

PRACE NAUKOWE

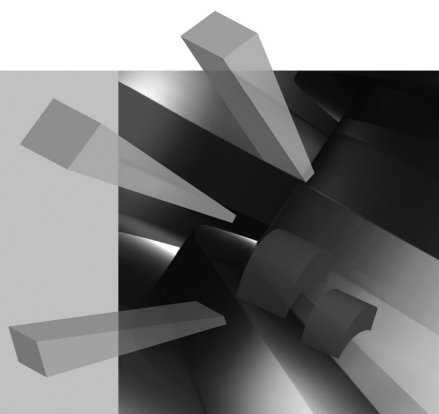
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarosiński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise's strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoduch-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Joanna Korpus

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

STRATEGIE ROZWOJU WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY ODZIEŻOWEJ I OBUWNICZEJ W OKRESIE KRYZYSU

Streszczenie: W referacie zaprezentowano ogólną charakterystykę oraz aktualne trendy rozwoju firm w branży odzieżowej i obuwniczej. Szczególną uwagę zwrócono na strategie rozwoju czterech wybranych firm realizowanych w okresie koniunktury gospodarczej oraz w okresie kryzysu. Dokonano ich oceny z punktu widzenia skuteczności poprzez pryzmat kondycji finansowej podmiotów oraz poprawy pozycji konkurencyjnej mierzonej wzrostem udziału w rynku.

Słowa kluczowe: branża odzieżowa i obuwnicza, konsolidacja, franczyza, tworzenie własnych marek, skuteczność strategii rozwoju.

1. Wstęp

Naturalną cechą współczesnych przedsiębiorstw powinna być umiejętność dostosowywania się do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Determinuje ona bowiem efektywność i konkurencyjność podmiotów. Rynek charakteryzuje się jednak coraz większą zmiennością, a nowa normalność gospodarki polega na tym, że nie składa się ona z cykli koniunkturalnych, które można prognozować. Gwałtowne zmiany i dotkliwe wstrząsy zachodzące w otoczeniu powodują wzrost ryzyka i niepewności¹. Utrudniają one budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej i wymuszają ciągle dostosowywanie strategii działania do turbulentnego otoczenia. Przedsiębiorstwa coraz częściej są do tego nieprzygotowane, a ich reakcja na zachodzące zmiany jest nieadekwatna i znacznie opóźniona².

Przedsiębiorstwa muszą się nauczyć funkcjonować w nowej rzeczywistości, zaprzestać funkcjonowania w oparciu o sprawdzone standardy i doświadczenia z przeszłości. Muszą się nauczyć budować nowe strategie, inne niż te, które były właściwe w okresie ewolucyjnych i stopniowych zmian. Presja elastyczności i zdolności do dokonywania zmian przekłada się na konieczność dokonywania zmian w prio-

¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004, s. 27.

² R. Foster, S. Kaplan, *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003, s. 33.

rytetach i sposobach funkcjonowania przedsiębiorstw, zmusza do zmiany podejścia do własności i kompetencji³.

Okres kryzysu finansowego zapoczątkowanego w 2008 r. i aktualnej niestabilności rynku jest sprawdzianem dla przedsiębiorstw wielu branż. W referacie skoncentrowano się na sektorze przedsiębiorstw odzieżowych i obuwniczych, podjęto próbę oceny ich umiejętności dostosowywania się do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Skuteczność realizowanych strategii rozwoju oceniono poprzez pryzmat kondycji finansowej badanych podmiotów oraz poprawy pozycji konkurencyjnej mierzonej wzrostem udziału w rynku.

2. Ogólna charakterystyka branży odzieżowej i obuwniczej

Polski rynek odzieżowy i obuwniczy charakteryzuje się wysokim stopniem rozdrobnienia. Zdecydowana większość podmiotów to małe i średnie przedsiębiorstwa, których udział w rynku jest niewielki. Od wielu lat liderem na polskim rynku odzieżowym jest spółka LPP. Jej udziały w rynku z roku na rok ulegają zwiększeniu (z 2,7% w 2005 r. do 7,3% w 2010 r.)⁴. Drugi pod względem udziału w rynku H&M także systematycznie poprawia swoją pozycję konkurencyjną (4,5% w 2010 r.). Kolejne pod względem wielkości udziału w rynku odzieżowym są: Inditex (właściciel Zary) – 3%, Vistula Group – 1,6%, Redan – 1,5% oraz Solar, Monnari, Simple i EM&F (część modowa) – każdy poniżej 1%.

