



**RYNEK  
KSIĄŻKI  
W POLSCE  
2017  
DYSTRYBUCJA**



**RYNEK  
KSIĄŻKI  
W POLSCE  
2017  
DYSTRYBUCJA**

Łukasz Gotębiewski, Paweł Waszczyk

© Copyright by Łukasz Gołębiowski, Paweł Waszczyk, 2017

© Copyright by Biblioteka Analiz Sp. z o.o., 2017

*Wszystkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie lub reprodukcja jakiegokolwiek fragmentu tej książki wymaga pisemnej zgody wydawcy.*

Zrealizowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach zadania „Badanie kulturowo-ekonomicznego obiegu książek drukowanych i ekonomicznych w latach 2016-2017”




Redakcja: Łukasz Gołębiowski

Korekta: Joanna Ożóg

Projekt okładki: TYPO2 Jolanta Ugorowska

Opracowanie graficzne i łamanie: TYPO2 Jolanta Ugorowska

Druk i oprawa: OZGraf Olsztyńskie Zakłady Graficzne

Wydrukowano na papierze IBook White 60 gram vol 1,6  
dystrybuowanym przez Igepa Polska  **IGEPA**

Okładkę wydrukowano na materiale Surbalin Linea  
5111 diamantweiss firmy Peyer Graphic **peyer**

Publikację zamknięto do druku 30.12.2017

ISBN 978-83-63879-xx-x

Wydanie I

Warszawa 2017

*Tom LXXXVIII w serii „Raporty”*



**Biblioteka Analiz**

Biblioteka Analiz Sp. z o.o.

00-048 Warszawa

ul. Mazowiecka 6/8 pok. 416

tel. (+48 22) 828 36 31

[www.biblioteka-analiz.pl](http://www.biblioteka-analiz.pl)

Firma jest członkiem Polskiej Izby Książki

# SPIS TREŚCI

## CZĘŚĆ DRUGA DYSTRYBUCJA

Rozdział pierwszy	
<b>Księgarstwo hurtowe</b> .....	9
Rozdział drugi	
<b>Księgarstwo detaliczne</b> .....	51





CZĘŚĆ DRUGA

DYSTRYBUCJA







Rozdział pierwszy

# Księgarstwo hurtowe



Rok 2016 był, w znacznej mierze, naznaczony kontynuacją problemów hurtu książkowego, które zapoczątkowały zmiany w systemie dystrybucji podręczników szkolnych, zainicjowane w 2014 roku przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Chodzi oczywiście o wprowadzenie przez resort bezpłatnego podręcznika do klas I-III szkoły podstawowej oraz rozwiniętego programu dotacji państwowych na zakup podręczników i materiałów ćwiczeniowych dla pozostałych klas szkoły podstawowej.

Zmiany te, wywołane przez działania władz państwowych, skutkowały m.in. niemal całkowitym wyłączeniem z obiegu podręcznikowego księgarń indywidualnych, a w znacznym stopniu także internetowych. Oznaczały także wymierne straty dla sektora hurtowego, zwłaszcza podmiotów tradycyjnie aktywnych, przede wszystkim w obszarze sprzedaży publikacji szkolnych.

Większość dystrybutorów, którzy przez lata spokojnie prosperowali dzięki sprzedaży oferty edukacyjnej, po 2014 roku notuje regularne spadki realizowanej sprzedaży i pochodzących z niej przychodów.

Kierując się biznesową kalkulacją, część podmiotów szczególnie dotkniętych galopującymi zmianami, zdecydowała się na naturalne rozwiązanie, charakterystyczne dla firm funkcjonujących w tzw. malejących branżach, czyli konsolidację kapitałowo-operacyjną. Przykładem takich działań były zmiany własnościowe w platformie dystrybucyjnej Edu-książka, czołowej firmie wyspecjalizowanej w sprzedaży publikacji do nauki języków obcych. Drugim przykładem konsolidacji kapitałowej było połączenie hurtowni Wikr z krakowską firmą dystrybucyjną Milo.

Alternatywnym kierunkiem rozwoju, przyjętym przez niemal wszystkich, była dywersyfikacja przychodów poprzez rozwój własnej sprzedaży detalicznej, zarówno w kanale internetowym, jak i stacjonarnym.

Dla wielu firm dystrybucyjnych drogą do poszerzenia asortymentu było dynamiczne wejście na rynek publikacji pozaedukacyjnych oraz rozwój asortymentu produktów pozawydawniczych, jak również usług świadczonych na rzecz dostawców i odbiorców, przede wszystkim w zakresie logistyki. Te ostatnie stanowić mogą ciekawą ofertę dla mniejszych firm wydawniczych, oszczędzając im kosztownych inwestycji we własne działy handlu i marketingu.

Mimo zmian technologicznych, digitalizacji treści, rozwoju usług mobilnych, a od niedawna także zmian o charakterze ustrojowym, rynek hurtowy w Polsce zyskał, szczególnie w ostatnich latach, coraz większe znaczenie dla obrazu całej branży książkowej.

Historia ostatnich kilku lat w dobitny sposób udowadnia, że kondycja sektora hurtowego uzależniona jest, w największym stopniu, od bieżącej kondycji segmentu detalicznego.

Zgodnie z biznesową logiką, politykę handlową firm dystrybucyjnych determinują czynniki takie jak: bezpieczeństwo obrotu handlowego, dynamika rotacji książek w punktach sprzedaży, ograniczanie oferty i koncentracja na publikacjach o najwyższym potencjale sprzedażowym.

Decydujący wpływ na kształt segmentu hurtowej sprzedaży książek miały stale rosnące oczekiwania rabatowe segmentu detalicznego, których spełnianie pozwala finansować agresywną politykę wysokich rabatów dla klientów ostatecznych.

W znacznej mierze to właśnie hurtownie odpowiadają za dynamiczny rozwój wojen cenowych, jakie ogarnęły rodzimy rynek wydawniczy w bieżącej dekadzie. Pierwszy etap tego procesu nastąpił po wprowadzeniu realnej stawki (w wysokości 5 proc.) podatku VAT na książki drukowane. Wydarzenie to ujawniło zjawisko potężnej nadprodukcji wydawniczej i uruchomiło lawinę wyprzedazy.

Dynamika tego zjawiska gwałtownie wzrosła z kolei w połowie 2014 roku, kiedy wraz z utratą przychodów ze sprzedaży publikacji edukacyjnych, większość hurtowni specjalizujących się w tym sektorze rozpoczęła walkę rabatową o utrzymanie się na rynku, konkurując ze sobą o stosunkowo wąską grupę odbiorców detalicznych, głównie księgarń internetowych oraz stacjonarnych księgarń niezależnych.

Coraz bardziej liberalna polityka rabatowa hurtowni, stymulowana przez oczekiwania sektora detalicznego, a także powiązane z tym oczekiwanie dalszego wydłużenia terminów płatności powodują, że firmy hurtowe coraz intensywniej ograniczają ofertę, poprzez redukcję liczby tytułów przyjmowanych do dystrybucji.

Najważniejsze inwestycje finansowane są z kredytów bankowych i w znacznej mierze nie z kapitałów własnych, a bieżących przychodów, które z kolei zależą od czynników takich jak: wysokość marży hurtowej i dodatkowych opłat związanych z dystrybucją i logistyką tego procesu, także warunki płatności wobec wydawców (terminy i przewidywalność działań partnerów handlowych), poziom oferty wprowadzanej na rynek, wreszcie efektywność dystrybucji i samej sprzedaży. W znacznym stopniu koszty te finansują wydawcy.

W 2013 roku wartość polskiego rynku książki w cenach zbytu wydawców wyniosła 2,68 mld zł, notując wzrost o zaledwie 0,4 proc. w stosunku do wyniku z 2012 roku (2,67 mld zł). W kolejnym roku przychody spadły o 7,1 proc., osiągając wartość 2,48 mld zł. Rok 2015 zakończył się spadkiem przychodów ze sprzedaży o 2,8 proc., do poziomu 2,41 mld zł. W kolejnym roku, po spadku o 1,7 proc., przychody wydawców wyniosły 2,37 mld zł.

W latach 2015-2016 tylko nieliczne z największych podmiotów w hurcie książkowym zanotowały wzrosty sprzedaży: Firma Księgarska Olesiejuk, Ateneum, Edu-książka i Platon.

Większości dotknęły jednak spadki sprzedaży, choć różni je stopień i przyczyny takiego stanu rzeczy. Spadki zaliczyli: Azymut, Super Siódemka, Wikr czy Dictum.

Prognozy dla firm zajmujących się sprzedażą podręczników na kolejne lata są fatalne, przede wszystkim w związku z wprowadzeniem przez rząd w 2014 roku darmowego podręcznika do I klasy szkoły podstawowej, także zapowiedzi rozciągnięcia tego projektu na cały segment nauczania zintegrowanego.

Zmiany w obrocie ofertą szkolną, jakie wprowadzono w 2017 roku, wraz ze zmianą systemu edukacji ogólnej – powrotu do modelu ośmioletniej szkoły podstawowej oraz rezygnacji z rządowego podręcznika do nauczania zintegrowanego, w największej mierze przełożą się na wzrost przychodów kilku czołowych wydawnictw z sektora szkolnego. To efekt dominacji sprzedaży w modelu bezpośrednim, która obsługiwana jest w znacznym stopniu z pominięciem tradycyjnego sektora dystrybucyjnego. Niektórym graczom zapewne uda się „obsłużyć” część sprzedaży podręczników komercyjnych wydawnictw do nauczania w klasach 1-3 szkoły podstawowej, jednak skala takiej sprzedaży nie jest w stanie zrekompensować strat finansowych, jakich sektor ten doznał po roku 2014. Warto bowiem pamiętać, że wprowadzenie finansowania zakupu podręczników i pomocy szkolnych do pozostałych etapów nauczania ogólnego ze środków publicznych, odbywa się za cenę co najmniej o 1/3 niższą od wcześniej ustalonych cen przez wydawców komercyjnych.

Przez wiele lat rynek hurtowy charakteryzowała spora różnorodność przyjętych strategii prowadzenia biznesu w zakresie dystrybucji. Po 2014 roku dla wielu podmiotów ratunkiem przed spodziewaną, w ciągu kilku lat, upadłością okazuje się konsolidacja lub inwestycje zmierzające do dywersyfikacji przychodów.

Tej ostatniej hołdowały firmy takie jak Firma Księgarska Olesiejuk, Azymut, Edu-książka, Wikr, Super Siódemka i Platon.

Na przestrzeni ostatniej dekady najbardziej efektywny biznesowo system naczyń połączonych stworzyła Firma Księgarska Olesiejuk. Nowoczesne i wydajne zaplecze logistyczne i produktowe (poligraficzne i wydawnicze) wsparte szeroką ofertą autorskich kanałów dystrybucyjnych (sprzedaż do marketów, na rynek otwarty, własna sieć księgarń stacjonarnych i zintegrowany z nią sklep internetowy) składają się obecnie na ekosystem, którego roczne przychody przekraczają wartość pół mld zł.

W latach 2014-2016 Firma Księgarska Olesiejuk notowała wynik netto w wysokości ok. 10 proc., co pozwoliło jej zostawiać rynekowych konkurentów daleko w tyle.

Z firmą hurtową pośrednio powiązana jest spółka Dressler, która w połowie 2017 roku z jednej strony kontrolowała kilka podmiotów wydawniczych (Świat Książki, Notabene Polska, Albatros, Bellona, Wydawnictwo Elżbieta Jarmołkiewicz), a z drugiej odpowiadała za operacyjną działalność dynamicznie powiększającej liczbę punktów sprzedaży detalicznej sieci Księgarnie Świat Książki oraz sklepu internetowego Swiatksiazki.pl, który prowadzi sprzedaż oferty drukowanej i cyfrowej.

Do tego dodać należy bliską, czy też niemal wyłączną, współpracę z oficydami takimi jak Fabryka Słów (wydawnictwo oraz księgarnia internetowa Fabryka.pl, która od lipca 2014 roku działa pod adresem Swiatksiazki.pl) czy Bukowy Las, a także wielu wydawców, których Firma Księgarska jest wyłącznym dystrybutorem.

Na przełomie 2016 i 2017 roku rynek zelektryzowała informacja o planach przejścia przez Grupę Empik firmy hurtowej Platon, która na wyłączność obsługuje takie firmy jak Cdp.pl, Grupa Mac, Smak Słowa, Filia, Esteri, Tadam, Kocur Bury, Druganoga, Mind & Dream, Konemann. Wcześniej, w 2016 roku, Grupa Empik prowadziła negocjacje z właścicielami konkurencyjnych wobec Platona firm hurtowych, jak Azymut czy Ateneum.

Po kilkumiesięcznym postępowaniu Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów wydał zgodę na przeprowadzenie transakcji. Jej finalizacja nastąpiła jesienią 2017 roku, a tak fakt ten komentowała Ewa Szmidt-Belcarz, prezes Grupy Empik: *Empik stawia na ciągły rozwój oferty książkowej – tak, aby zapewnić odbiorcom o różnych preferencjach czytelniczych najszerszy na rynku wybór tytułów we wszystkich gatunkach. Bliska współpraca z Platonem, który skupia ofertę od 300 wydawców, pozwoli nam ten cel zrealizować<sup>1</sup>*. W pierwszym okresie po zmianach właścicielskich Platon utrzymał dotychczasowy azymut swojej działalności, w tym rozwój oferty w zakresie wsparcia logistycznego swoich partnerów biznesowych, czym od połowy 2015 roku zajmowała się kontrolowana przez hurtownię spółka Platon Logistyka.

■ 1. Paweł Waszczyk, „Platon w Grupie Empik”, „Biblioteka Analiz” nr 16/2017.

Tymczasem lider – pod względem wysokości realizowanych obrotów – sektora hurtowej sprzedaży książek, czyli należąca do Grupy PWN firma dystrybucyjna Azymut, był jednym z podmiotów, które stały się ofiarami zmian na rynku książki szkolnej, zapoczątkowanych w 2014 roku. Od początku bieżącej dekady firma dynamicznie rozwijała ten fragment swojej działalności, a także w obszarze współpracy z księgarniami internetowymi i bibliotekami publicznymi. Spółka inwestowała też w rozwój infrastruktury magazynowej i bazy logistycznej oraz nowych usług oferowanych wydawcom, jak druk cyfrowy. Kompetencje w zakresie obsługi sklepów internetowych testuje w oparciu o współpracę z podmiotami e-commerce z Grupy PWN (Ravelo, Lideria).

Ponadto firma, podobnie jak jej czołowi konkurenci, konsekwentnie stawia na poszerzanie własnego asortymentu, czego dowodem jest wprowadzenie do oferty zabawek i produktów papierniczych.

Na ten pozytywny obraz nakładają się jednak również spadki przychodów ze sprzedaży, powtarzające się opóźnienia w płatnościach i coraz powszechniejsze negatywne opinie kontrahentów biznesowych, zarówno wydawców, jak i detalicznych sprzedawców stacjonarnych, dotyczące spadającej efektywności działań w obszarze dystrybucji produkcji wydawniczych.

Jednym z nielicznych podmiotów hurtowych, które utrzymują pozytywną dynamikę sprzedaży, pozostaje krakowska firma Ateneum, która szybki rozwój zawdzięcza umiejętnemu połączeniu aktywnej polityki cenowej i jakości świadczonych usług, choć w porównaniu do innych liderów segmentu nieco odstaje pod względem poziomu infrastruktury magazynowej wspierającej proces sprzedażowy. Niezawodnie przewagą Ateneum jest umiejętność poszerzania grupy odbiorców z segmentu detalicznego kosztem rynkowych konkurentów. Dzięki niej firma potrafiła skutecznie zminimalizować konsekwencje utraty przychodów z oferty szkolnej, które do 2014 roku odpowiadały za znaczną część jej obrotów i chyba najefektywniej w skali całego rynku uzupełniła tę lukę przychodami ze sprzedaży książek pozaedukacyjnych.

Przypadek Atenum jest tu jednak niemal odosobniony, bowiem większość z konkurentów krakowskiej firmy zdecydowanie gorzej odczuła zmiany, do jakich doszło w 2014 roku. W grupie hurtowni edukacyjnych od lat funkcjonowały te same firmy: Wikr, Super Siódemka, Rema, FK Serwis, Milo, Cegielski, a także białostocki Emar, były udziałowiec Wikr Konsorcjum, który w ostatnich latach nie tylko umacniał pozycję w regionie, ale również podejmował ekspansję w innych obszarach, czego efektem było powstanie filii firmy w Olsztynie i Lublinie. Obraz sektora uzupełniało jeszcze kilka mniejszych, regionalnych czy wręcz lokalnych podmiotów. W pierwszej połowie dekady do czołówki dołączył wspomniany już Azymut, którego

obrót na podręcznikach szkolnych przekraczał w szczytowym momencie 60 mln zł, plasując firmę w pierwszej piątce graczy tego segmentu.

Od 2014 roku sytuacja na rynku zaczęła przybierać coraz gorszy obrót, zwłaszcza dla średnich podmiotów hurtowych, ostatecznie doprowadzając do początku ruchów konsolidacyjnych. W lutym 2015 roku firma hurtowo-księgarska Cegielski i S-ka została przejęta przez Platformę Dystrybucyjną Edu-książka, już wówczas krajowego lidera dystrybucji publikacji językowych, który umiejętnie łączy kompetencje hurtowe i detaliczne.

Platforma Dystrybucyjna Edu-książka Sp. z o.o., utworzona w 2006 roku przez spółki Bookland.net, Omnibus, International House i Integra, prowadząca sprzedaż hurtową materiałów językowych czołowych wydawnictw zagranicznych i polskich oraz podręczników do edukacji ogólnej większości polskich wydawnictw edukacyjnych, rozpoczęła właśnie nowy etap swojej działalności. W pierwszym kwartale 2015 roku nastąpiło połączenie funkcjonalne firm Edu-książka, Bookland.net, Omnibus, International House, Integra oraz Hurtownia Książek Cegielski i Spółka<sup>2</sup>.

Obecnie Edu-książka jest czołowym dystrybutorem oferty do nauczania języków obcych, obsługującym, na wyłączność, sprzedaż kilku najważniejszych wydawców z tego sektora, takich jak Pearson czy Macmillan.

Na początku 2016 roku doszło z kolei do przejęcia przez hurtownię Wikr krakowskiej firmy Milo, która stała się regionalnym oddziałem wieloletniego lidera rynku edukacyjnego.

Jednak to właśnie Wikr – firma Roberta Witona i Pawła Krysta – poniosła najdotkliwsze straty. W 2015 roku zanotowała potężny, blisko 30 proc. spadek przychodów, choć od wielu lat przychody ze sprzedaży oferty podręcznikowej starano się uzupełniać stale rosnącymi udziałami oferty pozaszkolnej i pozaksiążkowej w obrotach, jak również dochodami pochodzącymi z wynajmu powierzchni magazynowej oraz usług logistycznych. Rok 2016 firma zakończyła kolejnym, blisko 20 proc. spadkiem przychodów. Jedną z reakcji na dynamiczny spadek sprzedaży była próba rozbudowy własnej sieci detalicznej, w ramach której w połowie 2017 roku działało ponad 20 punktów.

W działania o charakterze konsolidacyjnym, choć w innym nieco wymiarze, podjęła także poznańska Super Siódemka. Firma w 2015 roku znalazła się wśród udziałowców spółki Porozumienie Kultura, które przejęło kontrolę właścicielską nad siecią 70 księgarń, działających pod markami: Dom Książki Białystok, Gdański Dom Książki oraz Akrybia. W ciągu kolejnych miesięcy sieć księgarń rozpoczęła działalność pod marką BookBook. Poznańska hurtownia przejęła również na wyłączność logistyczną obsługę tych placówek, jednak w pierwszej połowie 2017 sieć zmieniła model

■ 2. „Konsolidacja funkcjonalna”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 11 maja 2015.



swojego działania w tym zakresie i za tę część swojej działalności odpowiada samodzielnie.

Mimo wskazanych działań konsolidacyjnych trudno mówić o dalszym rozkwicie sektora hurtowego, które było niewątpliwie faktem przez większą część ostatniego dziesięciolecia. Ostatnie dwa lata to faktyczny spadek dynamiki rozwoju tego sektora rodzimej branży książki. Co więcej, część z aktywnych na nim podmiotów czeka nie lada wyzwanie przededefiniowania dotychczasowego modelu prowadzonej działalności biznesowej i odnalezienia nowej własnej drogi.

Rynek sprzedaży hurtowej rozwijał się dynamicznie od drugiej połowie minionej dekady. Za wzrostem przychodów szły potężne inwestycje w hale magazynowe i coraz nowocześniejsze, a przede wszystkim bardziej wydajne, systemy logistyczne. W wyniku ciągłych poszukiwań nowych

źródeł przychodów rozbudowywane przez takie firmy jak: Firma Księgarska Olesiejuk, Platon czy Wikr od kilku lat są już zapleczem sprzedaży nie tylko książek. Oferta czołowych dystrybutorów to także: gry komputerowe i planszowe, filmy i muzyka na płytach CD i DVD, zabawki, artykuły papirnicze. Jest to jeden z ważniejszych trendów w ewolucji oferty i biznesu czołowych dystrybutorów polskiego rynku książki.

Jeden z największych wysiłków inwestycyjnych w obszarze infrastruktury magazynowo-logistycznej na przestrzeni ostatniej dekady poniósł niewątpliwie wspomniany już kilkakrotnie Azymut. W 2006 roku firma dysponowała 10 tys. mkw. powierzchni magazynowej, realizując dziennie 1200 linii zamówień i 13,5 tys. paczek. Sześć lat później firma dysponowała powierzchnią magazynową powiększoną o kolejne 2500 mkw., która była w stanie obsłużyć średnio dziennie 6500 paczek i 35 tys. linii zamówieniowych.

Po kolejnej, zakończonej w pierwszej połowie 2014 roku rozbudowie, powierzchnia magazynu centralnego z platformami wynosiła 20,5 tys. mkw. Liczba miejsc paletowych w części zasobowej przekraczała 10,5 tys. Dziennie firma była w stanie zrealizować 12 tys. paczek, 70 tys.

linii zamówień. W połowie 2017 roku Azymut dysponował magazynem o powierzchni 25 tys. mkw. Stworzony przez firmę system umożliwia realizację w ciągu doby ponad 70 tys. linii zamówień z oferty ponad 120 tys. tytułów.

Rozłożoną na kilka etapów inwestycję w nowoczesną infrastrukturę magazynową przeprowadził również Platon, który w latach 2010-2013 kilkakrotnie rozbudowywał własny kompleks biurowo-magazynowy zlokalizowany w podwarszawskiej miejscowości Macierzysz. W wyniku tych inwestycji firma uzyskała czynną powierzchnię magazynową wynoszącą 4500 mkw., na której zostało zorganizowanych 1950 lokalizacji paletowych oraz 36 tys.

lokalizacji kompletacyjnych. Realizacja projektu umożliwiła uzyskanie wydajności procesu wydania na poziomie 40 tys. linii tygodniowo.

Jeszcze wcześniej w olbrzymie (30 tys. mkw.) hale magazynowe w Pruszkowie pod Warszawą zainwestowała Firma Księgarska Jacka i Krzysztofa Olesiejuków, wydając na ten cel 14,5 mln zł. Zmodernizowany kompleks służy przede wszystkim obsłudze sieci Księgarnie Świat Książki. Natomiast magazyny w Ożarowie Mazowieckim, gdzie przedsiębiorstwo ma siedzibę, liczą już łącznie ponad 8000 mkw. Jest to jednak o tyle zrozumiałe, że firma pragnie być pośrednikiem w sprzedaży nie tylko książek i od dawna zaopatruje nie tylko księgarnie czy biblioteki, ale też wielkopowierzchniowe sklepy, dyskonty i stacje paliw.

Inwestycje infrastrukturalne nie ominęły również czołowych podmiotów z segmentu edukacyjnego. W ostatniej dekadzie Wikr wybudował nowoczesny kompleks magazynowo-biurowy z halą wysokiego składowania, o łącznej powierzchni 4000 mkw. Usługi magazynowe oraz logistyczne świadczone są dla kilku wydawnictw, ale również dla firmy dystrybucyjnej Dictum.

W 2010 roku poznańska Super Siódemka za ponad 5 mln zł uruchomiła nowoczesny magazyn przy ul. Towarowej. Przez lata opierająca swój biznes na książce szkolnej firma dziś jedną trzecią sprzedaży osiąga na ofercie ogólnej, otwierając się niezwykle mocno na bliską współpracę z księgarniami indywidualnymi.

Na przestrzeni ostatniej dekady, oprócz wymienionych, nowe zaplecze magazynowe pozyskały także firmy takie jak: gdańska L&L, łódzka FK Serwis czy wspomniane już krakowskie Milo.

W obszarze wykorzystywanych technologii książkowy hurt może pochwalić się standardami na światowym poziomie. Rozpoznawanie tytułów po kodach kreskowych, wysoka automatyzacja, a częściowo również robotyzacja procesów, weryfikacja paczek według wagi, komputerowo sterowana droga zamówienia od chwili złożenia przez klienta po przygotowanie przesyłki, to narzędzia służące jednemu podstawowemu celowi – jak najszybszemu dostarczeniu książki do klienta. To kolejne pole rywalizacji pomiędzy poszczególnymi rynkowymi graczami. Walki o klienta – zarówno dostawcę, jak i odbiorcę. Pytanie tylko, czy wymienione inwestycje zagwarantują większości rynkowych graczy dalszą spokojną egzystencję na dynamicznie zmieniającym się rynku?

Na wyobraźnię jego obserwatorów i uczestników działa zwłaszcza przykład dokonań, jakie zanotowali w tym kontekście bracia Jacek i Krzysztof Olesiejukowie. Warto jednak zdawać sobie sprawę, że skopiowanie tego autorskiego pomysłu na biznes jest niemal niewykonalne. Na rynku brakuje bowiem podmiotów wydawniczych, które w krótkim czasie zdecydowałyby się zrzec znacznej części biznesowej autonomii i trwale złączyć z jed-

ną firmą hurtową, która zmonopolizowałaby obsługę sprzedaży ich oferty w skali całego rynku.

Obecnie na rynku tylko jeden podmiot dysponuje wystarczającym zapleczem magazynowo-logistycznym, które gwarantowałoby względnie najmniej bolesne przeprowadzenie operacji takiej jak integracja systemu sprzedaży grupy o potencjale 150-200 mln zł, licząc w cenach zbytu wydawców. Mowa oczywiście o Azymucie. A nawet w przypadku tej firmy operacja taka musiałaby zostać rozpisana na minimum kilkanaście miesięcy. Wydaje się bowiem, że inne podmioty hurtowe zwyczajnie nie gwarantują obecnie zdolności do przeprowadzenia takiego procesu.

Znacznie gorzej od niektórych podmiotów o zasięgu ogólnopolskim mają się hurtownie lokalne, w dodatku wyspecjalizowane w sprzedaży określonych publikacji. W analizach rynku hurtowego od dawna zwracaliśmy uwagę, że mniejsze podmioty coraz wyraźniej nie wytrzymują konkurencji z dużymi i bardziej dynamicznymi graczami, którzy dysponują znacznie większymi zasobami finansowymi z jednej strony, a z drugiej bardziej wydajnymi strukturami operacyjnymi, które w krótkim czasie są w stanie zorganizować sprzedaż w nowym kanale dystrybucji. Stopniowo doprowadziło to do znaczącej koncentracji sprzedaży hurtowej w rękach kilku czołowych podmiotów.

W poprzednich wydaniach naszej publikacji wielokrotnie powtarzaliśmy, że księgarstwo hurtowe na przestrzeni ostatniej dekady było symbolem stabilizacji finansowej i biznesowej. To właśnie ten sektor proponował rozwiązania, które cywilizowały handel książką w Polsce, jak upowszechnienie ubezpieczeń dostaw i transakcji zawieranych z podmiotami sprzedaży detalicznej.

Jednocześnie po 2010 roku to właśnie hurtownie stopniowo napędzały spiralę wojen marżowych i cenowych, które decydują o obecnym obliczu rynku.

Mimo dynamicznego rozwoju firm hurtowych i wzrostu jakości świadczonych przez nie usług, od lat niezmiennie powtarzają się postulaty wydawców, którzy wraz z rosnącymi oczekiwaniami rabatowymi dystrybutorów ze swojej strony domagają się kreowania efektywnych narzędzi promocji i kanałów dystrybucji książek, co w praktyce oznacza wzięcie większej odpowiedzialności za sprzedaż.

To poważne wyzwanie – z roku na rok zmniejszają się jednostkowe zamówienia nie tylko z dużych sieci księgarskich, ale generalnie z całego sektora detalicznego.

Mimo potężnego obciążenia kosztami usług logistycznych, rynek woli zamawiać mniej i ewentualnie uzupełniać braki lub na miejsce sprzedanych książek wstawiać nowości. Okres „rynkowego życia” tytułu jest coraz krótszy, stąd i ryzyko zaangażowania kapitałowego w promocję rośnie.

Pewną nadzieją dla hurtu wciąż pozostają sklepy internetowe, dla których hurtownie są głównymi dostawcami, jednak w dążeniu do maksymalizacji marży własnej sprzedawcy internetowi coraz chętniej zerkają w stronę wydawców, mając ich obietnicą pozostawienia wyższej marży. Jednak i ten segment stopniowo zmierza w kierunku, który zdaniem wielu obserwatorów rynku oznaczać może kolejne poważne kłopoty w przyszłości. Tu problemami są: ogromna konkurencja, niskie marże i konieczność ciągłego inwestowania w technologie przy ograniczonych źródłach finansowania.

#### Obroty na rynku hurtowym w latach 1999–2016

Lata	Sprzedaż książek ogółem (w cenach zbytu wydawców) [mln zł]	Sprzedaż do hurtowni (w cenach zbytu wydawców) [mln zł]	Sprzedaż (w cenach hurtowych) [mln zł]	Marża [proc.]	Udział w rynku [proc.]
1999	1730	900	1035	15	2
2000	1950	930	1070	15,1	47,7
2001	2100	990	1140	15,2	47,1
2002	2080	830	965	16,3	39,9
2003	2090	855	995	16,8	40,9
2004	2210	950	1130	18,9	43,0
2005	2460	1005	1200	19,4	40,9
2006	2380	1040	1265	21,6	43,7
2007	2600	1135	1385	22	43,7
2008	2910	1280	1565	22,3	44
2009	2860	1275	1590	24,7	44,6
2010	2940	1360	1700	25	46,3
2011	2710	1285	1610	25,3	47,4
2012	2670	1320	1660	25,6	49,5
2013	2680	1350	1710	26,4	50,4
2014	2470	1220	1555	26,5	49,4
2015	2410	1170	1470	25,6	48,5
2016	2370	1120	1390	24,2	47,3

Ostatnia dekada to okres dużych inwestycji na rynku hurtowym, które w znacznym stopniu koncentrują się obecnie wokół Warszawy, skąd w 2016 roku realizowanych było ok. 45 proc. wartości zamówień (z centralnej Polski, obejmującej województwa mazowieckie, łódzkie i kujawsko-pomorskie – ok. 65 proc.), choć ostatnie lata to również wzrost znaczenia ośrodków takich jak Kraków i Poznań.

Od 2004 roku segment hurtowy utrzymuje rentowność, choć jej dynamika gwałtownie spada. O ile w 2014 roku zysk całego hurtu wyniósł ok. 36 mln zł, przy jednoczesnym spadku wartości zrealizowanych przychodów, to w 2015 roku rentowność sektora hurtowego spadła do niespełna 29 mln zł, a negatywna dynamika to głównie rezultat negatywnych wyni-

ków hurtu edukacyjnego. W kolejnym roku rentowność hurtu księgarskiego spadła do 22 mln zł.

W porównaniu z rekordowym rokiem 2010, kiedy zyski wyniosły 61 mln zł, obecny poziom dochodów jest zatem 2,5-krotnie niższy.

W wyniku coraz agresywniejszej polityki rabatowej hurtu, jaką obserwujemy od przełomu lat 2013/2014, marża hurtu, mimo delikatnego wzrostu w 2014 roku – do 26,5 proc., w kolejnych miesiącach zaczęła spadać, by na przełomie 2015 i 2016 roku osiągnąć poziom 25,6 proc. Kolejny rok przyniósł ponowny spadek marży, tym razem do nieco ponad 24 proc.

Wraz z nim spada również rentowność segmentu, choć za to zjawisko odpowiadają w głównej mierze czynniki takie jak stale rosnące koszty logistyki, w tym dostaw i zwrotów towaru, a także opóźnień w płatnościach i presja rabatowa sprzedawców detalicznych.

#### Zyski branży hurtowej za lata 2000–2016

Lata	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Zysk [mln zł]	-33	-42	-30	-3	20	32	45	31	34	32	61	31	38	45	36	27	22

Od kilku lat uśredniony rabat udzielany podmiotom hurtowym utrzymuje się w granicach 48-52 proc., choć począwszy od 2014 roku jego realny poziom przesunął się raczej w granicę 52-54 proc., co pozwala podmiotom dystrybucyjnym na znacznie większą elastyczność we współpracy z kontrahentami detalicznymi. Jeżeli dodamy do tego coraz bardziej kosztochłonne opłaty związane z logistyką zamówień, a przede wszystkim promocją w punktach sprzedaży, finalny poziom rabatu dla odbiorców hurtowych coraz częściej wynosi 55-57 proc. ceny detalicznej, a nawet sięga 60 proc.

Na takie warunki handlowe decyduje się jednak coraz większa liczba zwłaszcza mniejszych wydawnictw, które dysponują ofertą o znacznie niższym potencjale sprzedażowym, a sprzedaż z wysokim rabatem dla klienta końcowego staje się dla nich coraz częściej jedynym efektywnym narzędziem promocyjno-przychodowym.

Zresztą to właśnie wyższy, wywalczony przez odbiorców hurtowych rabat od dostawców, to jedna z najważniejszych przemian na rynku książki. Zmienia to całkowicie sposób kalkulowania zysków – zarówno wydawnictw, jak i dystrybutorów. Zjawisko to powoduje również spadek udziału hurtowni w przychodach ze sprzedaży książek. Coraz częściej wydawcy decydują się bowiem na omijanie pośredników i samodzielny obsługę zamówień księgarń internetowych, a zwłaszcza na intensyfikację własnej sprzedaży w sieci. Wszystko w imię oszczędzenia kilku procent marży.

Obecna, niemal ogólnorynkowa tendencja do szybkiej wyprzedaży nawet premierowej, a często także bestsellerowej oferty, ma znaczący wpływ także na ceny książek. Te coraz częściej są sztucznie zawyżane, co dzięki założeniu uśrednionego rabatu dla klienta ostatecznie pozwala wydawcy prawidłowo skalkulować optymalną marżę własną.

Bieżące funkcjonowanie rynku obarczone jest jeszcze jednym „grzechem” sektora dystrybucyjnego. Chodzi o systematycznie powracającą tendencję do wydłużania do 120, 150, a nawet 180 dni terminów płatności za zafakturowany towar. Choć z pozoru zatory płatnicze dotyczą w największym stopniu detalistów (w tym czołowych odbiorców), to opóźnienia w płatnościach z detalu uderzają zarówno w hurtownię, jak i wydawnictwa.

W wielu sytuacjach hurtownik, chcąc utrzymać w ofercie dobrze rotujące tytuły, zmuszony jest kredytować przeterminowane zobowiązania partnera detalicznego. Wydaje się jednak oczywistością, że prowadzona długoterminowo zbyt agresywna polityka rabatowa naraża finanse firmy hurtowej na poważne zagrożenia.

