

Rok powstania: 2014

KAJA PRYSTUPA-RZĄDCA

## Wielkie lanie Panie Ciechanie<sup>1</sup>

Jesienią 2014 roku zaczęły zbierać się czarne chmury nad Markiem Jakubiakiem, właścicielem Browaru Ciechan. Jego wypowiedź na portalu Facebook, dotycząca sprzeciwu wobec tolerancji dla par homoseksualnych, znalazła duży rozgłos zarówno w prasie, jak i wśród restauratorów. Wiele osób ostro krytykowało jego zachowanie i nawoływało do bojkotu marki Ciechan.

Wcześniej Marek poświęcił wiele czasu oraz pieniędzy, by przywrócić sławę polskiemu browarnictwu. Zaoferował nową jakość na rynku zdominowanym przez takich gigantów jak Carlsberg czy Heineken. Warzone przez niego piwo otrzymywało wiele nagród oraz cieszyło się uznaniem koneserów trunku. Niżej opisane wydarzenia sprawiły, że jego produkty stały się narzędziem polityki.

„Czy wizerunek Ciechana na tym nie ucierpi?” – zastanawiał się właściciel Ciechana.

### Browar Ciechan – Browary Regionalne Jakubiak

W 2002 roku Marek Jakubiak odkupił za 700 tys. złotych browar w Ciechanowie od austriackiej firmy Brau Union i rozpoczął produkcję piwa pod markami Gambrynus i Ciechan. Początki były ciężkie:

*[Browar] miał ponad 100 lat historii, był zaniedbany, nie posiadał własnych marek ani lojalnych klientów. Co więcej, produkował piwo niepasteryzowane, przydatne do spożycia jedynie przez trzydzieści dni. Wtedy na rynku już dominowały piwa jasne, z dużo dłuższymi terminami przydatności. Pasteryzacja wprawdzie wydłuża żywotność piwa, ale zabija bakterie w trunku i zmienia jego smak. Hurtownie nie chciały odbierać od Jakubiaka piwa, bo nie można było go dłużej trzymać w magazynach. Zdarzało się, że kiedy przywoził piwo do hurtowni (bo sam prowadził firmową ciężarówkę), odsyłano go z kwitkiem).<sup>2</sup>*

Dodatkowo ciechanowski browar nie miał własnej marki, ponieważ wcześniej warzył piwo dla Browarów Warszawskich. Na rynku zaczęło jednak dochodzić do zmian związanych z preferencjami klientów, którzy stawali się coraz bardziej wybredni, jeżeli chodzi o walory smakowe trunku.

<sup>1</sup> Wszystkie dane biznesowe występujące w niniejszym studium przypadku zostały zaczerpnięte z ogólnie dostępnych źródeł i nie zostały w żaden sposób przez autora zmienione ani zmodyfikowane. Zgodnie z najlepszą wiedzą autora dane te są zgodne z prawdą. Autor nie ponosi odpowiedzialności za prawdziwość i rzetelność wykorzystanych danych biznesowych. Wszelkie dane osobowe osób występujących w studium przypadku zostały wykorzystane jedynie dla celów dydaktycznych. Zdarzenia przedstawione w warstwie fabularnej studium przypadku są całkowicie fikcyjne i jakiegokolwiek podobieństwo do zdarzeń prawdziwych ma jedynie charakter przypadkowy i niezamierzony.

<sup>2</sup> <http://biznes.newsweek.pl/marek-jakubiak-wlasciciel-browaru-ciechan-sylwetka-na-newsweek-pl,artykuly,281781,1.html> (21.11.2014).

To ułatwiło rozwój Browaru. W roku 2007 firma została przekształcona w spółkę Ciechan Sp. z o.o. i zaczęła budować własną sieć dystrybucji, dzięki czemu piwo rozwożono bezpośrednio do sklepów.

*Popyt na Ciechana wzrósł tak mocno, że nie nadążaliśmy z warzeniem.*<sup>3</sup>

W tym czasie Jakubiak rozpoczął również produkcję piwa miodowego, które okazało się hitem rynkowym. W latach 2007–2009 obroty firmy wzrosły trzykrotnie. W 2009 roku Właściciel Ciechana przyjął nową strategię działania firmy, która zakładała tworzenie grupy browarów regionalnych oraz rewitalizację zabytkowych zakładów produkcyjnych w różnych miejscach Polski. W ten sposób zakupiono kolejno browary w Lwówku Śląskim, Bojanowie, Tenczynku oraz Biskupcu.

*Kiedy ratuje się albo odbudowuje lokalny browar, ludzie są wdzięczni, a marki z nim związane od razu zyskują konsumentów. Dlatego będą przejmował i reanimował kolejne przedsiębiorstwa.*<sup>4</sup>

Prasa szybko dostrzegła poczynania Jakubiaka i doceniła jakość jego produktów:

*Po Ciechanie i Lwówku Książęcym to już trzecia marka, którą warszawski biznesmen wyciąga z niebytu. Od lat inwestuje w opuszczone browary z wielowiekową tradycją, stawia je na nogi i warzy piwo z większym procentem zysków. (...) Markowe piwa na półkach pochodzą z blaszanych tankofermentatorów wielkości małego bloku mieszkalnego, browarników zastępują komputery, a odróżnienie zawartości jednej puszkii od drugiej jest niemożliwe nawet dla koneserów. Jakubiak chce to zmienić, produkując bez oszczędności dobre piwo i sprzedając je w dobrej cenie. (...) Jakubiak ze swoich małych browarów zarabia rocznie kilka milionów złotych, produkując dziennie 100 tys. butelek piwa.*<sup>5</sup>

Każdy z zakupionych browarów został wyposażony w określoną zdolność produkcyjną. Dzięki temu udało się stworzyć bogatą paletę marek i gatunków piwa. W Bojanowie i Lwówku warzono m.in. piwo z użyciem chmielu amerykańskiego. Poza popularyzacją znanych kompozycji smakowych Jakubiak planował wypracować swoje piwo poprzez hodowlę własnego chmielu.