Podobnie na polskim rynku obuwniczym od wielu lat liderem rynku pozostaje ten sam podmiot – spółka NG2 (właściciel m.in. sieci sklepów CCC). W 2005 r. udział w rynku tej spółki wynosił 6,4%, a w 2010 r. już ok. 15%. Prezes spółki przewiduje, że do końca 2013 r. spółka zwiększy udziały w krajowym rynku obuwniczym do 20%⁵. Spółka Deichmann Polska, drugi z głównych konkurentów, również systematycznie zwiększa swój udział w rynku, jednak jego dynamika jest większa niż NG2 (9,2% w 2010 r. wobec 7,9% rok wcześniej). Kolejne podmioty mają już zdecydowanie niższy udział w rynku obuwniczym: Protektor – 2,5%, Wojas – 1,8%, Ecco – 1,6%, Bata – 1,6%, Gino Rossi (część obuwnicza) – 1,5%, oraz Kazar i Prima Moda odpowiednio 1,2% oraz 0,8%⁶.

Strategia dużej części przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej zakładała odchodzenie od modelu biznesowego przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego na rzecz handlowego profilu działalności oraz zarządzania markami w kom-

³ W. Szymański, *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw*, Referat na konferencję „Przedsiębiorstwo w warunkach narastającej niestabilności otoczenia”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, grudzień 2011.

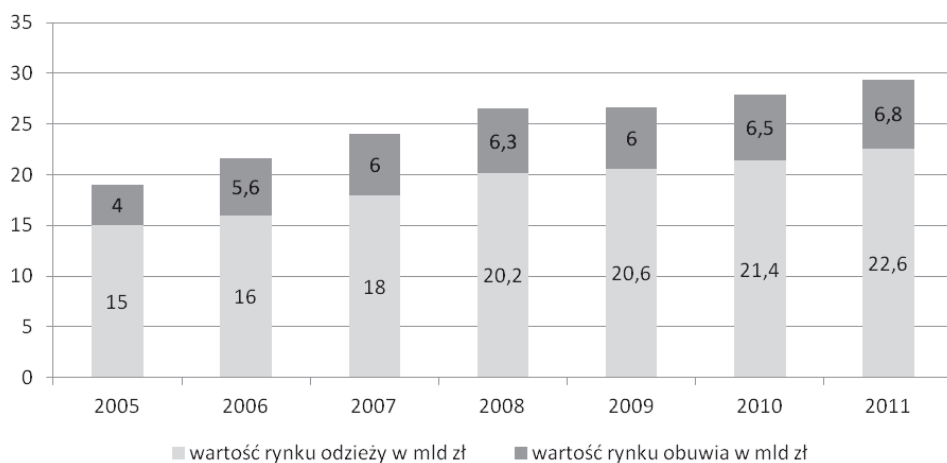
⁴ *Rynek odzieży rozdrobniony, ale z dobrymi perspektywami*, <http://www.pmrpublications.com/press-releases/52/rynek-odziezy-rozdrobniony-ale-z-dobrymi-perspektywami>.

⁵ *Skonsolidowany raport roczny za rok obrotowy 2010*, <http://www.ng2.pl/pl/2012-02-08-13-24-27>.

⁶ T. Chwiałkowski, *Raport analityczny NG2*, Biuro Maklerskie Bank PBH, 2011, http://www.bm.bph.pl/komentarze/rekom/ng2_2011.08.02.pdf

plementarnych segmentach branży. Dzięki zleceniu produkcji firmom zewnętrznym podmioty starają się ograniczyć koszty stałe związane z utrzymywaniem własnego zaplecza produkcyjnego oraz obniżyć ryzyko związane z ponoszeniem wysokich kosztów stałych w przypadku zmniejszenia popytu.