W 2011 roku, po wprowadzeniu realnej – 5-proc. stawki podatku VAT na książkę drukowaną, doszło do zmiany zasad we współpracy handlowej między wydawnictwami a dystrybutorami – odejścia od sprzedaży komisyjnej na rzecz rozliczenia na podstawie faktur. Jednak już po kilku latach konsygnacja wróciła w pełni do łask, na powrót zwiększając nieprzewidywalność i loteryjność takiej działalności handlowej.

Innym czynnikiem determinującym charakter sprzedaży hurtowej jest prawo zwrotu. Polskie prawo wymaga od płatnika regulacji zobowiązań fakturowych w terminie 180 dni od ich wystawienia, ale

jest to omijane przez politykę zwrotów i ponownych zamówień. Złą praktyką stało się też do pewnego stopnia upowszechnienie „płacenia zwrotami”, czyli sytuacja, w której wydawca otrzymuje zamiast gotówki kilka palet własnych niesprzedanych książek.

Jednocześnie mechanizmy takie jak wysokie, a często wręcz nieograniczone prawo zwrotu dają możliwość elastycznego zarządzania wierzytelnościami.

Mimo wielu pozytywnych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu rynku hurtowego, od kilku lat w branży pojawia się coraz więcej i coraz intensywniej wyrażanych głosów zawodu pod adresem hurtu. W latach 2005-2010 większość firm hurtowych skutecznie pracowała na zmianę wizerunku,

której celem było wyjście z roli wyłącznie hurtownika (de facto magazynu i witryny do zamówień) i wcielenie się w aktywnego dystrybutora, a nie tylko biernego pośrednika między wydawcą a segmentem detalicz-

nym. Była to zresztą polityka, która wychodziła naprzeciw oczekiwaniom wydawców, którzy byli w stanie przystać na wyższe oczekiwania rabatowe w zamian za lepszy poziom „pracy z ich ofertą”, wyższą efektywność hurtu w zakresie rzeczowego kreowania sprzedaży.

Istotnym kryterium, jakim ci ostatni kierowali się przy wyborze pośredników, stała się liczba świadczonych przez dystrybutora usług, zwłaszcza w zakresie promocji i wsparcia sprzedaży.

To, co w największym stopniu zwraca uwagę wydawców, to m.in. charakter, zakres i częstotliwość promocji organizowanych dla odbiorców, zakres informacji na temat oferty na stronie internetowej hurtownika, kontrola i systematyczne korygowanie stanu zatowarowania przez przedstawicieli firmy dystrybucyjnej, pilnowanie kompletności i płynności zamówień.

## Efektywność pracy

W ostatniej dekadzie, z wyjątkiem jednorazowego spadku z 2007 roku, wydajność pracy w przeliczeniu na jednego pracownika notowała tendencję wzrostową lub utrzymywała się na tym samym poziomie, jak w latach 2010-2011. W 2012 roku zanotowaliśmy skokowy wzrost wydajności na jednego pracownika – z 1290 tys. zł w 2010 i 2011 do 1420 tys. zł. Kolejny rok to okres dalszego wzrostu, do rekordowego poziomu 1630 tys. zł rocznie na zatrudnionego. Wzrosty te to m.in. efekt automatyzacji pracy i poczynionych wcześniej inwestycji w infrastrukturę logistyczno-magazynową.

Ostatnie lata to okres pewnych wahań wydajności na pracownika. W 2014 roku wskaźnik ten spadł do 1570 tys. zł, w kolejnych 12 miesiącach wydajność hurtu wzrosła do 1640 tys. zł na pracownika, by w 2016 roku wzrosnąć do rekordowego poziomu 1750 tys. zł na pracownika.

Obecnie o rynkowej sile podmiotu hurtowego w niemal równym stopniu decydują zakres i zasięg prowadzonej działalności oraz polityka handlowa, a w zasadzie jej odporność lub skłonność do uczestnictwa w wojnach rabatowych. Z drugiej strony rośnie liczba wydawców, którym zbyt agresywna polityka rabatowa hurtowników nie odpowiada i często zniechęca do nawiązywania współpracy handlowej. Jednak na takie twarde stanowiska mogą pozwolić sobie najsilniejsze rynkowo podmioty wydawnicze, dysponujące ofertą najbardziej pożądaną przez segment dystrybucyjny.

W przeważającej części przypadków o ostatecznym doborze dostawców decydują same hurtownie, zatem próg wejścia na rynek dla małego debiutującego wydawcy dla wielu okazuje się być nie do przebrnięcia zaraz na początku biznesowej działalności. Wzrost znaczenia największych ogóln-

polskich podmiotów dystrybucyjnych jest jednoznaczny z utratą obszaru wpływów i wykruszaniem się mniejszych, zwłaszcza funkcjonujących na rynkach lokalnych podmiotów hurtowych lub firm wyspecjalizowanych od lat w sprzedaży konkretnych typów publikacji.

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą na rodzimym rynku książki, sprzyjają coraz częstszym decyzjom odstąpienia od prowadzenia jednocześnie sprzedaży hurtowej i detalicznej. Na koniec 2012 roku na rynku funkcjonowało 205 podmiotów hurtowych. W kolejnym roku ich liczba uległa dużej redukcji, aż o 17 proc., do 170 podmiotów. W 2014 roku dynamika tego procesu nieco spadła, a na koniec roku na terenie kraju działało ok. 160 hurtowni. Na koniec 2015 roku na rynku funkcjonowało około 150 podmiotów o takiej charakterystyce, podczas gdy na koniec kolejnego roku liczba ta spadła do ok. 125.

Likwidacja kolejnych podmiotów hurtowych oraz wprowadzane w hurtowniach zmiany technologiczne (automatyzacja procesów) wpływa negatywnie także na stan zatrudnienia w sektorze, które spadło łącznie o ponad 100 etatów, z 900 do 790 osób. Natomiast liczba etatów przypadających na każdy oddział/firmę utrzymała się na poziomie nieco ponad 6 pracowników. Ta niska liczba wynika w największej mierze z wciąż istniejącego regionalnego rozdrobnienia sprzedaży hurtowej, która często przybiera formę sprzedaży sezonowej, głównie skoncentrowanej na kiermaszach czy zaopatrzeniu szkół.

Liczba hurtowni (lub oddziałów) i zatrudnionych w latach 1999–2016

Lata	Liczba hurtowni/ oddziałów	Liczba pracowników	Średnia liczba etatów na oddział	Średnia wydajność pracy na pracownika [zł]
1999	550	1300	2,4	795 tys.
2000	490	1230	2,5	870 tys.
2001	450	1090	2,4	1045 tys.
2002	400	1060	2,7	910 tys.
2003	365	1070	2,9	930 tys.
2004	335	1060	3,2	1065 tys.
2005	330	1090	3,3	1100 tys.
2006	320	1070	3,3	1180 tys.
2007	315	1280	4,1	1080 tys.
2008	55	1300	5,1	1205 tys.
2009	250	1290	5,2	1235 tys.
2010	240	1320	5,5	1290 tys.
2011	220	1250	5,7	1290 tys.
2012	205	1170	5,7	1420 tys.
2013	170	1150	6,2	1630 tys.
2014	160	990	6,2	1570 tys.
2015	150	900	6,0	1640 tys.
2016	125	790	6,3	1750 tys.



## Zaopatrzenie bibliotek

Biblioteki publiczne zakup publikacji do swoich księgozbiorów finansują przede wszystkim ze środków własnych, które otrzymują od zarządzających nimi samorządów lokalnych.

Jednocześnie każdego roku Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego przeznaczają na zakup nowości dla bibliotek środki z budżetu centralnego, które przekazywane są obecnie w ramach Programu Biblioteki Narodowej „Zakup nowości wydawniczych do bibliotek”. W latach 2007-2008 było to po 28,5 mln zł, lecz niestety na 2009 i 2010 rok kwota ta zredukowana została do 10 mln zł. W 2011 roku ponownie wzrosła – do 15 mln zł, a w 2012 roku do 20 mln zł. Poziom ten utrzymywał się także w latach 2013-2014. Dodatkowo decyzją ministra kultury biblioteki zobowiązane są do przeznaczania 1/3 dotacji na zakup nowości dla dzieci i młodzieży. W tym okresie ustanowiono również Priorytet 2 Programu BN „Zakup nowości wydawniczych do bibliotek”. Budżet jego premierowej edycji wyniósł 3 mln zł.

Na zakupy nowości w latach 2015-2017 roku z budżetu centralnego przeznaczono po 25 mln zł, jednak środki te mogą służyć także finansowaniu zakupu bieżących czasopism kulturalnych i społeczno-kulturalnych. W październiku 2015 roku rząd przyjął Program Wieloletni „Narodowy

Program Rozwoju Czytelnictwa”, w ramach którego realizowany jest Priorytet I. „Zakup nowości do bibliotek”. Jego budżet do 2020 roku ma wynieść 135 mln zł.

Na przestrzeni ostatniej dekady zaopatrzenie bibliotek zostało zdominowane przez największe firmy dystrybucyjne, choć biblioteki, których zadaniem jest optymalne wykorzystanie dostępnych im środków finansowych coraz intensywniej eksplorują dostępne możliwości nowych publikacji po najniższych cenach.

Jest to zarazem jeden z ważniejszych punktów spornych między księgarstwem hurtowym a detalicznym, zwłaszcza księgarniami indywidualnymi, działającymi lokalnie. Wydaje się, że te podmioty już chyba bezpowrotnie utraciły ważnego klienta, jakim przez kilkadziesiąt

lat były biblioteki. Jediną szansą na powrót lokalnych księgarń „łask” bibliotek publicznych pozostaje zatem regulacja rynku książki, w oparciu o zasadę jednolitej ceny.

Spośród działających na tym rynku hurtowni liderem pozostaje Azymut. W ostatnich latach należąca do Grupy PWN firma dystrybucyjna realizowała we współpracy z bibliotekami między 15 a 20 proc. swojej sprzedaży. Firma obsługuje w tym zakresie ponad 2500 placówek i aktywnie rozwija ten obszar działalności. Znaczny udział dostaw dla bibliotek obsługują ponadto Firma Księgarska Olesiejuk, Platon i Wikr.

Mając na uwadze optymalizację wydatków biblioteki coraz częściej korzystają również z oferty księgarń internetowych oraz bezpośredniej współpracy z wydawcami. Warunki handlowe oferowane bibliotekom charakteryzuje znaczne zróżnicowanie – rabaty oferowane bibliotekom przez poszczególne podmioty kształtują się na poziomie od 20 do 50 proc. ceny detalicznej ustalonej przez wydawcę.

Z raportu „Stan bibliotek w Polsce 2015”<sup>3</sup> z połowy 2016 roku wynika, że w omawianym okresie przychody (w zł) bibliotek publicznych na 100 mieszkańców były niższe niż rok wcześniej – 3470,37 zł (2014 rok – 3501,16 zł). Wydatki na materiały biblioteczne w 2015 roku ogółem (zakup zbiorów, prenumerata czasopism, zakup licencji) – 87.414.300 zł (w 2014 rok – 83.063.730 zł). Wydatki na książki w 2015 r. – 72.483.843 zł (w 2014 roku – 68.251.557 zł, więcej o 4.232.286 zł, tj. 6,2 proc.). Wydatki na zbiory na 1 czytelnika w 2015 roku – 14 zł 02 gr (w 2014 roku – 13 zł 18 gr) wzrost o 4.350.570 zł, tj. 5,2 proc.). Wydatki na zakup książek na 1 czytelnika w 2015 roku – 11 zł 63 gr (w 2014 roku – 10 zł 83 gr).

Obrazu kanału dystrybucji oferty książkowej, jaki stanowią biblioteki, dopełniają dane statystyczne opracowane przez Bibliotekę Narodową oraz Główny Urząd Statystyczny, zamieszczone w raporcie „Kultura w 2016 roku”, opublikowanym jesienią 2017 roku<sup>4</sup>. Wynika z nich, że 20,1 proc. wydatków budżetów terytorialnych to efekt finansowania działalności bibliotek.

W 2016 roku w Polsce działało 9567 bibliotek publicznych oraz placówek biblioteczno-informacyjnych (w 2015 roku – 9710). Wśród wszystkich bibliotek i placówek biblioteczno-informacyjnych większość stanowiły biblioteki publiczne. W omawianym okresie w kraju funkcjonowały 7984 biblioteki publiczne, w tym 5380 filii bibliotecznych. Większość bibliotek publicznych i ich filii prowadziło swoją działalność na wsi (65,6 proc.).

Liczba bibliotek publicznych i filii systematycznie maleje. Na koniec 2016 roku zanotowano spadek o 101 placówek bibliotecznych w stosunku do roku ubiegłego, w tym o 66 bibliotek i filii bibliotecznych. Liczba punktów bibliotecznych, organizowanych najczęściej społecznie w ośrodkach wypoczynku lub rejonach, gdzie jest trudny dostęp potencjalnego czytelnika do biblioteki lub filii, zmniejszyła się o 35; według stanu z 31 grudnia 2016 roku działalność prowadziło 1260 punktów bibliotecznych wobec 1295 w 2015 roku.

■ 3. Za: „Stan bibliotek w Polsce 2015. Wybrane dane i wskaźniki”, <http://www.bn.org.pl/download/document/1485941521.pdf>.

■ 4. „Kultura w 2016 roku”, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2017; za: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-w-2016-roku,2,14.html>.

Na jedną bibliotekę publiczną lub filię przypadało 4814 osób. W mieście wskaźnik ten był prawie trzykrotnie większy niż na wsi i wynosił: 8435 – dla miasta, a 2919 – dla wsi. Uwzględniając punkty biblioteczne, na jedną placówkę bibliotek publicznych przypadało 4158 osób (w miastach i na wsi odpowiednio – 6799 i 2620 osób).

Poziom czytelnictwa, mierzony liczbą czytelników w bibliotekach publicznych, był niższy niż w 2015 roku (spadek o 2,2 proc.), a liczba zarejestrowanych użytkowników aktywnie wypożyczających w 2016 roku wyniosła 6,1 mln (w 2015 roku – 6,2 mln). Najwięcej czytelników, podobnie jak w roku poprzednim, skorzystało w 2016 roku z bibliotek województwa mazowieckiego (933,65 tys.), śląskiego (782,0 tys.) oraz małopolskiego (656,9 tys.).

Pod względem liczby czytelników przypadających na 1000 mieszkańców wiodącym województwem było z kolei województwo małopolskie (195), a następnie mazowieckie i lubelskie (po 174) oraz śląskie (171).

## Najwięksi gracze

Na dalszych stronach przedstawiamy przegląd najważniejszych hurtowni książkowych. Głównym kryterium doboru do zestawienia jest obrót zrealizowany w 2016 roku. Zabrakło w nim kilku średniej wielkości firm, które tradycyjnie nie odpowiadają na nasze ankiety, a także nie złożyły do czasu zamknięcia tego wydania „Rynku książki w Polsce” sprawozdań w sędzie rejestrowym, ani nie opublikowały danych w „Monitorze Polskim B”. Nie ma tu także dystrybutorów książek importowanych, które omówione zostały w osobnym dziale.

W przypadku wszystkich firm podajemy łączny przychód – uwzględniający zarówno sprzedaż hurtową, jak i detaliczną książek. Firmy, w których dominuje w przychodach sprzedaż detaliczna (Matras, Nova Duo) szczegółowo omawiamy w rozdziale następnym – poświęconym księgarstwu.

## Firma Księgarska Olesiejuk Sp. z o.o. Spółka jawna

05-850 Ożarów Mazowiecki, ul. Poznańska 91

tel. (22) 721 30 11

e-mail [biuro@olesiejuk.pl](mailto:biuro@olesiejuk.pl)

[www.olesiejuk.pl](http://www.olesiejuk.pl)

W 2016 roku łączne przychody Firmy Księgarskiej Olesiejuk (FKO) ze sprzedaży wzrosły o 1 proc. w stosunku do roku poprzedniego i osiągnęły poziom 256,54 mln zł. Rok zakończyła z zyskiem netto w wysokości 18,8 mln zł, wobec 19,06 mln zł rok wcześniej. Na koniec 2016 roku kapitały własne firmy przekroczyły 204 mln zł (185,43 mln zł na koniec 2015 roku). W firmie zatrudnionych było 286 osób.

Firma konsekwentnie dywersyfikuje przychody, z jednej strony poprzez poszerzanie kanałów zbytu, a z drugiej dzięki optymalizacji przychodów ze sprzedaży i rentowności własnej oferty wydawniczej, realizowanej pod marką Wydawnictwo Olesiejuk.

Firma Księgarska Olesiejuk jest wyłącznym dystrybutorem kilkunastu oficyn. Są to m.in.: Albatros, Fabryka Słów, Grupa Mag, Drzewo Babel, Insignis, Powergraph, Instytut Wydawniczy Latarnik, Bukowy Las i Klin.

Od 2013 roku jest także głównym dystrybutorem wydawnictwa Świat Książki, prawnego kontynuatora operacyjnej działalności w zakresie produkcji książkowej firmy Weltbild Polska.

Firmy, których jest dystrybutorem, obsługuje od strony magazynowo-logistycznej, a także marketingowej.

Jest także jedynym dostawcą oferty książkowej do sieci detalicznej Księgarnie Świat Książki, kontrolowanej przez spółkę Dressler, właściciela m.in. wydawnictwa Świat Książki, oraz sklepu internetowego Swiatksiazki.pl, który latem 2014 roku przejął operacyjną działalność e-sklepu Fabryka.pl, kontynuatora e-sklepu Amazonka.pl.

W 2013 roku firma rozpoczęła działalność dystrybucyjną na rynku książki elektronicznej. Firma startowała wówczas z ofertą 35 wydawnictw (w tym 20 na wyłączność), która obejmowała 2000 tytułów. Najważniejszym odbiorcą FKO w tym obszarze jest obecnie e-sklep Swiatksiazki.pl.

Firma braci Olesiejuków jest też największym w Polsce dystrybutorem audiobooków w wersji na płytach CD.

W 2015 roku spółka zakończyła i przekazała do użytkowania w pełni wyposażoną nową halę magazynową w Pruszkowie. Jej powierzchnia wynosi 10 tys. mkw. Wartość tej inwestycji przekroczyła 25 mln zł. Zlokalizowane w Pruszkowie, w przeważającej mierze zautomatyzowane, maga-

zyny zajmują się przede wszystkim obsługą dynamicznie rozwijającej się w latach 2016-2017 sieci Księgarnie Świat Książki.

W 2015 roku Firma Księgarska Olesiejuk zmieniała zasady współpracy handlowej z dużymi odbiorcami detalicznymi, w tym z siecią Empik, z którą podpisano umowę o sprzedaży komisowej.

Od lat FKO uznawana jest za specjalistę w zakresie tworzenia nowych kanałów dystrybucji książek. To lider wśród dostawców książek do sieci hiper- i supermarketów (np. Carrefour), w tym marketów elektronicznych (Saturn, Media Markt), jeden z dwóch głównych – a zarazem pierwszy – dystrybutor dostarczający książki do sieci Biedronka, a także kapitałowo powiązanej z nim sieci drogerii Hebe. FKO jest też wyłącznym dostawcą oferty dla firmy HDS, co czyni ją liderem wśród firm zaopatrujących punkty sprzedaży prasy w ofertę książkową. Ma jedno z czołowych miejsc wśród dostawców książek do sieci salonów Empik. Firma zajmuje się także obsługą bibliotek.

Firma Księgarska Olesiejuk to jeden z najaktywniejszych rynkowych podmiotów stawiających na bezpośrednią promocję i sprzedaż oferty własnej. Bierze czynny udział w licznych wydarzeniach skierowanych do czytelników, jak kiermasze i targi książki. Od 2010 roku FKO jest jednym z udziałowców spółki Targi Książki Sp. z o.o., organizatora wiosennej imprezy wystawienniczej Warszawskie Targi Książki oraz jesiennych Śląskich Targów Książki, a także dwóch regionalnych kiermaszy książkowych organizowanych w Szczecinie (czerwiec) i Gdyni (sierpień).

W 2016 roku firma pracowała na bieżącej ofercie liczącej między 45 a 50 tys. produktów, w tym ok. 45 tys. tytułów książkowych. Wraz z rozwojem oferty kompleksowych usług magazynowych Firma Księgarska Olesiejuk od lat poszerzała zakres działalności poza obszarem rynku książki.

Efektom tej strategii było wejście w 2010 roku w dystrybucję płyt z muzyką. W bieżącej ofercie ma ok. 3500 tytułów z tej kategorii. W związku z tym obszarem działalności ma w swoim dorobku kilka nagród muzycznych, w tym Złotych Płyt przyznawanych za sprzedaż ponad 10 tys. egz. Asortyment obejmuje także artykuły papiernicze, multimedia, zabawki i filmy. Tego typu oferta rozszerzana jest m.in. ze względu na potrzeby optymalnego zatowarowania sieci Księgarnie Świat Książki.

Od kilku lat FKO prowadzi konsekwentne działania na rzecz konsolidacji podmiotów z różnych segmentów rynku książki (wydawnictw, sieci detalicznych, sklepów internetowych). Działania te służą tworzeniu biznesowych synergii między podmiotami, a także optymalizacji kosztów i rentowności prowadzonej działalności produkcyjno-handlowej. W ostatnich latach wiele mówiono o jej zaangażowaniu w proces zmian własnościowych

wokół firmy Matras S.A. W efekcie powiązana z ożarowską hurtownią spółka Dressler stała się, w latach 2016-2017, jednym z podmiotów, który przejął największą liczbę lokali, w których wcześniej detaliczną sprzedaż książek prowadziła sieć Matras.

## Historia

Firma powstała w 1994 roku, jednak jej właściciele działalność na rynku sprzedaży książek zaczęli w 1990 roku, prowadząc stoisko z książkami na Dworcu Centralnym. Na początku lat 90. Jacek i Krzysztof Olesiejukowie prowadzili własną księgarnię przy ul. Młynarskiej, zaś w 1992 roku pod marką Oramus otworzyli pierwszy skład hurtowy przy ul. Kolejowej w Warszawie. Oramus – formalnie należący do Krzysztofa Olesiejuka – istniał do 2007 roku, następnie został wchłonięty przez Firmę Księgarską Olesiejuk.

W lipcu 2002 roku firma przeniosła swoją siedzibę i większość magazynów z wynajmowanych obiektów przy ul. Kolejowej (1800 mkw.) do własnego magazynu (2200 mkw.) w Ożarowie Mazowieckim. W 2016 roku ożarowski kompleks przeszedł kolejną rozbudowę. W 2006 roku oddano do użytku drugi magazyn – 4400 mkw. W chwili obecnej firma ma nowoczesny kompleks biurowo-magazynowy z halami wysokiego składowania o łącznej powierzchni 8000 mkw. oraz magazyny w Pruszkowie o powierzchni 30 tys. mkw., które kupiono w 2009 roku.

Wszystkie magazyny FKO są wyposażone w najnowocześniejsze automatyczne urządzenia do kompletacji i składowania książek. W dalszym ciągu są przygotowywane kolejne usprawnienia techniczne. Poprawie wydajności służy program oparty na kodach kreskowych i czytnikach radiowych, eliminując konieczność drukowania dokumentów oraz niemal do minimum ograniczając pomyłki przy pakowaniu książek. Jako pierwsi w Polsce Olesiejukowie wprowadzili nowoczesne wagi, dzięki którym czas potrzebny do sprawdzania poprawności zamówień ze stanem faktycznym uległ skróceniu – liczone są tylko te paczki, których waga nie zgadza się z zapisem wygenerowanym przez system i znajdującym się na dokumentach.

FKO korzysta z obsługi firm spedycyjnych, które codziennie w dni powszednie rozwożą książki z centralnego magazynu do wszystkich odbiorców na terenie całego kraju.

Z początkiem 2011 roku Firmę Księgarską Olesiejuk spółka z ograniczoną odpowiedzialnością przekształcono w Firmę Księgarską Olesiejuk spółka z ograniczoną odpowiedzialnością spółka komandytowo-akcyjna. Obecnie firma działa w formie sp. z o.o.

FKO należy do najczęściej nagradzanych podmiotów z branży książkowej. Wielokrotnie w ostatnich latach otrzymywała tytuł Lidera Przedsiębiorczości za szczególne osiągnięcia w dziedzinie przedsiębiorczości, innowacyjności i dostosowania do funkcjonowania na zintegrowanym rynku europejskim, tytuł Mazowieckiej Firmy roku w kategorii „handel i dystrybucja”, a także dziesięć razy z rzędu tytuł Solidna Firma za terminowe regulowanie wszelkich zobowiązań oraz poszanowanie praw konsumenta.

W 2007 roku przedsiębiorstwo zostało oznaczone godłem Teraz Polska. W maju 2012 roku, podczas II Warszawskich Targów Książki, została uhonorowana główną Nagrodą Ikar. Firma wielokrotnie otrzymywała również certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play”. Jest wielokrotnym laureatem nagród związanych z jej działalnością na polu produkcji wydawniczych dla dzieci.

#### Firma Księgarska Olesiejuk – najważniejsze dane

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	137,7	154,9	177,9	187,2	234,3	220,9	238,6	270,2	252,8	254,0	256,5
Sprzedaż w mln USD	44,7	55,9	74,7	60,2	77,6	65,0	73,2	85,5	72,2	65,1	77
Zysk netto w mln zł	9,4	12,5	10,5	15,8	40,4	19,6	14,0	bd	19,2	19,1	18,8
Kapitały własne w mln zł	36,9	49,4	51,3	74,7	113,7	117,7	131,7	bd	167,4	185,4	204,2
Pracownicy etatowi	98	121	145	181	208	240	245	265	275	283	286

## OSDW Azymut Sp. z o.o.

02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2  
Biuro zarządu: 95-010 Stryków, Tulipan Park, Smolice 1F  
tel. (42) 680 44 00  
e-mail [biuro@azymut.pl](mailto:biuro@azymut.pl)  
[www.azymut.pl](http://www.azymut.pl)

W 2016 roku przychody firmy Azymut ze sprzedaży spadły o 2,94 proc. w stosunku do roku poprzedniego i osiągnęły poziom 244,70 mln zł. Spadek realizowanej sprzedaży stał się udziałem firmy drugi rok z rzędu – w 2015 roku przychody ze sprzedaży firmy Azymut spadły o 4 proc., do poziomu 252,16 mln zł. Jeszcze w krytycznym dla rynku publikacji szkolnej roku 2014 Azymut nie odnotował start w tym zakresie. Przeciwnie – wskaźnik ten zanotował wówczas wzrost o 6,4 proc.

Jak wynika ze sprawozdania Grupy PWN, w 2016 roku spadek wartości sprzedaży towarów sięgnął 4 proc., z kolei sprzedaż usług wzrosła o 13 proc.

Firma zakończyła rok 2016 z dodatnim wynikiem finansowym w wysokości 1,74 mln zł. Zysk netto zanotowany w roku poprzednim wyniósł 2,5 mln zł.

W bieżącej ofercie firmy znajduje się ok. 150 tys. tytułów, w ostatnich latach Azymut wprowadzał do sprzedaży ok. 19-20 tys. nowych tytułów rocznie.

Oferta obejmuje łącznie kilkanaście kategorii produktowych. Oprócz książek drukowanych firma dystrybuje: e-booki, audiobooki (na płytach i pliki), filmy, muzykę, artykuły papiernicze, akcesoria elektroniczne (m.in. czytniki e-książek), puzzle, gry planszowe i logiczne oraz zabawki.

W pierwszej połowie dekady Azymut aktywnie konkurował na rynku dystrybucji oferty edukacyjnej. W szczytowym okresie tej działalności firma realizowała blisko 30 proc. obrót ze sprzedaży oferty podręcznikowej. Po wprowadzeniu – w 2014 roku – niekorzystnych dla rynku dystrybucyjnego zmian w obrocie ofertą szkolną, Azymut zrestrukturyzował i zoptymalizował swoją aktywność w tym obszarze, czego przykładem było przejście w 2016 roku na wyłączność dystrybucji oferty Cambridge University Press ELT w Polsce<sup>5</sup>.

Azymut prowadzi sprzedaż książek za pośrednictwem sieci przedstawicieli handlowych i rozwiniętego systemu zamówień elektronicznych.

Największy udział w przychodach hurtowni ma sprzedaż beletrystyki dla dorosłych, podręczników szkolnych, książki naukowej i akademickiej,

■ 5. „Azymut wyłącznym dystrybutorem CUP”, [Rynek-ksiazki.pl](http://Rynek-ksiazki.pl) z dn. 19 maja 2016.



a także książek dla dzieci i młodzieży. Ostatnie lata to okres aktywnego poszerzania oferty produktów poza wydawniczych, m.in. gier, zabawek i artykułów papierniczych.

Od kilku lat czołowy kanał sprzedaży Azymutu stanowią księgarnie internetowe, z którymi firma realizuje już ponad 40 proc. obrotów. W dalszej kolejności wymienić należy: księgarnie niezależne (ok. 1800 podmiotów), sieci księgarskie i biblioteki (ponad 2800 placówek).

Według szacunków Azymut realizuje ok. 70 proc. zakupów książek zamawianych przez polskie biblioteki publiczne. Newsletter biznesowy skierowany do bibliotek rozsyłany jest do grupy ponad 4000 odbiorców.

Azymut konsekwentnie inwestuje w nowe rozwiązania logistyczne i magazynowe. W ostatnich pięciu latach firma przeznaczyła na rozwój logistyki ponad 20 mln zł. Oferuje szeroki zakres usług dystrybucyjnych, w tym: inwentaryzację dostaw, składowanie, kompletację, wystawianie dokumentów w imieniu wydawcy, transport i spedycję, obsługę zwrotów, raportowanie, obsługę klienta (BOK), jak również kodowanie, paletyzację i foliowanie.

W 2017 roku dokonano istotnych modyfikacji w strukturze organizacyjnej i operacyjnej firmy. Dział handlowy został przekształcony w dział zakupów, który odpowiedzialny jest za całościowe zakupy spółki, zarówno w zakresie produktów do odsprzedaży, jak i materiałów eksploatacyjnych i usług. Ze zmianami strukturalnymi wiązały się również roszady kadrowe. Wobec rosnących kosztów pracy firma inwestuje mocno w systemy automatyzacji procesów magazynowych.

Od 2008 roku Azymut dystrybuuje program Homer służący do zarządzania księgarnią. Z serwisu Magazyn Wirtualny korzysta ponad 7000 aktywnych użytkowników. Serwis notuje średnio 120 tys. odsłon w ciągu doby. Od 2008 roku Azymut wydaje kwartalnik „Twoja Księgarnia”, promujący nowości i zapowiedzi, skierowany do czytelników. Reklamowy periodyk ukazuje się w nakładzie kilkunastu tysięcy egzemplarzy i kolportowany jest za pośrednictwem księgarń i bibliotek, które obsługuje Azymut.

Firma konsekwentnie rozwija usługi z zakresu marketingu i wsparcia sprzedaży. Informacje o tytułach rozpowszechnia poprzez e-mailingi – „Nowości” i „Zapowiedzi Wydawnicze” – wysyłane są do blisko 3000 subskrybentów.

Obsługiwany wydawcom oferuje także wysyłkę materiałów reklamowych do księgarń i bibliotek, organizację ekspozycji w księgarniach i udział w szkoleniach produktowych dla pionu sprzedaży Azymutu.

Od 2011 roku firma oferuje szerokie usługi poligraficzne, w tym druku na żądanie, połączonego z dystrybucją publikacji produkowanych w ramach tego systemu. W ramach oferty poligraficznej Azymut świadczy usługi z zakresu: druku książek czarno-białych i kolorowych, a także realizację opraw

miękkich i twardych. W 2016 roku w zakresie produkcji poligraficznej firma współpracowała z grupą ponad 40 wydawnictw.

W ostatnich latach Azymut aktywnie rozwijał także dystrybucję na rzecz księgarni internetowych, przy jednoczesnym rozwoju dystrybucji publikacji elektronicznych. W 2013 roku firma pełniła również rolę operatora własnych e-księgarni: Zinamon.pl oraz Weltbild.pl (po zmianie nazwy Ravelo.pl). W drugiej połowie 2013 roku stała się właścicielem księgarni internetowej Lideria.pl. W połowie 2014 roku rozpoczął się proces konsolidacji wszystkich biznesów z obszaru e-commerce w ramach jednej marki i spółki – Ravelo.

Na koniec 2016 roku firma obsługiwała ok. 500 podmiotów, dysponując ofertą 70 tys. pozycji w formacie cyfrowym, w tym 25 tys. polskich tytułów i 6000 audiobooków. W tym zakresie obsługuje m.in. e-sklep Ibuk.pl oraz Ibuk Libra, należące do Grupy kapitałowej PWN.

W latach 2006-2013 funkcjonowała spółka Księgarnie PWN, która powstała w 2006 roku, w celu zagospodarowania placówek detalicznych, należących wcześniej do Wydawnictwa Naukowego PWN. W maju 2014 roku nastąpiło połączenie sieci detalicznej zarządzanej przez spółkę Księgarnie PWN sp. z o.o. z OSDW Azymut. Od chwili połączenia funkcjonuje jedna spółka pod nazwą OSDW Azymut. Szacunkowy przychód ze sprzedaży sieci detalicznej w ostatnich latach to 12-15 mln zł.

Obecnie w ramach sieci Księgarnie PWN funkcjonuje ponad 15 księgarni zlokalizowanych w: Warszawie, Wrocławiu, Łodzi, Gdańsku, Poznaniu, Katowicach, Krakowie, Toruniu i Bydgoszczy. Większość z nich prowadzi także sprzedaż internetową za pośrednictwem personalizowanych firmowych sklepów.

## Historia

Działalność firmy Azymut rozpoczęła się w połowie 1999 roku. Pierwsze lata to okres naznaczony wysokimi stratami, a kapitały notowały głęboko ujemny poziom (w najgorszym okresie – minus 23,3 mln zł), choć były one kilkakrotnie podnoszone przez właścicieli.

W latach 2007-2008 firma przeprowadziła się do nowoczesnego centrum dystrybucyjnego w Strykowie pod Łodzią, na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Perturbacje związane z przeprowadzką odbiły się na okresowej płynności jej funkcjonowania.

W 2014 roku firma obchodziła 15-lecie swojego istnienia. Na początku funkcjonowania OSDW Azymut dysponował ofertą niespełna 10,5 tys. tytułów. W 2002 roku było to już 31,6 tys. tytułów. W 2006 roku

– 53,9 tys. tytułów, w 2010 – ponad 95 tys., a na koniec 2013 roku – ponad 131 tys. tytułów. Ponadto w 2013 roku do sprzedaży wprowadzono 16,1 tys. nowych tytułów. Przygodę z rynkiem firma zaczynała, obsługując 375 wydawców, dwa lata później było ich 823, w 2006 roku – 1107, w 2010 – 1830, a na koniec 2013 grupa ta liczyła już 2466 wydawców.

W 2006 roku hurtownia dysponowała 10 tys. mkw. powierzchni magazynowej, realizując dziennie 1200 linii zamówień i 13,5 tys. paczek. W 2012 roku dysponowała sześcioma strefami kompletacji, na 12,5 tys. mkw. powierzchni magazynowej, co pozwalało na zabezpieczenie 6450 miejsc paletowych w części zasobowej. Miała do dyspozycji 17 tys. półek o łącznej długości 17 kilometrów, a dziennie była zdolna zrealizować 35 tys. linii zamówień i 6500 paczek.

Po zakończonej na przełomie 2013 i 2014 roku kolejnej rozbudowie, powierzchnia magazynu centralnego z platformami wynosi 20,5 tys. mkw. Liczba miejsc paletowych w części zasobowej przekracza 10,5 tys. Dziennie firma jest w stanie zrealizować 12 tys. paczek i 70 tys. linii zamówień.