Jakubiak rozpropagował nową wartość wśród konsumentów – piwa „niepasteryzowane”. W ślad za nim koncerny zaczęły również używać tego określenia, podkreślając naturalny charakter swoich produktów, mimo że nie były one tak dobre jakościowo jak pochodzące z ciechanowskiego browaru. W odpowiedzi Jakubiak zmienił nazwę z „niepasteryzowanego” na „nieutrwalone”. Zachęcał również inne małe browary do stosowania nowego nazewnictwa. Specjaliści branżowi podkreślali jego istotną i pozytywną rolę w zmianie jakości piwa na rynku polskim.

*Jakubiak zapoczątkował modę na niepasteryzowane piwa regionalne. To między innymi dzięki niemu oferta rynkowa jest tak urozmaicona.* (Artur Szudrowicz, Browar.biz)

Browar Ciechan nie miał być konkurencją dla dużych producentów piwa. Małe browary dostarczają inną jakość produktu, przeznaczoną dla koneserów trunku.

*Świat dużych graczy i małych regionalnych browarów mogą i powinny istnieć koło siebie. Małe regionalne browary sprawiają, że rynek piwa staje się dla naszych konsumentów bardziej barwny i atrakcyjny. Na tym może wygrać cała branża piwa.* (Tomasz Bławat, prezes Carlsberg Polska<sup>6</sup>)

Ciechan posiadał około 2–3% rynku, mając roczne przychody na poziomie 50 mln złotych z produkcji 32 marek piwa. Firma otworzyła sieć piwiarni firmowych oraz własne oddziały dystrybucyjne. W związku z dobrymi wynikami sprzedaży oraz ambitnymi planami dalszego rozwoju Jakubiak planował wkroczenie na Giełdę Papierów Wartościowych.

<sup>3</sup> <http://biznes.newsweek.pl/marek-jakubiak-wlasciciel-browaru-ciechan-sylwetka-na-newsweek-pl,artykuly,281781,1.html> (21.11.2014).

<sup>4</sup> <http://www.forbes.pl/marek-jakubiak-i-jego-browary,artykuly,177406,1,1.html> (21.11.2014).

<sup>5</sup> <http://www.wprost.pl/ar/413371/Czlowiek-ktory-wskrzesil-piwo/?pg=0> (21.11.2014).

<sup>6</sup> <http://www.forbes.pl/marek-jakubiak-i-jego-browary,artykuly,177406,1,1.html> (21.11.2014).

## Rynek piwny w Polsce – wyniki analiz KPMG<sup>7</sup>

Według analizy KPMG w 2013 roku piwo było najpopularniejszym alkoholem w Polsce. Niemal 73% Polaków spożywało je kilka razy do roku. Rynek piwa zmierzał jednak ku nasyceniu. W 2013 roku przeciętny dorosły Polak spożywał 121,5 litra piwa, zatem szacowano, iż dalszy wzrost wolumenu sprzedaży nie będzie rósł jak wcześniej (dla porównania spożycie piwa: w Czechach 174,7 l a w Niemczech 127,9 l). Prognozowano jedynie rozwój segmentów: piwa specjalnego i miksów piwnych. Głównym kanałem sprzedaży były sklepy spożywcze, monopolowe i wysoko wyspecjalizowane (załącznik 2).

Zdaniem właściciela Browaru Jabłonowo, Huberta Buksowicza:

*Polski rynek piwa po 20 latach intensywnego wzrostu wyraźnie się nasycił i odnotowuje stagnację. Międzynarodowe koncerny kontrolujące większą część rynku walczą między sobą, co szczególnie widać w sieciach super- i hipermarketów, gdzie promocja goni promocję. Średnie browary okopały się na pozycji dostawców piw niskopółkowych bądź marek własnych, kategorii ilościowo rosnącej, ale pod względem wartościowym malejącej. Piwa specjalne, smakowe i rzemieślnicze zyskują coraz większe uznanie wśród konsumentów, ale barierą nie do przejścia jest w ich przypadku stosunkowo wysoka cena, która z kolei wynika z wyższych kosztów produkcji. Z jednej strony presja handlu i konsumentów na coraz niższe ceny owocuje pogorszeniem jakości produktów, jak i obniżeniem rentowności producentów. Z drugiej strony, piwa wysokiej jakości, wymagające drogich surowców i długiego procesu produkcji, naturalnie kosztują tyle, że na ich masową konsumpcję nie ma co liczyć.*

Piwo było trunkiem popularnym wśród mężczyzn (84% ankietowanych), choć w ostatnich latach zyskało też uznanie wśród kobiet (62%). Najczęściej sięgali po nie ludzie młodzi – niemal 80% osób w grupie wiekowej 18–39 lat. Natomiast w grupie wiekowej 55+ odsetek był znacznie mniejszy – na poziomie 62%. Badania KPMG wskazały również, że piwo staje się częścią stylu życia, a jego wybór – elementem indywidualności.