Jak wynika z cyklicznie publikowanych raportów firmy PMR⁷, wartość polskiego rynku odzieży i obuwia zwiększa się z roku na rok. W 2005 r. wynosiła 19 mld zł, a w 2011 r. już 29,4 mld zł. W 2009 r. wzrost rynku był stosunkowo niewielki, wyniósł zalednie 0,4%. Powodem był światowy kryzys gospodarczy, który wpłynął na koniunkturę konsumencką, stopę bezrobocia, a tym samym na tempo wzrostu sprzedaży detalicznej. Na rys. 1 przedstawiono wartość polskiego rynku odzieży i obuwia w latach 2005-2011.



Rys. 1. Wartość polskiego rynku odzieży i obuwia w latach 2005-2011

Źródło: opracowanie A. Iwanowskiej na podstawie raportów analitycznych firmy PMR na potrzeby pracy magisterskiej *Ocena kondycji finansowej wybranych spółek branży odzieżowej i obuwniczej w aspekcie realizowanej strategii rozwoju*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr J. Korpus, SGH, Warszawa 2012, s. 13.

Rok 2009 był trudnym okresem dla detalistów odzieżowych i obuwniczych ze względu na spadającą sprzedaż i rosnące koszty. Trudniejsza sytuacja finansowa konsumentów przełożyła się bezpośrednio na spadek popytu w branży. Sytuację detalistów dodatkowo pogarszał wzrost kosztów czynszów w centrach handlowych oraz kosztów importu towarów, a także wzrost kosztów finansowania działalności kredytem i problemy z jego pozyskaniem⁸. W konsekwencji większość firm odno-

⁷ www.pmrpublications.com.

⁸ Raport *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2009-2011*, PMR Publications, dział PMR, 2009; <http://www.egospodarka.pl/42687,Rynek-odziezy-i->

towała problemy finansowe i uruchamiała programy restrukturyzacyjne, których podstawą stała się redukcja kosztów działalności, w tym głównie kosztów marketingu i reklamy, obniżenie cen towarów i jednocześnie organizowanie promocji w celu pozyskania klientów, wycofywanie się z najmniej rentownych projektów oraz ograniczenie lub wstrzymanie inwestycji zarówno w Polsce, jak i za granicą. W wyniku kryzysu wiele firm czasowo zrezygnowało z wprowadzania nowych produktów i uruchamiania nowych sieci lub podjęło decyzję o ich likwidacji. Preferowaną formą rozwoju dla wielu z nich stał się rozwój poprzez franczyzę⁹.

3. Konsolidacja, franczyza, tworzenie nowych własnych marek – aktualne trendy rozwoju firm w branży odzieżowej i obuwniczej

Kilka lat przed nastaniem kryzysu finansowego w mocno rozdrobnionej branży odzieżowej i obuwniczej zarysował się trend konsolidacji rynku wokół kilku silnych graczy. Podmioty dokonujące transakcji fuzji lub przejęć traktowały je jako narzędzia w realizacji strategii budowania portfolio komplementarnych marek. Takie podejście wynikało z tego, że oczekiwania klientów rynku odzieżowego i obuwniczego dotyczą możliwości szerokiego wyboru i dużej dostępności różnych marek. W związku z tym najczęściej przejmowane podmioty nie były inkorporowane w struktury sieci będące już w posiadaniu przejmujących firm, ale najczęściej funkcjonowały jako niezależne podmioty w ramach grupy kapitałowej.

W ubiegłej dekadzie na polskim rynku odzieżowym i obuwniczym doszło do kilku dużych transakcji konsolidacyjnych. W 2003 r. spółka Redan przejęła sieć sklepów z odzieżą młodzieżową Troll, w 2006 r. nastąpiło przejęcie marek handlowych Pabia i Mortensen, należących do bankrutującego producenta odzieży Pabia przez Monnari Trade SA, a także przejęcie spółki Simple przez Gino Rossi SA W 2007 r. Monnari Trade SA nabyło spółkę Monolit, właściciela marki Molton, a w 2008 r. spółka LPP przejęła spółkę Artman SA

Najbardziej spektakularnym wydarzeniem tego okresu było powstanie w lipcu 2006 r. grupy Vistula&Wólczanka z połączenia producenta garniturów Vistuli i producenta koszul męskich Wólczanki. Jesienią tego samego roku do nowo powstałej grupy dołączyła sieć domów towarowych Galeria Centrum, a w maju 2008 r. spółka Vistula&Wólczanka dokonała wrogiego przejęcia spółki jubilerskiej Kruk SA. Tym samym, w ciągu niespełna 2 lat powstała grupa dysponująca znaczącym portfelem marek, w skład którego wchodzi nie tylko garnitury (marki Vistula i Lantier) oraz koszule (Wólczanka i Lambert), ale także kolekcje odzieży damskiej Deni Cler Milano, Andre Renard i Awangard, biżuteria oraz zegarki światowych szwajcarskich

obuwia-bedzie-lepiej, 1,39,1.html.