#### Azymut – najważniejsze dane

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	123,5	121,7	140,9	163,0	189,2	181,9	214,0	244,5	261,3	252,1	244,7
Sprzedaż w mln USD	39,8	43,9	58,4	52,4	62,7	53,5	65,6	77,4	74,6	64,6	73,48
Zysk netto w mln zł	3,8	-2,6	3,2	5,3	6,2	2,8	1,2	2,6	1,5	2,5	1,7
Kapitały własne w mln zł	7,3	4,7	7,8	13,1	19,4	26,6	27,8	30,4	31,9	34,4	36,1
Pracownicy etatowi	213	298	249	235	268	251	250	255	250	bd	bd

## Ateneum Sp. z o.o. sp. k.

Marr Business Park Hala B1.1  
30-741 Kraków, ul. Nad Drwiną 10  
tel. (12) 263 70 70  
e-mail [biuro@ateneum.com.pl](mailto:biuro@ateneum.com.pl)  
[www.ateneum.com.pl](http://www.ateneum.com.pl)

W 2016 roku firma Ateneum zrealizowała przychody ze sprzedaży w wysokości 224,45 mln zł, wobec 198,94 mln zł w roku 2015, co pozwoliło jej osiągnąć wzrost o 12,8 proc.

Ateneum pozostaje najdynamiczniej rozwijającym się dystrybutorem książek na polskim rynku książki. Od momentu rozpoczęcia działalności handlowej firma notuje niemal wyłącznie wzrosty przychodów.

Wraz ze wzrostem realizowanych przychodów, w latach 2011-2016 firma notowała coraz wyższy finansowy netto w granicach 3,3 – 6,5 mln zł. Było to odpowiednio: w 2016 roku – 5,85 mln zł, w 2015 roku – 5,12 mln zł, w 2014 roku – 5,59 mln, w 2013 roku – 6,52 mln, w 2012 roku – 3,75 mln i w 2011 roku 3,34 mln zł. W tym samym okresie kapitały własne Ateneum wzrosły z 9,09 mln zł do 24,50 mln na koniec 2016 roku.

Ateneum to hurtownia o charakterze ogólnoasortymentowym, choć w pierwszej połowie obecnej dekady dominującą część obrotów realizowano dzięki sprzedaży oferty szkolnej. Krakowska firma jest jednym z niewielu podmiotów, który nie utracił tempa rozwoju po wprowadzeniu w 2014 roku znaczących zmian w obszarze sprzedaży podręczników.

Firma od wielu lat konsekwentnie rozwijała dystrybucję oferty pozaedukacyjnej, dzięki umiejętnemu łączeniu elastycznej polityki cenowej, wysokiej jakości obsługi zamówień oraz rzetelności w sferze rozliczeń finansowych.

Jednak, zdaniem dostawców Ateneum, firma nie specjalizuje się w kreacji nowych kanałów dystrybucji, a wzrost sprzedaży realizuje przede wszystkim kosztem rynkowej konkurencji. Od 2013 roku Ateneum działa w oparciu o nowoczesną bazę magazynową. Bieżąca oferta hurtowni to ok. 110 tys. tytułów. Centrum dystrybucyjne firmy zlokalizowane jest w Marr Business Park w Krakowie.

Firma utrzymuje dwa magazyny wysokiego składowania – jeden, główny o powierzchni 2500 mkw., wyposażony w trzypoziomowe antresole oraz systemy wysokiego składu, dzięki czemu wykorzystywana powierzchnia wzrasta do 5000 mkw., oraz dodatkowy, mniejszy o powierzchni 1400 mkw.

## Historia

Hurtownia Ateneum rozpoczęła działalność w 2004 roku. W ciągu kilku lat firma stała się największym hurtowym sprzedawcą książek w południowych regionach kraju, a następnie także jednym z czołowych dystrybutorów na rynku ogólnopolskim.

Właścicielami firmy są Maciej Bartłomiej Kogut i Adam Janusz Zegiel, którzy kontrolują po 50 proc. udziałów w spółce.

Od lat firma zostaje laureatem wielu konkursów biznesowych i wyróżnień. Firma jest m.in. siedmiokrotnym laureatem nagrody Gazele Biznesu, organizowanego przez dziennik ekonomiczny „Puls Biznesu”. Jest także posiadaczem certyfikatu Rzetelna Firma. Marka Ateneum znalazła się w raporcie „1000 firm, które inspirują Europę” przygotowanym przez London Stock Exchange Group, jako jedno z 30 polskich przedsiębiorstw umieszczonych w tym zestawieniu<sup>6</sup>.

### Ateneum – najważniejsze dane

Lata	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	66,6	81,7	113,1	154,1	167,7	198,9	224,4
Sprzedaż w mln USD	20,3	25,5	35,3	45,3	47,9	51,0	67,4
Zysk netto	bd	3,3	3,7	6,5	5,6	5,1	5,8
Kapitały własne	bd	9,1	9,3	15,9	16,4	19,5	23,0

■ 6. „Ateneum inspiruje Europę”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 15 listopada 2016 roku.

## Super Siódemka Hurtownia Książek Spółka Jawna

60-012 Poznań, ul. Opłotki 23

tel. (61) 639 79 52

e-mail [dz.handlowy@super-siodemka.poznan.pl](mailto:dz.handlowy@super-siodemka.poznan.pl)

[www.super-siodemka.poznan.pl](http://www.super-siodemka.poznan.pl)

Przychody Hurtowni Super Siódemka w 2016 roku zanotowały spadek o 5,4 proc., do 149,26 mln zł. W poprzednim roku przychody spadły o 13,8 proc., do 157,86 mln zł (183,17 mln zł rok w 2014 roku). To efekt zmian na rynku publikacji szkolnych, do których doszło w 2014 roku. Wcześniej, od początku obecnej dekady firma notowała dynamiczny wzrost. Hurtownia zakończyła rok z wynikiem netto w wysokość 251 tys. zł, wobec 1,96 mln w roku poprzednim. Na koniec 2016 roku kapitały własne spółki wynosiły 14,16 mln zł.

Super Siódemka przez wiele lat była jednym z liderów segmentu hurtowej sprzedaży oferty edukacyjnej, ok. 70 proc. obrotu firmy przypadało tradycyjnie na tę część sprzedaży. Ofertę systematycznie poszerzano również o literaturę (beletrystykę i literaturę faktu), literaturę dla dzieci, publikacje poradnikowe, czyli stosunkowo szybko rotujące pozycje. Na koniec 2016 roku w ofercie Super Siódemki dostępnych było ponad 185 tys. tytułów.

Dynamiczny wzrost obrotów notowany przez firmę do 2014 roku miał kilka przyczyn o charakterze rynkowym i organizacyjnym. Z jednej strony poznańska firma cechowała: dobre zaopatrzenie i szybsza obsługa. Z drugiej, na jej sukces wpłynęła duża elastyczność w podejmowanych działaniach operacyjnych i umiejętność wykorzystania bieżącej sytuacji rynkowej. Jeszcze w poprzedniej dekadzie hurtownia stała się jednym z głównych beneficjentów rynkowych problemów hurtowni Wkra. Jednocześnie często figurowała w gronie podmiotów, które w rywalizacji o rynek nie stronią od agresywnej polityki rabatowej. W kolejnych latach Super Siódemka podejmowała istotne inicjatywy aktywizujące sprzedaż w tradycyjnych księgarniach niezależnych.

Między innymi, wspólnie z firmą outsourcingową Bedeker, uruchomiła program partnerskich księgarni Super Siódemki. Kilka lat później zainicjowała program Polskie Księgarnie, którego celem była promocja niezależnego księgarstwa i operacyjna konsolidacja znaczącej liczby podmiotów z tego segmentu w celu ujednoczenia warunków zakupu i sprzedaży oferty wydawniczej.

Dystrybutor działa przede wszystkim jako hurtownia stacjonarna i firma dystrybucyjna, świadcząca dla swoich klientów także usługi magazynowo-logistyczne. W drugiej połowie 2017 roku Super Siódemka działała w oparciu o poznański Oddział Główny, sześć oddziałów terenowych (Komorniki, Kraków, Gdańsk, Łódź, Warszawa, Wrocław) oraz Magazyn Zwrotów i Reklamacji, zlokalizowany w Plewiskach. Firma dysponuje również siecią ośmiu terenowych reprezentantów handlowych.

W 2015 roku Super Siódemka stała się udziałowcem spółki Porozumienie Kultura, która w kolejnych miesiącach przejęła kontrolę właścicielską nad Przedsiębiorstwem Dom Książki Sp. z o.o., operacyjnie odpowiedzialnym za działalność księgarską pod rozpoznawalnymi na rynku markami: Gdański Dom Książki, Dom Książki Białostok oraz Akrybia. W pierwszej połowie 2016 roku sieć rozpoczęła działalność pod nową nazwą BookBook. W tym czasie Super Siódemka przejęła obsługę dostaw do sieci liczącej obecnie ponad 70 księgarni, jednak wiosną 2017 roku ograniczyła swoją aktywność do świadczenia sieci usługi magazynowej, bez zarządzania zaopatrzeniem punktów sprzedaży.

## Historia

Hurtownia książek Super Siódemka powstała w 1996 roku w Poznaniu. Firma w innym układzie personalnym istnieje de facto dłużej – od lipca 1995 roku do października 1996 roku funkcjonowała spółka Siódemka o takim samym profilu. Jesienią 1996 roku została zlikwidowana i powołano do życia dwie inne – Paszek Siódemka i Super Siódemka. Forma prawna Super Siódemki zmieniała się kilkakrotnie.

W początkowym okresie Super Siódemki w Poznaniu istniały jeszcze: Kalambur, WSiP-Service oraz Porębscy, ale zbankrutowały, co pozwoliło na szybki rozwój bez silnej konkurencji. Super Siódemka posiadała początkowo magazyn o powierzchni ok. 200 mkw., potem przejęła ok. 150 mkw. magazynu po Porębskich. Powierzchnię zwiększono znacząco w 2002 roku, kiedy zaczęto współpracować z Wydawnictwami Szkolnymi i Pedagogicznymi. W późniejszym okresie firma zajmowała ok. 1000 mkw. powierzchni przy ul. Towarowej. Od 2011 roku działa w oparciu o nowoczesny magazyn centralny o powierzchni 3000 mkw., zlokalizowany przy ul. Opłotki 23.

### Super Siódemka – najważniejsze dane

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	60,8	72,0	76,4	89,5	110,2	126,0	149,1	166,8	183,2	157,9	149,3
Sprzedaż w mln USD	19,6	26,0	31,7	28,8	36,5	37,1	45,7	52,8	52,3	40,5	44,8
Zysk netto w mln zł	bd	bd	bd	bd	5,0	3,8	3,7	4,3	1,4	2,0	0,2
Kapitały własne w mln zł	bd	bd	bd	11,7	16,7	16,8	20,5	20,0	18,1	15,9	14,6
Pracownicy etatowi	19	26	34	40	47	45	50	bd	bd	bd	bd

## Wikr PL, Sp. z o.o. s.k.

05-850 Ożarów Mazowiecki, ul. Kręta 36  
tel. (22) 631 48 33, 660 902 489  
e-mail [wikr@wikr.com.pl](mailto:wikr@wikr.com.pl), [kontakt@wikr.com.pl](mailto:kontakt@wikr.com.pl)  
[www.wikr.com.pl](http://www.wikr.com.pl)

Należąca do Pawła Krysta i Roberta Witona firma jest podmiotem, który w największym chyba stopniu odczuł zmiany na rynku publikacji edukacyjnych, zapoczątkowane w 2014 roku przez Ministerstwo Edukacji Narodowej.

Hurtownia Wikr notuje spadek przychodów od 2013 roku. W tym okresie jej obroty zmalały o 5 proc. ze 190,3 do 180,26 mln zł. W 2014 roku firmie udało się utrzymać je na niemal niezmiennym poziomie – 179,46 mln zł. Kolejny rok zakończył się blisko 30 proc. spadkiem, do poziomu 126,12 mln zł. W 2016 roku hurtownia zanotowała kolejny potężny spadek sprzedaży, tym razem do poziomu 80,5 mln zł.

Malejące przychody miały znaczny wpływ na spadek rentowności firmy. Rok 2015 firma zakończyła z wynikiem netto w wysokości 129,9 tys. zł, podczas gdy rok wcześniej było to 4,41 mln zł. W 2016 roku Wikr po raz kolejny odnotował stratę netto w wysokości 3 mln zł.

Wypracowane w latach prosperity na rynku edukacyjnym kapitały własne na koniec 2015 roku sięgały poziomu 14 mln zł. Na koniec 2016 roku było to zaledwie 0,2 mln zł.

Szukając sposobów na dywersyfikację przychodów i rozwój w trudnym czasie dekonunktury na rynku podręcznikowym, na początku 2016 roku doszło do połączenia hurtowni Wikr z firmą dystrybucyjną Milo. Od tego czasu hurtownia prowadzi sprzedaż z centrali w Ożarowie Mazowieckim oraz za pośrednictwem krakowskiego oddziału.

Na przestrzeni ostatniej dekady firma stopniowo rozwijała ofertę poza-podręcznikową, a w ostatnich latach coraz intensywniej również asortyment z kategorii takich jak: zabawki, artykuły papirnicze i biurowe.

Wikr oferuje partnerom handlowym także szeroki wachlarz usług, m.in. w zakresie logistyki. Od 2009 roku działa w oparciu o, zlokalizowany w Ożarowie Mazowieckim pod Warszawą, własny nowoczesny kompleks magazynowo-biurowy z halą wysokiego składowania o powierzchni 4000 mkw., z 5500 miejscami paletowymi oraz dwupoziomą platformą o powierzchni 1000 mkw.

Z usług logistyczno-magazynowych Wikru korzysta obecnie ok. 30 podmiotów, m.in.: Nowa Era, Grupa Wydawnicza Foksal, HarperCollins, Dwie Siostry, Wydawnictwo Ezop.



Od blisko dekady firma stopniowo rozwija własną sieć punktów sprzedaży detalicznej. W ramach sieci księgarń kameralnych Między Kartkami działa ponad 20 punktów, zlokalizowanych w następujących miejscowościach: Biała Podlaska, Braniewo, Bydgoszcz, Ciechanów, Częstochowa, Elbląg, Golub Dobrzyń, Kraśnik, Lublin, Łask, Piotrków Trybunalski, Radom, Rawa Mazowiecka, Tomaszów Lubelski, Warszawa, Zamość, Zduńska Wola, Żelów, Zielonka i Żyrardów.

## Historia

Hurtownia Wikr istnieje od 1991 roku. Jej założycielami i właścicielami są Robert Witon i Paweł Kryst (nazwa pochodzi od pierwszych liter ich nazwisk).

Przez lata przychody firmy opierały się zarówno na klasycznej sprzedaży hurtowej do odbiorców detalicznych, jak i o tzw. półhurt, czyli sprzedaż oferty edukacyjnej mniejszym, najczęściej lokalnym pośrednikom. Do 2014 roku Wikr był udziałowcem grupy Wikr Konsorcjum, która zrzeszała regionalne hurtownie edukacyjne w całej Polsce, wspólnie realizując część zakupów u wydawców.

### Wikr – najważniejsze dane

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	116,4	127,7	138,9	169,8	185,0	180,0	190,3	180,3	179,5	126,1	80,5
Sprzedaż w mln USD	37,6	46,1	57,6	54,6	61,3	52,9	58,4	57,1	51,1	32,3	24,2
Zysk netto w mln zł	6,5	7,3	bd	bd	11,7	6,4	8,5	5,1	4,1	0,1	-3,0
Kapitały własne w mln zł	6,3	9,7	12,5	14,3	16,6	16,7	18,1	13,9	14,3	14,4	0,2
Pracownicy etatowi	30	27	31	45	60	65	69	70	66	65	bd

## Platon Sp. z o.o.

05-850 Ożarów Mazowiecki, ul. Sławęcińska 16, Macierzysz

tel./faks (22) 329 50 00

e-mail [platon@platon.com.pl](mailto:platon@platon.com.pl)

[www.platon.com.pl](http://www.platon.com.pl), [www.eplaton.pl](http://www.eplaton.pl), [www.platon24.pl](http://www.platon24.pl)

W 2016 roku przychody ze sprzedaży firmy Platon wzrosły o 4,9 proc., do poziomu 110 mln zł. Firma utrzymała zatem dodatnią dynamikę przychodów, jednak nie była ona tak wysoka jak w 2015 roku, kiedy przychody Platona wzrosły o blisko 30 proc., z poziomu 82,1 mln do 105 mln zł.

Firma zanotowała spadek dynamiki wszystkich najważniejszych wskaźników ekonomicznych. Rok 2016 zakończył się zyskiem netto w wysokości 1,18 mln zł, przy czym w poprzednim roku wynik netto przekroczył 4,5 mln zł. Kapitały własne na koniec 2016 roku wynosiły 16,02 mln zł i były wyższe o 1,47 mln zł niż rok wcześniej. Zatrudnienie w firmie wzrosło do 67 osób.

W pierwszych latach działalności firma miała formę spółki jawnej, w czerwcu 2003 roku rozpoczęła działalność Platon spółka z o.o. o kapitale zakładowym 200 tys. zł, kontynuująca działalność spółki jawnej. Efektem przekształceń własnościowych były duże inwestycje i szybki rozwój w kolejnych latach. Przez wiele lat głównymi udziałowcami Platona (po 45 proc.) byli Paweł Filar i Jacek Darowski.

Na przełomie 2016 i 2017 roku do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów wpłynął wniosek firmy Empik S.A. o zgodę na przejęcie kontroli właścicielskiej nad hurtownią Platon przez ten podmiot. W reakcji na ten wniosek Urząd wszczął postępowanie, w ramach którego przeprowadzono badanie rynku, mające na celu ustalenie, czy ewentualna fuzja dwóch firm doprowadzi do powstania podmiotu o monopolistycznej pozycji na rynku w obszarze detalicznej i hurtowej sprzedaży książek.

Pod koniec sierpnia 2017 roku Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów wydał zgodę na przejęcie przez Empik kontroli nad spółką Platon. Wartość umowy nie została podana do wiadomości publicznej. *Dla Platona wejście do Grupy Empik oznacza jeszcze lepszą jakość obsługi klientów i szybki rozwój* – twierdzi Paweł Filar, prezes spółki Platon<sup>7</sup>.

Obydwaj założyciele Platona – Paweł Filar i Jacek Darowski, pozostali w zarządzie spółki, do którego dołączyła, w charakterze dyrektora finansowego, Iwona Rytel, która wcześniej pełniła funkcję dyrektora finansowego Empik E-commerce.

■ 7. „Platon w Grupie Empik”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 20 września 2017 roku.

Platon jest hurtownią ogólnoasortymentową. Ponad połowa przychodów firmy pochodzi ze sprzedaży oferty beletrystycznej, choć na dostępny asortyment składają się także książki dla dzieci i młodzieży, poradniki oraz publikacje o tematyce specjalistycznej: ekonomicznej, prawniczej, informatycznej, książki z zakresu nauk społecznych i filozofii, literatura faktu, albumy oraz słowniki.

Od kilku lat firma systematycznie poszerza ofertę nie tylko o książki, ale również zabawki, gry, artykuły szkolne i gadżety.

Platon współpracuje z grupą ponad 300 wydawców. Do grona głównych dostawców należą: Muza, Czarna Owca, Czytelnik, Sic!, Czarne, Studio Emka, Rebis, Egmont, Jedność, Magnum, Bellona, słowo/obraz terytoria, Świat Literacki, Nobilis, Vis-a-vis Etiuda, W drodze, Galaktyka, Książnica, Nasza Księgarnia, Wydawnictwo A, Nowa, W.A.B., Znak, Media Rodzina, Wilga, Bosz, Multico, PWE, Książka i Wiedza, MT Biznes i PWN.

Platon jest również wyłącznym dystrybutorem książek kilku oficyn, w tym takich jak: Galeria Książki, Axis Mundi, Wojciech Marzec, JS&CO Jarosław Szulski, Wojciech Sumliński Reporter, Paweł Motyl Evergreen, Instytut Kreowania Skuteczności.

Firma dysponuje zbiorem ok. 120 tys. aktywnych indeksów tytułowych, w bieżącej ofercie ma ok. 60 tys. pozycji.

Posiada własny kompleks magazynowo-biurowy zlokalizowany w Ożarowie Mazowieckim pod Warszawą, o powierzchni ponad 4500 mkw., którego ostatnia rozbudowa została sfinalizowana w 2014 roku. W rezultacie uzyskano w magazynie 1950 lokalizacji paletowych oraz 36 tys. lokalizacji kompletacyjnych. W związku z powiększeniem stref kompletacji, została wykonana rozbudowa linii przenośnikowej, zwiększająca wydajność systemu transportu wewnętrznego oraz procesu kontroli. Realizacja projektu umożliwiła uzyskanie wydajności procesu wydania na poziomie 40 tys. linii tygodniowo.

Platon zaopatruje łącznie kilka tysięcy punktów detalicznych. Do grupy tej należą księgarnie indywidualne (ok. 150), a także sieci księgarskie (Empik, Akrybia, Książnica Polska, Dom Książki Warszawa, Bookszpan), hipermarkety (Tesco, Auchan, E.Leclerc), sieci dyskontowe (Biedronka, Lidl) i drogerijne (Rossmann). Firma współpracuje także z bibliotekami. Obsługę punktów detalicznych firma prowadzi z wykorzystaniem nowoczesnych systemów IT i poprzez telemarketerów.

Platon aktywnie współpracuje ze sklepami internetowymi. Jest m.in. jednym z najważniejszych dostawców sklepu internetowego Empik.com. Bezpośrednio po reaktywacji sklepu internetowego Merlin.pl, hurtownia została jednym z jego czołowych dostawców.

Jeszcze w 2015 roku, realizując strategię dywersyfikacji oferty i przychodów, do życia powołano podmiot o nazwie Platon Logistyka, odpowiedzialny za wsparcie logistyczne wydawców<sup>8</sup>. W zakres usług tej firmy wchodzi kompleksowa obsługa magazynowa obejmująca: przyjęcie, składowanie oraz wydanie towaru. Platon Logistyka działa w oparciu o zewnętrzny magazyn, co oznacza, że wszystkie zlecenia realizuje niezależnie od podstawowej działalności.

W pierwszej połowie bieżącej dekady, wzorem innych podmiotów z segmentu hurtowego, realizując politykę dywersyfikacji przychodów, Platon zdecydował się na rozpoczęcie inwestycji w stacjonarne punkty sprzedaży. Firma stała się na krótko właścicielem sieci księgarń Notabene, którą stosunkowo szybko zbyła na rzecz spółki Dressler Sp. z o.o. (właściciel sieci Księgarnie Świat Książki). W 2014 roku Platon wszedł w posiadanie kilku warszawskich księgarń należących wcześniej do Polskiego Domu Książki: Warszawianka przy Placu Bankowym, księgarni Wiedza przy ul. Jana Pawła II i księgarni przy ul. Pruszkowskiej, które w dalszym ciągu pozostają własnością firmy. W 2016 roku przejęła zarządzanie kolejną stołeczną placówką – Księgarnią Fundacji Pomocy Bibliotekom (ul. Marszałkowska 74), jednak w 2017 roku nowym zarządcą placówki został sieć księgarska BookBook.

Od kilku lat firma prowadzi także – za pośrednictwem księgarni internetowej Platon24.pl – sprzedaż detaliczną. W połowie dekady wdrożyła także własne rozwiązania w zakresie dystrybucji publikacji cyfrowych (ePlaton.pl).

Firma wielokrotnie była nagradzana w plebiscycie dziennika „Puls Biznesu”, Konkursu „Gepardy Biznesu” oraz firmy Coface Poland „Gazele Biznesu”, otrzymała również tytuł Diamenty Forbsa, jako jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się polskich firm.

Platon aktywnie wspiera Fundację Dzieciom „Zdążyć z pomocą” niosącą pomoc dzieciom znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej, a także Fundację Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

## Historia

Hurtownia Platon powstała w 1995 roku. Przez wiele lat miała pozycję lokalnego dostawcy, jednak w połowie poprzedniej dekady urósł na jednego z czołowych dystrybutorów w kraju, który nigdy nie operował w segmencie publikacji szkolnych.

■ 8. „18 proc. wzrostu”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 16 maja 2016.



## Platon – najważniejsze dane

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	24,9	36,8	43,3	51,0	56,6	52,4	68,0	85,5	82,1	105,0	110,0
Sprzedaż w mln USD	8,0	13,3	18,0	16,4	18,7	15,4	20,9	27,1	23,4	26,9	33
Zysk netto w mln zł	0,6	1,4	1,1	1,4	1,3	0,2	2,0	3,8	2,8	4,5	1,2
Kapitały własne w mln zł	1,9	2,4	3,5	5,0	6,3	6,7	8,7	12,4	12,6	14,5	16,0
Pracownicy etatowi	37	48	54	52	55	53	44	53	55	57	67

## Dictum Sp. z o.o.

01-942 Warszawa, ul. Kabaretowa 21  
tel/fax: (22) 663 98 12, (22) 663 98 13  
e-mail: dystrybucja@dictum.pl  
www.dictum.pl

Przychody ze sprzedaży firmy Dictum w 2016 roku spadły o 7,5 proc., do poziomu 23,93 mln zł. Firma zakończyła rok ze stratą netto w wysokości 506,15 tys. zł.

Niższe przychody i ujemny wynik roczny spółki miał charakter jednorazowy i wynikał z przeprowadzonej zmiany we współpracy z kluczowym kontrahentem firmy, czyli spółką Empik. Zmiana polegała na przejściu z dostaw fakturowych na rozliczenie po sprzedaży książek, co z kolei wymusiło konieczność skorygowania dostaw o wartości 3,5 mln zł, co wiązało się z inną marżą własną i odbiło się na wyniku rocznym spółki.

Rok 2016 stał również pod znakiem poszerzania oferty handlowej firmy. Firma podpisała kilka nowych umów o charakterze hurtowym i dystrybucyjnym.

Dictum współpracuje z grupą ponad 200 wydawnictw. Działalność sprzedażową prowadzi w oparciu o zespół przedstawicieli handlowych.

Od kilku lat firma aktywnie rozwijała usługi magazynowe, realizowane przede wszystkim w magazynie zlokalizowanym przy ul. Palisadowej. Pod koniec 2016 roku możliwości magazynu zostały wyczerpane, co spowodowało konieczność zwiększenia powierzchni wykorzystywanej przy ul. Kabaretowej 21, gdzie mieści się również siedziba firmy.

Od kilku lat firma Dictum odpowiada za operacyjną działalność Księgarni Uniwersyteckiej Liber, zlokalizowanej przy ul. Krakowskie Przedmieście 24, w sąsiedztwie głównego campusu Uniwersytetu Warszawskiego.

## Historia

Firma Dictum działa na rynku dystrybucji książek od 2003 roku. Jej założycielem był Grzegorz Pławski, wcześniej m.in. wieloletni dyrektor działu książki sieci salonów Empik.

Obecnie firma ma dwóch udziałowców. 95 proc. z nich należy do Marcina Nowaka, prezesa zarządu Dictum, a pozostałe 5 proc. do Dariusza Nowaka, w przeszłości dyrektora handlowego Wydawnictw Naukowo-Teknicznych.



## Dictum – najważniejsze dane

Lata	2016
Sprzedaż w mln zł	23,9
Sprzedaż w mln USD	7,2
Zysk netto w mln zł	-0,5
Kapitały własne w mln zł	bd
Pracownicy etatowi	bd

## Kodeks 2002 Sp. z o.o.

86-005 Białe Błota, Lipniki 97 k/Bydgoszcz  
tel./faks (52) 349 41 50  
e-mail [hurt@kodeks.net.pl](mailto:hurt@kodeks.net.pl), [handlowy@kodeks.net.pl](mailto:handlowy@kodeks.net.pl)  
[www.kodeks.net.pl](http://www.kodeks.net.pl)

W 2016 roku firma zanotowała spadek przychodów o ponad 11,8 proc., z 6,35 do 5,6 mln zł.

Trzeci rok z rzędu zanotowała niewielką stratę netto, tym razem w wysokości 130 tys. zł (80 tys. zł w 2015 roku). Kapitały własne spadły do 220 tys. zł.

Specjalnością hurtowni jest sprzedaż oferty fachowej, naukowej i akademickiej z zakresu: nauk ekonomicznych, prawa, informatyki, humanistyki czy europeistyki. Katalog uzupełniają pozycje z dziedzin takich jak: dla dzieci i młodzieży, nieruchomości, leksykony, encyklopedie.

Firma obsługuje księgarnie i inne punkty detaliczne we wszystkich liczących się ośrodkach akademickich w kraju. Bezpośrednio zaopatruje także biblioteki. Współpracuje z kilkunastoma najważniejszymi wydawnictwami, jednak do jej czołowych dostawców należą: C.H. Beck, LexisNexis oraz Wolters Kluwer Polska. Kodeks 2002 pełni również funkcję czołowego dystrybutora oferty wielu oficyn uczelnianych.

Firma prowadzi sprzedaż detaliczną za pośrednictwem księgarni internetowej [Kodeks.net.pl](http://Kodeks.net.pl) oraz czterech księgarni stacjonarnych, zlokalizowanych w: Bydgoszczy (ul. Jezuicka 3), Poznaniu (ul. Św. Marcina 90 – Budynek Uniwersytetu Adama Mickiewicza), w Łodzi (Plac Dąbrowskiego 5) i we Wrocławiu (ul. Podwale 30).

## Historia

Firma rozpoczęła swoją działalność w 1995 roku jako Hurtownia Książek Kodeks. W styczniu 2002 roku została zastąpiona przez Kodeks 2002 spółkę z o.o. Jej udziałowcami, a jednocześnie dwuosobowym zarządem spółki, są Bogdan i Elżbieta Pułtyn.





## Kodeks 2002 – najważniejsze dane

Lata	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sprzedaż w mln zł	10,7	12,2	13,8	13,1	13,0	9,6	9,2	7,8	7,0	6,4	5,6
Sprzedaż w mln USD	3,4	4,4	5,7	4,2	4,3	2,8	2,8	2,5	2,0	1,6	1,7
Zysk netto w mln zł	0,3	0,3	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	- 0,1	- 0,1	0,1	0,1
Kapitały własne w mln zł	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2
Pracownicy etatowi	19	18	30	18	17	15	17	16	16	14	14





Rozdział drugi

# Księgarstwo detaliczne



*A może rynkowi przydałoby się jakieś porządne bankructwo...* – stwierdził w 2016 roku podczas jednego ze spotkań podczas Międzynarodowych Targów Książki w Krakowie prezes Rady Polskiej Izby Książki, Włodzimierz Albin. Czy rzeczywiście były ono potrzebne szeroko pojętemu rynkowi książki? Zdecydowanie nie – odpowiedzą setki wydawnictw, które łącznie na upadku Matrasa straciły bezpowrotnie nawet 115-120 mln zł. Czy w realny sposób wpłynęło na segment księgarski? Niewątpliwie tak.

W poprzedniej edycji naszej publikacji przywoływaliśmy artykuł opublikowany 3 czerwca 2016 roku na łamach „Gazety Wyborczej”, którego tytuł brzmiał: „Księgarnie Matras mają poważne kłopoty. Widmo upadku”. Jak okazało się na przestrzeni kolejnych kilkunastu miesięcy miał on bardzo proroczą wymowę.

Przez większą część 2016 roku Matras prowadził ze swoimi kontrahentami skomplikowaną grę, której celem było odzyskanie płynności w dostawach premierowej, atrakcyjnej handlowo oferty, która mogłaby utrzymać gwałtownie słabnącą ekonomicznie sieć księgarską do sezonu świątecznego.

Zadłużenie wobec dostawców, właścicieli nieruchomości, w których działały księgarnie firmy, opóźnienia płatności wobec ZUS na łączną kwotę ponad 120 mln zł, brak środków finansowych na wypłatę wynagrodzeń dla pracowników sieci, kilkanaście wniosków o upadłość, utrata blisko 70 proc. księgarń... Tak w skrócie prezentuje się historia sieci Matras w ostatnich dwóch latach.

Teorii na temat przyczyn upadku firmy jest wiele. Część z nich ma podłoże czysto branżowe, podczas gdy inne wskazują na zgoła odmienne przyczyny. Tak swoje ustalenia w tej sprawie relacjonował w październiku 2017 roku, podczas branżowego spotkania na Międzynarodowych Targach Książki w Krakowie Dawid Tokarz, reporter śledczy biznesowego dziennika „Puls Biznesu”: *Tak naprawdę bankructwo Matrasa rozpoczęło się w momencie, w którym firma zmieniła właściciela w 2014 roku. Trzeba pamiętać, że jej zakup nie został sfinansowany z własnych środków, tylko z gigantycznych pożyczek od banku (SK Bank – red.), który z kolei udzielał kredytów w sposób niezgodny ze sztuką. Pan Kowalewski oraz firmy związane z nim w sposób*

zarówno formalny, jak i nieformalny, pożyczły z tego banku niemal ćwierć miliarda złotych. Zatem dysponując taką gotówką mógł pozwolić sobie na to, żeby podpisywać umowy najmu lokali w centrach handlowych na wspomnianych tu warunkach.

Po drugie, księgarń Matrasa wciąż pozostaje na rynku kilkadziesiąt i najbliższych ich przejęcia, w wyniku porozumienia, które udało się zawrzeć z panem Kowalewskim, w ramach procedury tzw. upadłości uproszczonej, są podmioty powiązane z Grupą Empik. Obecnie wszyscy czekają na uprawnienie się decyzji sądu o umorzeniu postępowania restrukturyzacyjnego – zapowiedział przedstawiciel ekonomicznego dziennika. Zaprezentował również własną teorię na temat problemów firmy Matras: *Poza wszystkim wydaje mi się, że uczestnicy rynku książki nie doceniają tego, że przejęcie Matrasa sprzed kilku lat nie było typowym projektem obliczonym na rozwój działalności biznesowej. Dziwaczna była również sama decyzja o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego sprzed kilku miesięcy, ponieważ wcześniejszy zarządca sądowy stwierdził już w pierwszym kwartale roku, że Matras jest w tak złej kondycji finansowej, że nie nadaje się*

*nawet do upadłości. De facto doszło do sytuacji, w której podmioty wynajmujące lokale pod księgarnie sieci Matras i wydawcy przez okres kilku miesięcy trwania procesu restrukturyzacyjnego tylko powiększali swoje straty. Pojawia się pytanie, czy ktoś poniesie realną odpowiedzialność za to co się stało. Jest taka szansa, przede wszystkim z uwagi na fakt, iż obecny zarządca sądowy Matrasa złożył bardzo obszerne zawiadomienie do prokuratury, dotyczące podejrzenia popełnienia różnych przestępstw, m.in. działania na szkodę wierzycieli i udaremniania ich zaspokojenia<sup>9</sup>.*

Ten czysto finansowy i potencjalnie kryminalny trop nie stoi jednak w sprzeczności z argumentami natury rynkowej, które upadek Matrasa zrzucają na karb polityki zakupowej i sprzedażowej nieudolnie prowadzonej po 2014 roku. Niektórzy krytycy poczynań firmy cofają się co najmniej do 2010 roku, kiedy sieć na dobre rozpoczęła realizację strategii sprzedaży nacechowanej wysokimi rabatami dla klienta ostatecznego. Choć bezpośredni wpływ na utratę stabilności finansowej spółki w latach 2015-2016 wpływ miało wiele czynników, to w rzeczywistości problemy zaczęły się krótko po zmianach właścicielskich, jakie zaszły w Matrasie w połowie 2014 roku, po przejęciu firmy przez Nowe Powierzchnie S.A.