W 2013 roku kluczowymi trendami na rynku piwa w Polsce były: premiumizacja oraz innowacyjność (załącznik 3). Klienci poszukiwali nowych gatunków, odmian i smaków piwa. Rosła również grupa osób poszukujących produktów wyższej jakości i gotowych zapłacić więcej niż za standardowy produkt. Dlatego też dynamicznie rozwijał się segment piw specjalnych, tj. piwa dolnej fermentacji oraz piwa górnej fermentacji, np. weizen, witbier, pale ale, stout czy IPA. Zmiany te zostały zainicjowane przez mniejsze firmy regionalne oraz browary rzemieślnicze, dla których piwa specjalne stały się elementem podstawowego portfolio. W ślad za nimi podążyły koncerny piwowarskie. Według specjalistów segment ten miał duże perspektywy rozwoju, mimo iż stanowił jedynie 5% polskiego rynku piw. Dalszemu rozwojowi sprzyjały: zainteresowanie konsumentów, innowacyjność producentów oraz obecność w masowej dystrybucji detalicznej (nie tylko sklepy wysoko wyspecjalizowane).

Kolejnym istotnym trendem na rynku piwowarskim była lokalność produktów. Klienci cenili sobie polskie marki, a także produkty regionalne. Według specjalistów z branży ten trend miał kształtować branżę w najbliższych latach (załącznik 5). Ekspansja małych browarów była w ostatnich latach jednym z najważniejszych trendów na polskim rynku piwa. To właśnie małe firmy zainicjowały innowacje produktowe, m.in. zapoczątkowały modę na część piw smakowych (np. miodowe), eksplorację innych stylów piwnych niż standardowy lager oraz zwróciły także uwagę konsumentów na kwestie zastosowanych technologii wytwarzania, utrwalania i wykorzystanych surowców. W ten sposób stworzyły podstawy dla kultury konieserstwa piwnego w Polsce. Firmy te wykazywały dużą elastyczność w stosunku do oczekiwań konsumentów, szybko reagowały na trendy w swojej niszy. Według przedstawicieli Equinox Polska, znanej agencji reklamowej, marki

<sup>7</sup> Bernatek, A., Dobkowski, D., Kuskowski, P., Modzelewska, A., Sobiecki, Z., Wiśniewski, T. i Zdyb, M. (2013). *Rynek napojów alkoholowych w Polsce*. Warszawa: KPMG.

masowe musiały zacząć liczyć się z konkurencją ze strony małych browarów, których w Polsce było ok. 10 000<sup>8</sup>.

Mimo wieloletnich prób przekonania polskich konsumentów do zagranicznych marek, udział piw importowanych w konsumpcji pozostawał niewielki. W 2013 roku do Polski sprowadzono 54,2 mln l piwa, co stanowiło ok. 1,4% sprzedaży detalicznej kategorii ogółem (dla porównania w 2004 roku było to 17,1 mln l, tj. 0,6% całości sprzedaży na rynku).

Do kluczowych problemów na rynku piwowarskim zaliczano silną konkurencję (86% ankietowanych) oraz presję dystrybucji (57%), które powodowały ciągłe obniżanie się marży. Istotnym problemem była współpraca z kanałami dystrybucji ze względu na utrudniony lub kosztowny dostęp do nich. Większość ankietowanych firm wskazywała również na ryzyko związane z warunkami pogodowymi (57%).


## Przyczyny zamieszania

Wszystko rozpoczęło się od wydarzenia, które było mało związane z marką Ciechan. Dariusz Michalczewski, znany polski bokser, wraz z innymi polskimi celebrytami brał udział w konferencji poświęconej tolerancji – *Ramię w ramię po równość – LGBT<sup>9</sup> i przyjaciele*. W trakcie tej konferencji sportowiec udzielił wywiadu portalowi Gazeta.pl. Stwierdził:

*Ja po prostu kocham ludzi! Nie jestem jakimś tam rasistą, nie oceniam ludzi ze względu na ich orientację seksualną.*

Ponadto pozował do zdjęć z tabliczką „Jestem sojuszniką osób LGBT, bo chcę żyć w kraju, w którym moi homoseksualni przyjaciele nie są dyskryminowani”. Wypowiedź ta została umieszczona na głównej stronie portalu i była komentowana również w innych mediach. Stała się m.in. przedmiotem dyskusji na znanym prawniczym serwisie Fronda.pl. W ten sposób dotarła do Marka Jakubiaka.

Właściciel browaru Ciechan skomentował całą sytuację następująco:



**Marek Jakubiak** udostępnił link od użytkownika Kajetan Rajski. 17 września · Edytowany

Boks podobno szkodzi i to jest niepodważalny dowód na to ! Wiem , że to już niemożliwe ale życzę ci Dariuszu Mamusi z fujarką zamiast piersi będziesz miał co ssać .....

**Dariusz Michalczewski popiera adopcję dzieci przez homoseksualistów!**  
www.fronda.pl  
Znany bokser Dariusz Michalczewski wyraźnie opowiedział się za przyznaniem parom homoseksualnym prawa do adopcji...

Jego wpis został dostrzeżony przez portal internetowy NaTemat. Pracujący w nim dziennikarz poprosił Jakubiaka o udzielenie wywiadu i ponowne odniesienie się do wypowiedzi sportowca. Ten ostatni podczas rozmowy stwierdził:

<sup>8</sup> <http://biznes.interia.pl/wiadomosci/news/na-rynku-piwa-male-browary-domowe-robia-swoje,1969073,4199> (21.11.2014).