⁹ Ibidem.

marek, m.in.: Rolex, IWC, Zenith, Omega, Tag Heuer oraz marki już wcześniej należące do Galerii Centrum¹⁰.

W latach 2005-2011 zapowiadano kolejne przejęcia i transakcje prywatyzacyjne, które ostatecznie nie doszły do skutku, np. przejęcie spółki Roy przez Monnari, przejęcie Kazara przez Gino Rossi, Protektora przez Wojasa oraz Befado przez Protektora. Wydaje się jednak, że tendencja do konsolidacji branży będzie się utrzymywać. Spółki Wojas i Protektor nadal rozważają rozwój przez przejęcia i analizują rynek pod względem akwizycji¹¹. Także Wójcik Fashion Group, mający pozytywne doświadczenia w zakresie przejęć, zapowiada konsolidację polskiego rynku odzieżowego¹². Za taką drogą rozwoju podmiotów w branży wydają się przemawiać potencjalne efekty synergii, jakie można uzyskać w wyniku konsolidacji, w tym głównie: oszczędności na kosztach logistyki, zakupów materiałów, wspólne negocjacje z centrami czy też wspólne centra usług księgowych.

Cechą charakterystyczną branży odzieżowej i obuwniczej jest jej dynamiczny rozwój poprzez systemy sieciowe. Taką strategią rozwoju realizuje obecnie 110 marek, które łącznie posiadają 6,5 tys. sklepów, w tym blisko 4 tys. franczyzowych. Możliwości współpracy w branży odzieżowej i obuwniczej są bardzo duże, ponieważ prawie wszystkie sieci deklarują chęć dalszego rozwoju¹³.

Część firm detalicznych decyduje się na realizację strategii rozwoju w oparciu o rozbudowę portfela produktów poprzez tworzenie nowych własnych marek. Taki kierunek rozwoju przyjęły firmy odzieżowe LPP i Redan, budując więcej niż jedną sieć sklepów¹⁴. Grupa Kapitałowa LPP SA posiada cztery rozpoznawalne i stabilne na rynku marki odzieżowe: Reserved, Cropp, House i Mohito, dostępne w blisko 900 sklepach w kilkunastu krajach Europy Środkowo-Wschodniej¹⁵. Natomiast Redan oferuje takie marki, jak: Top Secret, Troll oraz – od 2011 r. – Drywash¹⁶. Intensywnie portfolio rozbudowują także firmy obuwnicze: Gino Rossi (sieć Vanita utworzona w 2006 r.) i NG2 (Quazi i Boti, także w 2006 r.).

Wiele spółek z branży rozbudowuje portfolio posiadanych marek poprzez franczyzę znanych zagranicznych firm. Taką strategią realizuje np. spółka Empik Media & Fashion, która poprzez spółki operacyjne Ultimate Fashion i Maratex zajmuje się dystrybucją detaliczną marek popularnych i ze średnio wyższego segmentu (m.in.:

¹⁰ Rynek rośnie i konsoliduje się, <http://www.pmrpublications.com/press-releases/72/rynek-rosnie-i-konsoliduje-sie>.

¹¹ A. Kazimierzczak, *Będzie konsolidacja branży obuwniczej*, <http://www.parkiet.com/artyku-1/1065817.html>.

¹² Wójcik Fashion Group zapowiada przejęcia na rynku odzieżowym, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/521783,wojcik_fashion_group_zapowiada_przejecia_na_ryнку_odziezowym.html.

¹³ J. Cabaj-Bonicka, *Franczyza w branży odzieżowej i obuwniczej 2011*, <http://www.arss.com.pl/pl/publikacje/302-franczyza-w-brany-odzieowej-i-obuwniczej-2011>.

¹⁴ Rynek rośnie i konsoliduje się...

¹⁵ http://www.lpp.com.pl/firma/strategia_i_dystrybucja.

¹⁶ <http://www.redan.com.pl/>.