Nabywcą była spółka celowa, powołana na potrzeby przejęcia sieci. Za transakcję odpowiadał jednak Jerzy Kowalewski, w branży wydawniczej kojarzony przede wszystkim z konceptem Traffic Club. Przy finansowaniu transakcji zakupu Matrasa nabywca skorzystał z kredytu bankowego.

■ 9. „Sieci rosną w siłę”, „Biblioteka Analiz” nr 19/2017.

Kwota transakcji nie została ujawniona. W trakcie wielomiesięcznych negocjacji do mediów przebijały się doniesienia o wycenie firmy na poziomie 30-40 mln zł. Nowy właściciel w znaczący sposób dofinansował firmę, udzielając jej pożyczki, której kwota miała sięgnąć 30 mln zł. Część z tych środków przeznaczono na spłatę bieżącego zadłużenia wobec dostawców, część potraktowano jako kapitał na dalszy rozwój sieci księgarń.

W pierwszej połowie bieżącej dekady Matras był jednym z symboli dynamicznych zmian w segmencie sprzedaży detalicznej. Dodatkowo w obliczu okresowych problemów Empiku sieć zdecydowanie poprawiła swoje notowania i wizerunek w oczach dostawców, zwłaszcza że notowała dynamiczny wzrost wskaźników ekonomicznych, szybko zwiększając udział w sprzedaży wielu czołowych wydawców.

Jednocześnie największy wpływ na branżowy wizerunek sieci mają przeceny (20-25 proc. na nowości i nawet do 70 proc. na starsze publikacje). Dość dawno już strategia ta przez niektórych wydawców, ale zwłaszcza przez księgarzy indywidualnych, została ochrzczone mianem psucia rynku. Jak mówiono, klient raz przyzwyczajony do wyprzedaży, nie zwróci się w stronę nowości, której nikt nie oznaczył hasłem „rabat”. Trudno się z tą argumentacją nie zgodzić – inaczej sytuacja prezentuje się jednak, jeżeli wyprzedaż z akcji o charakterze incydentalnym staje się długofalową strategią. Tak stało się w przypadku Matrasa – dla wielu klientów księgarnie sieci stały się miejscami, do których przychodzi się ze świadomością, że za wiele premierowych tytułów będzie można zapłacić znacznie mniej niż gdzie indziej.

Powyższa strategia stała się podstawą szybkiego rozwoju firmy, w dodatku w okresie, w którym rynek zmagił się z wyraźnym obniżeniem koniunktury. Tak, pod koniec 2013 roku, strategii firmy bronił jej ówczesny prezes Mariusz Rutowicz: *Jako sprzedawcy detaliczni wcale nie konkurujemy między sobą wyłącznie w zakresie tego, kto sprzeda więcej lub mniej egzemplarzy tej samej książki. Należy pamiętać o tym, że klient decydujący o własnych zakupach dysponuje portfelem o ograniczonej zasobności. Przykładowo promocja organizowana przez sieć Sephora spowoduje, że znaczną część swoich pieniędzy wyda na kosmetyki, a nie w Matrasie. Zatem nie jest tak, że my konkurujemy wyłącznie z Empikiem w zakresie tego, który z nas sprzeda więcej książek Dana Browna czy E.L. James, ale rywalizujemy po prostu o klienta i jego pieniądze z licznymi podmiotami z różnych branż. Dlatego w moim mniemaniu, jeżeli nie organizujemy sprzedaży promocyjnej, prezentację nowych tytułów ograniczając jedynie do ich wystawienia w witrynach czy na stołach ekspozycyjnych sprawiamy, że klienci pozbawieni są tego dodatkowego bodźca, który powoduje, że chcą wejść do księgarni i dokończyć zakupu. (...) Dzięki temu systematycznie sprzedajemy coraz więcej*

państwa książek. Niestety tak działa ten mechanizm. Warto prześledzić to, co dzieje się w centrach handlowych np. 27 grudnia, kiedy tłumy kupujących są nawet większe niż 22 grudnia. Sklepy, które nie decydują się w tym okresie na wyprzedaże są omijane przez klientów. Konsumenci szukają okazji cenowych, dlatego jeżeli Matras, Empik czy jakkolwiek inny podmiot sprzedający książki nie zdecyduje się na taką sprzedaż, zostanie przez klienta pominięty. Niestety, tak myślą konsumenci, a sprzedawca nie może, we własnym dobrze pojętym interesie, działać wbrew potrzebom konsumenta<sup>10</sup>.

W 2012 roku przychody Matrasa wyniosły 180 mln zł, rok później przekroczyły 220 mln zł. Na koniec 2013 roku w sieci funkcjonowało 170 księgarń. W kolejnym roku dynamika rozwoju sieci straciła nieco wcześniejsze tempo, co należy wiązać przede wszystkim z zawirowaniami, jakie towarzyszyły firmie w okresie zmian własnościowych. W rezultacie na koniec 2014 roku w sieci działało 175 księgarń.

W 2014 roku firma zanotowała kolejny wzrost przychodów ze sprzedaży – tym razem do nieco ponad 245 mln zł. Wynik finansowy netto z tego okresu to 3,3 mln zł. Wyniki finansowe firmy za 2015 rok również prezentowały się pozytywnie. Firma odnotowała wzrost przychodów ze sprzedaży o 20 mln zł, do poziomu 265 mln zł, zysk z działalności operacyjnej w wysokości 8,7 mln zł brutto, a EBITDA była na poziomie 15,8 mln zł.

W tym okresie firma kontynuowała inwestycje w nowe księgarnie – otwarto 24 punkty sprzedaży, a poniesione w związku z tym koszty sięgnęły 20 mln zł<sup>11</sup>.

Wyników finansowych za 2016 rok firma nigdy nie złożyła do sądu, z doniesień medialnych wynikało również, że problemy z dostępem do nich mieli również kolejni zarządcy wyznaczani przez sąd.

W pierwszej połowie 2014 roku Matras wstrzymał realizację harmonogramu spłat zobowiązań finansowych. W efekcie grupa firm, które znajdowały się w ścisłej czołówce wydawnictw najczęściej sprzedających do Matrasa, zablokowała dostawy nowości. Po części wydarzenia te można zrzucić na karb specyfiki okresu, w którym prowadzono aktywne negocjacje w sprawie zmian właścicielskich w firmie, w które zaangażowane były właśnie wspomniane podmioty. Problemy finansowe firmy zostały wyciszone dzięki wspomnianemu już zastrzykowi finansowemu od nowego właściciela. Sieć nie rezygnowała również z dalszej ekspansji, przede wszystkim w zakresie tworzenia nowych punktów sprzedaży w galeriach handlowych.

Firma stanęła jednak przed kolejnymi wyzwaniem, związanymi m.in. z ograniczeniem w handlu ofertą podręcznikową na rynku detalicznym.

■ 10. Paweł Waszczyk „50 twarzy rynku...”, „Biblioteka Analiz” nr 23/2013.

■ 11. „Komunikat sieci Matras”, Rynek-ksiazki.pl z 17 czerwca 2016.



Sprzedaż oferty szkolnej odpowiadała za istotną część przychodów, a dla wyników finansowych firmy miała wręcz decydujące znaczenie. Dla firmy panaceum na te problemy miało być dalsze poszerzanie oferty o multimedia i produkty pozawydawnicze – w tym sprzedaż artykułów papierniczych oraz asortymentu okołoszkolnego.

Sieć notowała ciągły wzrost marży, dzięki optymalizowaniu warunków współpracy handlowej z dostawcami. *Można i warto dzielić się marżą z partnerem biznesowym, kiedy się współpracuje bezpośrednio z siecią jak Matras, która również pokrywa koszty logistyki. Myślę, że w interesie zarówno sieci jak, i wydawców jest wspomagać ten rynek, by mieć gdzie swoje książki sprzedawać, szczególnie w tak szerokiej ofercie. Możliwe, że nawet warto podzielić inaczej marżę i powiedzmy, zaoferować sieci dodatkowe 5 proc., które pomoże jej przetrwać i rozwijać się jako sieci księgarń, a wydawnictwom zapewni sprawny, przewidywalny i rosnący kanał sprzedaży, i rynek zbytu na długie lata* – przekonywał w czerwcu 2014 roku ówczesny prezes zarządu Matrasa<sup>12</sup>.

Przeprowadzona w tym okresie reorganizacja działu handlowego i zmiany w polityce zakupowej, które przybliżyły spółkę do wizerunku „Empiku bis”, walnie przyczyniły się do skonfliktowania firmy z czołowymi dostawcami, zwłaszcza z segmentu wydawniczego.

Narastający konflikt z dostawcami wzmocniły dodatkowo powtarzające się problemy sieci z dotrzymywaniem terminów płatności. W pierwszej połowie 2015 roku właściciel sieci podjął decyzję o zmianach personalnych w kierownictwie firmy, dokonując zmiany na stanowisku prezesa, w wyniku czego Mariusza Rutowicza na czele spółki zastąpił Stanisław Wierzbicki, menedżer z kilkunastoletnim stażem w handlu detalicznym, w przeszłości związany m.in. z brytyjską siecią handlową Tesco. W ciągu kilku miesięcy Matras objął większy „zaciąg” personalny z tej firmy. W ostatnim kwartale 2015 roku doszło do kolejnych zmian personalnych, w tym w obszarze działu handlowego, a na początku 2016 roku stery w firmie objął Jerzy Kowalewski. W tym samym czasie zarejestrowano nowy podmiot – Księgarnie Matras S.A. W akcjonariacie znalazła się także „stara” spółka. Wydarzenie to tylko potęgowało niepewność i frustrację dostawców sieci, ponieważ powszechnie nowy podmiot identyfikowano jako narzędzie do przygotowania „miękkiego lądowania” firmy w przypadku ewentualnej upadłości lub kolejnej potężnej restrukturyzacji.

W pierwszej połowie 2016 roku sieć stanęła w obliczu m.in. potężnych problemów ze spłatą przeterminowanych zobowiązań, z jednej strony wo-

■ 12. Rozmowa z Mariuszem Rutowiczem, prezesem firmy Matras S.A., „Biblioteka Analiz” nr 13/2014.

bec dostawców, a z drugiej wobec właścicieli lokali w centrach handlowych zajmowanych przez firmę.

Za wiele problemów Matrasa odpowiada również nieudolna polityka informacyjna, przede wszystkim wobec wydawców. W wielu przypadkach firma wybrała milczenie i brak inicjatywy w kontaktach z dostawcami, w tym w zakresie ustalania harmonogramu spłat istniejącego zadłużenia.

Był to również okres kilkudziesięciu windykacji sądowych i nakazów zapłaty. Problemy ze spłatą zobowiązań wobec dostawców przełożyły się automatycznie na realne problemy z zatowarowaniem, zwłaszcza w rynkowe premiery i innego rodzaju atrakcyjny asortyment, stanowiący o potencjale sprzedażowym.

Potężnych trudności w bieżącym funkcjonowaniu firmy przysporzyła jej negatywna „reklama” w mediach, która wpłynęła na destabilizację płynności finansowej. Firma zaczęła również dotkliwie odczuwać skutki zaciągniętych w przeszłości zobowiązań, które pozwalały finansować kolejne

inwestycje, w tym w rozwój sieci sprzedaży i nowoczesnej bazy magazynowo-logistycznej. W trzecim kwartale 2016 roku MLP Group przekazało spółce z Grupy Matras łącznie 14,2 tys. mkw. w parku logistycznym MLP Pruszków II, z czego 13,5 tys. mkw. przeznaczono na cele magazynowe, a pozostałe nieco ponad 700 mkw. na cele socjalno-biurowe<sup>13</sup>.

W drugiej połowie 2016 roku sieć Matras wręcz zalała fala postępowań windykacyjnych. Najgłośniejszym echem odbiła się jednak decyzja, notowanego na warszawskiej giełdzie, wydawnictwa Muza S.A. dotycząca publicznego ogłoszenia zerwania umowy handlowej z siecią. *W zależności od roku historyczny udział obrotów z siecią Matras S.A. w sprzedaży ogółem spółki wynosił 9-10,5 proc. przychodów ogółem. W przypadku całkowitego zaprzestania współpracy bezpośrednio z Matras S.A. może dojść do sytuacji, w której część z wyżej wymienionego obrotu nie zostanie zrealizowana* – napisano w komunikacie wydawniczej spółki<sup>14</sup>. Muza oszacowała, że łączna wartość rozliczeń (zapasów magazynowych oraz przeterminowanych wierzytelności) wynosi 3,55 mln zł.

W kolejnych miesiącach Matras ewidentnie lawirował między kolejnymi wierzycielami, w miarę bieżących możliwości finansowych realizując wyselekcjonowane zobowiązania, próbując w ten sposób choć częściowo udroźnić zator w zaopatrzeniu i pozyskać towar atrakcyjny dla klientów w najbardziej gorącym sprzedażowo okresie przed Świętami Bożego Narodzenia. Niestety po raz kolejny środowisko polskiego rynku książki nie

■ 13. „Nowe magazyny Matrasa”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 30 sierpnia 2016.

■ 14. „Muza wypowiada umowę”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 13 października 2016.

potrafiło zbudować jednolitego frontu, przeciwko wspólnemu przecież problemowi. W rezultacie straty firm, które zdecydowały się – mamione obietnicą szybkiej wypłaty zaległych zobowiązań finansowych – zatararować się w istotny sposób na sezon świąteczny, szacuje się na co najmniej 30-35 mln zł.

W grudniu 2016 roku Sąd Rejonowy w Warszawie ustanowił Tymczasowego Nadzorca Sądowego w spółce Matras<sup>15</sup>. Został nim doświadczony syndyk, Piotr Głodek. To m.in. efekt kilkunastu wniosków o ogłoszenie upadłości spółki, jakie złożono w drugiej połowie 2016 roku. Wśród wnioskodawców byli głównie wydawcy książek i czasopism: Wydawnictwo Czarne, Dictum, Burda Publishing, Warbook, Wydawnictwo MG, Media Rodzina, Wydawnictwo Dwie Siostry, Illuminatio, Święty Wojciech Dom Medialny, Fronda.pl, Hoplon, Wydawnictwo Pascal i Prószyński Media. Część z nich została od razu umorzona, kilka zwrócono wnioskodawcom, część wymagała uzupełnienia braków formalnych, a kilka od razu rozpatrzono merytorycznie.

Ze wstępnych analiz zarządcy sądowego wynikało jednak, że Matras był firmą niewypłacalną, która nadaje się do upadłości. W dalszym toku postępowania okazało się jednak, że bieżąca kondycja finansowa spółki jest tak zła, iż nie stać jej nawet na przeprowadzenie postępowania upadłościowego.

Jednocześnie rynek obiegały nieoficjalne doniesienia o ofercie nabycia części księgarń Matrasa przez fundusz Penta, właściciela m.in. sieci Empik. Oferta miała ponoć opiewać na 50-60 mln zł.

Wiosną 2017 roku sąd przystał jednak na wniosek zarządu firmy Matras i wydał zgodę na przeprowadzenie sanacji księgarskiej spółki. W kwietniu Piotra Głodka w roli zarządcy sądowego Matrasa zastąpił Krzysztof Gołąb, jeden z najbardziej znanych syndyków i doradców restrukturyzacyjnych w kraju. W przeszłości prowadził upadłości Stolarki Wołomin czy Warszawskiej Wytwórni Wódek Koneser, a w momencie obejmowania nadzoru nad Matrasem był m.in. syndykiem SKOK Kujawiak i zarządcą notowanej na giełdzie spółki Action.

Matras ma ponad 1100 wierzycieli, którym winny jest 116,4 mln zł. Wśród poszkodowanych są nie tylko wydawcy książek czy inni kontrahenci, ale też ZUS, fiskus i pracownicy – pisał w maju 2017 roku Dawid Tokarz w serwisie Pb.pl Dawid Tokarz<sup>16</sup>.

Według planów Jerzego Kowalewskiego Matras po sanacji miał prowadzić ok. 59 księgarń. Część pozostałych punktów sprzedaży miała zostać

■ 15. „Tymczasowy Nadzorca Sądowy w Matrasie”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 4 stycznia 2017.

■ 16. „Nieczytelną sanacją Matrasa”, www.pb.pl z dn. 25 maja 2017.

sprzedana w pakiecie inwestorowi, kolejna część wyprzedana pojedynczo.

Jednocześnie plan restrukturyzacyjny spółki nie uwzględniał około 30 księgarń, które zostały przekazane spółce Księgarnie Matras sp. z o.o. Ponadto w planie restrukturyzacyjnym Matras założył też wprowadzenie do sprzedaży nowych produktów z kategorii artykułów papierniczo-biurowych, wystroju wnętrz i prezentowych. Miałyby one mieć dużo wyższą marżę (ok. 70 proc.) niż te sprzedawane w sieci obecnie (40 proc.) i w ciągu pięciu lat dać firmie 40,8 mln zł przychodów.

Jednak w lipcu nadzorca Matrasa, Krzysztof Gołąb, zwrócił się do sądu z wnioskiem o umorzenie postępowania sanacyjnego spółki, a we wrześniu warszawski sąd przychylił się do tego wniosku. W ten sposób spółka ponownie stanęła przed możliwością upadłości.

Pod koniec października doszło do kolejnej wymiany zarządcy sądowego księgarskiej firmy. Na miejsce Krzysztofa Gołąba wyznaczono warszawską spółkę Pretium, którą następnie 9 listopada odwołano i nowym zarządcą wyznaczono firmę PMR Restrukturyzacje S.A.<sup>17</sup>

Na przestrzeni 2017 roku do kilku prokuratur trafiło kilka zawiadomień o możliwości popełnienia przestępstwa przez zarząd firmy Matras. Wnioski te dotyczyły różnych zarzutów, począwszy od przestępstwa zaboru ich mienia i jego bezprawnej sprzedaży, do działalności na szkodę spółki poprzez zawieranie szkodliwych dla niej umów dotyczących zarządzania jej finansami.

Opisem działalności firmy Matras w ostatnich latach rozpoczęliśmy rozdział poświęcony kondycji stacjonarnej sprzedaży detalicznej książek.

Z perspektywy kilku miesięcy rok 2016 wydaje się swoistym preludem do zmian, jakie zaszły w segmencie księgarskim w kolejnych miesiącach, a w znacznej mierze stanowiły następstwo wydarzeń wokół wspomnianej księgarskiej sieci, do niedawna drugiej siły na polskim rynku. Był to również okres kontynuacji wyniszczającej wojny cenowej, którą zapoczątkowała jeszcze w 2010 roku zapowiedź wprowadzenia 5-proc. stawki podatku VAT na książki drukowane, a z nową mocą wybuchła w 2014 roku, jako efekt destabilizacji części sektora hurtowej sprzedaży książek, wywołanej utratą przychodów z obrotu ofertą podręcznikową.

Obecnie sprzedaż premierowych tytułów z wysokim rabatem od ceny detalicznej to niemal ogólnobranżowy standard. Zjawisko to dotyczy już dominującej części rynku sprzedaży detalicznej, a wyłącznie z powodów

■ 17. Za: [https://www.imsig.pl/pozycja/2017/221/42711,%22MATRAS%22\\_SP%C3%93%C5%81KA\\_AKCYJNA](https://www.imsig.pl/pozycja/2017/221/42711,%22MATRAS%22_SP%C3%93%C5%81KA_AKCYJNA).

czysto ekonomicznych poza jego obszarem pozostają niemal wyłącznie najsłabsze podmioty. Jest to również dowód na potężne rozwarstwienie rynku dystrybucji detalicznej, a zwłaszcza warunków handlowych, w oparciu o które pracują reprezentanci poszczególnych segmentów.

W praktyce różnice w wysokości rabatów, udzielanych poszczególnym typom sprzedawców detalicznych, sięgają 15-20 proc. Najsłabszą pozycję mają księgarnie detaliczne, choć także wśród przedstawicieli tego segmentu występują różnice w warunkach handlowych, na jakich pracują. Praktykowane rabaty to: 25, 27, 32, 35, 37 proc.

Na znacznie korzystniejsze warunki handlowe mogą liczyć duże sieci księgarskie, choć także tu panuje znaczące zróżnicowanie rabatów, które w zależności od podmiotu handlowego i dodatkowych kosztów związanych na przykład z bezpośrednią współpracą handlową, wahają się nawet od 47 do 55 proc.

Jeden z najczęściej powtarzających się zarzutów firm specjalizujących się w stacjonarnej sprzedaży detalicznej dotyczy różnic w rabatach handlowych oferowanych sprzedawcom internetowym. Co więcej, czołowe firmy z segmentu hurtowego udzielają lepszych warunków handlowych tym samym podmiotom na potrzeby sprzedaży internetowej. Najczęściej praktykowane warunki handlowe oferowane w tym obszarze kształtują się na poziomie 37-45 proc.

Rezultatem wojny rabatowej, która zdominowała rodzimy sektor detaliczny, jest postępująca w szybkim tempie deprecjacja wartości książki – w dniu wprowadzenia jej do sprzedaży oferowana jest często z rabatem od ceny detalicznej dochodzącym do 30-35 proc.

Sytuacja na rynku zaczyna wyglądać bardzo źle. Co gorsza, wydaje się, że w równym stopniu odpowiadają za nią wszyscy jego uczestnicy. Kilku-letni okres intensywnych przecen premierowej oferty w znacznym stopniu zmienił nawyki konsumenckie – obecnie czytelnicy wstrzymują się z zakupem książek w cenie sugerowanej przez wydawcę do momentu znaczącej obniżki lub migrują do innej księgarni w poszukiwaniu oferty korzystniejszej finansowo. Ma to realny wpływ na wizerunek samej książki, ale także branży wydawniczej. Ofiarami są przede wszystkim podmioty handlowe – zarówno te, które uczestniczą w wojnie cenowej, jak i te – nawet w większym stopniu – które się przed tym wzbraniają, z uwagi na rentowność realizowanej działalności biznesowej. Ta ostatnia grupa postrzegana jest przez konsumentów jako nieuczciwi sprzedawcy, celowo i sztucznie zawyżający ceny książek.

Wojny cenowe to temat, którego analiza służyć może za syntetyczny obraz problemów, jakich doświadcza obecnie sektor sprzedaży detalicznej

książek: doskonale uzmysławia skalę dysproporcji i konfliktu interesów, jakie istnieją między poszczególnymi częściami tego rynku. Jeszcze kilka lat wcześniej nieco odosobnionym liderem rynku, pod względem udziału tytułów objętych promocją w bieżącej sprzedaży, był Matras. Dziś firma ta już niemal nie istnieje, a wskazanie jej następcy, w obecnej sytuacji rynkowej, jest o tyle niemożliwe, co pozbawione sensu. Rzeczywistość jest taka, że obecnie niemal wszystkie rynkowe podmioty praktykują aktywną, czy wręcz agresywną politykę rabatową we własnych księgarniach internetowych, jak również pośrednio – de facto nagradzając wyższą sprzedaż generowaną przez poszczególnych rynkowych kontrahentów lepszymi, korzystniejszymi warunkami handlowymi, które z kolei pozwalają im na ofensywną politykę handlową we współpracy z segmentem detalicznym.

Jak wspomniano, przyczyną obecnej kondycji rynku stacjonarnej sprzedaży detalicznej książek należy upatrywać w zmianach, które przyniosła ze sobą reforma edukacji z 2014 roku. Zainicjowany w tym okresie system finansowania części podręczników i pomocy szkolnych z dotacji celowej Ministerstwa Edukacji Narodowej w wymierny sposób wpłynął nie tylko na kondycję finansową wydawców edukacyjnych, ale w olbrzymim stopniu zdestabilizował sytuację w obszarze sprzedaży detalicznej. Sektor księgarski stracił znaczącą część przychodów ze sprzedaży oferty, której dystrybucja przez lata zapewniała księgarzom stabilizację finansową. W przypadku niezależnych podmiotów lokalizowanych w małych miejscowościach sprzedaż podręczników generowała nawet do 60-70 proc. sprzedaży. W rezultacie przychody księgarń indywidualnych poniosły wielomilionowe straty.

Trzeba przyznać, że księgarstwo indywidualne otrzymało w ostatnich latach kilka silnych ciosów, które zatrzęsły jego posadami i w zasadniczy sposób wpłynęły na jego przyszłą kondycję. Jakże zatem alternatywy rysują się przed tą częścią segmentu detalicznej sprzedaży stacjonarnej? *Wszyscy myślą o tym, jak rynek detaliczny może się skurczyć i jak źle może to wpłynąć na branżę, ale niewiele osób zwraca uwagę na fakt, że te podmioty, które pozostaną na rynku, będą musiały skupić większą uwagę na innych publikacjach. Osobiście uważam, że to dla nich spora szansa. Nie dla wszystkich, ale na pewno dla tych, którzy zostaną... z dobrymi pomysłami na to co dalej. (...) Oczywiście wszystkiego nie da się nadrobić. Natomiast ci, którzy będą mieli pomysł na nową organizację swoich biznesów, na pewno znajdą ofertę wydawniczą, która może im w tym pomóc. Pewnie najwięcej możliwości mają w tym zakresie najmocniejsze podmioty dystrybucyjne, ale księgarze indywidualni także mają pewne możliwości. Rynek nie lubi pustki – w taki, trzeba przyznać dość optymistyczny sposób, patrzy na tę kwestię Marek*

Dobrowolski, dyrektor handlowy wydawnictwa Nasza Księgarnia<sup>18</sup>. Taki pogląd zdawała się podzielać nie tylko część podmiotów od dawna zaangażowanych w proces konsolidacji księgarń, ale także coraz liczniejsza grupa przedstawicieli sektora wydawniczego. Niestety, po przeszło trzech latach, które upłynęły od utraty przez rynek księgarski przychodów ze sprzedaży podręczników, tak wyrażone nadzieje, okazały się płonne. Na ich drodze stanęła bowiem rynkowa rzeczywistość.

Niestety ani wydawcom, ani dystrybutorom nie udało się przekonać księgarzy stacjonarnych, że po „utracie” przychodów z oferty podręcznikowej sposobem na zwiększanie sprzedaży nie jest tylko oferta produktów alternatywnych do książek, jak zabawki czy artykuły papiernicze, ale także – a może przede wszystkim – oferty publikacji o charakterystyce innej niż edukacyjna, w tym beletrystyki. *Jeżeli mówimy o beletrystyce, to niemal się nie udaje, ponieważ sprzedaż książek z tej kategorii zależy od rynkowych realiów, a zwłaszcza rozbieżności w polityce cenowej realizowanej między poszczególnymi kanałami dystrybucji* – przyznaje Lucjan Wypych, właściciel firmy dystrybucyjnej Super Siódemka<sup>19</sup>.

Wśród księgarzy indywidualnych pojawiają się głosy nadziei, według których mimo braku ustawy regulującej ceny książek, wydawcy mogliby chronić rynek tradycyjny w inny sposób. Jedną z takich propozycji zakłada wykorzystanie narzędzi promocyjnych stosowanych przez największe podmioty sieciowe, w postaci odpłatnej – na przykład w formie dodatkowego rabatu – promocji oferty wydawców w witrynach księgarni.

## Ustawa o książce

Znaczna część środowiska wydawców i dominująca część środowiska księgarskiego za najlepszy, a w zasadzie jedyny ratunek dla branży uznaje regulację rynku w oparciu o tzw. ustawę o książce.

Przez lata wątek ten regularnie powracał jako jeden z głównych tematów w otwartej debacie na temat kondycji rodzimego rynku wydawniczego, zwłaszcza w obszarze dystrybucji książek drukowanych.

W przeciwieństwie do wielu krajów europejskich, Polska nie doczekała się regulacji prawnej, która nakładałaby na wydawców obowiązek drukowania cen na okładce. W rezultacie tę samą książkę w wielu miejscach można kupić w różnych cenach. Jeszcze w 2003 roku rozgorzała dyskusja,

■ 18. Rozmowa z Markiem Dobrowolskim, prezesem i Anną Gajewską, wiceprezesem zarządu Platformy Dystrybucyjnej Wydawnictw, „Biblioteka Analiz” nr 18/2014.

■ 19. „Budowanie relacji. Jesienne Targi Super Siódemki”, „Biblioteka Analiz” nr 18/20017.

czy na okładce należy drukować cenę czy nie i czy na wzór francuskiej tzw. ustawy Langa<sup>20</sup> powinno się ustalać sztywne poziomy rabatów<sup>21</sup>.

W połowie poprzedniego dziesięciolecia Ministerstwo Kultury zapowiedziało przygotowanie stosownej ustawy, wzorowanej na legislacji francuskiej. W latach 2004-2005 trwały konsultacje środowiskowe. Wprawdzie członkowie Polskiej Izby Książki (PIK) projekt ustawy odrzucili, jednak temat powracał w kolejnych latach wielokrotnie.

Rada PIK podjęła decyzję o zleceniu tego zadania Markowi Bukowskiemu z Kancelarii Bukowski & Wspólnicy. Podczas Walnego Zgromadzenia PIK, które odbyło się w listopadzie 2010 roku, członkom Izby zaprezentowano dokument zatytułowany „Założenia do projektu ustawy o książce”. Jego treść publikowaliśmy w wydaniu „Rynku książki w Polsce” z 2011 roku. W tym okresie środowisko nie podejmowało aktywnie tematu regulacji rynku, zajęte przede wszystkim niwelowaniem negatywnych skutków wprowadzenia stawki 5 proc. podatku VAT na książki. W połowie 2012 roku nowo powstała Sekcja Wydawców Beletrystycznych PIK podjęła działania na rzecz opracowania odpowiedniego projektu zmian w prawie.

Według zaprezentowanych założeń projekt ten zmierzał w kierunku wprowadzenia stałej ceny książek na określony czas i miałyby objąć wszystkie formy książek oraz obszary sprzedaży, w tym stacjonarną i internetową. W efekcie tych prac pod koniec lutego 2014 roku PIK zaprezentowała projekt ustawy o jednolitej cenie książki.

Zdaniem autorów projektu regulacji, zaproponowane zmiany powinny mieć pozytywny wpływ m.in. na kondycję i zachowanie substancji księ-

■ 20. Polski przekład ustawy wraz z wprowadzeniem ukazał się w 2004 roku nakładem Biblioteki Analiz, obecnie wydanie dostępne także w formie cyfrowej.

■ 21. We Francji maksymalny upust może sięgać 5 proc. ceny detalicznej, przy czym księgarz musi o upuście informować zarówno wydawcę, jak i czytelnika. Zdaniem wielu wydawców, hurtowników i niektórych księgarzy, jest to zamach na wolność obrotu handlowego. Ceny drukowane są na okładkach prawie we wszystkich krajach Unii Europejskiej i w Stanach Zjednoczonych. Jako pierwszy zapis o stałej cenie wprowadzili Francuzi. W 1981 roku minister kultury Jacques Lang przeforsował kontrowersyjne zapisy ograniczające wolny handel książką.

Twórcom francuskiej ustawy przyświecała idea, że „dobro kultury nie podlega prawom konkurencji”. Dla firm, które nie stosują stałej ceny, przewidziano w ustawie sankcje. Początkowo zapis ten budził kontrowersje w Unii, jednak w 1985 roku Europejski Trybunał Sprawiedliwości stwierdził zgodność ustawy z zapisami traktatu rzymskiego. W ślad za Francją poszły inne kraje. Stosowne ustawy przyjęto w: Austrii, Hiszpanii, Grecji, Portugalii, a w 2002 roku także w Niemczech, gdzie przez wiele lat podobne zapisy regulowała umowa branżowa, której przestrzeganie nadzorował Związek Księgarstwa. Umowy branżowe istniały także w: Danii, Holandii i Luksemburgu – obecnie mają je zastąpić stosowne ustawy. Prace legislacyjne trwają we Włoszech i w Belgii. Jedynie w Wielkiej Brytanii wydawcy nie mają wpływu na wysokość rabatów udzielanych klientom przez wielkie sieci handlowe (głównie Tesco), choć i tam cena drukowana jest na okładce.



garskiej, wzrost dostępności książek oraz długofalowy spadek cen książek dla klienta finalnego. W 2014 roku projekt ustawy trafił do Parlamentu oraz odpowiedniej reprezentacji urzędów centralnych. Jednak przez wiele miesięcy nie doczekał się wyraźnego stanowiska strony rządowej. Dopiero w połowie września 2014 roku ówczesna minister kultury, prof. Małgorzata Omilanowska, na antenie stacji TVN 24 opowiedziała się za wprowadzeniem zasady jednolitej ceny książki na zasadach podobnych jak w innych krajach europejskich.

Po wielomiesięcznych staraniach inicjatorów projektu PIK<sup>22</sup> znalezienia dla niego poparcia politycznego, wiosną 2015 roku projekt za pośrednictwem klubu parlamentarnego Polskiego Stronnictwa Ludowego został wniesiony do łaski marszałkowskiej. Po nadaniu mu urzędowego numeru (druk nr 3477), latem projekt trafił wreszcie do prac Sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu, a następnie stał się obiektem prac specjalnej podkomisji. Kolejne tygodnie nie przyniosły jednak żadnych szczególnych rozstrzygnięć. Tak ten ostatni etap prac nad projektem w poprzedniej kadencji parlamentu komentował Włodzimierz Albin, prezes Polskiej Izby Książki: *Dla Polskiej Izby Książki, poza oczywistym rozgoryczeniem i zaprzepaszczeniem wielu lat prac i analiz, oznacza to tylko jedno – narastający chaos na polskim rynku książki. Chaos, który już dziś spowodował, że – korzystając z trafnej obserwacji znakomitej pisarki Magdaleny Parys – „z wydawców zrobili się handlarze, z pisarzy sfrustrowani autorzy, z czytelników klienci, a z literatury bazar”. Wrogiem Ustawy o książce nie był czas, bowiem jej projekt powstał dawno temu. Nie byli także jej oponenty. Jesteśmy zdania, że zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy wprowadzenia regulacji na polskim rynku książek, dali się poznać jako ludzie, którym los książek nie jest obojętny. Takiego żywego zainteresowania sytuacją książek w Polsce zabrakło niestety niektórym posłom. Jak inaczej interpretować nieobecność w ostatnim etapie prac podkomisji, do której dobrowolnie zgłosiło się swój akces? Zmusza nas to do konstatacji, że kultura oraz książki, jako jeden z jej podstawowych symboli, nie są w naszym kraju traktowane jako dobro szczególne. Jednym z powodów, dla których tak się dzieje, prawdopodobnie jest fakt, że o kulturę w naszym kraju walczy się, nomen omen, kulturalnie – bez strajków, bez blokad dróg ani manifestacji pod Sejmem<sup>23</sup>.*

Po zmianach, jakie przyniosły ze sobą wybory parlamentarne z jesieni 2015 roku, PIK nie zrezygnowała ze starań wprowadzenia regulacji rynku w oparciu o zapisy zawarte w projekcie przepracowanym przez poprzedni

■ 22. „Biblioteki szkolne i jednolita cena książki”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 15 września 2014.

■ 23. „Jednolita cena książki. Oświadczenie prezesa PIK”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 25 września 2015.

Parlament. Prace te skutkowały przecież pewnym zbliżeniem stanowisk niektórych środowisk zaangażowanych w merytoryczny wymiar projektu, czego dowodem było uwzględnienie przez jego pomysłodawców części uwag zgłaszanych np. przez środowisko bibliotekarzy.

W lutym 2017 roku PIK zaprezentowała najnowszą wersję swojego projektu<sup>24</sup>, która zawierała wszystkie ustalenia, poczynione w toku prac parlamentarnych z 2015 roku.