<sup>9</sup> LGBT skrót odnoszący się do lesbijek, gejów, osób biseksualnych i transgenderycznych.



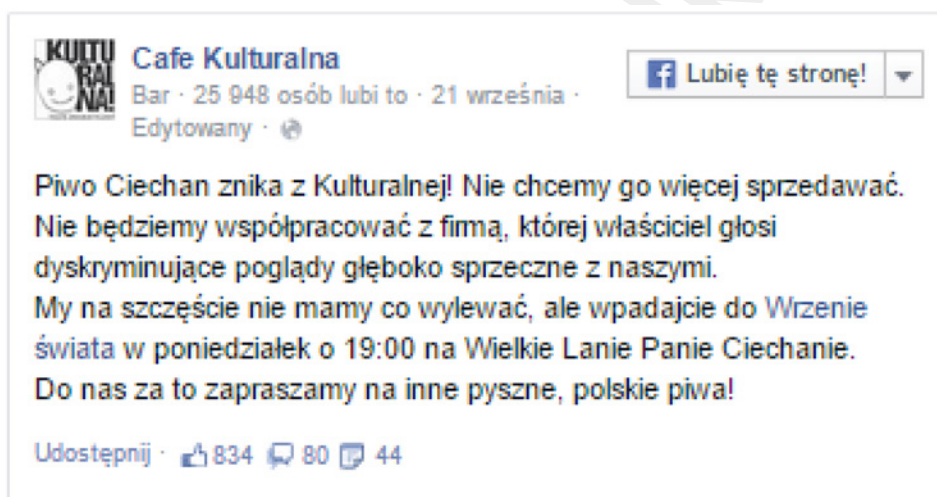
*Homoseksualiści to nie jest mój problem, bo ja homoseksualistą nie jestem. Natomiast byłbym bardzo zadowolony, gdyby wszyscy, którzy mają ten problem, zostawiali go dla siebie, a nie epatowali wszystkich naokoło, w tym moje dzieci.*<sup>10</sup>

Jedna z warszawskich restauracji – Wrzenie Świata – postanowiła wyrazić swoje oburzenie wobec słów i postawy Jakubiaka poprzez organizację happeningu *Wielkie Lanie Panie Ciechanie*. W opublikowanym na Facebooku wpisie zachęcała swoich klientów do uczestniczenia w akcji publicznego wylewania piwa Ciechan (załącznik 1).

W wypowiedzi dla portalu Onet, właściciel Wrzenia Świata oraz dyrektor Instytutu Reportażu, Wojciech Tochman tłumaczył swoją decyzję w następujący sposób:

*Ludzie nie powinni milczeć, kiedy słyszą język pogardy. Przymykanie oczu na tę sprawę byłoby zawstydzające. Wszyscy, którzy tolerują mowę nienawiści, mogą kiedyś tego żałować.*<sup>11</sup>

W ten sposób sprawa szybko zyskała rozgłos, nie tylko w Internecie, lecz także w telewizji, m.in. stacjach TVP czy TVN. W ślad restauracji Wrzenie Świata poszła także znana warszawska kawiarnia Cafe Kulturalna.



Zgodnie z doniesieniami prasowymi kilka innych lokali, m.in. w Krakowie oraz Łodzi, postanowiło dołączyć się do protestu. Na portalu Facebook został założony profil „Nie dla Browaru Ciechan”, który w ciągu zaledwie doby zyskał 6 tysięcy fanów. Sprawa znalazła również odzew wśród polityków. Na Twitterze poseł Sojuszu Lewicy Demokratycznej Tomasz Kalita zapowiedział, że nigdy więcej nie kupi piwa Ciechan.

Stanowcze stanowisko restauratorów zostało poparte przez przedstawicieli Kampanii Przeciw Homofobii. Sekretarz zarządu Kampanii, Vyacheslav Melnyk, podkreślił, że: „Właściciel browaru jest w pewien sposób osobą publiczną. A jego oburzająca wypowiedź jest jednoznacznie homofobiczna. To rodzaj przemocy słownej. Zasluguje na jednoznaczną reakcję ze strony społeczeństwa obywatelskiego. Owszem, nieraz już dostawaliśmy głosy, że to jest pogląd, do którego każdy ma prawo. Jednak taka wypowiedź służy tylko i wyłącznie szerzeniu stereotypów, uprzedzeń i niechęci wobec pewnych środowisk. Ta wypowiedź może odbić się na biznesie pana Jakubiaka.”<sup>12</sup>

<sup>10</sup> <http://natemat.pl/117561,wlasciciel-browaru-ciechan-do-michalczewskiego-zycze-ci-mamusi-z-fujarka-homoseksualisci-nie-moga-adoptowac-niemowlat> (21.11.2014).

<sup>11</sup> <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/bojkot-piwa-ciechan-po-homofobicznej-wypowiedzi-wlasciciela-mamy-komentarz-firmy/qg1j> (21.11.2014).

<sup>12</sup> <http://lajt.onet.pl/biznes/news/5658149,0,64,analiza.html> (21.11.2014).

