c&ticsrn=3> (11.02.2015).

<sup>28</sup> <http://finanse.wp.pl/kat,140082,title,Empik-odpowiada-oburzonym-klientom-Nie-wycofamy-Nergala-z-reklamy,wid,17038397,wiadomosc.html?ticaid=11452c&ticsrn=3> (11.02.2015).

m.in. Nergal. W internecie oczywiście zawrzało. Wielu odbiorców jest oburzonych faktem, iż jedne z najważniejszych świąt dla chrześcijan będzie promowała osoba, która niejednokrotnie w niewybrednych słowach wypowiadała się o Bogu.”<sup>29</sup>

Akcja odbiła się szerokim echem także wśród twórców. Niektórzy z nich, tak jak na przykład Wojciech Cejrowski, w krótkim filmie zamieszczonym na portalu YouTube nawoływał do niekupowania jego książki w salonach Empik:

„Szanowni Państwo, a teraz strzelę sobie gola samobójczego. Dostałem kiedyś trzy, kolejne »Bestsellery empiku« – lubię te nagrodę. To jest nagroda za sprzedaż. Liczy się nie jury jakieś tajne przez poufne, tylko ile książek poszło. Bardzo mnie te nagrody cieszyły. W tym roku miałem wielką szansę zdobyć bestselera za tę książkę [„Wyspa z prerii” – przyp. aut.]. Ale chcę Państwa namawiać, żeby nie kupować mojej książki w Empiku. Proszę poszukać innej księgarni albo nie kupić wcale. Dlaczego? Bo Empik w tym roku z okazji świąt Bożego Narodzenia reklamuje się dwiema twarzami. Jedną z tych twarzy jest facet, który podarł największy bestseller świata – Biblię. I reklamuje księgarnię! Drugą z tych twarzy jest Maria Czubaszek, która chełpi się dzieciobójstwem. Jak to się ma do świąt Bożego Narodzenia, do stajenki betlejemskiej, do dzieciątka? Jak to się ma? Proszę nie kupować w Empiku. Mówi najlepiej sprzedający się Polski pisarz.”<sup>30</sup>

W cytowanym już artykule ze Spidersweb autor spekuluje, że włączenie do kampanii tak kontrowersyjnych osób było zamierzone, miało na celu wzbudzenie skandalu, który wzbudzi dodatkowe zainteresowanie marką:

„Jest to już kolejna kampania, którą mogę określić mianem »attention whore«. Osoby, które ją przygotowały, zaakceptowały i puściły w eter liczą na jedno. Na rozpętanie małego skandalu, gównoburzy, która przeleci przez media i sprawi, że jeszcze więcej osób usłyszy o akcji i samej marce.”<sup>31</sup>

W komentarzu prasowym rzeczniczka zapewniła, że nie było to zamierzone i celowe działanie:

„Naszym zamiarem nie było obrażanie uczuć religijnych i światopoglądowych naszych odbiorców, ani celowe budowanie całej komunikacji na postaciach, które wywołują kontrowersje swoimi prywatnymi poglądami. Przykro nam, że niektórzy bohaterowie naszej kampanii reklamowej wzbudzili w odbiorcach negatywne emocje – co na pewno nie było naszym celem.”<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> <http://www.spidersweb.pl/2014/11/empik.html> (09.02.2015).

<sup>30</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=oBE6dT\\_mFVg](https://www.youtube.com/watch?v=oBE6dT_mFVg) (09.02.2015).

<sup>31</sup> <http://www.spidersweb.pl/2014/11/empik.html> (09.02.2015).

<sup>32</sup> <http://finanse.wp.pl/kat,1033691,title,Empik-odpowiada-oburzonym-klientom-Nie-wycofamy-Nergala-z-reklamy,wid,17038397,wiadomosc.html?ticaid=114503> (09.02.2015).



## Pracownik ujawnia kulisy pracy w Empiku

Niestety jak się okazało, początek roku 2015 nie przyniósł Empikowi pozytywnych wiadomości. Już po uspokojeniu sytuacji po kampanii świątecznej, z początkiem lutego przez prasę przetoczyła się fala krytyki sieci jako pracodawcy, a wszystko znów zaczęło się od wpisu w Internecie.