Poniżej prezentujemy treść projektu opracowanego przez PIK:

*Mając na względzie potrzebę ochrony książki jako dobra kultury, zapewnienie jej szerokiej i stałej dostępności na terytorium kraju, zapewnienie urozmaicenia dostępnej oferty czytelniczej, propagowanie czytelnictwa jako narzędzia rozwoju intelektualnego i kulturalnego jednostki i skutecznego sposobu budowania kapitału społecznego oraz wspieranie różnorodnej i ambitnej twórczości literackiej, a także stworzenie ram dla funkcjonowania krajowego rynku książki, w tym umożliwienie budowania zróżnicowanych sposobów dystrybucji przy jednoczesnym wspieraniu księgarń jako miejsc upowszechniania kultury, stanowi się, co następuje:*

#### **Art. 1.**

Ustawa określa:

- 1) zasady ustalania jednolitej ceny książki;
- 2) prawa i obowiązki wydawcy, importera oraz sprzedawcy końcowego związane z dystrybucją książki.

#### **Art. 2.**

Ileokroć w ustawie jest mowa o:

- 1) książce – należy przez to rozumieć książkę w rozumieniu symbolu 58.11.1 lub 58.11.2 Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług wydaną w formie drukowanej lub na dysku, taśmie i innym nośniku; 2) jednolitej cenie książki – należy przez to rozumieć cenę książki ustaloną przez wydawcę lub importera, obowiązującą przy sprzedaży książki nabywcy końcowemu, obejmującą stawkę podatku od towarów i usług stosowaną do książek;
- 3) wydawcy – należy przez to rozumieć wydawcę w rozumieniu art. 2 ust. 1 ustawy z dnia 7 listopada 1996 r. o obowiązkowych egzemplarzach bibliotecznych (Dz. U. Nr 152, poz. 722, z późn. zm. 1).
- 4) importerze – należy przez to rozumieć podmiot sprowadzający książkę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej z terytorium państwa członkowskiego Unii Europejskiej (wewnątrzspółnotowe nabycie) lub z te-

■ 24. Projekt ustawy z dnia 20.02.2017 r. Opracowanie: Polska Izba Książki.

- rytorium państwa niebędącego członkiem Unii Europejskiej, w celu wprowadzenia jej do obrotu;
- 5) sprzedawcy końcowym – należy przez to rozumieć podmiot wykonujący działalność gospodarczą w zakresie obrotu książkami, który sprzedaje książkę nabywcy końcowemu;
  - 6) nabywcy końcowym – należy przez to rozumieć podmiot, który nabywa książkę w celach innych niż jej sprzedaż, w szczególności sprzedaż w ramach wykonywanej przez siebie działalności gospodarczej;

#### **Art. 3.**

Przepisów ustawy nie stosuje się do sprzedaży książki z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej spoza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, chyba że książka jest odbierana przez nabywcę końcowego na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej w punkcie odbioru wskazanym przez sprzedawcę końcowego lub wysyłka książki do nabywcy końcowego następuje z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, jak również do sprzedaży wysyłkowej książki z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej za granicę.

#### **Art. 4.**

1. Przed wprowadzeniem książki do obrotu wydawca i importer są obowiązani do ustalenia jednolitej ceny książki.
2. Wydawca i importer są obowiązani umieścić trwale na książce oraz w internetowym katalogu wydawcy, jeśli taki wydawca posiada, jednolitą cenę książki oraz informację o miesiącu i roku wprowadzenia książki do obrotu.
3. Przed wprowadzeniem książki do obrotu wydawca i importer są obowiązani do przekazania odpowiedniej instytucji informacji o jednolitej cenie książki oraz o zmianach tej ceny.
4. Minister właściwy do spraw kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, w drodze rozporządzenia, określi instytucję właściwą dla gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji o jednolitej cenie książki oraz o zmianach tej ceny, a także do prowadzenia rejestru jednolitych cen książek.
5. Jednolita cena książki obejmuje wszelkie dodatki sprzedawane wraz z książką i stanowiące jej integralną część, w szczególności nośniki utworów, w tym muzycznych i audiowizualnych.

#### **Art. 5.**

Obowiązek ustalenia jednolitej ceny książki nie ma zastosowania do książki:

- 1) wydanej na zamówienie w łącznym nakładzie nieprzekraczającym 100 egzemplarzy w ciągu 12 miesięcy od daty wprowadzenia książki do obrotu;
- 2) wydanej poza granicami Rzeczypospolitej Polskiej w języku innym niż język polski i sprowadzonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- 3) w wydaniu bibliofilskim, charakteryzującym się wysoką jakością wydania, o przeznaczeniu kolekcjonerskim i wydanej w numerowanym nakładzie nieprzekraczającym 500 egzemplarzy;
- 4) artystycznej, której wydanie wymagało wykorzystania metod rękodzielniczych.

#### **Art. 6.**

1. Jednolita cena książki w ramach subskrypcji lub jednorazowej sprzedaży całej serii lub kolekcji książek oraz wielotomowych encyklopedii i słowników może być różna od sumy jednolitych cen poszczególnych części lub tomów książki.
2. W przypadku sprzedaży książki wydanej przez wydawcę danego odpłatnego dziennika lub czasopisma, wydawca i importer są uprawnieni do ustalenia innej jednolitej ceny książki dla prenumeratorów tego dziennika lub czasopisma, z zastrzeżeniem, że taka cena nie może być niższa niż 80% jednolitej ceny takiej książki sprzedawanej nie dla prenumeratorów.
3. Jeżeli sprzedaż książki nabywcy końcowemu jest dokonywana na raty, łączna kwota rat nie może być niższa od ustalonej uprzednio jednolitej ceny książki.
4. Wydawca i importer są uprawnieni do ustalenia różnych jednolitych cen książki wydanej w różnych standardach edytorskich, w szczególności wydanej w twardej lub miękkiej oprawie.
5. Wydawca i importer są zobowiązani zapewnić stosowanie w przed sprzedaży książki ceny zgodnej z ceną jednolitą książki.

#### **Art. 7.**

1. Jednolita cena książki obowiązuje w okresie od daty wprowadzenia książki do obrotu do upływu 12 miesięcy, licząc od pierwszego dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym wprowadzono książkę do obrotu.
2. Po upływie 6 miesięcy okresu, o którym mowa w ust. 1, wydawca i importer są uprawnieni do wycofania z rynku całego nakładu książki i ustalenia nowej jednolitej ceny książki obowiązującej do końca tego okresu.

3. W przypadku zmiany stawki podatku od towarów i usług stosowanej do książek w okresie, o którym mowa w ust. 1, wydawca i importer są uprawnieni do aktualizacji jednolitej ceny książki uwzględniającej tę zmianę.
4. W przypadku importu lub wewnątrzwspólnotowego nabycia książki wydanej w Rzeczypospolitej Polskiej, a następnie objętej eksportem lub wewnątrzwspólnotową dostawą na terytorium innego państwa jednolita cena książki w okresie, o którym mowa w ust. 1, nie może być niższa niż jednolita cena książki ustalona przez wydawcę.
5. Przepisu ust. 4 nie stosuje się do sprowadzenia książki z państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) – stron umowy o Europejskim Obszarze Gospodarczym, chyba że obiektywne czynniki, w szczególności brak rzeczywistej sprzedaży książki w tych państwach, pozwalają stwierdzić, że działanie to miało na celu obejście przepisów ustawy.

#### **Art. 8.**

1. Do sprzedaży książki po jednolitej cenie książki obowiązany jest sprzedawca końcowy.
2. Sprzedawca końcowy jest obowiązany do sprzedaży książki nabywcy końcowemu po cenie nie niższej niż 95% i nie wyższej niż 100% jednolitej ceny książki.
3. Sprzedawca końcowy jest uprawniony do sprzedaży książki po cenie nie niższej niż 80% i nie wyższej niż 100% jednolitej ceny książki, jeżeli książka jest nabywana przez:
  - 1) instytucję kultury w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. 2012 r. poz. 406, z 2014 r. poz. 423 oraz z 2015 r. poz. 337);
  - 2) jednostkę organizacyjną, o której mowa w art. 2 ustawy z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm. 2));
  - 3) uczelnię w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. ((Dz.U. z 2012 r. poz. 572 tekst jedn. ze zm.);
  - 4) instytut badawczy, o którym mowa w ustawie z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz.U. z 2016 r. poz. 371, tekst jedn.);
  - 5) instytut naukowy Polskiej Akademii Nauk, o którym mowa w ustawie z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Polskiej Akademii Nauk ((Dz.U. z 2016 r. poz. 572, tekst jedn.)).
4. Przepis ust. 3 stosuje się także w przypadku nabywania książek przez inne podmioty, na potrzeby funkcjonowania podmiotów, o których mowa w ust. 3.

5. Sprzedawca końcowy jest uprawniony do sprzedaży książki po cenie nie niższej niż 85% i nie wyższej niż 100% jednolitej ceny książki, jeżeli książką tą jest podręcznik kupowany przez stowarzyszenie rodziców uczniów danej szkoły korzystających z danego podręcznika.
6. Sprzedawca końcowy jest uprawniony do sprzedaży książki po cenie nie niższej niż 85% i nie wyższej niż 100% jednolitej ceny książki podczas trwających nie dłużej niż 4 dni targów książki, w czasie których książki do sprzedaży oferuje co najmniej 10 sprzedawców końcowych.
7. Książka wybrakowana, wadliwa lub uszkodzona może być sprzedawana po cenie innej niż jednolita cena książki pod warunkiem poinformowania nabywcy końcowego o wadach danego egzemplarza.

#### **Art. 9.**

Obowiązek sprzedaży książki po jednolitej cenie książki nie ma zastosowania do jej sprzedaży:

- 1) wydawcy książki,
- 2) importerowi książki,
- 3) przedsiębiorcom wykonującym działalność gospodarczą w zakresie dystrybucji książek,
- 4) pracownikom podmiotów, o których mowa w pkt 1-3,
- 5) autorowi książki,
- 6) biblioteki w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 27 czerwca 1997 r. o bibliotekach (Dz. U. 2012 r. poz. 642 i 908 oraz z 2013 r. poz. 829) – pod warunkiem zakupu książki na własny użytek.

#### **Art. 10.**

1. Jeżeli nabywca końcowy nie ma możliwości zakupu w punkcie sprzedaży książki objętej ofertą handlową wydawcy lub importera, sprzedawca końcowy jest obowiązany, na żądanie nabywcy końcowego i pod warunkiem dostępności książki u wydawcy lub importera, po zapłaceniu przez nabywcę końcowego jednolitej ceny książki, zamówić jeden egzemplarz takiej książki dla nabywcy końcowego. W takim przypadku sprzedawca końcowy jest uprawniony do obciążenia nabywcy końcowego wyłącznie kosztami związanymi z dostarczeniem książki.
2. Przepisu ust. 1 nie stosuje się do punktów sprzedaży, w których prowadząca działalność nie polega na sprzedaży książek, w szczególności do punktów sprzedaży prasy i sklepów wielobranżowych.

#### **Art. 11.**

W okresie obowiązywania jednolitej ceny książki zakazane jest w ramach prowadzonej działalności gospodarczej:

- 1) informowanie o sprzedaży książki po cenie niższej niż jednolita cena książki w punkcie innym niż punkt sprzedaży książki nabywcy końcowemu;
- 2) oferowanie książki jako bezpłatnego dodatku do produktów lub usług, a także oferowanie produktów lub usług jako dodatków do książki, zarówno bezpłatnych, jak i po cenie znacząco odbiegającej od ceny rynkowej tych produktów lub usług, chyba że sprzedaż tych produktów lub usług łącznie z książką została przewidziana przez wydawcę lub importera i uwzględniona przez te podmioty w jednolitej cenie książki.

#### **Art. 12.**

Kto:

- 1) *wbrew przepisowi art. 4 ust. 1 nie ustala jednolitej ceny książki,*
- 2) *wbrew przepisowi art. 5 ust. 1 nie umieszcza trwale jednolitej ceny książki na książce oraz nie zamieszcza jej w internetowym katalogu wydawcy, jeżeli takowy prowadzi,*
- 3) *wbrew przepisowi art. 5 ust. 1 nie umieszcza na książce oraz w internetowym katalogu wydawcy, jeżeli takowy prowadzi, informacji o mieście i roku wprowadzenia książki do obrotu albo umieszcza informację nieprawdziwą,*
- 4) *nie sprzedaje egzemplarzy książki po jednolitej cenie książki w okresie, o którym mowa w art. 7 ust.1,*
- 5) *wbrew przepisowi art. 11 pkt 1 informuje o sprzedaży książki po cenie niższej niż jednolita cena książki w punkcie innym niż punkt sprzedaży książki nabywcy końcowemu,*
- 6) *wbrew przepisowi art. 11 pkt 2 oferuje książkę jako bezpłatny dodatek do produktów lub usług lub oferuje produkty lub usługi jako dodatki do książki – podlega karze grzywny.*

#### **Art. 13.**

*Orzekanie w sprawach o czyny, o których mowa w art. 12, następuje w trybie przepisów ustawy z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz. U. z 2013 r. poz. 395, z późn. zm.3)).*

#### **Art. 14.**

*Opracowanie: Polska Izba Książki. W ustawie z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503, z późn. zm.4)) w art. 3 ust. 2 otrzymuje brzmienie:*

*„2. Czynami nieuczciwej konkurencji są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, wprowadzające w błąd*

*oznaczenie towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej, prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym oraz sprzedaż książek po cenie innej niż jednolita cena książki, z naruszeniem przepisów ustawy z dnia [\*] o jednolitej cenie książki (Dz. U. Poz. ...).”*

#### **Art. 15.**

*Przepisy ustawy stosuje się do książki wydanej lub sprowadzonej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej po dniu wejścia w życie ustawy.*

#### **Art. 16.**

*Ustawa wchodzi w życie po upływie 6 miesięcy od dnia ogłoszenia.*

Po ogłoszeniu projektu w branży po raz kolejny wybuchła publiczna debata między jego zwolennikami, a przeciwnikami. Co więcej, okazało się, że znaczna różnica zdań na ten temat nie jest wyłącznie domeną największych graczy poszczególnych segmentów rynku książki. Po raz pierwszy wyraźnie zabrzmiał na przykład głos małych oficyn wydawniczych, które powszechnie uznawane są za naturalne branżowe zaplecze projektu regulacji rynku opartej na idei jednolitej ceny książki. Stało się to za sprawą listu otwartego, jaki do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, wicepremiera prof. Piotra Glińskiego, skierowała grupa tzw. niszowych wydawnictw. Jego treść publikujemy poniżej:

#### **Szanowny Panie Ministrze,**

*w nawiązaniu do prośby o przekazanie do resortu przez przedstawicieli środowisk związanych z polskim rynkiem książki i czytelnictwem uwag w sprawie ustawy o jednolitej cenie książki my, właściciele niewielkich wydawnictw, przedstawiamy swoje stanowisko.*

*Wyrażamy swój sprzeciw wobec ustawy o jednolitej cenie książki, gdyż uważamy, że ustawa ta pogorszy wyjątkowo trudną sytuację małych wydawców literatury niszowej, specjalistycznej i popularnonaukowej, spowoduje spadek czytelnictwa, a być może także spowoduje wzrost cen książek.*

*Podstawowym argumentem jest brak zapisów w ustawie dotyczących poszczególnych ogniw dystrybucji. To sprawi, że dysproporcje pomiędzy ceną zakupu przez hurtownie/sieci a ceną okładkową pozostaną bez zmian. Na takiej sytuacji zyskają dystrybutorzy książek – przeważnie wielkie sieci, w tym ta oparta o zagraniczny kapitał. Wydawcy oraz polscy księgarze stracą na*



wprowadzeniu stałej ceny książki. Docelowo stracą więc także czytelnicy: ograniczona zostanie oferta małych i średnich wydawców, wiele tytułów nigdy nie zostanie wydanych, a czytelnicy stracą możliwość zakupu w promocyjnych cenach stosunkowo drogiej książki niszowych, specjalistycznych lub popularyzujących wiedzę i wspierających proces długotrwałego uczenia się, a także twórczego rozwoju. Jeszcze bardziej widoczna i dostępna stanie się oferta „książkopodobna” – czytań i poradników kodowanych na podstawowym poziomie kompetencji językowej, a czasem nawet pisanych wbrew zasadom poprawnej polszczyzny i wydawanych z pominięciem prawideł sztuki edycyjnej. Aby zobrazować powyższy argument, posłużmy się przykładem: książka w cenie okładkowej 40,00 zł jest dostarczana do hurtowni w cenie 20,00 zł. W tych 20,00 zł zawiera się koszt praw autorskich, tłumaczeń, druku, redakcji, korekty, grafiki i niewielki zysk wydawcy (ok. 4 zł). Obniżenie ceny okładkowej o 20% (z 40,00 do 32,00 zł) spowoduje, że hurtownia będzie kupować tę książkę za 16,00 zł, a więc zysk wydawnictwa wyniesie 0,00 zł. Żaden zapis ustawy nie ogranicza marż dystrybutorów, więc nie będzie żadnego powodu do obniżenia ceny okładkowej. Zaznaczamy, że dystrybutorzy/sieci/ hurtownie (bazujące na rabatach 50%-60%, które ze względu na ustawę wcale nie ulegną zmianie) generują dla wydawcy większą część zysku ze sprzedaży tytułu. Zysk płynący ze sprzedaży w niewielkich księgarniach stacjonarnych jest w porównaniu do sprzedaży przez sieci marginalny. Odnosimy wrażenie, że zwolennicy ustawy nie zdają sobie sprawy z tego, że między czytelnikiem a wydawcą stoi dystrybutor, który i tak zachowa swoje 50-60 proc. rabatu od wydawcy.

Dodatkowo trudno oprzeć się wrażeniu, że autorzy ustawy próbują za wszelką cenę uregulować zjawiska związane ze zmianą paradygmatu komunikacji społecznej będące następstwem rewolucji technologicznej. Wiara w to, że ustawa o stałej cenie książki „przeniesie” klientów sklepów internetowych do księgarni stacjonarnych jest wyjątkowo naiwna. Rynek e-commerce i m-commerce rozwija się niezwykle intensywnie na całym świecie, także w Europie. W naszym kraju rośnie o kilkanaście procent rocznie. W samym 2016 roku osiągnął wartość ponad 36 mld zł. Klienci kupują w internecie nie tylko ze względu na rabaty, ale też z wielu innych przyczyn, których nie zmieni ani ustawa o cenie minimalnej książki, ani inna regulacja. Co więcej, księgarnie internetowe są dobrodziejami małych i średnich wydawców – dzięki elastyczności i sprawności w docieraniu do grup docelowych szybko przyciągają klientów, a pieniądze z tytułu sprzedanych książek błyskawicznie odprowadzają do wydawców. To niebagatelny argument za wspieraniem rozwoju księgarni internetowych. Podczas gdy dystrybutorzy książkowi pracują z wydawcami w oparciu o terminy płatności 140-180 dni i średnio spóźniają się z płatnością o dodatkowych 30-60 dni, mali księgarze internetowi

rozliczają się z wydawcami w terminach do 30 dni. Dziś to oni głównie zapewniają małym oficynom płynność finansową. Wielkie sieci dystrybutorskie prowadzą natomiast groźne działania księgowo mające charakter żonglowania należnościami – dokonują u wydawców dużych zamówień (unikanie opodatkowania), by następnie, kilka miesięcy później, dokonywać znacznych zwrotów (unikanie rozliczenia z wydawcą).

Jesteśmy przekonani, że ustawa będzie skutkować znacznym spadkiem sprzedaży nowości wydawniczych i ograniczy liczbę premier, zwłaszcza tytułów wartościowych, wymagających dużych nakładów pracy i nakładów finansowych. Czytelnicy, zniechęceni wysoką ceną, nie będą chętnie sięgać po nowości, po roku od premiery natomiast nie będą już o nich pamiętać. Ponieważ w mediach promuje się właściwie tylko nowości (tytuł przestaje funkcjonować jako „nowość” po około 6 miesiącach od daty wydania), promocja danej książki, której nikt ze względu na wysoką (w domyśle: pozbawioną rabatu) cenę nie kupi od razu, traci sens.

Ograniczenie możliwości sprzedaży nowości spowoduje konieczność zmniejszenia nakładów poszczególnych tytułów, co oznacza wzrost kosztów produkcji książki i – w konsekwencji – wzrost jej ceny okładkowej.

Zapisy w ustawie ograniczające rabat dla bibliotek spowodują, że biblioteki, dysponując takimi samymi środkami jak dotąd, kupią znacznie mniej książek, co przełoży się na spadek czytelnictwa. Obecnie biblioteki kupują książki w przetargach, a rabaty dla nich sięgają 40 proc. Wprowadzenie ustawy spowoduje, że biblioteki zrezygnują z zakupu dzieł ambitnych czy niszowych na rzecz popularnej literatury publikowanej przez wydawniczych gigantów, co w konsekwencji znacznie uszczupli i zuboży ofertę wydawniczą w Polsce w ogóle.

Niebagatelne znaczenie mają również w projektowanej ustawie zapisy ograniczające rabaty podczas targów i imprez: spowoduje to zmniejszenie zainteresowania takimi imprezami ze strony odwiedzających, co jednoznacznie przełoży się na spadek czytelnictwa. Obecnie takie imprezy są świętami książek i należy je wspierać, a nie tworzyć przepisy, które w nie uderzają.

Pragniemy jeszcze raz podkreślić, że zapisy ustawy uderzą przede wszystkim w małych wydawców, dla których sprzedaż nowości jest niezwykle istotna z biznesowego punktu widzenia. Warto przypomnieć, że to niewielkie wydawnictwa wprowadzają na rynek niszowe książki, które wzbogacają ofertę wydawniczą. To głównie dzięki małym wydawcom w Polsce dostępna jest literatura czeska, słowacka, rumuńska, grecka. Ustawa wpłynie także negatywnie na wydawanie polskiej literatury – nie należy zapominać, że gros wydawców specjalizuje się w rodzimej twórczości: w tej sytuacji spadnie liczba debiutów prozatorskich, a i tak fatalna sytuacja, w jakiej znajduje się polska poezja, nie tylko nie ulegnie poprawie, ale dotrze do katastrofального pozio-

mu. Ucierpi nie tylko twórczość młodych stażem literatów, pogorszeniu ulegnie sytuacja nawet autorów o ustabilizowanej pozycji na rynku – czytelnik nie wyda więcej na zakup nowości wydawniczych, więc liczba zakupionych pozycji ulegnie zmniejszeniu. Bardzo dolegliwe z punktu widzenia rozwoju polskiej gospodarki może okazać się ograniczenie działalności wydawców funkcjonujących w obszarze literatury faktu, w tym literatury popularno-naukowej. Książki popularyzujące największe odkrycia naukowców czy dokonania zespołów badawczych w dziedzinach takich jak: ekonomia, energetyka, astronomia, medycyna i inne – już dziś stanowią wyjątki na polskim rynku książki. Warto zwrócić uwagę, że literatura ekonomiczno-biznesowa to w Polsce przede wszystkim mało wartościowe poradniki typu „jak osiągnąć sukces”. W Polsce nie tłumaczy się albo tłumaczy bardzo mało książek laureatów ekonomicznej Nagrody Nobla, laureatów Medalu im. Johna Batesa Clarka, nie sprzedaje się monografii polskich naukowców itd. Wydawanie książek, które dostarczają wiedzę, wymaga wiedzy i zasobów finansowych, a także stabilnego, sprzyjającego takim przedsięwzięciom otoczenia rynkowego, którego w Polsce od zawsze brakowało.

Z podanych wyżej powodów uważamy, że aby uzdrowić polski rynek książki, należy przede wszystkim przemyśleć uregulowanie maksymalnych pułapów marż dystrybutorskich. Można ewentualnie także przemyśleć wyłączenie spod ustawy o jednolitej cenie książki wydawców o niewielkim obrocie (na przykład poniżej 3 mln zł rocznie).

Dobrym przykładem na to, jak podobna ustawa bardziej szkodzi niż pomaga rynkowi czytelniczemu i wydawniczemu jest Izrael – tam po roku obowiązywania ustawy o stałej cenie książki (ustawa, która tak jak przygotowywany polski projekt miała w założeniu chronić autorów, wydawców i księgarzy) sprzedaż nowych tytułów spadła o 35 proc., zaś ogólna sprzedaż o 15 proc. Powodem był fakt, że klienci wybierali starsze tytuły, których ustawa nie obejmowała. Ustawa w Izraelu została zniesiona po 2 latach obowiązywania, wbrew obowiązującemu w tym kraju zwyczajowi niezmienniania prawa przez 4 lata od uchwalenia. Stało się tak, ponieważ dewastacja rynku książki okazała się tak duża, że niezbędna była natychmiastowa reakcja. Warto więc pochylić się nad tym przykładem i uczyć się na doświadczeniach innych, a nie niszczyć. Analiza sytuacji udowodniła, że ustawa najmocniej dotknęła młodych i mniej popularnych autorów, ponieważ wydawcy w takiej sytuacji nie chcieli ryzykować wydania książek w ogóle. W tym miejscu warto także zwrócić uwagę, że powoływanie się przez zwolenników ustawy o jednolitej cenie książki na przykłady innych krajów, takich jak Francja, jest kontrproduktywne. Legislacje te wprowadzone zostały przed wieloma laty, jeszcze zanim upowszechnił się internet i zaczął rozwijać – także książkowy – rynek e-commerce oraz rynek książek elektronicznych.

Jeżeli Panu Ministrowi leży na sercu stan polskiego czytelnictwa, kondycja polskiego rynku książki, a także przyszłość intelektualna i potencjał twórczy Polaków proponujemy, by rozpocząć działania na następujących polach:

Po pierwsze – ustalenie maksymalnego pułapu marży, jakie od wydawcy może pobierać dystrybutor. Dziś poziomy te wahają się między 50 a 60 proc. (czasem więcej). Jeszcze w latach 90. było to 9 proc. Nic dziwnego, że kondycja czytelnictwa była lepsza.

Po drugie – uleczenie patologicznej sytuacji, jaką są 140-180 dniowe terminy płatności. W księgarniach stacjonarnych a także internetowych klient musi zapłacić za książkę natychmiast (gotówką, kartą, w internecie – przedpłata). Od lat mali wydawcy próbują zrozumieć, co dzieje się przez ponad 180 dni z kwotą, którą czytelnik uiszcza za ich książkę w sklepie. Smutna rynkowa prawda jest taka, że mali wydawcy wciąż udzielają olbrzymich, wielomiesięcznych (często większych niż roczne), nieoprocentowanych kredytów kupieckich wielkim sieciom dystrybutorskim.

Po trzecie – wprowadzenie zasad antymonopolowych na rynku, na którym głównymi ruchami są konsolidacje pionowe. Zakazanie skupiania w ramach jednej grupy kapitałowej firm dystrybutorskich, wydawnictw i drukarni. Sytuacja, z którą dziś mamy do czynienia, powoduje, że wielkie grupy kapitałowe finansują wydawanie swoich książek z pieniędzy, które w ich sklepach/sieciach/ hurtowniach zostawiają klienci lub mali księgarze, płacąc za towar małych wydawców.

Po czwarte – obniżenie stawki VAT dla e-booków do maksymalnie 5 proc.

Kamila Buchalska i Tomasz Zaród, Książkowe Klimaty  
 Julia Różewicz, Wydawnictwo Afera  
 Szymon Holcman, Kultura Gniewu  
 Paweł Timofiejuk, Timof i Cisi Wspólnicy  
 Hanna Mirska-Grudzińska, Marginesy  
 Grzegorz Zalewski, Wydawnictwo Linia  
 Katarzyna Kozłowska, Kurhaus Publishing  
 Katarzyna Kamieniarz, OMG! Wytwórnia Słowobrazu  
 Iwona i Maciej Pietrasikowie, Taurus Media  
 Jakub Syty, Kubusse  
 Igor Zalewski, Wydawnictwo The Facto  
 Anna Zdrojewska-Żywiecka, Wydawnictwo Mamania,  
 Grupa Wydawnicza Relacja  
 Mirosław Śmigielski, Wydawnictwo Stara Szkoła<sup>25</sup>.

■ 25. List otwarty do Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dn. 15.03.2017 r.

Wiosną 2017 roku resort kultury przeprowadził dwa spotkania z reprezentantami środowiska rynku książki, które miały służyć wymianie poglądów na temat zaproponowanych zmian ustawowych. W ich rezultacie ogłoszono również trwające kilka tygodni konsultacje środowiska. W pierwszej połowie roku ożywiona dyskusja dotycząca idei jednolitej ceny książek była – obok upadku sieci Matras – głównym tematem branżowych spotkań. Co warte podkreślenia, szczególnie mocno wybrzmiewały w nich głosy przeciwników ustawy, którzy przez kilka poprzednich lat nie zdecydowali się na zbyt dużą aktywność w ujawnianiu własnych poglądów w tej kwestii. Przykładem na potwierdzenie tej tezy był nowy, ciekawy głos w debacie na temat regulacji rynku, jaki wybrzmiał podczas XXII Targów Wydawców Katolickich, które odbyły się w kwietniu 2017 roku. Zwolenników ustawy reprezentował w debacie m.in. Bogdan Szymanik, właściciel Wydawnictwa Bosz. *Dlaczego w Polsce ceny książek rosną i rosnąć będą, dopóki nie zostanie wprowadzona ustawa o jednolitej cenie? Otóż wszystkie rabaty, które udzielane są przez dystrybutorów, są rabatami „wyrwanymi” wydawcom. W praktyce oznacza to automatyczne podnoszenie cen każdej książki u każdego wydawcy, i nie ma na to żadnej rady. To nie są emocje tylko czysta ekonomia, ponieważ im wyższy rabat, tym wyższy jest koszt wytworzenia książki.*

*Po drugie – masowe znikanie księgarni stacjonarnych powoduje zmniejszenie się rynku, a zatem dostępności książki. Nie możemy myśleć wyłącznie o 5 proc. populacji, które charakteryzuje aktywne czytelnictwo i którzy w internecie znajdują każdą książkę, jaką są autentycznie zainteresowani. Należy bowiem pamiętać, że zakup książki jako towaru nie będącego artykułem pierwszej potrzeby ma często charakter impulsowy. Jeżeli w danej miejscowości nie będzie księgarni, automatycznie pewna grupa czytelników-klientów wypada z rynku. Co to oznacza dla biznesu wydawniczego? Oczywiście zmniejszenie nakładów, kolejny wzrost ceny książki i rezygnację z wydawania niektórych tytułów, czyli zubożenie oferty. Zatem jeżeli ktoś chce polemizować z tymi dwoma, bezwzględnymi faktami: niższy nakład – wyższa cena, wyższe rabaty – wyższy koszt wytworzenia i wyższa cena książki, to bardzo proszę – przekonywał szef bieszczadzkiej oficyny, który prowadzi również niewielką firmę księgarską operującą w regionie województwa podkarpackiego<sup>26</sup>.*

Z powyższymi argumentami polemizował m.in. Piotr Mistachowicz z wydawnictwa Esprit. *Spotykamy się na targach książki katolickiej i bardzo cieszę się, że inicjatorzy projektu ustawy o jednolitej cenie książki deklarują gotowość rozmowy i polemiki. Żałuję tylko, że część naszego środowiska nie była obecna na spotkaniach w Ministerstwie Kultury, kiedy przedstawiano*

■ 26. P. Waszczyk, „Różne punkty widzenia”, „Biblioteka Analiz” nr 6/2017.

ten projekt, ponieważ wielu wydawców książki religijnej, którzy działają na tym rynku od przynajmniej dwóch dekad i mają pewne doświadczenia i wolę, może nie tyle dyskutowania z tym projektem, który osobiście wydaje mi się zły. Jako że jesteśmy na targach książki katolickiej, można powiedzieć, iż projekt PIK pełen jest „pobożnych życzeń” – stwierdził właściciel i szef oficyny działającej w segmencie książki religijnej<sup>27</sup>. Jego zdaniem w Polsce mamy problem czytelnictwa i upadających księgarń. Według twórców ustawy ma być ona lekarstwem na te dwie bolączki. Tymczasem wbrew pozorom są to dwa odmienne problemy, o zupełnie różnych źródłach. Upadek czytelnictwa rozpoczął się w Polsce 20 lat temu, wraz z dynamicznym rozwojem innych form rozrywki. Wprowadzanie jednolitej ceny książek nie jest lekarstwem pomagającym radzić sobie z tym zjawiskiem. Błędne wydaje mi się państwa rozumowanie, że większa liczba księgarń spowoduje wzrost czytelnictwa. Proponowałbym, aby na każdym rogu w mieście postawić przychodnię, a wtedy każdy będzie lekarzem. Niestety to jest to samo przełożenie – argumentował

Mistachowicz<sup>28</sup>. Kontynuując ten wątek stwierdził również: Wszyscy wiemy dlaczego upadają księgarnie, które przez blisko trzy dekady żyły przede wszystkim ze sprzedaży podręczników. Państwo walcząc z chytryością wydawców edukacyjnych, odebrało księgarniom znaczącą część dochodów. Rzeczywiście wiele z nich znajduje się teraz w stanie agonialnym, ponieważ po zniknięciu podręczników z księgarń na jaw wyszła gorzka prawda o kondycji rynku wydawniczego w Polsce. Mówi pani, że księgarze mają pełną ofertę wydawców działających na naszym rynku. Tak się akurat składa, że jeżeli chodzi o asortyment publikacji religijnych, księgarnie świeckie są bardzo słabo zaopatrzone. To samo dotyczy książek naukowych. A przecież księgarnie też oferują swoim klientom bestsellery i odnoszą wrażenie, że w całej tej ustawie chodzi przede wszystkim o te 5 proc. rynku generujące obrót na bestsellerach, które rzeczywiście księgarze chcieliby mieć u siebie i sprzedawać na równi z sieciami, i księgarniami internetowymi – stwierdził szef oficyny Esprit<sup>29</sup>.

Różnice w poglądach na temat projektu o jednolitej cenie książki, jakie istnieją między uczestnikami rynku uwidacznia jeszcze jeden cytat z szefa krakowskiego wydawnictwa: *Jako wydawcy mamy ceny, które są dostosowane do warunków rynku. Nie mamy cen „z górką” jak państwo twierdzą. Jeżeli utrzymujemy jednolitą cenę książki, to kto jest największym poszkodowanym takiego systemu? Uważam, że wydawca, ponieważ przez rok nie*

■ 27. Ibid.

■ 28. Ibid.

■ 29. Ibid.

będzie miał możliwości przecenienia swojej książki. Co prawda po sześciu miesiącach może „wycofać książkę z rynku”, czyli de facto ją uśmiercić i pod nową ceną wprowadzić ją ponownie do sprzedaży. Już widzę, jak księgarnie przyjmują ponownie do sprzedaży stary tytuł z nową, choć niższą ceną<sup>30</sup>.

Ostatnim istotnym aktem w tej telenoweli było posiedzenie sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu poświęcone sytuacji na rynku książki, jakie odbyło się w połowie września 2017 roku<sup>31</sup>.