Konkurencyjne browary niechętnie odnosiły się do wypowiedzi właściciela Ciechana, starając się podkreślać, iż piwo to trunek, który ma na celu łączyć ludzi, a nie dzielić. Marek Skrętny, szef marketingu browaru Amber, stwierdził:

*Mieszanie polityki do biznesu może tylko zaszkodzić dobremu produktowi. My pozostawiamy swoje poglądy polityczne w domu. Piwo to popularny napój dla wszystkich, bez względu na światopogląd. A polaryzacja konsumentów nikomu nie wyjdzie na dobre.*<sup>13</sup>

Z drugiej strony w sieci pojawiła się grupa internautów popierających Jakubiaka. Na Facebooku coraz więcej osób zaczęło ozdabiać swoje profile narodowymi flagami i symbolami Polski Walczącej. Jeden z użytkowników napisał:

*To ja wprowadzam swoją akcję – będę pił codziennie litr Ciechana za to, że właściciel tego browaru to normalny facet. Amen.*<sup>14</sup>

## Marek Jakubiak

Marek Jakubiak urodził się i wychował w Warszawie. Idąc w ślady ojca, który był pilotem wojskowym, rozpoczął naukę w szkole lotniczej w Dęblinie. Wada kręgosłupa uniemożliwiła mu jednak realizację marzenia o lataniu. Podjął pracę przy obsłudze naziemnej rosyjskich migów w polskiej armii. Porzucił wojsko na rok przed otrzymaniem wojskowej emerytury<sup>15</sup>.

Był początek lat 90. Marek zdecydował się na założenie firmy montującej telewizję kablową. Pomysł okazał się wielkim sukcesem. Został głównym serwisantem największej sieci oferującej telewizję kablową Porion. W momencie gdy firma Porion została przejęta przez konkurencję, Marek dostał propozycję od jej właściciela Marka Czakowskiego, by rozpocząć pracę w jego nowym przedsięwzięciu – browarze w Krotoszynie – jako wicedyrektor ds. sprzedaży. W krótkim czasie Jakubiak wszedł do zarządu. W ciągu dwóch lat działalności Browaru sprzedaż wzrosła trzykrotnie, jednak duże zadłużanie wobec urzędu skarbowego spowodowało jego upadek. Jakubiak podjął decyzję o zakupie własnego browaru.

W życiu prywatnym Marek Jakubiak miał wielką pasję – historię Polski. Interesowała go husaria i marzył o zrekonstruowaniu jej oddziału.

*Husaria jest ważna z jeszcze jednego powodu: jest jak poręcz w czasach, gdy wszyscy wokół robią wszystko, żeby naszą historię zbrukać. Bo mamy takich obywateli w rodzaju piątej kolumny, która deprecjonuje to, co jest naszym dobrem narodowym. Dlatego polskie władze powinny krzycieć takie postawy, które prowadzą do unaocznienia potęgi husarii.*<sup>16</sup>

Próbował m.in. przekonać prezydenta Komorowskiego do zorganizowania pocztu husarskiego, który witałby zagranicznych gości przed Pałacem Prezydenckim. Akcję „Husaria przed pałac”, którą zorganizował w Internecie, poparło 60 tysięcy osób. Planował również wykupić Sarnową Górę, czyli obszar na którym znajdują się groby Polaków poległych w Bitwie Warszawskiej w 1920 roku. W czasie wolnym od pracy organizował projekcje filmów patriotycznych oraz spotkania na temat powojennej partyzantki.

Mówił o sobie:

*Jestem zwykłym Polakiem, który kocha własną historię. Wzywali mnie już od faszystów, ale nie jestem w stanie się obrazić. Ci ludzie chyba nie wiedzą, co znaczy być patriotą w Polsce. Jeśli ktoś*

<sup>13</sup> <http://wiadomosci.dziennik.pl/wydarzenia/artykuly/470380,bojkotuja-ciechana-za-wulgarny-wpis-marka-jakubiaka-piwa-nie-miesza-sie-z-polityka.html> (21.11.2014).

<sup>14</sup> [http://wyborcza.pl/1,76842,16684320,Bojkot\\_Ciechana\\_po\\_homofobicznych\\_wypowiedziach\\_szefa.html](http://wyborcza.pl/1,76842,16684320,Bojkot_Ciechana_po_homofobicznych_wypowiedziach_szefa.html) (21.11.2014).

<sup>15</sup> W Polsce wojskowi mogą przejść na emeryturę po 15 latach czynnej służby.

<sup>16</sup> <http://polska.newsweek.pl/dygotki-husarza-pana-na-ciechanie-newsweek-pl,artykuly,348554,1,2.html> (21.11.2014).

*zyczy sobie mówić na mnie „narodowiec”, proszę bardzo. Ale ja się nie poczuwam do tej roli. Jestem patriotą, ani wielkim, ani małym.*<sup>17</sup>

Kupioną przez siebie lokalną gazetę „Extra Ciechanów” przekształcił w periodyk polityczny, lecz nie chciał angażować się w politykę:

*Kto podejrzewa, że będę robił karierę polityczną, jest w błędzie. Mam dostatecznie dużo do zrobienia w biznesie i do przekazania kolejnym pokoleniom.*<sup>18</sup>

Część mediów odnosiła się krytycznie do poglądów Jakubiaka. Między innymi krytykowano jego uczestnictwo w spotkaniu Ruchu Narodowego<sup>19</sup> oraz sponsorowanie portalu Kresy.pl. W wyniku szumu medialnego, jaki miał miejsce na początku 2014 roku, po raz pierwszy zaczęto nawoływać do bojkotu Browaru. Według autorów apelu portal był skrajnie nacjonalistyczny i antyukraiński. Wtedy zaczęły pojawiać się pierwsze sygnały o upolitycznieniu marki Ciechan.