„Półtora roku stopniowego wycieńczenia psychicznego, korporacyjnych absurdów, stresu i mobbingu. Tak mogę pokrótce podsumować czas, jaki spędziłem w Empiku.”<sup>33</sup>

– tak na początku lutego 2015 roku rozpoczął wpis Łukasz Kotkowski na swoim blogu aspirujacypisarz.pl, w którym ujawnił kulisy pracy w jednym z salonów sieci. Za główne grzechy autor uznał mobbing, brak odpowiedniej płacy, nierealne plany sprzedażowe. Już po kilku dniach wpis został przedrukowany przez portal gazeta.pl<sup>34</sup> i rozpętał kolejną burzę medialną.

„Empik jednak już dawno przestał być ostoją kultury. Jest za to idealnym przykładem fatalnego zarządzania na wszystkich szczeblach, łańcucha złych decyzji i kompletnego zaprzepaszczenia swojej pozycji. Przykro się robi, patrząc z zewnątrz na upadek firmy, która niegdyś kojarzyła się z jakością obsługi, kulturą i bogactwem wartościowego asortymentu.”<sup>35</sup>

O komentarz do wpisu Łukasza Kotkowskiego poproszona została rzeczniczka prasowa firmy, Monika Marianowicz, która skomentowała całą sprawę w następujący sposób:

„Jest nam przykro, jeśli w salonie, w którym pracował autor artykułu doszło do opisanych sytuacji. Ze względu na fakt, że działamy w modelu franczyzowym i w salonach tzw. partnerskich nie jesteśmy pracodawcą dla doradców klienta/sprzedawców (to nie my określamy formę oraz warunki wynagrodzenia oraz zatrudnienia), możliwość bieżącego monitorowania sytuacji jest ograniczona. Jednocześnie zwracamy uwagę, że sytuacje opisane przez blogera nie dotyczą całej sieci i w żaden sposób nie wynikają z zarządzeń centrali spółki.”<sup>36</sup>

Internetowy portal franchising.pl w artykule „Empik znalazł kozła ofiarnego” tak skomentował całą sytuację, poddając w wątpliwość niewiedzę centrali co do sytuacji w placówkach:

„Empik twierdzi, że za nękanie pracowników odpowiadają agenci zarządzający sklepami. Tymczasem pracownicy skarżą się na telefony »z góry«, od dyrektorów regionalnych. (...) Mówiąc wprost – [Empik – przyp. aut] umył ręce, twierdząc, że za

---

<sup>33</sup> <http://aspirujacypisarz.pl/2015/02/03/cala-prawda-o-empiku/> (09.02.2015).

<sup>34</sup> [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,17359417,Byly\\_pracownik\\_ujawnia\\_kulisy\\_swojej\\_pracy\\_Nie\\_zaplacze.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,17359417,Byly_pracownik_ujawnia_kulisy_swojej_pracy_Nie_zaplacze.html) (09.02.2015)

<sup>35</sup> <http://aspirujacypisarz.pl/2015/02/03/cala-prawda-o-empiku/> (09.02.2015).

<sup>36</sup> [http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,17359417,Byly\\_pracownik\\_ujawnia\\_kulisy\\_swojej\\_pracy\\_Nie\\_zaplacze.html](http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,17359417,Byly_pracownik_ujawnia_kulisy_swojej_pracy_Nie_zaplacze.html) (09.02.2015)

wszelkie nieprzyjemności odpowiadają niezależni zarządcy poszczególnych sklepów, a centrala nie mogła temu przeciwdziałać, bo najzwyczajniej w sieci nie miała o tym pojęcia. Trudno dać wiarę, że tak było w istocie.”<sup>37</sup>

### **Nowa Pani Prezes**

Wygląda na to, że nowy rok zapowiada się ciężiej, niż by się wydawało jeszcze kilka miesięcy temu. Poza problemami finansowymi, skandal związany z oskarżeniami o fatalne warunki pracy może przynieść dalsze kłopoty. Ewa Szmidt-Belcarz wiedziała, że czas działa na jej niekorzyść. Przeglądając raport za ostatni kwartał zastanawiała się na głos: „Tylko od czego mam zacząć?”.

---

<sup>37</sup> <http://franchising.pl/artukul/9040/empik-znalazl-kozla-ofiarnego/> (11.02.2015).

Załącznik 1. Struktura grupy Empik Media & Fashion



Źródło: <http://www.emf-group.eu/?id=24> (09.02.2015).

WNI

## 60 procent Polaków przez rok nie tknęło książki<sup>38</sup>

08.03.2013

Z czytaniem u Polaków coraz gorzej – zastraszająco złe wyniki przynosi tegoroczne badanie Biblioteki Narodowej. Tylko 10 procent przeczytało w ciągu roku przynajmniej siedem książek.