Tak zabiegi PIK na rzecz projektu argumentował wówczas Włodzimierz Albin, prezes Rady Polskiej Izby Książki: *Problemem jest czytelnictwo – nie ma czytelnictwa, nie ma rozwoju kraju. W Polsce trwa w tej chwili ogromna wojna cenowa na książki. Nowa książka jest natychmiast przeceniania, aby dany sprzedawca był najbardziej atrakcyjny dla klienta. Rabaty dla klientów ostatecznych zbliżają się lub przewyższają marże, na których pracują sprzedawcy detaliczni. Najłabsi, jak niezależne księgarnie, nie mając siły biznesowej nie są w stanie konkurować na tak funkcjonującym rynku. Obecnie stacjonarna księgarnia to wzorcowa „wystawa” książek. Kilkanaście krajów europejskich funkcjonuje z powodzeniem, ostatnim z nich jest przykład Włoch. 60 proc. sprzedaży książek w Anglii i 90 proc. sprzedaży internetowej. Staramy się wprowadzić w Polsce regulację opartą na jednolitej cenie książki, ponieważ robimy to po to, by naród czytał, jeżeli nie będzie tego robił, będziemy zostawać w tyle<sup>32</sup>.*

Przebieg posiedzenia potwierdził, po raz kolejny zresztą, że w przypadku kwestii regulacji rynku, na przykład w oparciu o rozwiązania prawne oparte na wprowadzeniu zasady jednolitej ceny książki, branża jest mocno podzielona.

Z drugiej strony obecnie trudno wierzyć, że regulacja rynku oparta o zasadę jednolitej ceny książki ma zdecydowane poparcie Ministerstwa Kultury. Ministerstwo nie zajmuje jednoznacznej opinii, m.in., z wagi na sprzeciw znacznej części środowiska wydawniczego.

*Ktoś musi wziąć na siebie ryzyko wprowadzania zmian w prawie – to leży po stronie rządu. Dlatego, jeżeli chcemy dotrzeć z pewnym przesłaniem do opinii publicznej, potrzebujemy rzetelnej debaty na ten temat. Możemy udzielić jednego czy dwóch wywiadów, ale to stanowczo za mało. Dlatego mam trochę pretensji o to, że Polska Izba Książki nie poprzedziła prezentacji projektu tego rodzaju debatą publiczną, która jest nam potrzebna – stwierdziła podczas spotkania Magdalena Gawin, podsekretarz stanu w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego<sup>33</sup>.*

■ 30. Ibid.

■ 31. „To chyba już było? Jednolita cena w sejmie”, „Biblioteka Analiz” nr 16/2017.

■ 32. Ibid.

■ 33. Ibid.

Niezależnie jednak od finału działań na rzecz ustawy o książce, samo wprowadzenie regulacji ustawowej w oparciu o zasadę wymogu utrzymania niezminionej ceny książki przez okres 12 miesięcy od premiery nie wystarczy, aby zapewnić rynkowi stabilność. Niezbędna wydaje się konieczność wprowadzenia w życie także porozumienia branżowego, które zapobiegałoby spodziewanej zamianie toczącej obecnie rynek wojny rabatowej na wojnę marżową. Taki scenariusz oznacza z kolei niezmiernie długie negocjacje wewnątrz samego środowiska książki, co do których z góry można stwierdzić, że nie zyskają jednoznacznego poparcia większości podmiotów działających w ramach branży.

Wydaje się także, że obydwa procesy powinny toczyć się jednocześnie, tak by w momencie ewentualnego wejścia w życie rozwiązań regulujących rynek, nie doszło do jego kolejnej destabilizacji w obszarze marż udzielnych przez wydawców w procesie dystrybucji. Świadczą o tym działania o charakterze konsolidacyjnym i inwestycyjnym, których dynamika wyraźnie przyspieszyła po 2013 roku. Należą do nich: ciągły wzrost liczby salonów i księgarń największych stacjonarnych sprzedawców detalicznych, czyli sieci Empik i Matras, dynamiczny rozwój sieci Księgarnie Świat Książki, zmiany własnościowe wokół Domu Książki Białystok i zależnych od niego podmiotów, jak Gdański Dom Książki oraz Akrybia, które w 2016 roku zaowocowały startem nowej marki księgarskiej BookBook, jak również rozwój sieci Bookszpan. W dwa ostatnie szczególnie mocno zaangażowani są nie inwestorzy rodem z segmentu dystrybucyjnego a wydawcy. O szczegółach tych inwestycji piszemy nieco dalej.

Od 2015 roku, decyzją Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, działania dedykowane księgarzom w ramach Narodowego Programu Rozwoju Czytelnictwa przejął Instytut Książki. Jesienią 2015 roku ogłoszono start projektu o nazwie Polska Akademia Księgarstwa (PAK), który był wspólną edukacyjną inicjatywą Instytutu Książki, Instytutu Informacji Naukowej i Bibliotekoznawstwa UW oraz Polskiej Izby Książki. Inicjatywa miała formę studiów podyplomowych lub kursu zawodowego. Funkcję wykładowców PAK pełnili uczestnicy i analitycy rynku książki, a także doświadczeni praktykujący księgarze. W połowie 2017 roku zainaugurowano drugą edycję Akademii, która zakończy się w 2018 roku.

Ponadto, po wielu latach apelowania środowiska księgarskiego do władz państwowych o politykę wprowadzającą realne wsparcie państwa wobec księgarni niezależnych, wreszcie jesienią 2016 roku ogłoszono Programy Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego na 2017 rok, a wśród nich





premierową edycję Programu „Partnerstwo dla książki”<sup>34</sup>. Program objął cztery rodzaje zadań:

- prowadzenie szkoleń dla bibliotekarzy zatrudnionych w bibliotekach publicznych;
- prowadzenie działań animujących czytelnictwo w bibliotekach publicznych;
- prowadzenie szkoleń dotyczących podniesienia kwalifikacji księgarzy;
- promocja księgarń stacjonarnych i prowadzenie przez nie działań animujących
- czytelnictwo.

Budżet programu wyniósł 4,5 mln zł oraz 600 tys. zł jako kwota zarezerwowana dla zadań rozpatrywanych w etapie odwoławczym.

Wśród strategicznych celów programu znalazły się m.in. kwestia poprawy dostępu do książki w jej wszystkich formatach, jak również wzmocnienie kulturotwórczej roli księgarń i bibliotek. Szczegółowo określono je w następujący sposób:

- a) uzyskanie przez bibliotekarzy nowych umiejętności poprzez szkolenia, a przez to podniesienie standardów usług oferowanych użytkownikom bibliotek,
- b) rozszerzenie zakresu usług bibliotek i dostosowanie ich do potrzeb czytelników, zwłaszcza czytelników młodych,
- c) wzmocnienie funkcji bibliotek jako ośrodków animujących kulturę i aktywizujących społeczności lokalne,
- d) wsparcie działalności księgarń stacjonarnych,
- e) wsparcie profesjonalnego kształcenia księgarzy,
- f) pomoc we wdrożeniu księgarń stacjonarnych do nowoczesnych standardów pracy,
- g) wzmocnienie funkcji księgarń stacjonarnych jako ośrodków animujących życie literackie.

W ramach I naboru do programu do Instytutu Książki trafiły wnioski o dofinansowanie ponad 230 projektów. Łączna kwota dofinansowania przyznanego w ramach programu w pierwszym naborze wyniosła ponad 3,4 mln zł i objęła ponad 150 zadań. W wyniku drugiego naboru, przeprowadzonego wiosną 2017 roku, o wsparcie ze środków Ministerstwa Kultury ubiegali się wnioskodawcy 157 zadań. Dofinansowanie na łączną kwotę ponad 2,2 mln zł otrzymało ponad 120 zadań.

■ 34. Za: [www.mkidn.gov.pl](http://www.mkidn.gov.pl)

## Empik po korektach

*Kłopotów z Empikiem nigdy dość* – pisaliśmy w poprzednim wydaniu naszej publikacji<sup>35</sup>. Tymczasem obserwacja poczyniń tej firmy w ostatnich trzech latach uprawnia do ostrożnego optymizmu i stwierdzenia, że sieć Empik jest obecnie partnerem handlowym przewidywalnym i stabilnym, jakim nie był już od wielu lat, a zdaniem niektórych praktyków rynku wręcz nigdy.

Chociaż rzeczywiście, jeszcze pod koniec 2014 roku, perspektywy dla dalszego funkcjonowania firmy na rynku detalicznej sprzedaży dóbr kultury nie były tak dobre. W 2014 roku wartość akcji notowanej na warszawskiej giełdzie papierów wartościowych Grupy Empik Media & Fashion spadła o 76 proc. Co więcej, wynik netto grupy po trzech kwartałach 2014 roku był ujemny – firma zanotowała za ten okres stratę przekraczającą 114 mln zł, a ujemny wynik finansowy stał się m.in. udziałem sieci salonów Empik i sklepu internetowego Empik.com było uzyskanie pożyczki od właściciela w wysokości 100 mln zł. Przyjęty plan naprawczy zakładał sprzedaż części aktywów – przede wszystkim biznesu modowego i szkoły języków obcych.

Dodatkowym utrudnieniem dla firmy był narastający konflikt między akcjonariuszami – funduszem inwestycyjnym Penta a rodziną spadkobierców założyciela Empiku. Obecnie fundusze inwestycyjne Penta i Eastbridge kontrolują ponad 76 proc. udziałów w EM&F.

Środki finansowe pozyskane ze sprzedaży wybranych części firmy miały zostać wykorzystane na potrzeby modernizacji głównego biznesu, czyli sieci księgarń Empik, a także pomóc w spłacie pożyczki od głównych udziałowców.

Kolejnych kilkanaście miesięcy było okresem konsekwentnego powrotu na ścieżkę ponownego wzrostu przychodów ze sprzedaży książek. Z punktu widzenia dostawców firma stała się znacznie bardziej przewidywalnym partnerem handlowym, o co rynek postulował od wielu lat.

Prowadzona przez sieć, w pierwszej połowie bieżącej dekady, polityka zakupowa sprawiła, że Empik przestał być podmiotem dysponującym ofertą najbardziej reprezentatywną dla rodzimego rynku wydawniczego. Strategia optymalizacji oferty i jej koncentracja na książkach o potencjalnie najwyższej rotacji automatycznie spowodowały, że sieć odwróciła się od wielu wydawców, zwyczajnie tracąc zainteresowanie ich produkcją. O ile od lat na rynku obecne było sformułowanie o „książkach do marketów”, o tyle

■ 35. Łukasz Gołębiowski, Paweł Waszczyk „Rynek książki w Polsce 2016. Dystrybucja”, Biblioteka Analiz, Warszawa 2016.

już od 2011 roku coraz częściej w branżowych rozmowach mówiło się też o „książkach do Empiku”.

Pozytywna ocena tej strategii wydaje się niemożliwa. Przez lata Empik był postrzegany przez klientów jako miejsce możliwie pełnej oferty kulturalnej, nie zaś szczegółowo wyselekcjonowanej i ograniczonej do bestsellerów, które na dobrą sprawę dostępne są wszędzie, a w wielu miejscach można je kupować taniej i wygodniej.

Wyższe przychody sieć musiała osiągać poprzez... dodatkowe koszty po stronie wydawców. Dodatkowo Empik, wzorem innych podmiotów z sektora detalicznego, przystąpił w pewnym momencie do ogólnorynkowej wojny cenowej i konsekwentnie oferuje klientom liczne promocje, najchętniej pod hasłem „2 za 3”.

Jednocześnie utrzymujący się, z punktu widzenia segmentu wydawniczego, stanowczo zbyt niski poziom zakupów realizowanych przez sieć, w efekcie spowodował zwiększenie aktywności wydawców w poszukiwaniu alternatywnych rynków zbytu, a w wielu przypadkach wręcz wycofanie części tytułów z oferty Empiku.

Ponadto na początku 2015 roku firma stanęła przed nagłośnionym medialnie „buntem oburzonych”, kiedy do prezes sieci skierowano list otwarty, podpisany przez 160 ludzi kultury. Pomysłodawcą listu i całej akcji był pisarz i dziennikarz Remigiusz Grzela. *Więcej półek dla małych wydawców, więcej półek z książkami nominowanymi do nagród i nagradzanymi, promocja literatury, dobrze zorientowani księgarze, wreszcie Empik jako miejsce, w którym masz pewność, że znajdziesz książkę, której szukasz. To nie wydaje się takim trudnym do wykonania planem* – mówił w jednej z licznych wypowiedzi dla mediów, które skwapliwie nagłaśniały akcję<sup>36</sup>. W gronie sygnatariuszy listu znaleźli się m.in.: Piotr Bratkowski, Krystyna Janda, Inga Iwasiów, Magdalena Tulli i Mariusz Szczygieł.

Odpowiedzią na te postulaty były m.in. zmiany w polityce handlowej i promocyjnej sieci Empik, a także strategii rozwoju firmy, które zapoczątkowano w 2015 roku. W efekcie wspomnianych wydarzeń z początku roku, kilka miesięcy później Empik zainicjował projekt pod hasłem „100 książek, które trzeba przeczytać”, propagujący kanon literacki. W pierwszym etapie akcji do stworzenia takiej listy wybranych dzieł literackich zaproszono znane postaci świata polskiej kultury. Znaleźli się wśród nich dziennikarze piszący o literaturze: Piotr Bratkowski, Katarzyna Montgomery, Mariusz Cieślik, Anna Dziewit-Meller, Małgorzata Halber, Magdalena Żakowska i Karolina Korwin-Piotrowska, jak i sami autorzy książek oraz literaturoznawcy: Sylwia Chutnik, Remigiusz Grzela, Katarzyna Tubylewicz, Jakub

■ 36. „Ludzie kultury piszą do Empiku”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 6 marca 2015.

Żulczyk, Janusz Leon Wiśniewski oraz reprezentujący Fundację Wisławy Szymborskiej Michał Rusinek. W połowie lipca listę opublikowano, a do pracy ruszyli internauci, którzy w głosowaniu mogli wskazywać na nazwiska z listy ekspertów, ale również zgłaszać swoje propozycje. Ostateczny wybór nowego kanonu literackiego dokonał się jesienią, a w listopadzie w ofercie salonów sieci Empik pojawiły się odpowiednio oznaczone tytuły, wybrane do kanonu zarówno przez ekspertów, jak i czytelników.

W omawianym czasie z pomocą przyszła rynkowa rzeczywistość, którą wyznaczyły m.in. realne widmo upadku wielu księgarń niezależnych, które po 2014 roku utraciły istotną część przychodów pochodzących ze sprzedaży podręczników, jak również potężna destabilizacja biznesowej kondycji

największego konkurenta w obszarze stacjonarnej sprzedaży detalicznej książek, czyli Matrasa. Jednocześnie Empik ustabilizował swoje kontakty z dostawcami, opracował strategię rozwoju na kolejne lata, podejmując prace nad optymalizacją procesów wspomagających sprzedaż.

Na koniec 2013 roku Empik pracował w oparciu o 198 salonów, na koniec 2014 roku sieć liczyła 218 salonów, a w kolejnych dwunastu miesiącach pracę rozpoczęło 10 następnych. W 2013 roku firma zanotowała spadek przychodów – o 6 proc., do 959 mln zł. Jednocześnie sieć odnotowała wzrost udziału kategorii „książka” w przychodach ze sprzedaży – do 43 proc., przychód firmy ze sprzedaży książek wyniósł nieco ponad 412 mln zł. W 2014 roku obroty firmy wyniosły 988,6 mln zł, a w 2015 roku – 1,03 mld zł. Według deklaracji sieci, książka stanowi dla niej obecnie strategiczną kategorię produktową, której udział w przychodach w 2015 roku wyniósł 44 proc.,

co w wartościach bezwzględnych oznacza przychód ze sprzedaży w wysokości ok. 450 mln zł. Rok 2016 przyniósł dalszy wzrost udziału sprzedaży książek w przychodach i jej wartości nominalnej.

W połowie 2016 roku firma uruchomiła w katowickim Centrum Handlowym 3 Stawy pilotaż nowego konceptu salonów<sup>37</sup>. Oficjalna premiera konceptu pod nazwą Empik Future Store odbyła się pod koniec września w warszawskiej Galerii Mokotów.

W aranżacji nowego typu salonu Empik dominują przyjazne kolory – jest nowoczesnie, designersko, ale też przytulnie. Dużą wagę przywiązano do intuicyjnego rozmieszczenia poszczególnych działów, poruszanie się po salonie jest znacznie łatwiejsze dzięki czytelnej nawigacji. Wprowadzono jasny język kolorów, który ma ułatwić klientom szybkie odnalezienie strefy nowości, bestsellerów czy produktów rekomendowanych przez Empik lub dostępnych tylko w tej sieci. Nowa koncepcja ma podkreślać strategiczną pozycję książek w ofercie firmy. *Książka stanowi część DNA Empiku – tak*

■ 37. „Empik w nowym formacie”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 28 lipca 2016.

było i na pewno się to nie zmieni. Jest odpowiedzialna za ok. 45 proc. naszej sprzedaży, a jej ekspozycja w salonach zajmuje zawsze niemal połowę powierzchni. Empik jest kojarzony z książką, bo według mnie jest księgarnią. Mimo, że w ostatnich latach firma koncentrowała się na promowaniu pozawydawniczych kategorii produktowych, m.in. w obszarze prezentacji oferty w salonach, to tak naprawdę książka zawsze była podstawą działalności firmy. Nowa koncepcja księgarni pozwala wyrazić nam to przywiązanie – książka eksponowana jest już od wejścia, ze szczególnym pietyzmem potraktowaliśmy tę część ofert. Na regałach pojawiły się nowe sekcje, jak „Tylko w Empiku” czy „Empik poleca”, która opiera się o rekomendacje poszczególnych tytułów, częściowo autorstwa czytelników, a częściowo pracowników naszej firmy – deklaruje prezes firmy Ewa Schmidt-Belcarz<sup>38</sup>. Wszystkie salony firmy otwarte w 2017 roku zostały zrealizowane w nowym formacie. Sieć zaplanowała na ten okres 14-15 nowych otwarć, między innymi w Gliwicach, Warszawie, Kościerzynie, Łodzi, Jeleniej Górze, Krakowie, Radomiu. Łącznie jesienią 2017 roku firma prowadziła ponad 245 salonów.

Grupa Empik znalazła się oczywiście wśród podmiotów, które wykorzystywały rynkowe problemy sieci Matras i szybko rozpoczęły proces przemowienia wybranych lokali, w których wcześniej działały jej księgarnie. W maju 2017 roku rozpoczęły działalność pierwsze księgarnie w ramach nowego konceptu pod nazwą Mole Mole. Pierwsze punkty otwarto w centrach handlowych M1 w Zabrze i Czeladzi, następnie dołączyły do nich lokalizacje w Krakowie i w Markach pod Warszawą. W czerwcu wystartowały księgarnie w Kołobrzegu i Ostrowcu Świętokrzyskim, a w lipcu także w Łomży. Koncept koncentruje się na punktach sprzedaży w małym i średnim formacie – o powierzchni od 70 do 250 mkw. W rezultacie ograniczenia powierzchnią danej księgarni oferta dochodzić może do 10 tys. tytułów. Plany inwestycyjne przewidują otwarcie łącznie 20-25 lokalizacji do końca 2017 roku.

Ponadto w ramach budowania marki przyjaznej konsumentom dóbr kulturalnych, Empik zainicjował, w drugiej połowie 2016 roku, konkurs „10 tys. książek do szkół” towarzyszący programowi edukacyjnemu „Przecinek i Kropka”. Do konkursu zgłosiło się ponad 300 szkół podstawowych z całej Polski. Plebiscyt trwał miesiąc. Od 5 października do 6 listopada w specjalnej aplikacji na stronie [www.przecinekikropka.pl](http://www.przecinekikropka.pl) codziennie można było oddać jeden głos. *Zwróciliśmy uwagę na biblioteki w szkołach podstawowych, które są często miejscem pierwszego kontaktu dzieci z literaturą. To tam najmłodszy „połykają haczyk”, poznają niezwykle historie,*

■ 38. Rozmowa z Ewą Schmidt-Belcarz, prezesem zarządu Empiku, „Biblioteka Analiz” nr 21/2016.

które rozbudzają wyobraźnię. Jednak nie wszystkie biblioteki mogą zaferować dzieciom aktualny księgozbiór i ciekawe nowości. Do serii bezpłatnych warsztatów edukacyjnych i corocznego Konkursu na Najlepszą Książkę Dziecięcą, doszła właśnie akcja wsparcia dla bibliotek w szkołach – komentuje tę proczytelniczą i probiblioteczną inicjatywę Empiku prezes firmy, Ewa Szmidt-Belcarz<sup>39</sup>. Przekazane książki zostały sfinansowane dzięki części kwoty z każdej transakcji zrealizowanej z użyciem karty lojalnościowej Mój Empik, która przysługuje klientom sieci od sierpnia 2016 roku. Ostatecznie książki trafiły do: Choszczna, Błonia, Ząbek, Bielska Podlaskiego, Piastowa, Góry, Gdańska i Warszawy.

W strategii rozwoju sieci zapisano dostosowanie istniejących już salonów do nowego formatu, w tempie pięciu-sześciu wcześniej istniejących sklepów rocznie, tak by do 2019-2020 roku wprowadzić nowy format w 30 najważniejszych lokalizacjach.

Wyzwania, jakie stoją przed firmą skłoniły ją również do zmiany form prawnej prowadzonej działalności – we wrześniu 2016 roku nastąpiło przekształcenie Empik Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w spółkę Empik Spółka Akcyjna.

Wśród nowych wyzwań inwestycyjnych podjętych przez Grupę Empik w 2016 roku znalazł się zamiar przejęcia firmy dystrybucyjnej Platon. O szczegółach tego procesu pisaliśmy w części poświęconej sprzedaży hurtowej. Natomiast dynamiczny rozwój funkcjonalności sklepu Empik.com i kompetencji Grupy Empik w zakresie dystrybucji oferty cyfrowej opiszemy w części poświęconej sprzedaży bezpośredniej.

## Księgarnie Świata Książki

Sieć operacyjnie zarządzana jest przez spółkę Dressler, własnościowo kontrolowana przez Ipopema Fundusz Inwestycyjny Zamknięty Aktywów Niepublicznych. Za zaopatrzenie sieci odpowiada Firma Księgarska Oleśiejuk.

Sieć konsekwentnie rozwijana jest od momentu przejęcia części stacjonarnej sprzedaży detalicznej firmy Weltbild, która wycofała się z polskiego rynku na przełomie 2012 i 2013 roku. Transakcja dotyczyła przejęcia 33 księgarni oraz trzech punktów franczyzowych. W kolejnych miesiącach trwały intensywne prace rozwojowe, podpisywano umowy na wynajem kolejnych lokali i uruchamiano nowe punkty sprzedaży, w tym w miejscach,

■ 39. „Empik rozdaje szkołom 10 tys. książek”; [www.Rynek-ksiazki.pl](http://www.Rynek-ksiazki.pl) z dn. 18 listopada 2016.

gdzie wcześniej działały sklepy sieci Notabene, przejęte od firmy dystrybucyjnej Platon.

Strategia rozwoju spółki koncentrowała się na otwieraniu nowych punktów sprzedaży w centrach handlowych. Znak firmowy księgarń to nowoczesna i przyjazna klientowi ekspozycja oferty, w której oprócz książek dostępny jest bogaty asortyment artykułów papierniczych oraz produktów służących edukacji i rozrywce (m.in. gry, upominki, zabawki).

Pod koniec 2015 roku w sieci działało już blisko 60 księgarń, rok później – ponad 70 placówek.

W ostatnich latach sieć Księgarnie Świat Książki należała do jednych z najszybciej rozwijających się detalicznych podmiotów na rynku książki, zwłaszcza w zakresie uruchamiania nowych księgarń, zlokalizowanych głównie w nowoczesnych galeriach handlowych. Księgarnie stacjonarne pełnią również funkcje punktów odbioru zamówień ze sklepu internetowego Swiatksiazki.pl.

Sieć jest podmiotem, który na przełomie kilkunastu miesięcy w latach 2016-2017 przejął największą część lokali po księgarniach sieci Matras. Na przestrzeni 2017 roku firma otworzyła ponad 40 nowych punktów sprzedaży, a w październiku w ramach sieci działało już 100 lokali, w zdecydowanej większości zlokalizowanych w galeriach handlowych.

*To oczywiście prawda, że sieć Księgarni Świat Książki pojawia się w wielu lokalach zajmowanych wcześniej przez Matrasa. Na koniec października mamy już 100 księgarń i wydaje się, że jest to liczba, która powinna liczyć się na rynku detalicznym. Myślę, że za dwa lata powinniśmy być siecią numer dwa pod względem wartości sprzedaży detalicznej – deklaruje Jacek Olesiejuk<sup>40</sup>.*

W ostatnim kwartale 2017 roku w sieci działało ponad 100 księgarń zlokalizowanych w kilkudziesięciu miejscowościach, w tym m.in. w: Bełchatowie, Bielsku-Białej, Białymstoku, Bolesławcu, Gdańsku, Gdyni, Rumii, Sopocie, Szczecinie, Warszawie, Wrocławiu, Zabrzcu, Zielonej Górze, Kolinie, Lublinie, Częstochowie, Lubinie, Białymstoku, Toruniu, Poznaniu, Rzeszowie, Wałbrzychu, Radomiu, Opolu, Łodzi, Legnicy, Tomaszowie Mazowieckim, Wołominie, Kielcach, Gliwicach, Bydgoszczy, Koszalinie, Jeleniej Górze, Katowicach, Krakowie, Olsztynie, Pile, Sosnowcu, Mielcu, Chojnicach, Elblągu, Gnieźnie i Kaliszu.

W połowie 2017 roku w wybranych Księgarniach Świat Książki rozpoczęto wdrażanie konceptu „Kids”. Koncept dziecięcy zakłada wydzielenie części księgarni lub stworzenie oddzielnego lokalu na ekspozycję oferty przeznaczony tylko dla najmłodszych czytelników, na którą składają się

■ 40. Paweł Waszczyk „Sieci rosną w siłę”, „Biblioteka Analiz” nr 19/2017.

nie tylko książki, ale również gry, zabawki, artykuły tekstylne i papiernicze. Wystrój księgarni „Kids” został przygotowany z myślą o dzieciach i przystosowany do ich potrzeb. Znajdują się tam niższe meble, specjalnie przygotowane grafiki dla dzieci oraz wydzielone kąciaki do rysowania i zabawy<sup>41</sup>.

## BookBook

W połowie 2015 roku działalność rozpoczęła nowa spółka Porozumienie Kultura Sp. z o.o., której współudziałowcami są m.in. podmioty z segmentu wydawniczego: Grupa Helion, Zysk i S-ka, Rebis, Prószyński Media, Czarna Owca, Publicat, poznańska hurtownia Super Siódemka oraz inwestor finansowy, którego reprezentantem we władzach spółki, pełniącym obowiązki prezesa zarządu, jest Kristof Zorde, doświadczony menedżer debiutujący w branży książkowej.

W październiku 2015 roku firma przejęła większościowy pakiet udziałów Dom Książki Sp. z o.o. (w ostatnich latach kontrolowany kapitałowo przez spółkę ABC Księgarnie), który był większościowym udziałowcem Gdańskiego Domu Książki. Od początku 2016 roku powstała, w wyniku tych zmian udziałowych, sieć księgarni pod marką BookBook, oparta na dotychczasowych punktach sprzedaży związanych z brandami Gdański Dom Książki, Dom Książki Białystok, Akrybia, ale także rozpoznawalnej stołecznej księgarni MDM. Łącznie w ramach sieci w 2016 roku funkcjonowało blisko 70 księgarni w ponad 30 miejscowościach, m.in. w Białymstoku, Siemiatyczach, Mońkach, Węgorzewie, Sokółce, Supraślu, Suwałkach, Pisz, Olecku, Rabce, Warszawie, Krakowie, Tczewie, Łomży i Nowym Targu.

Łączny obrót realizowany w księgarniach, które zasilili aktywa sieci BookBook kształtował się na poziomie ok. 45-50 mln zł. Zmiany własnościowe zainicjowały szereg zmian administracyjnych i logistycznych w samej spółce. W przeszłości księgarska firma opierała swój system dostaw na firmie Azymut, w 2016 roku rolę kluczowego dostawcy przejął jeden z jej udziałowców – hurtownia Super Siódemka. Dystrybucyjna firma zajmowała się również, do wiosny 2017 roku, zarządzaniem logistyką sieci księgarskiej.

W pierwszej połowie 2016 roku sieć zainicjowała proces rebrandingu, który w pierwszej kolejności objął kilkanaście najbardziej rentownych placówek. W kolejnych miesiącach, w ramach rozwoju sieci, uruchomiono kilka nowych księgarni, m.in. w Złocieńcu i Krakowie.

■ 41. „Co nowego w Księgarniach Świat Książki?”; publikacja w serwisie [www.Rynek-ksiazki.pl](http://www.Rynek-ksiazki.pl) z dn. 21 września 2017 r.



Na koniec 2016 roku w strukturze sieci funkcjonowało ponad 80 placówek sprzedaży stacjonarnej. W kolejnych miesiącach BookBook przejął kilka lokali, w których wcześniej funkcjonowały księgarnie sieci Matras, jak również kilka innych lokalizacji po prestiżowych księgarniach niezależnych, jak warszawska księgarnia przy ul. Hożej 29/31, która stała się jednym z głównych miejsc organizacji spotkań autorskich w księgarniach sieci działających w stolicy.

W efekcie działań rozwojowych, w drugiej połowie 2017 roku sieć prowadziła sprzedaż w blisko 100 punktach stacjonarnych.

## Bookszpan

Kolejnym podmiotem, który w następnych latach ma szansę zająć istotne miejsce na mapie stacjonarnej sprzedaży książek, jest sieć Bookszpan. To wspólne przedsięwzięcie osób związanych w przeszłości z firmą Matras: Jana Sierackiego i Piotra Zelmana oraz Marcina Nowaka, współwłaściciela firmy dystrybucyjnej Dictum.

Bookszpan to kolejny przykład kapitałowego zaangażowania podmiotu z segmentu wydawniczego w rozwój sprzedaży stacjonarnej. W firmę kapitałowo zaangażowana jest także właścicielka Wydawnictwa Sonia Draga. *Konkretnie mam 38 proc. I bardzo jestem z tego powodu zadowolona, a sieć rozwija się jakby od zera, bo nie przejmowała żadnych istniejących wcześniej księgarni, tylko tworzy własne. (...) Widać, że sieć się rozwija i to bez niepotrzebnego bagażu, jakim w przypadku przejmowania istniejącej sieci są funkcjonujące już wcześniej księgarnie. Wtedy do rozwiązania jest sporo problemów, zwłaszcza gdy przykładowe księgarnie handlowały wcześniej w dużej mierze podręcznikami. My mamy inną koncepcję – Bookszpanową. Z jednej strony wydaje się, że jest to ogrom pracy, bo budujemy sieć od zera, ale z drugiej strony nie mamy żadnego balastu za sobą* – mówi o swoim zaangażowaniu kapitałowym w firmę Sonia Draga<sup>42</sup>.

Bookszpan posiada obecnie kilkanaście księgarni w miastach takich jak: Tomaszów Lubelski, Gdańsk, Warszawa, Racibórz, Wrocław, Czechowice-Dziedzice, Jaworzno, Lubliniec, Kluczbork, Opole, Bytom, Katowice, Opole, Tychy i Świdnica.

■ 42. Rozmowa z Sonią Dragą, właścicielką Wydawnictwa Sonia Draga, „Biblioteka Analiz”.

■ nr 18/2016.

## Książnica Polska

Firma, której centrala znajduje się w Olsztynie, pozostaje niedoścignionym wzorem i przykładem biznesowego podejścia do detalicznej sprzedaży książek dla innych podmiotów wywodzących się z tradycyjnego księgarstwa, zwłaszcza prywatnych firm księgarskich, które przeistoczyły się po zmianach ustrojowych 1989 roku z państwowego monopolisty, jakim przez lata pozostawało Przedsiębiorstwo Dom Książki.

Sieć, mimo że historycznie wywodzi się z północno-wschodnich regionów kraju, obecnie działa w ponad 30 miejscowościach zlokalizowanych w różnych województwach. Księgarnie należące do sieci, a także współpracujące z nią w ramach funkcjonującego od 2009 roku autorskiego programu „Partnerstwo dla Księgarń”, zlokalizowane są na obszarze: Mazowsza, Dolnego Śląska, Wielkopolski, Pomorza Zachodniego, Lubelszczyzny i Małopolski. W połowie 2017 roku z firmą identyfikować można było ok. 40 placówek. Od kilku lat roczne przychody sięgają poziomu 30-32 mln zł.

Program „Partnerstwo dla Księgarń” jest formą współpracy pomiędzy firmą zarządzaną przez Jerzego Okuniewskiego a innymi prywatnymi księgarniami. Program pozwala zachować partnerowi niezależność oraz wzmacnia jego fundamenty organizacyjne i finansowe. Jednocześnie daje partnerowi dostęp do całego know-how Książnicy Polskiej, w tym finansowanie bieżącego asortymentu. Partner jest odpowiedzialny, w sensie materialnym, za funkcjonowanie swojej placówki, ale ryzyko finansowe związane z zatowarowaniem księgarni pozostaje po stronie Książnicy Polskiej. Najistotniejszą cechą programu jest jego pozytywny wpływ na efektywność prowadzonej działalności wydawniczej, ponieważ po wejściu do programu partnerskiego wzrastają obroty o ok. 20-30 proc.<sup>43</sup>

## Inne sieci księgarskie

Istotną rolę w segmencie sprzedaży detalicznej książek na polskim rynku pełnią wieloasortymentowe punkty zorganizowane według konceptu sieci HDS Polska. Firma zarządza markami takimi jak: Discover, Relay, Inmedio, 1 Minute, Virgin, Akapit, Inmedio Cafe. W ramach sieci działa ponad 500 sklepów. Blisko połowa ma w ofercie książki. Dostawcą sieci jest Firma Księgarska Olesiejuk. Ostatnie lata to okres dynamicznych zmian w obszarze prezentacji oferty wydawniczej. W ich następstwie część salonów HDS

■ 43. „Program Wsparcia Partnerstwo dla Księgarń”, Rynek-ksiazki.pl z dn. 20 maja 2016.

w warstwie wizualnej bardzo przypomina klasyczne księgarnie, ponieważ ekspozycja książek stanowi ich kluczowy punkt.

Książkowa oferta sieci HDS to przede wszystkim starannie wyselekcjonowane nowości, bestsellery, literatura piękna i popularna, także literatura faktu, książki historyczne, poradniki, literatura motywacyjna, komiksy, audiobooki oraz kolekcje prasowe.

Od kilku lat sieć jest ważnym elementem polityki promocyjnej i sprzedażowej dla znacznej części wydawców publikacji komercyjnych, realnie konkurując w tym zakresie z czołowymi podmiotami z tradycyjnego rynku księgarskiego.

Kolejny przykład udanej transformacji podmiotu księgarskiego historycznie wywodzącego się ze struktur państwowego Domu Książki to firma NovaDuo z Rzeszowa. Sieć jest liderem rynku księgarskiego w regionie Podkarpacia. Działa zarówno na rynku sprzedaży detalicznej (stacjonarnej i internetowej) oraz hurtowej. W ostatnich latach firma prowadzi ok. 20 księgarni stacjonarnych zlokalizowanych w 17 miastach regionu, które pełnią także role punktów odbioru przesyłek firmowej e-księgarni.

W wyniku zmian zachodzących na rynku detalicznym, zwłaszcza utraty przychodów ze sprzedaży oferty podręcznikowej oraz pogłębiającej się konkurencji opartej na walce cenowej,

Obecnie roczne przychody firmy wynoszą ok. 20 mln zł. Z uwagi na dynamicznie rosnącą konkurencję oraz utratę przychodów ze sprzedaży oferty szkolnej, w ostatnich latach, firma notuje systematyczny spadek przychodów.