*Faktem jest, że piwo zaczyna kojarzyć się z narodową opcją ideową.*<sup>20</sup>

Sam Marek skomentował to następująco „To pajacowanie!”<sup>21</sup>

Do mediów przeciekały informacje od pracowników browarów Jakubiak o tym, że Marek Jakubiak to z jednej strony miły gawędziarz, a z drugiej autokrata. Sam komentował to następująco:

*Po cichu nazywają mnie wodzem, wiedzą, że warto się mnie trzymać i nie stawać na drodze do realizacji moich pomysłów.*<sup>22</sup>

Inni współpracownicy oceniali go podobnie:

*Mógłby iść na łatwiznę, otworzyć sobie McDonalda we franszyzie i mieć święty spokój. A on się uparł, że będzie przywracał do życia stare browary.* (Agnieszka Wołczaska-Pasolik, organizatorka Festiwalu Dobrego Piwa we Wrocławiu)<sup>23</sup>

## Dalsze kroki po incydencie

Kilka dni po zamieszczeniu wpisu na Facebooku Marek Jakubiak ponownie zabrał głos, udzielając wywiadu portalowi NaTemat.pl.

*Zdecydowałem się zabrać głos w związku z falą komentarzy dotyczących mojej wypowiedzi, którą opublikowałem na portalu społecznościowym, dotyczącej możliwości adopcji dzieci przez osoby homoseksualne. Przepraszam wszystkich, którzy poczuli się urażeni moją wypowiedzią, a w szczególności jej emocjonalną formą.*<sup>24</sup>

25 września wystąpił również w programie wieczornym w TVP Info, gdzie tłumaczył swoje zachowanie w następujący sposób:

<sup>17</sup> <http://natemat.pl/117561,wlasciciel-browaru-ciechan-do-michalczewskiego-zycze-ci-mamusi-z-fujarka-homoseksualiscinie-moga-adoptowac-niemowlat> (21.11.2014).

<sup>18</sup> <http://www.forbes.pl/marek-jakubiak-i-jego-browary,artykuly,177406,1,2.html> (21.11.2014).

<sup>19</sup> Ruch Narodowy to ugrupowanie prawicowonacjonalistyczne, które swoje początki ma w ruchu narodowym Romana Dmowskiego działającego w latach 90. XIX wieku. W czasach zaborów miało wpływ na budowanie świadomości narodowej oraz odzyskanie niepodległości przez Polskę.

<sup>20</sup> <http://biznes.newsweek.pl/marek-jakubiak-wlasciciel-browaru-ciechan-sylwetka-na-newsweek-pl,artykuly,281781,1.html> (21.11.2014).

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> <http://biznes.newsweek.pl/marek-jakubiak-wlasciciel-browaru-ciechan-sylwetka-na-newsweek-pl,artykuly,281781,1,3.html> (21.11.2014).

<sup>23</sup> <http://biznes.newsweek.pl/marek-jakubiak-wlasciciel-browaru-ciechan-sylwetka-na-newsweek-pl,artykuly,281781,1,3.html> (21.11.2014).

<sup>24</sup> <http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/wlasciciel-ciechana-opiniami-o-gejach-zaszkozil-marce-ale-dobrze-zareagowal-na-kryzys> (21.11.2014).

*W Internecie, który ciągle człowiek poznaje, dostałem informację, że Dariusz Michalczewski popiera adopcję dzieci przez pary homoseksualne. To było dla mnie zaskoczenie. Mamy demokrację, każdy może napisać, co chce.<sup>25</sup>*

Miesiąc po całym incydencie Marek Jakubiak zdecydował się na wytoczenie procesu restauratorom, którzy wylewali piwo Ciechan (załącznik 6). Swoją decyzję tłumaczył w programie *Na Żywo* na kanale Republika:

*Nawet nie o same wylewanie chodzi, ale o nawoływanie do bojkotu. A nawoływanie do bojkotu jest czynem sprzecznym z prawem w Polsce. I pozostawiając wszystkie emocje na boku, będę bronił miejsc pracy.<sup>26</sup>*

## ZAŁĄCZNIK 1

Wpis na portalu Facebook ze strony restauracji Wrzenie Świata



**Wrzenie świata**  
Księgarnia · 14 784 osoby lubią to · 21 września · Edytowany · 

 **Lubię tę stronę!** 

WIELKIE LANIE PANIE CIECHANIE! Wylewamy piwo Ciechan! W poniedziałek o 19 przed Wrzeniem Świata. Nie chcemy go więcej pić. Po kilku latach współpracy rezygnujemy we Wrzeniu Świata ze sprzedaży piwa Ciechan. Bo nie podoba nam się, co publicznie o ludziach mówi właściciel tego browaru. Ale mamy spore zapasy Ciechana i w poniedziałek o 19 przed Wrzeniem je uroczystie wylejemy. Przyjdźcie koniecznie na WIELKIE LANIE CIECHANA. Kto jednak będzie uważał, że to mamotrąstwo, będzie mógł piwo od homofoba wypić za bardzo symboliczną opłatą. Wylewanie - na nasz koszt! Ktoś nam chce podkraść pomysł? Nie ma sprawy 😊

Udostępnij ·  3 211  500  873

<sup>25</sup> <http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/wlasciciel-ciechana-opiniami-o-gejach-zaszkodzil-marce-ale-dobrze-zareagowal-na-kryzys> (21.11.2014).

<sup>26</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=MNorJuuTjys> (21.11.2014).