61 proc. Polaków w ciągu ostatniego roku nie miało kontaktu z żadną książką - wynika z tegorocznego badania czytelnictwa przeprowadzonego przez Bibliotekę Narodową w współpracy z TNS Polska. Dwa lata temu było nieco lepiej - ten wskaźnik był o 5 proc. niższy. Podobne badanie prowadzone są co dwa lata od początku lat 80.

Przynajmniej jednokrotny kontakt z jakąkolwiek książką w ciągu roku zadeklarowało nieco ponad 39 proc. Polaków, przy czym należy zauważyć, że w badaniu książkę zdefiniowano bardzo szeroko - włączając do tej kategorii także albumy, poradniki, encyklopedie, słowniki, a także książki w formie elektronicznej. To o 5 proc. mniej niż w roku 2010, kiedy można było ostrożnie domniemywać o zahamowaniu trwającej od 2006 roku tendencji spadkowej, zarazem jednak wynik nieco lepszy od roku 2008, kiedy do czytania książek przyznało się zaledwie 38 proc. badanych.

### Co dziesiąta osoba czyta książki

Grupa "rzeczywistych" czytelników, czyli takich, którzy czytają siedem lub więcej książek w ciągu roku, zmienia się niewiele. W 2012 roku takich osób jest 11 proc., czyli tyle samo, co w roku 2010. W ciągu dekady 1994-2004 odsetek "rzeczywistych" czytelników wynosił 22-24 proc. i to właśnie spadek do obecnego poziomu, jaki dokonał się pomiędzy 2004 a 2008 rokiem, należy uznać za najważniejszą zmianę w postawach Polaków wobec czytania książek - piszą autorzy badania.

### Czytamy dłuższe teksty

Odnotowano jednak także pewne tendencje optymistyczne - wzrost czytelnictwa tekstów dłuższych. Od 2010 r. w badaniu zadawane jest pytanie o to, czy w ciągu ostatniego miesiąca respondent przeczytał jakikolwiek tekst o orientacyjnej objętości przynajmniej trzech stron wydruku, trzech ekranów komputera bądź dłuższego artykułu w gazecie. W 2012 r. twierdząco na to pytanie odpowiedziało 58 proc. badanych - o 6 proc. więcej niż dwa lata wcześniej.

O 9 proc. (z 32 do 41) wzrosła liczba Polaków, którzy w ciągu ostatniego roku nie czytali żadnej książki, a zarazem w ciągu ostatniego miesiąca zapoznali się z co najmniej trzystronicowym tekstem. - To zwiększanie się liczby ludzi, którzy mają wystarczające kompetencje i motywację, aby obcować ze stosunkowo długimi tekstami, a jednocześnie

---

<sup>38</sup> <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/797665,60-procent-Polakow-przez-rok-nie-tknelo-ksiazki> (09.02.2015).

unikają lektury książek, wydaje się szczególnie dobitnie świadczyć o malejącej roli tych ostatnich w całości współczesnych praktyk czytelniczych - piszą autorzy badania.

Reorientacja na inne niż czytanie książek formy obcowania z tekstem, dotyczy także tych kategorii respondentów, w przypadku których spadek zainteresowania książkami w ostatnim czasie zaznaczył się szczególnie silnie - nastolatków oraz osób z wykształceniem wyższym. Najmłodszy czytelnicy wykazują tendencję do tego, by nie czytać książek w całości - zauważają autorzy raportu.

### **Kto czyta książki?**

Podobnie jak w poprzednich edycjach badania potwierdziła się zależność pomiędzy czytaniem książek a wiekiem, płcią, wykształceniem czy zamieszkaniem badanych. Odsetek czytelników maleje wraz z wiekiem badanych. Książki czyta 62 proc. nastolatków i ledwie 32 proc. osób sześćdziesięcioletnich i starszych. Czytanie książek deklaruje więcej kobiet niż mężczyzn, kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały relaks i rozrywkę, czytelnicy zaś częściej niż czytelniczki preferowali lektury służące ich rozwojowi i poszerzeniu wiedzy o świecie.