## Udział księgarstwa w rynku detalicznym

Udział księgarstwa detalicznego w rynku dystrybucji książek drukowanych w Polsce wyniósł w 2016 roku 35,1 proc., notując spadek o blisko 1 proc. w stosunku do 2015 roku. To czwarty rok z rzędu, w którym odpowiada za mniej niż 40 proc. przychodów z tytułu sprzedaży detalicznej oferty książkowej w Polsce.

Wcześniej, do 2013 roku przez ponad dekadę, udział tego segmentu w całym obrocie detalicznym produkcją książkową przekraczał tę granicę.

Analiza danych historycznych wskazuje na wyraźną ewolucję znaczenia tego segmentu na przestrzeni blisko 30 lat funkcjonowania branży książki w Polsce w warunkach wolnego rynku.

W 1995 roku udział księgarń wyniósł 62,5 proc. ogólnej wartości rynku detalicznego. Od tego czasu rola księgarni jako instytucji kultury, czy może bardziej instytucji kulturotwórczej, zdecydowanie osłabła. Obecnie

księgarnia jest jednym z wielu punktów sprzedaży książek. Co więcej, księgarnie indywidualne skutecznie pretendują do roli podmiotów najsłabszych ekonomicznie, często pozbawionych wielu skutecznych narzędzi konkurencji z innymi podmiotami działającymi na rynku. Zgoła inaczej prezentuje się natomiast pozycja i perspektywy podmiotów o charakterystyce sieci księgarskich.

Wracając do roli księgarstwa w obrocie ofertą książkową – ostatni raz wzrost udziału segmentu księgarskiego w przychodach rynku nastąpił w 2010 roku. Niewielki wzrost z 40,2 do 40,8 proc. należało łączyć z dynamicznie rozwijającymi się w tamtym czasie największymi podmiotami sieciowymi, z Empikiem, Matrasem i Książnicą Polską z Olsztyna na czele. Był to zresztą okres, w którym obroty wydawców wzrosły o 3 proc. – z 2,86 do 2,94 mld zł, a obrót księgarski zanotował wzrost o 4,5 proc. – z 1,55 do 1,62 mld zł.

Pierwszy poważny kryzys dotknął segment w 2011 roku. Z uwagi na perturbacje związane z wprowadzeniem 5 proc. stawki podatku VAT zwykło się dzielić ten okres na dwie części. Pierwsza, związana z okresem przejściowym, charakteryzowała się znacznym spadkiem liczby nowych tytułów wprowadzonych na rynek (co zaowocowało niemal wygaszeniem sprzedaży nowości w tym czasie) i znacznymi spadkami sprzedaży w porównaniu z analogicznym okresem 2010 roku. Jednocześnie od ostatnich dni grudnia 2010 roku w księgarniach trwały remanenty, trzeba było zmienić ceny, ponownie oznakować towar, wprowadzić nowe ceny do systemów komputerowych, a zmiany nie dotyczyły przecież wyłącznie książek, bo zmieniała się też z 22 na 23 proc. stawka VAT na inne artykuły – jak np. oferta działu papierniczego czy szkolnego w wielu placówkach księgarskich. Remanenty oznaczały dodatkowe koszty, dłuższy czas pracy, a w wielu przypadkach także realną utratę obrotów, bo nie każdy zdążył otworzyć księgarnię 2 stycznia już z nowymi cenami.

Kolejny remanent nastąpił w maju, kiedy kończył się okres przejściowy na stawkę 0 proc. VAT dla tytułów wprowadzonych do obrotu przed 31 grudnia 2010 roku. Zmianom tym towarzyszyły przeceny i wyprzedaże, które w późniejszych miesiącach i latach na trwałe wrosły w krajobraz rodzimego rynku książki, ale przede wszystkim ogromne fizyczne zwroty towaru do hurtowników i do wydawców.

Według badań Biblioteki Analiz, sprzedaż w księgarniach liczona w cenach wydawców w 2011 roku spadła z 1,2 do 1,1 mld zł. W 2012 roku wartość tej sprzedaży spadła do 1,07 mld zł. Kolejne lata to pogarszająca się sytuacja, w 2014 roku wartość rynku księgarskiego wynosiła już tylko 940 mln zł w cenach zbytu wydawców i 1,33 mld zł w cenach detalicznych.

W 2015 roku mogliśmy właściwie mówić o stabilizacji, spadek wartości sprzedaży bez marży detalicznej wyniósł zaledwie 5 mln zł (w sumie 935 mln zł). Wartość sprzedaży w cenach detalicznych zmalała z 1,33 mld do 1,3 mld zł.

Rok 2016 to okres naznaczony, wspomnianym już, „wykrwiawianiem się” sieci Matras, która w poprzednich latach odpowiadała za istotną część przychodów generowanych przez cały segment. Blokady dostaw, brak atrakcyjnej oferty, wreszcie gwałtowne uszczuplenie liczby księgarń działających w sieci, spowodowały utratę znacznej części realizowanych zazwyczaj obrotów. Sprzedaż bez marży detalicznej spadła o 20 mln zł, do poziomu 915 mln zł, natomiast sprzedaż w cenach detalicznych zmalała do 1,25 mld zł.

Na potrzeby statystyki przyjmujemy, że w ostatnich latach marża księgarska utrzymuje się na podobnym uśrednionym poziomie, w wysokości ok. 36 proc. Warto jednak pamiętać, że między warunkami handlowymi i marżami poszczególnych typów podmiotów detalicznych istnieje znaczne zróżnicowanie. To efekt polityki handlowej i rabatowej prowadzonej przez poszczególnych wydawców i dystrybutorów. Jego ważną częścią pozostaje wzrostowa tendencja kosztów pośrednictwa pomiędzy wydawcą a detalistą, przede wszystkim koszt usług firm dystrybucyjnych, odpowiedzialnych za składowanie, logistykę, zatowarowanie i ekspozycję.

Największy poziom rabatów uzyskuje sprzedaż internetowa. Segment ten wciąż notuje dynamiczny wzrost przychodów, który zawdzięcza agresywnej polityce cenowej, nastawionej na wysokie rabaty dla odbiorcy ostatecznego. To z kolei nieuchronnie przekłada się na niską rentowność, gdyż przy dużych kosztach pracuje na bardzo niskich marżach, zarabiając na efekcie skali (lub nie zarabiając, bo z wynikiem finansowym różnie bywa).

Wszelkie przeceny spowodowały obniżenie się realnych kosztów nabycia książki, co oprócz napędzania konkurencji, wpływa również na zjawisko obrotu tzw. tanią książką. Dzięki gwałtownemu przecenianiu premierowej oferty, asortyment uległ znacznemu poszerzeniu, przy jednoczesnym „spłaszczeniu się” rynku taniej książki, który zaczął tracić część ze swojej dotychczasowej przewagi konkurencyjnej.

Perspektywa rozwoju segmentu księgarskiego to kwestia niezwykle złożona i zależna od wielu czynników. W tej debacie kluczowe wydają się przede wszystkim dwie kwestie. Pierwsza z nich to przyszłość sektora sieci księgarskich, który w latach 2013-2016 rozwijał się konsekwentnie, zwłaszcza w obszarze nowych punktów sprzedaży stacjonarnej. Kłopoty Matrasa spowodowały szybką częściową koncentrację rynku – skupienie znacznej jego części w rękach kilku podmiotów, jak spółka Dressler, Grupa Empik czy BookBook. W momencie skierowania tej publikacji do druku nieznanym

był jeszcze los pozostałości po Matrasie, czyli ponad 50 księgarń zlokalizowanych w atrakcyjnych biznesowo punktach. Zresztą część z nich to najbardziej rentowne księgarnie, jakie w ostatnich latach prowadziła firma Matras.

Warto również podkreślić, że w inwestycje w obszarze sprzedaży detalicznej w znacznym stopniu zaangażowane są podmioty wydawnicze, czego przykładem mogą być sieci BookBook oraz Bookszpan. Sieć Księgarnie Świat Książki funkcjonuje z kolei w ramach potężnej grupy biznesowej, która łączy w sobie kompetencje ze wszystkich obszarów związanych ze sprzedażą książek, poczynwszy od produkcji poligraficznej, poprzez aktywność wydawniczą, dystrybucyjną, stacjonarny i internetowy obrót publikacjami drukowanymi, a na sprzedaży wydań cyfrowych kończąc.

Tak aktywny rozwój sieci księgarskich odbywa się przy jednoczesnej świadomości realiów rządzących tym rodzajem działalności biznesowej, zwłaszcza co do jej rentowności. *To ciekawy problem. Wszyscy twierdzą, że inwestycja w stacjonarne księgarstwo się nie opłaca, ponieważ trudno o dobry wynik ekonomiczny takiego biznesu. Z drugiej strony jak najszerza możliwość dystrybucji oferty wydawniczej jest, z punktu widzenia interesów wydawców, niezbędna. Istnienie szerokiej sieci księgarskiej, intensywnie ze sobą konkurującej jest tym, co może zapewnić wydawcom dotarcie do szerokiego grona odbiorców, a przy okazji także odpowiedni efekt ekonomiczny (...)* Szczerze mówiąc nie spodziewamy się po tym biznesie jakiś olbrzymich dywidend, ale dodatni wynik netto na koniec każdego roku osobiście uznalibyśmy za sukces, bo przede wszystkim sprzedajemy książki tam, gdzie bez tego rodzaju ingerencji wydawców księgarni, które nadal działają już by nie było – twierdzi Maciej Makowski, prezes wydawnictwa Prószyński Media i członek rady nadzorczej sieci BookBook<sup>44</sup>.

Dla wielu obserwatorów rynku sytuacja, w której wąska grupa wydawców kontroluje czołowe sieci księgarskie niesie za sobą konkretne zagrożenia, zwłaszcza dla perspektywy utrzymania zdrowej konkurencji na rynku. Obawy te podziela m.in. Jerzy Okuniewski, członek zarządu sieci Książnica Polska: *Znów wystąpię w pewnej opozycji do moich kolegów i koleżanki, ale w Polsce doszło do powstania sieci pionowych, łączących ze sobą wszystkie elementy łańcucha sprzedaży, poczynwszy do wydawnictw, czy nawet drukarni, poprzez hurt, na sprzedaży detalicznej kończąc. Taki model niesie ze sobą konkretne zagrożenia dla całego rynku książki – mam na myśli ograniczenie asortymentowe, czyli temat, wokół którego tu krążymy. (...) Tylko zapominamy, ile może dać nam szeroka oferta, reprezentatywna dla możliwe jak największej części rynku wydawniczego. Książnica Polska wraz*

■ 44. Paweł Waszczyk „Sieci rosną w siłę”, „Biblioteka Analiz” nr 19/2017.

*z utratą możliwości sprzedaży podręczników straciła po stronie przychodów 5,5 mln zł, czyli ok. 1,5 mln zł marży handlowej. Jest to mniej więcej trzyletni zysk naszej firmy. Jednak dzięki dynamicznemu rozwojowi asortymentu zanotowaliśmy zaledwie półprocentowy spadek ogólnych przychodów, a dla mnie jeszcze istotniejszy jest fakt, że nie spadła liczba transakcji zawieranych w naszych księgarniach. Dlatego twierdzę, że rynek sprzedaży detalicznej ma szansę przetrwać, jeżeli będzie rzeczywiście otwarty na prowadzoną w Polsce działalność wydawniczą.<sup>45</sup>*

Widać zatem, że część uczestników rynku obawia się – nie bez zasadnie zresztą – realizacji scenariusza, według którego jedna duża sieć (zapewne Empik) będzie sprzedawała przede wszystkim bestsellery z kilku ściśle wyselekcjonowanych kategorii tematycznych, a kilka mniejszych, związanych biznesowo z grupami wydawnictw preferować będzie w zakresie promocji i sprzedaży ich ofertę.

Kwestia uczciwej konkurencji, opartej na pewnej etyce prowadzonej działalności biznesowej, łączy się bezpośrednio z drugą kluczową kwestią, która może wpłynąć na kierunek rozwoju runku księgarskiego w Polsce. Jest nią sprawa wprowadzenia – opisywanej już wcześniej – prawnej regulacji rynku opartej na idei jednolitej ceny książki. Jednocześnie na rynku próżno szukać siły, która wymogłaby na znaczącej grupie reprezentantów tego środowiska, działań na co dzień nacechowanych pozytywnie pod względem etycznym. Apele o samoregulację rynku trafiają w pustkę. Główną przyczyną wydaje się strach... Żaden podmiot gospodarczy nie zaryzykuje bowiem osłabienia własnej pozycji rynkowej w imię ochrony pewnych zasad, jeżeli nie uzyska pewności, że konkurenci zdecydują się na taki krok jednocześnie z nim.

Alternatywne wobec tradycyjnych księgarń niezależnych, jak i sieci księgarskich kanały dystrybucyjne wpłynęły na kształt zmian, które zaszły w ostatnich latach. Jedną z takich zmian jest kreowanie księgarni jako miejsca przyjaznego klientowi, co umiejętnie wykorzystały silne ekonomicznie salony multimedialne – jak sieć Empik – oraz – choć w znacznie mniejszej skali – coraz modniejsze i częściej powstające nowe inicjatywy biznesowe, realizowane w ramach konceptu kawiarnio-księgarni czy klubo-księgarni. Co warto podkreślić, nowe podmioty księgarskie, które budowane są i funkcjonują według tak zarysowanych koncepcji, prowadzą jednocześnie działalność operacyjną według zmodyfikowanych założeń biznesowych. Na rynku działa coraz więcej młodych, ze stażem zawodowym nie przekraczającym pięciu lat, niezależnych księgarzy, których biznesowe nastawienie, a przede wszystkim

■ 45. Ibid.

oczekiwania, znacznie różnią się od przyzwyczajień i potrzeb księgarzy starszych na przykład o pokolenie. *Moim zdaniem podręczniki w istocie rozleniwiły wielu księgarzy, którzy nie inwestowali w swoje firmy, w zasadzie żyjąc od sezonu do sezonu. (...) My od początku mieliśmy inny i chyba lepszy pomysł, którego słuszność dopiero od niedawna zaczyna dostrzegać rynek. Uznaliśmy, że nie ograniczamy się do sprzedaży podręczników, ale także zaczęliśmy działać u podstaw. (...) Mamy do tego możliwości, od samego początku postawiliśmy na liczniejszy personel, a więc zaakceptowaliśmy związane z tym koszty. Nasze podejście sprawdza się biznesowo, od samego początku księgarnia notuje systematyczne wzrosty ze sprzedaży książek. Oczywiście, jak cały rynek mocno odczuliśmy spadek przychodów z oferty podręcznikowej. Jednak przez te pięć lat potrafilismy tak przygotować się na takie zdarzenia, że nie są one w stanie doprowadzić do upadku księgarni. Zresztą uważam, że nowe pokolenie księgarzy ma inne podejście, także do realizowanych przychodów. Właściciele nowo otwieranych księgarni mniej oczekują, jeżeli chodzi o zarobek* – przekonuje Agnieszka Podgórska-Kryst, prowadząca Księgarnię Między Kartkami w Warszawie, dawniej znaną jako Księgarnia im. Baczyńskiego, zlokalizowaną przy ul. Stefana Żeromskiego<sup>46</sup>.

Naśladując, w miarę możliwości, politykę dużych sieci księgarskich, jak Empik, Księgarnie Świat Książki, BookBook, a do pewnego momentu także Matras, księgarnie indywidualne musiały bardziej otworzyć się na aktywne wsparcie sprzedaży oferty swoich dostawców. Jednocześnie coraz więcej właścicieli księgarni indywidualnych świadomie rezygnuje z walki o klienta za pośrednictwem największych rynkowych bestsellerów. Gorące tytuły – przede wszystkim beletrystyczne – stały się w ostatnich latach obiektem tak brutalnej i zażartej walki konkurencyjnej, u podstaw której leżą olbrzymie promocje dla klientów ostatecznych, że coraz częściej nie trafiają do sprzedaży w księgarniach w momencie rynkowej premiery, a ich dystrybucja zajmuje w największym stopniu segment hurtowy, jak również konkretnych wydawców. Za ten trend odpowiada także inne zjawisko – okresowe wyłączności na dany tytuł przyznawane konkretnym podmiotom detalicznym. W oczywisty sposób w największym stopniu dotyczy to rynkowego lidera stacjonarnej sprzedaży detalicznej, czyli sieci Empik. Ta praktyka od lat spotyka się z otwartą krytyką konkurencji, szczególnie aktywną zwłaszcza ze strony tradycyjnych księgarzy.

Jak często zdarza się na rynku wydawniczym, opinie na temat biznesowych efektów takich praktyk nie mają jednolitego charakteru. Tak potrze-

■ 46. „Wiele prawd o rynku”, „Biblioteka Analiz” nr 21/2016.



bę wyłączności uzasadnia Michał Tomaniak, szef Działu Książki sieci Empik: *Musimy i nie tylko dlatego, że chcemy, ale przede wszystkim dlatego, że Empik jest firmą, która ponosi obecnie największe inwestycje w polski rynek książki. Mimo naturalnych ograniczeń, jakie narzucają na nas koszty prowadzenia takiej działalności detalicznej, staramy się utrzymywać najszerszą ofertę na rynku w tym obszarze. Poza tym, jeżeli przeanalizujecie państwo ofertę publikacji, które trafiają do nas na wyłączność, to znajdziecie tam niewiele hiper bestsellerów klasy „A+”, a przede wszystkim są to książki z klasy „A”, których sukces wydawniczy nie koniecznie dorówna rynekowemu fenomenowi Harry’ego Pottera*<sup>47</sup>.

Jeżeli dodamy do tego postępującą deregulację rynku książki, gasnącą zawodową solidarność środowiskową, czy postępującą niezdolność do zwykłej przyzwoitości i etyki, rysuje się niezwykle ponury obraz rynku, który wydaje się zmierzać w bardzo niebezpiecznym kierunku, zdecydowanie nie gwarantującym harmonijnego rozwoju.

#### Obroty na rynku księgarskim w latach 1995–2016

Lata	Sprzedaż książek ogółem w mln zł	Sprzedaż w księgarniach w mln zł (w cenach wydawców)	Sprzedaż w księgarniach w mln zł (w cenach detalicznych)	Procentowy udział w rynku
1995	640	400	540	62,5
1996	930	550	740	59,1
1997	1240	730	985	58,9
1998	1490	840	1140	56,4
1999	1730	890	1200	51,4
2000	1950	940	1270	48,2
2001	2100	910	1185	43,3
2002	2080	860	1160	41,3
2003	2090	860	1160	41,1
2004	2210	925	1250	41,9
2005	2460	960	1310	39,0
2006	2380	960	1315	40,3
2007	2600	1025	1405	39,4
2008	2910	1160	1570	39,9
2009	2860	1150	1555	40,2
2010	2940	1200	1620	40,8
2011	2710	1100	1580	40,6
2012	2670	1070	1530	40,1
2013	2680	1020	1480	38,1
2014	2480	940	1330	37,9
2015	2410	935	1300	36,0
2016	2370	915	1250	35,1

■ 47. Ibid.

Udział księgarstwa indywidualnego w rynku w 2016 roku utrzymał się na poziomie 5 proc. Warto przypomnieć, że jeszcze w 2010 roku był trzykrotnie wyższy i wynosił 15 proc. Tradycyjnie już w opozycji do tego segmentu stoi dynamika rynkowego udziału sieci księgarskich – w 2016 roku ich udział wzrósł z 30 do 31 proc.

Udział poszczególnych kanałów dystrybucji w obrotach na rynku książki (w proc.)

Lata	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Księgarnie indywidualne	45	44	44	42	34	34	29	26	24	24	21	19	17	17	17	15	13	12	11	8	5	5
Sieci księgarskie	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	16	18	19	20	23	24	26	27	28	30	31
Domy książki	14	12	11	9	8	7	6	6	6	6	5	5	4	4	3	3	3	2	2	2	1	1
Inne kanały dystrybucji	39	41	41	44	49	52	57	59	59	58	61	60	61	60	60	59	60	60	61	62	64	63

W ostatnich latach kanały sprzedaży alternatywne wobec tradycyjnego stacjonarnego księgarstwa sieciowego i indywidualnego konsekwentnie umacniały swoją dominującą pozycję – w 2015 roku ich udział wzrósł do 64 proc. Jednak wydarzenia 2016 roku, związane z jednej z strony z problemami Matrasa, a z drugiej z przewagami rynkowymi, jakie stały się udziałem jego największych konkurentów, spowodowały spadek tego wskaźnika do 63 proc. W dodatku stało się to na korzyść udziału sieci księgarskich w rynku.

Niezmiennie jednak największy udział w osłabianiu sektora stacjonarnej sprzedaży detalicznej książek ma internet. W 2016 roku sprzedaż w tym kanale zanotowała wzrost o 1 proc. – do wysokości 39 proc. całego rynku. Pewna stabilizację odnotowujemy z kolei w przypadku sprzedaży w hipermarketach, których udział w omawianym okresie szacować można na 15 proc., a zatem identycznie jak w 2015 roku.

Kolejny rok z rzędu rosła także sprzedaż oferty książkowej realizowana przez punkty sprzedaży prasy, choć obecnie segment ten charakteryzuje specyfika kompletnie odmienna od tej z najlepszego dla tego segmentu okresu, czyli lat 2005-2007. W 2016 roku jego udział zanotował

ponowny wzrost, tym razem o 1 proc. Chociaż temat sprzedaży bezpośredniej omawiamy osobno w dalszej części niniejszego tomu, to już w tym miejscu warto jednak podkreślić, że w 2016 roku udział sprzedaży klubowej i wysyłkowej utrzymał się na poziomie 1 proc. wartości rynku.

Fragmentacja rynku dystrybucji (w proc.)<sup>48</sup>

Lata	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Księgarnie	56	51	48	43	41	41	42	39	40	39	40	40	41	41	40	39	38	36	35
Kluby i wysyłka	24	26	26	29	30	30	29	26	26	25	25	21	17	12	10	5	2	1	1
Internet	0	1	1	2	3	4	5	5	7	10	13	15	18	21	25	30	35	38	39
Akwizycja	9	11	14	15	14	12	9	6	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
Hipermarkety	5	7	7	7	8	9	9	10	11	12	12	13	14	16	16	17	16	15	15
	5	7																	
Kioski z prasą	6	6	4	4	4	4	6	14	11	11	7	8	7	7	6	6	7	8	9
	7	8																	

Przyczyn pogarszającej się kondycji polskiego księgarstwa jest wiele. Oprócz wymienionych już czynników rynkowych, do najważniejszych przyczyn zewnętrznych należą:

- zmiany w infrastrukturze handlowej i zmiany nawyków zakupowych konsumentów, w tym odpływ klientów z tradycyjnych dzielnic i ulic w centralnych punktach dużych miast na rzecz centrów handlowych, również rosnąca liczba wielkopowierzchniowych sklepów ogólnosortymentowych, które w swojej ofercie mają książki, rozwój handlu elektronicznego i niskie początkowe koszty uruchomienia tego rodzaju działalności;
- coraz większa popularność alternatywnych rozrywek (gry komputerowe, filmy DVD, internet);
- coraz większy udział sprzedaży bezpośredniej w przypadku publikacji specjalistycznych czy sprofilowanych pod konkretne grupy odbiorców (prawników, menedżerów, finansistów);
- zjawisko nielegalnej dystrybucji treści, które obecnie zdominowało internet, a masowe kserowanie publikacji naukowych i akademickich w znacznej mierze zostało już zastąpione przez nieautoryzowaną wymianę plików w sieci, a w największym stopniu dotyczy segmentu książek zarówno fachowych, jak i beletrystyki.

Jednak na rynku nie brakuje także negatywnych opinii o aktywności księgarstwa niezależnego i jego zaangażowaniu w budowanie alternatywy wobec dużych podmiotów sieciowych czy innych kanałów sprzedaży. Zarzuty te dotyczą m.in. realizacji od lat niemodyfikowanej polityki handlowej, wizerunkowej i braku inicjatywy w obszarze aktywnego kreowania popytu.

■ 48. Bez tzw. partworków, czyli książek będących elementem wydawnictw ciągłych z numerem ISSN (np. kolekcje DeAgostini czy wydawnictwa Polskie Media Amer.com).

Część z tak sformułowanych zarzutów jest oczywiście uzasadniona. Księgarz, myśląc o stabilności prowadzonego biznesu, nie zaryzykuje szerokiego zatowarowania w produkty, które nie gwarantują szybkiej rotacji i realnej sprzedaży. Zatem działa na rynku według takich samych przesłanek biznesowych, które kierują konkurencyjnymi podmiotami sieciowymi czy internetowymi. Skala jego sprzedaży jest jednak dużo mniejsza, w rezultacie zwykle pracuje na mniejszej marży, ma większy koszt zakupu towaru i wysokie koszty stałe.

*Księgarnie niezależne absolutnie mają szansę na dobre funkcjonowanie, tylko muszą pójść na kompromis w postaci jakiejś formy zjednoczenia. Na rynku jest wiele hurtowni, które chętnie obsłużą 200, 300 czy 500 księgarń, które mogłyby liczyć na naprawdę dobre rabaty. Pomyślmy chwilę, na jaki rabat od wydawcy mógłby liczyć pojedynczy salon Empiku czy jedna księgarnia Matrasa? Jestem pewien, że niezbyt duży. Co innego, jeżeli po drugiej stronie stoi partner dysponujący przykładowo 200 punktami sprzedaży. Do księgarzy mogą tylko zaapelować, żeby zacieśniali współpracę operacyjną i zakupów dokonywali jako grupa. Płaćcie wydawcom czy hurtowniom w terminach, a będziecie mogli liczyć na dużo lepsze rabaty. Czy to naprawdę taki duży problem?* – takie pytanie do księgarń niezależnych kieruje Krzysztof Olesiejuk, współwłaściciel Firmy Księgarskiej Olesiejuk<sup>49</sup>.

Trudno nie zgodzić się z jego spostrzeżeniem. Tylko dynamika zmian na polskim rynku książki szybko i bezlitośnie weryfikuje nawet tak słuszne opinie. W teorii, receptą na tego typu bóle branży mogłoby być zbliżenie operacyjne, a może również właścicielskie, istotnej części firm z tego segmentu. Niestety na przeszkodzie realizacji takiego zamysłu staje praktyka i rynkowa rzeczywistość. Powyższy cytat pochodzi z jesieni 2016 roku, jednak od tego czasu sytuacja biznesowa i ekonomiczna wielu księgarń niezależnych uległa znacznemu pogorszeniu.

Odwołując się do danych wcześniejszych szacunków dotyczących liczby aktywnych księgarń, a także danych z Ogólnopolskiej Bazy Księgarń<sup>50</sup>, możemy przyjąć, że na blisko 1900 zarejestrowanych w niej księgarń niemal 750 to placówki należące do sieci księgarskich, a zatem nieco ponad 1100 to księgarnie indywidualne, często biznesy rodzinne, niemal genetycznie niezdolne do wyrzeczenia się własnej autonomii. Z drugiej strony czysto biznesowa kalkulacja wydaje się przeczyć teorii o możliwości pojawienia się zewnętrznego inwestora, który będzie w stanie wyłożyć odpowiednie środki finansowe na przejęcie kontroli własnościowej nad wystarczająco

■ 49. „Wiele prawd o rynku”, „Biblioteka Analiz” nr 21/2016.

■ 50. Za: „Podział na duże, średnie, małe sieci i księgarnie niezależne”; <http://obk.pik.org.pl/news/report>.

pokażną grupą punktów sprzedaży, gwarantującą odpowiednią skalę prowadzonej działalności w zakresie sprzedaży. Według różnych szacunków na rynku działa obecnie maksymalnie 50-70 księgarń, które pod względem kondycji finansowej i potencjału spełniają warunki współuczestnictwa w takim przedsięwzięciu.

Liczba placówek księgarskich i zatrudnionych w branży księgarskiej w latach 1999-2016

Lata	Liczba placówek	Liczba pracowników	Średnia liczba etatów na 1 księgarnię
1999	2900	8200	2,83
2000	2770	7800	2,82
2001	2620	7400	2,82
2002	2520	6800	2,70
2003	2490	6600	2,65
2004	2520	6650	2,64
2005	2500	6600	2,64
2006	2470	6550	2,65
2007	2510	6700	2,67
2008	2580	6850	2,66
2009	2520	6730	2,67
2010	2450	6590	2,69
2011	2370	6440	2,72
2012	2250	6170	2,74
2013	2140	5790	2,79
2014	2050	5820	2,83
2015	1930	5750	2,97
2016	1890	5660	2,99

W 2016 roku łączna liczba księgarń zmalała o ok. 40 punktów. To oczywiście wynik uśredniony, ponieważ w ostatnich latach mamy do czynienia z szybkim rozwojem kilku sieci księgarskich.

Niestety przez blisko dwie i pół dekady funkcjonowania wolnego rynku wydawniczego w Polsce nie udało się wypracować jednorodnej klasyfikacji, w oparciu o którą można by jednoznacznie ustalić, który podmiot jest księgarnią, a który nie. Każda z funkcjonujących statystyk rządzi się swoimi prawami i wystarcza drobna nawet zmiana wskaźników, by całkowicie odwrócić, a nawet zaprzeczyć ogólnorynkowym trendom.

Jesienią 2015 roku, dzięki współpracy Instytutu Książki, Polskiej Izby Książki oraz firmy analitycznej Biblioteka Analiz, powstała Ogólnopolska Baza Księgarń (OBK) – bezpłatny portal internetowy, informujący o istniejących księgarniach ze wskazaniem na ich lokalizację, produktowy profil i realizowane aktywności. W OBK publicznie dostępne są dane o charakterze lokalizacyjnym (nazwa księgarni, ulica, numer budynku, numer lokalu, kod, miejscowość, województwo, powiat, telefony, adres email, adres

strony www) oraz informacyjno-komercyjnym (nazwa sieci księgarskiej, rok otwarcia, rok prywatyzacji, oferta asortymentowa, rodzaj księgarni, liczba wydarzeń prowadzonych w księgarni).

W ciągu pierwszego roku funkcjonowania OBK w zasobach bazy znalazły się dane ponad 1720 księgarń, co oznacza średnio 107 placówek na województwo<sup>51</sup>. Ponad 80 podmiotów zarejestrowanych na portalu określa się mianem klubokawiarni. We wrześniu 2016 roku aż 70 proc. księgarń zarejestrowanych w bazie miało charakter ogólnoasortymentowy, a kolejne 8 proc. ogólnoasortymentowy i edukacyjny. Udział księgarń specjalistycznych różnych typów, w tym stricte edukacyjnych, naukowych i popularnonaukowych, religijnych czy dziecięcych nie przekraczał 4 proc. Co ciekawe, ponad 60 proc. z księgarń obecnych w bazie prowadziło równolegle sprzedaż stacjonarną i internetową.

W dwa lata od uruchomienia bazy w jej zasobach zarejestrowano blisko 1850 księgarń. Kilka miesięcy wcześniej opublikowano analizę, przeprowadzoną na grupie niemal 1800 księgarń, dotyczącą liczby księgarń w zależności od roku rozpoczęcia działalności lub przejęcia przez inny podmiot. Poniżej prezentujemy tabelę ilustrującą to zjawisko w latach 2007-2016.

Liczba księgarń w zależności od roku otwarcia (stan na 5 maja 2017 r.)

Liczba księgarń w zależności od roku otwarcia	Rok otwarcia
43	2007
54	2008
71	2009
65	2010
68	2011
71	2012
120	2013
82	2014
91	2015
86	2016

Latem 2017 roku udostępniono natomiast analizę geograficzną dotyczącą lokalizacji księgarń zarejestrowanych w OBK. Wówczas na ponad 1830 placówek księgarskich przypadło niemal 780 księgarni zlokalizowanych w miastach powiatowych, kolejne 556 w miastach wojewódzkich, a 284 w miastach innego typu. Dodajmy również, że aż 207 zarejestrowanych w bazie placówek działało w Warszawie. Na drugim biegunie znalazły się natomiast obszary wiejskie. Ze statystyk OBK wynika, że zaledwie

■ 51. Za: [www.obk.pik.org.pl](http://www.obk.pik.org.pl).

12 z zarejestrowanych w niej księgarń działa w gminach o charakterystyce wiejskiej.

W ostatnim pięcioleciu szczególnie silny pozostaje trend dotyczący zakładania nowych punktów handlowych, w szczególności atrakcyjnych lokalizacjach o dużym potencjale sprzedażowym – przede wszystkim w nowo powstających galeriach handlowych. Jednocześnie od kilkunastu miesięcy zauważyć można nowy trend, dotyczący stopniowego powrotu księgarń do potencjalnie atrakcyjnych komunikacyjnie i sprzedażowo lokalizacji w dużych miastach. Z drugiej strony w latach 2016-2017 wśród dystrybutorów panowało silne przekonanie, że wiele z tzw. niezależnych księgarń, które coraz dotkliwiej odczuwają brak możliwości sprzedaży podręczników na skalę sprzed 2014 roku, powinno ulec likwidacji już z końcem 2015 roku, jednak nieco nieodpowiedzialnie sztucznie wydłużane funkcjonowanie stanowi potencjalnie wysokie zagrożenie dla kontrahentów handlowych w razie zbyt późno podjętej decyzji o zakończeniu aktywności biznesowej.

Na rynku pozostaje coraz mniej miejsca dla księgarń „z poprzedniej epoki”, w których nie obowiązuje model samoobsługowy. Wzrost liczby etatów na jedną placówkę księgarską w 2015 roku (z 2,83 do 2,97 etatów) to tendencja zapoczątkowana w 2009 roku, która stanowi rezultat coraz większego udziału w liczbie księgarń ogółem placówek sieciowych. Dodatnia dynamika tego zjawiska utrzymała się również w 2016 roku, choć wskaźnik ten wzrósł wówczas o zaledwie 0,02. To jednak efekt wielokrotnie przywoływanych problemów sieci Matras i faktu, że nie wszystkie lokalizacje byłych księgarń tej firmy zanotowały szybki powrót na rynek pod innym księgarskim szyldem.

Ponadto małe rodzinne księgarnie tradycyjnie często w ogóle nie zatrudniają pracowników, wszystkim zajmują się sami właściciele, żony, mężowie, dorosłe dzieci.

Zanim przejdziemy do omówienia najważniejszych sieci księgarskich oraz czołowych księgarń indywidualnych, przyjrzyjmy się krótkim charakterystykom innych, konkurencyjnych wobec księgarstwa, form sprzedaży, w których występuje bezpośrednia relacja pomiędzy klientem a sprzedawcą.

## Alternatywne punkty sprzedaży

Każdego roku alternatywne wobec tradycyjnego księgarstwa kanały stacjonarnej sprzedaży książek zyskują coraz większy udział w polskim rynku. Dynamiczny rozwój stacjonarnej i internetowej sprzedaży poza klasycznym kanałem dystrybucji to efekt strukturalnych zmian zachodzących

w obszarze retail, a w tym również dystrybucji produktów kulturalnych i rozrywkowych, do jakich zalicza się książka.

W przypadku obrotu książką proporcje między poszczególnymi kanałami są jednak dość złożone. Niektóre z alternatywnych kanałów notują stały wzrost generowanych przychodów, podczas gdy inne, po zakończeniu okresu pierwotnych sukcesów, naznaczonego pewnym odium nowości i zainteresowania klientów, generują coraz wyższe poziomy zwrotów, co dowodzi spadku efektywności, a zatem również rentowności tego obszaru.

W obliczu postępującej ofensywy ze strony sprzedaży internetowej, wydawcy i dystrybutorzy starają się optymalizować wyniki osiągane dzięki wykorzystaniu alternatywnych kanałów dystrybucji, co odbywa się kosztem przede wszystkim tradycyjnych księgarń, które – jak wydaje się – na stałe ulokowane pozostały na końcu listy partnerów handlowych pod względem oferowanej im marży handlowej na książce.