## ZAŁĄCZNIK 2

Tabela 1. Kanały dystrybucji detalicznej – udział w wolumenie sprzedaży

| Kanał dystrybucji              | Udział w wolumenie sprzedaży |     |
|--------------------------------|------------------------------|-----|
| Hipermarkety                   | 81%                          | 12% |
| Supermarkety                   |                              | 14% |
| Dyskonty                       |                              | 14% |
| Sklepy spożywcze               |                              | 60% |
| Sklepy monopolowe              |                              |     |
| Sklepy wysoko wyspecjalizowane |                              |     |
| Stacje benzynowe               |                              |     |
| Sklepy internetowe             |                              | 19% |
| Puby, bary, kawiarnie          |                              |     |
| Restauracje                    |                              |     |
| Kluby, dyskoteki               |                              |     |
| Hotele                         |                              |     |
| Punkty czasowe, imprezy masowe |                              |     |

Źródło: Bernatek, A., Dobkowski, D., Kuskowski, P., Modzelewska, A., Sobecki, Z., Wiśniewski, T. i Zdyb, M. (2013). *Rynek napojów alkoholowych w Polsce*. Warszawa: KPMG.

## ZAŁĄCZNIK 3

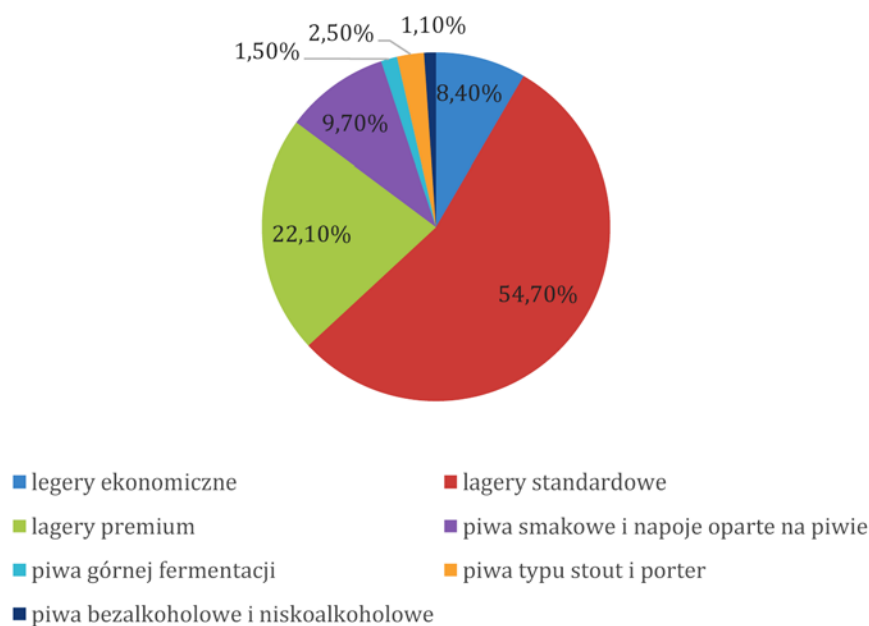
Tabela 2. Trendy konsumenckie na rynku piwowarskim

| Obecny zasięg trendu | Prognozowany zasięg trendu | Trend konsumencki  |
|----------------------|----------------------------|--|
| 31%                  | 71%                        | Premiumizacja. Sięganie po produkty wyższej jakości lub pozycjonowane jako premium   |
| 26%                  | 57%                        | Value for money. Poszukiwanie niższej ceny lub lepszego stosunku ilości/jakości do ceny, „polowanie” na promocje   |
| 22%                  | 29%                        | Zdrowie i dobre samopoczucie. Ograniczanie spożycia alkoholu, wybieranie kategorii uznawanych za zdrowsze, poszukiwanie produktów z mniejszą zawartością cukru |
| 12%                  | 43%                        | Wiedza. Pogłębianie wiedzy o spożywanych napojach, ich historii, tradycji, sposobach konsumpcji, odmianach   |
| 29%                  | 71%                        | Innowacje. Poszukiwanie nowych lub mało znanych, oryginalnych produktów, w tym egzotycznych smaków, pochodzeń, odmian  |
| 30%                  | 57%                        | Lokalność. Sięganie po produkty ściśle związane z danym regionem Polski  |
| 17%                  | 43%                        | Indywidualizacja i ekspresja. Wyrażanie siebie poprzez wybór napoju alkoholowego, sięganie po produkty kierowane do ściśle wyodrębnionych grup konsumentów     |
| 22%                  | 0%                         | Kulinaria. Dostosowanie rodzaju spożywanych napojów alkoholowych do bieżących zainteresowań kulinarnych  |
| 10%                  | 0%                         | Miksologia. Samodzielne sporządzanie lub zamawianie drinków, pogłębianie wiedzy o nich   |

Źródło: Bernatek, A., Dobkowski, D., Kuskowski, P., Modzelewska, A., Sobecki, Z., Wiśniewski, T. i Zdyb, M. (2013). *Rynek napojów alkoholowych w Polsce*. Warszawa: KPMG.