Poziom czytelnictwa książek rośnie wraz z wykształceniem badanych. Z wyższym wykształceniem szczególnie wyraźnie wiąże się czytelnictwo bardziej systematyczne (od 1 do 6 książek rocznie czyta 30 proc. czytelników ze średnim wykształceniem i 40 proc. - z wyższym, powyżej 6 książek rocznie - tylko 11 proc. badanych ze średnim wykształceniem i 23 proc. z wyższym). Jednak badanie pokazało również, że 34 proc. Polaków z wykształceniem wyższym nie przeczytało w ciągu ostatniego roku żadnej książki, a 20 proc. w ciągu ostatniego miesiąca nie przeczytało tekstu o objętości trzech stron lub dłuższego artykułu w prasie, 17 proc. nie przypomina sobie, żeby w ciągu ostatniego roku czytało jakkolwiek prasę.

Potwierdziło się również zróżnicowanie ze względu na miejsce zamieszkania. Najwięcej czyta się w wielkich miastach, a najmniej na wsi. Spośród różnych miast najskromniej wypadły nie miasteczka najmniejsze, tylko te średniej wielkości (od 20 do 100 tys. mieszkańców). Sondaż zrealizowano na losowej reprezentatywnej próbie 3000 obywateli Polski w wieku 15 lat i więcej.

Źródło: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/797665,60-procent-Polakow-przez-rok-nie-tknelo-ksiazki> (09.02.2015).

www.studiumprzypadku.edu.pl

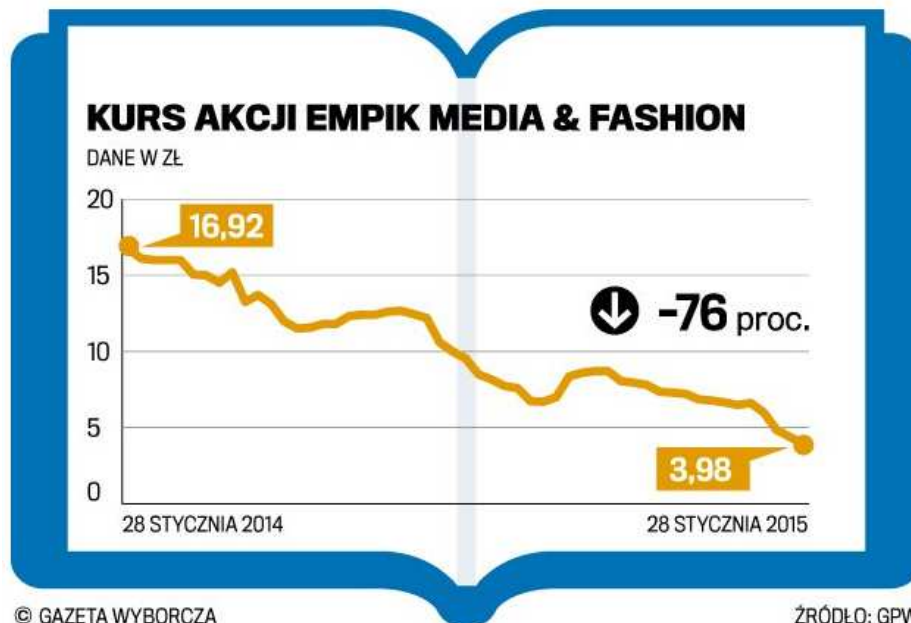


Źródło:

[http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie\\_w\\_odwrocie\\_Przetrwaja\\_najsilniejs\\_i.html](http://wyborcza.pl/1,75475,15665980,Ksiegarnie_w_odwrocie_Przetrwaja_najsilniejs_i.html) (09.02.2015).

www.studiumprzypadku.edu.pl

Załącznik 4. Kurs akcji Empik Media & Fashion



Źródło:

[http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17327224,Empik\\_pod\\_kreska\\_Czy\\_uniknie\\_bankructwa.html](http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,17327224,Empik_pod_kreska_Czy_uniknie_bankructwa.html) (07.02.2014).

www.studiumprzypadku.edu.pl

Załącznik 5. Oświadczenie zarządu spółki Empik Media & Fashion z dnia 04.11.2014

(podkreślenia jak w oświadczeniu)

„Warszawa, 04.11.2014 r.

Szanowni Państwo,

Zarząd Spółki Empik Media & Fashion S.A. (EM&F) w porozumieniu z jej głównymi akcjonariuszami, PentalInvestments i Eastbridge, pragnie odnieść się do artykułu opublikowanego w dzisiejszym wydaniu „Puls Biznesu” - pt. „Właściciel Empiku coraz bliżej ściany”, autorstwa pani Magdaleny Wierchowskiej - i zawartych w nim nieprawdziwych komentarzy stron trzecich oraz spekulacji rynkowych:

1/ Pogłoski rynkowe o rzekomym postawieniu kredytów w stan wymagalności oraz „pęknięciu” zabezpieczeń udzielonym obligatariuszom są całkowicie bezpodstawne i nie mają potwierdzenia w rzeczywistości. Obecnie Spółka nie naruszyła żadnych postanowień umów zapewniających Spółce finansowanie (w tym również kowenantów bankowych).