Ponadto, każdy z kanałów sprzedaży posiada własną specyfikę, która przede wszystkim uwzględnia oczekiwania klientów – zarówno co do charakteru oferty, jak i proponowanych cen książek.

Paradoksalnie, dla firm dystrybucyjnych czy wydawców decydujących się na bezpośrednią współpracę, część z alternatywnych kanałów sprzedaży jest – biorąc pod uwagę koszty obsługi dostaw czy wysokość realizowanej marży – mniej atrakcyjna niż segment tradycyjny. Z drugiej strony nowe, alternatywne kanały sprzedaży kuszą potencjałem sprzedażowym. Kluczem do osiągnięcia zadowalającego komercyjnego wyniku jest jednak umiejętne odpowiednie sformatowanie oferty.

Dlatego też, z uwagi na potrzebę optymalnej dywersyfikacji sprzedaży, dla poszczególnych typów publikacji tworzy się przestrzeń, która byłaby naturalnym miejscem odwiedzin klienta potencjalnie zainteresowanego zakupem produktu o danej charakterystyce. Przykładowo sieci marketów i drogerii obok oferty poradnikowej z zakresu zdrowego żywienia, stylu życia, ułatwiają dostęp do coraz szerzej oferty beletrystyki i literatury faktu, a zwłaszcza książek dla dzieci, w cenach konkurencyjnych nie tylko wobec tradycyjnych księgarń niezależnych, ale również księgarń internetowych.

Innym przykładem jest aktywność wydawców wspomnianych już publikacji dziecięcych, których oferta od lat obecna jest w asortymencie nie tylko największych sieci handlowych czy lokalizowanych na mniejszych powierzchniach sieciowych sklepów o charakterze wielobranżowym, ale również specjalistycznych sklepów skierowanych na realizację potrzeb konsumenckich tej grupy wiekowej, w tym sieciowych marek odzieżowych czy sklepów z zabawkami.

Ciekawym przykładem budowania własnej drogi dla dystrybucji oferty książkowej jest działalność dystrybutorów i wydawców na przykład oferty



kartograficznej i publikacji dla podróżników, dla których ważnym kanałem dystrybucji pozostają stacje paliw, czy sklepy z ofertą sprzętu turystycznego. Zresztą w przypadku stacji benzynowych stałym zjawiskiem pozostaje sprzedaż popularnej beletrystyki, książek z gatunku literatury faktu (biografii, książek wspomnieniowych, książek historycznych), a także audiobooków. Od kilku lat stacje paliw pełnią też inną ważną funkcję w łańcuchu sprzedaży – jako punkty odbioru zamówień z księgarń internetowych.

Natomiast przykładem alternatywnego kanału sprzedaży, który mimo wciąż znacznego potencjału sprzedażowego nie potrafi spełnić pokładanych w nim nadziei wydawców są kioski parafialne.

## Książka w hipermarketach

Rynkowy udział sprzedaży książek w marketach i sieciach dyskontowych w 2016 roku szacujemy na ok. 15 proc., czyli identycznie jak rok wcześniej, przy założeniu, że wartość sprzedaży detaliczna zaliczyła w tym okresie niewielki spadek.

Wyrażona w liczbach bezwzględnych wartość sprzedaży w marketach wyniosła ok. 365 mln zł, co z kolei oznacza spadek o 15 mln zł (spadek o 3,9 proc.).

Hipermarkety stanowią istotny kanał dystrybucji książek od blisko dwóch dekad lat. Od wielu lat „klasyczne” hipermarkety notują jednak spadki sprzedaży, choć to właśnie sieci takie jak Carrefour, Tesco czy Auchan nadal przeznaczają relatywnie największe powierzchnie na ekspozycje książek. Warto dodać, że strefy dedykowane książce zazwyczaj przybierają formę eleganckich, atrakcyjnych wizualnie regałów książkowych, przypominających domowe biblioteczki.

W ofercie największych marketów jednorazowo dostępnych jest do ponad 2000 tytułów, a więc zaledwie 20-25 proc. oferty, którą jest w stanie zaprezentować duża wielkomiejska księgarnia.

Udział marketów w rynku stacjonarnej detalicznej sprzedaży książek to przede wszystkim zasługa wysokiej dynamiki sprzedaży utrzymywanej przez sieci dyskontowe. Drugie oblicze rynku naznaczone jest schyłkiem sprzedażowego potencjału hipermarketów.

Jak już wspomniano, specyfika handlu w kanałach alternatywnych wobec tradycyjnego księgarstwa związana jest z konkretnymi wymaganiami wobec samych produktów oraz warunków handlowych.

W szczególny sposób dotyczy to sprzedaży w sieciach marketów i dyskontów.

Książki muszą być odpowiednio sprofilowane (tematycznie, graficznie i cenowo), zgodnie z wymaganiami zakupów impulsowych. Także warunki handlowe narzucane przez sieci należą do bardzo wymagających, stąd tak niewielka liczba podmiotów współpracujących z nimi na stałe – sieci pracują średnio na marży w granicach 45-50 proc. ceny sprzedaży w sklepie. To standard wymagający zwłaszcza dla dystrybutorów, pracujących na marżach wahających się w zakresie 42-55 proc. Zatem biorąc pod uwagę apetyty marżowe marketów, przy bezpośredniej współpracy takich podmiotów z wydawcami, ci ostatni mają nieco większy komfort finansowy.

Segment sprzedaży marketowej jest znacznie zróżnicowany, zwłaszcza pod względem specyfiki prowadzonej działalności handlowej. Na przestrzeni ostatniej dekady sprzedaż migrowała zgodnie z naturalną ewolucją handlu stacjonarnego. Składają się na nią zjawiska takie, jak postępujący spadek wartości i wolumenu sprzedaży realizowanej w tradycyjnych wielkopowierzchniowych ogólnosortymentowych hipermarketach, równoważone przez wzrost koniunktury oferty książkowej i generowanej sprzedaży w sieciach dyskontowych oraz mniejszych podmiotach sieciowych, które prowadzą dystrybucję oferty stricte wyselekcjonowanej, zarówno pod względem typów prezentowanych publikacji, jak i ceny.

Inne zjawiska charakteryzujące tę część rynku dystrybucji, to wyraźne przesunięcie się zainteresowania konsumentów sklepów wielkopowierzchniowych z beletrystyki i publikacji turystycznych na rzecz literatury poradnikowej, hobbystycznej, także pozycji wspomnieniowych, o tematyce historycznej i biografii.

Na osobną uwagę zasługuje także szeroko pojęta książka dla dzieci. Szybkim wzrostem sprzedaży legitymuje się zarówno oferta książek literackich (klasyka baśni i bajek, poezja dla dzieci), jak również publikacji o charakterze okołopedagogicznym i rozwojowym, z jednej strony stanowiących autorską produkcję polskich wydawców, a z drugiej wykorzystujących uznane globalne brandy produktowe, dzięki czemu wspierane również od strony promocyjnej na innych rynkach, na przykład w branży zabawkowej oraz przez komunikację w innych mediach, jak: telewizja, prasa dziecięca, gry czy internet.

Według szacunków sprzedaż publikacji dla dzieci odpowiada za ok. 1/3 przychodów ze sprzedaży książek realizowanych w omawianym segmencie.

Postrzeżenie marketów jako kanału sprzedaży oferty książkowej, to jedna z kwestii, które w najwyższym stopniu różnią wydawców i dystrybutorów. Część firm wydawniczych od lat aktywnie promuje i sprzedaje w ten sposób swoją ofertę, dla wielu innych fakt sąsiedztwa książek i przysłowiowej już „pietruszki” stanowi mentalną granicę, którą trudno jest przekroczyć, nawet mimo widoków na pozytywny efekt ekonomiczny.

Dlatego stosunek do marketów jako kanału dystrybucji oferty książkowej wyznacza nieoczywisty wspólny front wielu na co dzień konkurujących ze sobą środowisk branży wydawniczej. *Empikowi w sposób oczywisty nie podoba się rynkowa praktyka, według której bardzo dobre nowości oferowane są na rynku – ogólnie rzecz ujmując – pozaksięgarskim. To po prostu nie fair wobec rynku księgarskiego. Absolutnie zgadzam się, że takie praktyki w ujęciu średnio i długoterminowym oznaczają dewaluację książki, a także realne straty finansowe dla wydawców. Oczywiście chętnie „odszczękam” swoje słowa, jeżeli za rok, dwa, trzy dyskonty zaczną w Polsce regularnie handlować książką, w rozumieniu utrzymywania stałej oferty, z backkatalogiem, przez 365 dni w roku – twierdzi Michał Tomaniak, szef Działu Książki sieci Empik*<sup>52</sup>.

Tak z kolei specyfikę tego rodzaju działalności dystrybucyjnej komentuje Adam Zegiel, wiceprezes firmy dystrybucyjnej Ateneum: *Nie jest to łatwy rynek i choć przyjemnie robi się przy jednym stoliku sześciocyfrową transakcję, bo takie również się zdarzają, ale cechą charakterystyczną tego typu transakcji bywają zwroty na poziomie 50-60 proc. książek nie do końca dobrych jakościowo, dla których niezwykle trudno znaleźć jeszcze miejsce na rynku. To zabija całą marżę, którą można wygenerować na takich przedsięwzięciach. Jak na razie nie staramy się podbijać tego sektora rynku, choć trudno powiedzieć, do czego zmusi nas sytuacja w branży za rok czy dwa lata*<sup>53</sup>.

Z drugiej strony sieci dyskontowe, które prezentują najwyższą dynamikę sprzedaży oferty książkowej, coraz większą rolę przywiązują również do form promocji książki, nawet jeżeli koncentrują się przede wszystkim na prezentacji jednej z kategorii produktowych dostępnych w szerokim asortymencie.

Przykładem takich działań jest aktywność sieci Biedronka na polu promocji książki dziecięcej, przede wszystkim za sprawą konkursu „Piórko. Nagroda Biedronki za książkę dla dzieci”. Z roku na rok sieć Biedronka generuje coraz wyższy wolumen sprzedaży, na co wpływ ma nie tylko zwiększająca się liczba prowadzących ją punktów, ale również systematycznie rosnąca liczba akcji tematycznych trwających najczęściej dwa tygodnie, a co za tym idzie również efektywność w przeliczeniu na jeden sklep. Co istotne, ten pozytywny trend udaje się utrzymać, mimo że od kilku lat książki coraz intensywniej konkurują o sprzedażowe miejsca m.in. z: filmami na

■ 52. Za: „Samokontrola rynku?”, „Biblioteka Analiz” nr 23/2016.

■ 53. Rozmowa z Adamem Zegielem, współwłaścicielem i wiceprezesem zarządu firmy dystrybucyjnej Ateneum, „Biblioteka Analiz” nr 12/2015.

plytach DVD, grami komputerowymi, zabawkami, materiałami edukacyjnymi, artykułami papierniczymi itp.

Konkurs został zainaugurowany w pierwszej połowie 2015 roku. Składa się z dwóch etapów: w pierwszym wyłaniany jest najlepszy tekst książki dla dzieci w wieku 4-10 lat, w drugim – najlepsze ilustracje, obrazujące zwyciężski tekst. W premierowej odsłonie konkursu zwyciężczyniami okazały się autorki tekstu – Katarzyna Szestak i ilustracji – Natalia Jabłońska, zwycięskiej publikacji o finalnym tytule „Szary domek”. Laureatki otrzymały nagrody pieniężne (po 100 tys. zł każda), a premiera książki w ofercie sieci odbyła się pod koniec listopada. Książka dostępna była, identycznie jak każda kolejna konkursowa pozycja, w cenie 9,99 zł. Jej sprzedaż osiągnęła poziom 30 tys. egz. i przyniosła sieci przychód w wysokości 299,7 tys. zł<sup>54</sup>. W lutym 2016 roku wystartowała druga edycja akcji, w wyniku której do sprzedaży w sklepach sieci trafiła publikacja „Córka bazarza” autorstwa kolejnego kobiecego duetu: Monika Radzikowska (tekst) i Monika Biała (ilustracje).

Zwycięzców trzeciej edycji konkursu ogłoszono jesienią 2017 roku. Laureatem w kategorii „tekst” został Grzegorz Majchrowski a w kategorii „ilustracje” Maria Giemza. Kilka tygodni później do sprzedaży w sieci, w nakładzie 45 tys. egz., trafiła publikacja „Nieustraszony strach na wróble”.

W sieci Biedronka najlepiej sprzedaje się literatura komercyjna (beletrystyka, literatura faktu, literatura popularnonaukowa). Coraz lepsze wyniki sprzedaży notują również książki dziecięce, służące zarówno rozrywce, jak i edukacji pozaszkolnej, tytuły popularnonaukowe dla dzieci i młodzieży (leksykony, pozycje językowe), a także edycje kieszonkowe, publikacje kartograficzne oraz podręcznicze, poradniki i publikacje dla hobbystów (zdrowie, kulinaria, ogród, motoryzacja). Sieć, wzorem swojego głównego konkurenta z segmentu sklepów dyskontowych, niemieckiej sieci Lidl, stopniowo inwestuje również w autorskie projekty wydawnicze, zwłaszcza poradniki kulinarne.

To właśnie Biedronka notuje, w skali całego segmentu, największą dynamikę wzrostu przychodów i wolumenu sprzedaży.

Komercyjny sukces sieci zbudowano dzięki inwestycji w sklepy o mniejszej powierzchni, zlokalizowane przede wszystkim w mniejszych miejscowościach, a dopiero potem zagościły one także w największych miastach. W połowie 2017 roku Biedronka miała ponad 2740 sklepów<sup>55</sup>. Ekspan-

■ 54. „Wysyp nowych sklepów. Ile otworzy Biedronka?”, za: <http://www.fakt.pl/pieniadze/zakupy/biedronka-podala-wyniki-i-ile-ma-sklepow/ytnmq04>.

■ 55.

sja sieci trwa, jej właściciel – firma Jeronimo Martins otwiera minimum 100 nowych obiektów rocznie.

Handel książką skupiony jest w dziale o nazwie „Biblioteka Biedronki” i jak już wspomniano skupia się na modelu akcyjnym. Każda kolejna partia tytułów dostępna jest w ofercie sieci przez dwa tygodnie. Choć w przypadku największych rynkowych hitów Biedronka nie stroni również od pokusy organizowania sprzedaży promocyjnej takiego tytułu w cenie... najniższej na rynku.

Przykładem takiego działania była premiera książki „Harry Potter i Przeklęte Dziecko” autorstwa Joanne K. Rowling. Rynkową premierę książki zaplanowano w nocy z 21 na 22 października. Aktywność sieci Biedronka przy okazji tego branżowego wydarzenia ilustruje poniższy opis: *Przed automatycznymi drzwiami marketu sieci Biedronka przy ul. Reymonta ok. 20-osobowa gromadka nastolątek niecierpliwie przestępuje z nogi na nogę. Godz. 7.01, drzwi otwierają się, grupa wtacza się do środka sklepu, ostry skręt w prawo przez bramkę ze szlabanem, skręt w lewo obok kartonów z winogronem, w kierunku tradycyjnej lokalizacji oferty wydawniczej i... konsternacja. Rozlega się donośne: „Przepraszam, gdzie leży Potter?” – skierowane do pracownicy sklepu, która z kubkiem parującej kawy z mazołem sadowi się za kasą. Lekkie westchnienie i odpowiedź: „za wami, w gablotce”. Promienny uśmiech występujący na twarzach garstki dziewcząt, kiedy już trzymają w ręku upragnione egzemplarze i szczęście, którego źródło ma złożony charakter: po części bierze się ze świadomości bliskiej perspektywy kontaktu z ukochanymi bohaterami, a z drugiej strony z poczucia satysfakcji zakupu książki w cenie – 24,99 zł, a nie 39,99 zł, czyli wydrukowanej na okładce<sup>56</sup>. Cena oferowana w sieci Biedronka była najniższa na rynku, biorąc pod uwagę sprzedaż w punktach stacjonarnych. Niższą cenę oferowało zaledwie kilka księgarń internetowych. Nierówność w marżach, na jakich pracują poszczególne segmenty rynku sprzedaży detalicznej powoduje, że sektor marketów, a zwłaszcza czołowych sieci dyskontów, jest w stanie prowadzić bardzo agresywną politykę cenową, stając się realnym konkurentem choćby dla podmiotów z sektora książkowego e-commerce.*

Pierwszym dostawcą oferty książkowej do portugalskiej sieci była Firma Księgarska Olesiejuk. Drugim największym dostawcą do sieci jest Platon. Obie firmy notują regularny, dochodzący do kilkunastu procent w skali roku, wzrost obrotów na współpracy z tym partnerem. Charakterystyką dystrybucji w tym kanale jest znacznie niższa cena niż ta, po której oferowane są te same tytuły w tradycyjnych punktach detalicznych. W praktyce ceny książek dostępnych w sieci są niższe od oficjalnych cen okładkowych

■ 56. „Powrót króla. Potterowe migawki z rynku”, „Biblioteka Analiz” nr 22/2016.

nawet o 35 do 60 proc., w zależności od typu publikacji, akcji promocyjnej i charakteru dostawcy.

Czołowi dostawcy asortymentu wydawniczego do tego kanału dystrybucji to niezmiennie Firma Księgarska Olesiejuk i Platon, choć na przestrzeni roku do sprzedaży trafiają także zestawy publikacji przygotowanych przez wybranych wydawców. O potencjale sprzedażowym sieci Biedronka świadczą również przykłady wydawnictw, które dzięki bezpośredniej współpracy z siecią potrafią generować kilkumilionowe przychody ze sprzedaży.

Wspomniane firmy dystrybucyjne odpowiadają za dostawę oferty mieszanej, czyli pochodzącej od różnych wydawców, przy czym funkcjonujące w strukturach pierwszego z tych podmiotów Wydawnictwo Olesiejuk znajduje się w ścisłej czołówce marek wydawniczych nie tylko najszerzej prezentowanych w punktach sprzedaży, ale również generujących najwyższe przychody. W tym kanale znakomicie radzą sobie również inne podmioty wyspecjalizowane w produkcji wydawniczej skierowanej do młodszych odbiorców, jak: Egmont Polska, Wilga, Zielona Sowa, czy Ameet.

Największy dyskontowy konkurent Biedronki, czyli niemiecki Lidl, stopniowo rozszerza aktywność na polu dystrybucji oferty książkowej, ale w skali całego roku sieć notuje zdecydowanie mniejszą liczbę akcji sprzedażowych dedykowanych książkom i w tym obszarze obie firmy wciąż dzieli wyraźny dystans. Inny jest również potencjał sprzedażowy obu sieci. Pierwszy Lidl w Polsce został otwarty w 2002 roku. Początkowo firma miała siedem sklepów (Słupca, Kościan, Poznań, Turek, Lębork, Włocławek i Bydgoszcz). W połowie 2017 w ramach sieci działało 600 sklepów<sup>57</sup>.

Od 2013 roku książka pełni bardzo specyficzną funkcję w strategii budowania wizerunku sieci Lidl w Polsce. *Największy nakład od lat, książka która z końcem roku trafia pod strzechy do grubo ponad miliona klientów sieci Lidl (ostatnie komunikaty sieci mówią o nakładzie podstawowym na poziomie miliona egzemplarzy i dodruku w wysokości 200 tys. egz.), czyli zbiór 104 przepisów kulinarnych „Pascal kontra Okrasa”, to atrakcyjny edytorsko gadżet, ładnie wydrukowany, w twardej oprawie, elegancko złożony, z dobrymi zdjęciami. Gadżet, ale czy książka? Ktoś, kto zadecydował w Lidlu o tej publikacji, z książkami raczej ma niewiele wspólnego. Ta publikacja nie zawiera prócz samej treści i nazwisk autorów przepisów żadnych informacji, nic na temat wydawcy, nie ma numeru ISBN, nie ma redaktora, autora fotografii, twórcy koncepcji graficznej etc. Oczywiście, nie musi nic mieć, to nie przestępstwo, ale jednak świadczy o zupełnym braku kultury*

■ 57. Za: „Lidl powiększa sieć sprzedaży”; <https://retailnet.pl/2017/07/21/117065-lidl-powieksza-siec-sprzedazy/>.

edytorskiej. W milionowym nakładzie trafia do czytelników książka, która z tradycją edyorską nie ma nic wspólnego. Będzie na milionach półek, ale raczej nie trafi do Biblioteki Narodowej. Być może jej wydawca nawet nie wie, że taka instytucja istnieje – pisał Łukasz Gołębiowski o tym niewątpliwym wydawniczym fenomenie, choć pozostającym niemal poza właściwym rynkiem wydawniczym<sup>58</sup>.

Książka nie była dostępna w tradycyjnej sprzedaży – można było otrzymać ją w marketach sieci Lidl, wydając na zakupy sześć razy po 50 zł. Szacowany koszt wydania publikacji mógł osiągnąć nawet 10 mln zł, nie licząc kosztów promocji tego projektu. Niezwykłego jeszcze z innego powodu, ponieważ w okresie poprzedzającym Boże Narodzenie 2013 roku stał się on bardzo popularnym produktem oferowanym w serwisie aukcyjnym Allegro.pl, średnio w cenie 30 zł.

W kolejnych latach w podobnym modelu dystrybucyjnym w ofercie sieci pojawiły się kolejne kulinarne tytuły, m.in.: „Ryby są super” Karola Okrasy i Doroty Welmann, „Kuchnia polska” Karola Okrasy, „Cukiernia Lidla” Pawła Małeckiego oraz „Rodzinna Kuchnia Lidla” z przepisami Karola Okrasy, Pawła Małeckiego oraz Darii Ładochy.

Książki dyskontu zyskiwały status wydawniczych hitów. Pierwsza publikacja miała milion egzemplarzy, druga już półtora, a kolejne nawet 2 mln. Sprzedaż autorskich tytułów ma charakter okazyjny i towarzyszyła okresom o podwyższonym potencjale promocyjno-sprzedażowym jak Święta Wielkanocne czy Boże Narodzenie. Autorami przepisów zawartych w poszczególnych publikacjach są specjaliście kulinarni, którzy uczestniczą w aktualnych kampaniach promocyjnych sieci.

Publikacje książkowe dostępne są również w sieciach hipermarketów specjalistycznych, w tym z asortymentem budowlanym, takich jak: Castorama, Praktiker, OBI czy Leroy Merlin. Na ich ofertę składają się przede wszystkim książki fachowe (np. budowlane) oraz pozycje poradnikowe dla hobbystów (przede wszystkim z kategorii „dom i ogród”).

Od 2009 roku szeroka oferta wydawnicza dostępna jest również w sieciach marketów z elektroniką: Saturn i Media Markt (Grupa Metro AG). Publikacje z kilkudziesięciu kategorii tematycznych w tym: książki beletrystyczne (klasyka literatury, sensacja, kryminały, thrillery, romans, powieści obyczajowe, fantastyka, literatura młodzieżowa), poradniki, książki dla dzieci, literatura faktu, słowniki, książki o architekturze, sztuce, fotografii, albumy, jak również edycje kieszonkowe, dostarcza Firma Księgarska Olesiejuk.

W poszukiwaniu nowych kanałów zbytu dystrybutorzy i wydawcy nawiązują współpracę z mniejszymi sieciami handlowymi, zarówno

■ 58. Łukasz Gołębiowski „Milionowy gadżet”, „Biblioteka Analiz” nr 27/2013.

o charakterze ogólnosortymentowym, jak: Żabka, Lewiatan czy Stokrotka, jak również sklepami drogeryjnymi, jak Rossmann, czy należąca do tego samego właściciela co Biedronka, sieć Hebe.

Katalog oferowanych pozycji ma mocno selektywny charakter, skoncentrowany na ofercie o charakterze massmarketowym, książkach dla dzieci i edycjach popularnej beletrystyki (romans, kryminał, sensacja), jak również publikacji poradnikowych i hobbystycznych.

Wartość sprzedaży w hipermarketach w latach 1998-2016 (w mln zł)

Lata	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Wartość sprzedaży	75	121	137	147	166	188	199	246	262	312	349	372	412	432	429	455	402	380	365

## Księgarnie prasowe

W 2016 roku udział sprzedaży książek w punktach kolportażu prasy wzrósł z 8 do 9 proc., co przy malejącym rynku przełożyło się na przychód w wysokości 162 mln zł, co oznacza wzrost o 4,5 proc.

Najlepszy okres dla tego kanału dystrybucji oferty książkowej przypadł na drugą połowę poprzedniej dekady. Ostatnie lata to pewien renesans tego segmentu sprzedaży stacjonarnej, jednak jego źródła usytuowane są gdzie indziej, niż działo się to w pierwszej połowie poprzedniej dekady.

Należy jednocześnie pamiętać, że analizując sprzedaż w księgarniach prasowych nie uwzględniamy

tw. partworków, samoistnych serii wydawanych np. przez DeAgostini czy Hachette, które w formie kolekcji sprzedają zarówno książki (np. seria „Biblioteka II Wojny Światowej”), jak i zabawki oraz rozmaite bibeloty, które można oferować hobbystom w długich seriach.

Obecnie największy udział w tzw. sprzedaży kioskowej ma oferta dostępna jednocześnie na rynku otwartym, a nie specjalne kolekcje wydawnicze, z czym mieliśmy do czynienia w przeszłości. Choć liczba serii wydawnicze dodawanych do prasy także notuje wzrosty w ostatnich latach.

W pierwszym okresie rozwoju wolnego rynku książki, czyli przez większą część lat 90. XX wieku o sukcesie sprzedaży książek w punktach prasowych decydowały komercyjne wyniki dystrybucji tasiecowych serii wydawnictw Harlequin czy PolNordica, choć przez długi czas ważnym graczem było też wydawnictwo Prószyński i S-ka ze swoją „Biblioteczką Poradnika Domowego”. Prawdziwy boom komercyjnej popularności tego typu publikacji zapoczątkowała współpraca koncernu Agora i polsko-hiszpańskiej firmy Mediasat. Efektywnie wykorzystywany przez kilka lat



przez firmę koncept produktowy zapoczątkowany został edycją kolekcji słynnych powieści XX wieku. Pierwszą pozycją było „Imię róży” Umberto Eco, książka została bezpłatnie dołączona do ogólnopolskiego wydania „Gazety Wyborczej”. Jej nakład wyniósł 600 tys. egz.

W kolejnych latach do sprzedaży trafiło kilkadziesiąt wyselekcjonowanych i sprofilowanych serii, głównie o charakterze referencyjnym: encyklopedie, leksykony i słowniki, ale również: atlasy, samouczki i kursy językowe, przewodniki, publikacje poradnikowe, książki dla dzieci (wybory klasycznych baśni i bajek), mapy, romanse, powieści kryminalne i sensacyjne, powieści fantasy i science fiction, komiksy, audiobooki.

Za przykładem Agory podążały również inne koncerny medialne, dysponujące szerokim portfolio tytułów prasowych o charakterze lifestylowym, jak G+J, następnie również Burda Media, Gremi Group, Axel Springer Polska, Edipresse, Spółdzielnia Wydawnicza „Polityka”, Murator, Infor, Platforma Mediowa Point Group.

Część z tego rodzaju wydawniczych projektów powstawała we współpracy z innymi uczestnikami rynku wydawniczego, na przykład oficynami wyspecjalizowanymi w publikacjach do nauki języków obcych. Publikacje na zamówienie koncernów medialnych przez kilka lat przygotowywały firmy takie jak: Wydawnictwo Naukowe PWN, Langenscheidt Polska, Zielona Sowa, Muza, Rebis, Bellona, Hachette, Wolters Kluwer, Edgard czy Egmont.

Kolekcje książkowe zawsze stanowiły połączenie szansy na zwiększenie przychodów i efektywnego narzędzia do budowy własnego wizerunku, choć z biegiem czasu i wraz ze stopniowym nasycaniem się rynku, efektywność tego konceptu biznesowego systematycznie spadała.

Obecnie wydawnicza działalność koncernu Agora ma zgoła odmienny charakter, znacznie bardziej zbliżony do standardowej aktywności wydawniczej. Odbyna się poprzez Wydawnictwo Agora, w biznesowej strukturze firmy usytuowane w ramach segmentu Film i Książka.

W 2004 roku ze sprzedaży pierwszej kolekcji Agora zanotowała przychód w wysokości 58,5 mln zł (w cenach, po jakich sprzedawane były kolportery – fakt, że ich formalnym wydawcą pozostawał Mediasat). W 2005 roku przychody z kolekcji wzrosły do 181 mln zł, ale część przychodów pochodziła ze sprzedaży dołączanych do kolekcji płyt CD i DVD. Pod koniec dekady firma notowała sprzedaż o wartości 58,7 mln zł, która nastąpiła po 26-proc. spadku w porównaniu z poprzednim rokiem.

Również rok 2011 stał pod znakiem spadków – przychody koncernu z projektów specjalnych wyniosły 49,4 mln zł, a wolumen sprzedaży zamknął się liczbą 1,6 mln egz. W 2012 roku przychody ze sprzedaży kolekcji zanotowały kolejny potężny spadek, o ponad 35 proc. – do zaledwie 32 mln zł. Wolumen sprzedaży z tego okresu to zaledwie 1 mln egz. książek

oraz książek z płytami. W 2013 roku przychody Działu Projektów Specjalnych, który odpowiadał za produkcję książkową, wyniosły 36,5 mln zł, jednak istotna część przychodów to efekt komercyjnego sukcesu filmu „Drogówka” Wojciecha Smarzowskiego, którego Agora była koproducentem, a który w pierwszym kwartale 2013 roku obejrzało blisko 1 mln widzów.

W całym 2014 roku przychody z tytułu działalności wyniosły 31,5 mln zł. W tym okresie Wydawnictwo Agora, działające w ramach pionu Projekty Specjalne opublikowało 69 wydawnictw jednorazowych oraz wydało serię audiobooków „Mistrzowie Słowa 3”. W rezultacie, w omawianym okresie sprzedano około 700 tys. książek i książek z płytami CD i DVD50.

W 2016 roku przychody z działalności Wydawnictwa Agora, w ramach pionu Projekty Specjalne wyniosły 64,3 mln zł, wobec 31,5 mln zł w 2015 roku<sup>59</sup>, co oznacza wzrost o ponad 104 proc. Należy jednak pamiętać, że znaczny udział w tych wynikach, była współpraca Agory przy dystrybucji i koprodukcji gry „Wiedźmin 3. Dziki Gon”, który przyniósł wydawnictwu 25,8 mln zł w 2015 roku<sup>60</sup>. W tym okresie Wydawnictwo Agora wydało 53 nowe książki, 13 wydawnictw muzycznych i 6 wydawnictw filmowych, a sprzedało ok. 1 mln egz. książek i książek z płytami CD i DVD.

Wartość sprzedaży w punktach kolportażu prasy w latach 1998–2015 (w mln zł)<sup>61</sup>

Lata	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Wartość sprzedaży	73	69	78	84	83	84	133	344	252	282	211	220	206	189	159	161	151	155	162

## Antykwariaty

*Jeżeli traktujemy to czysto biznesowo, to niewątpliwie w Polsce nie ma osoby, która na tym potrafiłaby zarobić. Wynika to ze specyfiki rynku antykwarycznego, który jest słabiutki. Można nawet powiedzieć, że cały czas jest w powijakach, a do tego występuje ogromne rozdrobnienie firm działających na tym rynku. Są to małe podmioty o niewielkim kapitale, albo nawet bez kapitału!*

*Powoduje to, że wszyscy działamy raczej na granicy opłacalności niż po stronie zysku – tak rodzimy rynek antykwaryczny charakteryzuje jeden*

■ 59. „Skonsolidowany raport roczny – całość”, [www.Agora.pl](http://www.Agora.pl).

■ 60. Ibid.

■ 61. Bez partworków.

z najważniejszych przedsiębiorców na nim działających, współwłaściciel grupy antykwariatów „Książka dla każdego”, Waldemar Szatanek<sup>62</sup>.

Wspomniany wtórny rynek książki w znacznej mierze wymyka się branżowym i statystycznym analizom. Funkcjonuje na marginesie obrotu książkowego, choć w walce utrzymanie przychodów nierzadko sięga także księgarskie nowości.

Liczbę stacjonarnych antykwariatów naukowych szacuje się na 150, a na rodzimym rynku funkcjonuje również niezliczona rzesza punktów sprzedaży tanich, używanych książek. W obszarze sprzedaży tradycyjnej obecnie wyodrębnia się trzy typy antykwariatów: działy z książką używaną zlokalizowane w obrębie zwykłych księgarń (stoiska takie często zajmują się przede wszystkim pośrednictwem w obrocie podręcznikami szkolnymi i swój najlepszy biznesowo okres notują na przełomie września i października), stoiska i kramiki (nieradko o imponującym metrażu, przewyższającym powierzchnię niejednej dobrze zaopatrzonej księgarni) tzw. bukinistów oraz antykwariuszy z prawdziwego zdarzenia – często zlokalizowane w obrębie wyższych uczelni, ciągów komunikacyjnych czy na dworcach, a także antykwariaty naukowe, które posiadają ofertę dla prawdziwych kolekcjonerów i łowców białych kruków.

Trzeba jednak odnotować, że niewielka część bukinistów oferuje książkę o charakterystyce antykwarycznej, przy czym są to raczej pozycje szybko rotujące – bestsellery, romanse, literatura faktu oraz kolekcje prasowe wycofane już z kiosków.

Rynkowa rzeczywistość powoduje, że największym obecnie antykwariatem w Polsce jest platforma internetowa Allegro.pl, gdzie można kupić niemal każdą książkę i nie chodzi wyłącznie o publikacje polskojęzyczne. Nie ujmujemy jednak tego sklepu w części poświęconej antykwariatom, zaliczając do sprzedaży on-line. Warto jednak odnotować, że 31 proc. książek sprzedanych za pośrednictwem platformy stanowiły publikacje używane. Rok wcześniej udział ten był identyczny, przy czym w 2014 roku wynosił 37 proc.

Jednocześnie w sieci działa pokaźna grupa bardziej tradycyjnych podmiotów, prowadzących rzeczywistą działalność antykwaryczną (zresztą również stacjonarną). Należą do niej m.in.: Antykwariat Warszawski (Antykwariat.waw.pl), Antykwariat Cień Wiatru, Atticus, Exlibris Chamera czy Stara Dobra Książka. Zresztą wiele podmiotów z segmentu tradycyjnego decyduje się na rozszerzenie działalności właśnie w internecie. Wiele

■ 62. Rozmowa z Waldemarem Szatankiem, współwłaścicielem grupy antykwariatów „Książka

■ dla każdego”, „Biblioteka Analiz” nr 1/2013.

podmiotów antykwarycznych coraz częściej sięga również po nowszą ofertę wydawniczą zaliczaną do kategorii tzw. taniej książki.

Wartość rynku antykwarycznego (bez wtórnego obrotu podręcznikami i bez sprzedaży serwisu Allegro) może sięgać 25-30 mln zł, ale tak naprawdę trudno go zmierzyć, gdyż tylko w niewielkim stopniu realizowany jest przez podmioty księgarskie. Bez wątplenia ostatnie lata przynoszą jednak wzrost – zarówno liczby transakcji, jak i liczby księgarń, które wydzielają działy z książką używaną.

Zdecydowanie bardziej prestiżowy charakter utrzymuje rynek aukcji bibliofilskich. Jego roczna wartość szacowana była w poprzednich latach na 9-10 mln zł, choć w największym stopniu zależna pozostaje od atrakcyjności eksponatów wystawianych do sprzedaży w danym okresie.