## ZAŁĄCZNIK 4

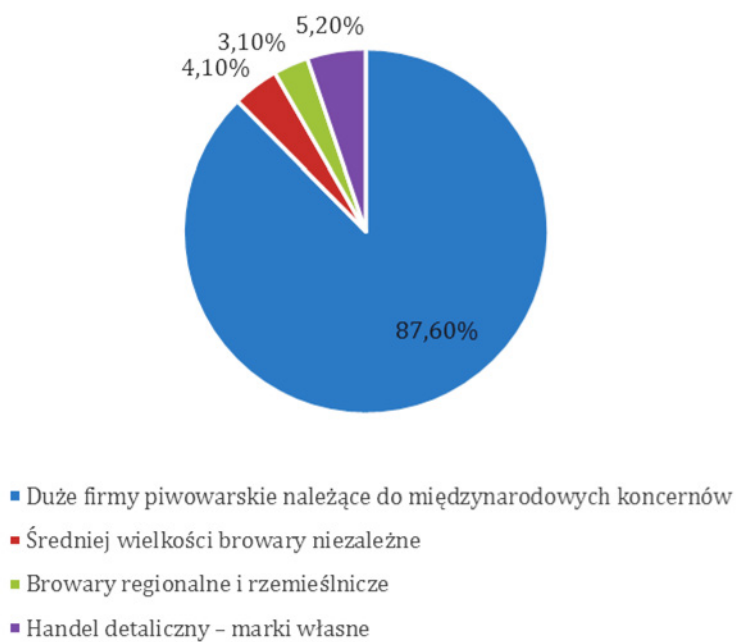
Wykres 1. Sprzedaż detaliczna 2013 roku (podział pod względem wartości wolumenu w PLN)



Źródło: Bernatek, A., Dobkowski, D. Kuskowski, P., Modzelewska, A., Sobecki, Z., Wiśniewski, T. i Zdyb, M. (2013). *Rynek napojów alkoholowych w Polsce*. Warszawa: KPMG.

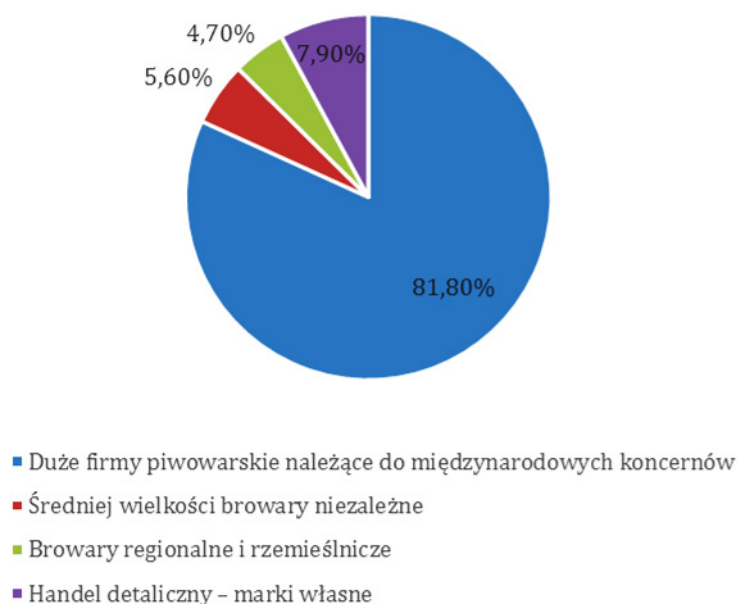
## ZAŁĄCZNIK 5

Wykres 2. Podział rynku w 2008 roku



Źródło: Bernatek, A., Dobkowski, D. Kuskowski, P., Modzelewska, A., Sobecki, Z., Wiśniewski, T. i Zdyb, M. (2013). *Rynek napojów alkoholowych w Polsce*. Warszawa: KPMG.

Wykres 3. Podział rynku w 2013 roku



Źródło: Bernatek, A., Dobkowski, D. Kuskowski, P., Modzelewska, A., Sobecki, Z., Wiśniewski, T. i Zdyb, M. (2013). *Rynek napojów alkoholowych w Polsce*. Warszawa: KPMG.

## ZAŁĄCZNIK 6

### OŚWIADCZENIE W SPRAWIE WEZWANIA DO ZAPŁATY

#### Oświadczenie w sprawie wezwania do zapłaty warszawskiej klubokawiarni

Niszczenie polskiego produktu oraz nakłanianie do społecznego bojkotu i nawoływanie konsumentów, aby nie kupowali i wylewali piwa Ciechan jest działaniem niezgodnym z prawem.



Zaproszenie osób opiniotwórczych do akcji publicznego wylewania piwa Ciechan miało na celu zdeprecjonowanie wysokiej pozycji marki wypracowanej rzetelną pracą wielu ludzi, którzy swoje życie związali z browarnictwem, jak również propagowaniem określonego typu poglądów i promocji samej klubokawiarni, a w konsekwencji próbę uzyskania korzyści handlowych na rzecz tego lokalu.

Stając w obronie interesów polskiego przedsiębiorstwa, a także produkowanych w nim marek piwa wraz z polskimi tradycjami piwowarskimi, nie zgadzam się na niszczenie, jak i nakłanianie do niszczenia produktu oraz wizerunku marki.

W państwie demokratycznym każdy obywatel ma prawo do wyrażania swoich poglądów, również przedsiębiorca. Bojkot produktów firmy za prywatne opinie jej właściciela jest przejawem nietolerancji i brakiem szacunku dla owoców pracy ludzi zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie.

Nie zgadzam się na adopcję dzieci przez homoseksualistów. Odmienne poglądy nie mogą być jednak wytłumaczeniem

czynów niezgodnych z prawem, dlatego wraz z zarządem spółki Browary Regionalne Jakubiak zdecydowaliśmy się na podjęcie kroków prawnych.

Marek Jakubiak, Prezes Grupy BRJ i właściciel Browaru Ciechan

Źródło: *Więści z Browaru*, <http://www.ciechan.com.pl/index2.php?q=blog/1/77> (29.10.2014).