Całe finansowanie zapewniane przez banki oraz obligatariusz jest w pełni dostępne dla Spółki. Obecne działania Zarządu Spółki, celem pozyskania refinansowania są standardowym procesem związanym ze zbliżającym się terminem zapadalności długu. Spółka prowadzi szereg rozmów z wieloma instytucjami finansowymi i partnerami biznesowymi. Chcemy podkreślić, że rozmowy te są prowadzone w dobrej wierze, przy pozytywnym nastawieniu stron. Na tym etapie Spółka nie ma żadnych informacji, które wskazywałyby na to, że finansowanie nie zostanie uzgodnione w niedługim terminie.

2/ W przeciwieństwie do informacji zawartych w ww. artykule – Spółka celowo zdecydowała o przeniesieniu procesu sprzedaży szkół językowych po zakończeniu okresu wakacyjnego, co jest typowe dla tego typu decyzji biznesowych/procesów. Proces został rozpoczęty w minionym miesiącu i przebiega zgodnie z założonym przez Spółkę planem. Chcielibyśmy wskazać, iż obserwujemy duże zainteresowanie segmentem szkół językowych - Learning System Group, który stanowi unikalne aktywo, ze znaczącym udziałem rynkowym. W odniesieniu do rozwoju naszych szkół językowych w Rosji i na Ukrainie – chcielibyśmy potwierdzić, że przebiega on zgodnie z przyjętym planem, a sankcje, które dotknęły Rosję i Ukrainę nie wpłynęły na dynamikę rozwoju. Klienci szkół językowych na tych rynkach cenią sobie naszą ofertę.

3/ Według naszej wiedzy nie ma żadnego konfliktu pomiędzy głównymi akcjonariuszami Spółki - Eastbridge i PentalInvestments - ani w kontekście finansowania, ani w odniesieniu do strategii rozwoju Spółki. Pełne i zgodne zaangażowanie PentalInvestments i Eastbridge znalazło potwierdzenie w postaci pożyczki o wartości 80 mln PLN udzielonej Spółce we wrześniu 2014 r. (raport bieżący 33/2014 z dnia 11.09.2014), w której akcjonariusze



partycypowali po 50%. Współpraca pomiędzy akcjonariuszami układa się harmonijnie. Dodatkowo, obaj akcjonariusze wyrazili gotowość zwiększenia finansowania dla Spółki w ramach obecnie finalizowanej umowy kredytowej. W publikacji „Pulsu Biznesu” powyższa pożyczka została przypisana jedynie Pentalinvestments.

4/ Według naszych informacji, opinie osób trzecich, na które powołano się w artykule „Puls Biznesu”, dotyczących rzekomego wycofywania się Eastbridge z inwestycji w Polskę – są w zupełności bezpodstawne. Chcemy wskazać, iż Pani Davina Bruckner - córka założyciela/twórcy Eastbridge Pana 2 Yarona Brucknera – jako przewodnicząca Rady Nadzorczej Eastbridge jest w pełni zaangażowana w rozwój Grupy Empik Media & Fashion. Z tego też względu przeprowadziła się do Polski, celem jeszcze bliższej współpracy z zarządem Spółki.

5/ Chcielibyśmy również zaprzeczyć spekulacjom zawartym z artykule „Pulsu Biznesu” dotyczących planowanego wyjścia Empik Media & Fashion z poszczególnych inwestycji (m.in. Smyk, empik.com czy Empik) w najbliższej przyszłości. Są one zupełnie bezpodstawne.

Z poważaniem

Zarząd Empik Media & Fashion S.A.

Krzysztof Rabiański – Prezes Zarządu”

Jacek Bagiński – Członek Zarządu, Dyrektor Finansowy”

Źródło: [http://www.emf-group.eu/dokumenty/dok/2014\\_11\\_04/Oswiadczenie\\_Zarzadu\\_EMF\\_w\\_sprawie\\_publicacji\\_w\\_Pulsie\\_.pdf](http://www.emf-group.eu/dokumenty/dok/2014_11_04/Oswiadczenie_Zarzadu_EMF_w_sprawie_publicacji_w_Pulsie_.pdf) dostęp 11/02/2015 (11.02.2015).