New Look, River Island, Orsay, Aldo) ¹⁷. Podobną strategię rozwoju przyjęła Agencja J.A.R Sp. z o.o. będąca właścicielem multibrandowej sieci Royal Collection oferującej produkty kilkudziesięciu zagranicznych marek (m.in. Hugo Boss, Armani Jeans, More&More) oraz monobrandowych sklepów, tj.: MEXX, Calvin Clain Jeans, Oscar Jacobson, Classics, JOOP! i innych¹⁸. Również Paradi Group specjalizuje się w sprzedaży odzieży luksusowej, oferując klientom takie marki, jak: Emporo Armani, Burberry, Church's, Hugo Boss, Ermenegildo Zegna, J.M. Weston i Kenzo¹⁹.

W okresie koniunktury gospodarczej podmioty branży odzieżowej i obuwniczej korzystały ze sprzyjających warunków otoczenia i dynamicznie rozwijały swoją działalność, wykorzystując głównie przedstawione powyżej metody rozwoju. Trudny rok 2009 i lata kolejne stały się czasem weryfikacji przyjętych i realizowanych przez nie strategii oraz szansą na umocnienie pozycji dla najlepiej zarządzanych firm. Powstają zatem pytania: czy możliwe jest wskazanie strategii rozwoju podmiotów w branży odzieżowej i obuwniczej, która okazała się najbardziej skuteczna w okresie kryzysu? Czy skuteczność strategii wynika z wyboru zewnętrznych lub organicznych metod rozwoju? Czy jest pochodną elastyczności i zdolności do szybkiego dokonywania zmian w strategii rozwoju?

4. Ocena skuteczności strategii rozwoju wybranych spółek w perspektywie zmiany ich udziału w rynku i kondycji finansowej

Aby odpowiedzieć na tak sformułowane pytania, przeprowadzono analizę strategii rozwoju czterech wybranych podmiotów branży odzieżowej i obuwniczej: liderów każdej z branż, czyli LPP i NG2, oraz dwóch znaczących graczy: Monnari Trade i Gino Rossi²⁰. Następnie dokonano oceny skuteczności realizowanych strategii z punktu widzenia ich kondycji finansowej oraz udziału w rynku. Kondycję finansową oceniono na podstawie wskaźników: rentowności sprzedaży netto, rentowności aktywów, rentowności kapitału własnego, płynności bieżącej, zadłużenia ogólnego i operacyjności w odniesieniu do średniej sektorowej i głównych konkurentów w branży.

W tab. 1 zaprezentowano zestawienie parametrów charakteryzujących strategię rozwoju badanych przedsiębiorstw oraz wyniki oceny kondycji finansowej i pozycji konkurencyjnej mierzonej udziałem w rynku.

¹⁷ <http://www.emf-group.eu/>.

¹⁸ <http://www.royalcollection.pl/>.

¹⁹ <http://www.paradisegroup.pl/pl.html>.

²⁰ Podstawą do analizy były dokumenty źródłowe spółek publikowane na stronach internetowych w serwisach relacji inwestorskich, raporty analityków giełdowych, liczne publikacje prasowe na temat poszczególnych spółek.

Tabela 1. Charakterystyka badanych spółek

	Monnari Trade	LPP	Gino Rossi	NG2
1	2	3	4	5
Model biznesowy	projektowanie i dystrybucja odzieży damskiej poprzez salony firmowe; zlecenie produkcji firmom zewnętrznym	projektowanie, dystrybucja odzieży i kreowanie marki; zlecenie działalności produkcyjnej firmom zewnętrznym, głównie z Dalekiego Wschodu	projektowanie, produkcja i dystrybucja obuwia męskiego, damskiego i akcesoriów; własne zakłady produkcyjne, zlecenie produkcji spółkom zależnym i firmom zewnętrznym; import i sprzedaż obuwia z Włoch, Chin, Indii, Hiszpanii	handel hurtowy i detaliczny obuwiem wyprodukowanym w kraju i za granicą (Włochy, Chiny), akcesoriami do pielęgnacji obuwia oraz drobną galanterią odzieżową
Strategia rozwoju grupy	<u>Strategia budowy silnego portfela marek:</u> budowa grupy kapitałowej poprzez rozwój portfela marek (docelowo 5-6 marek), przejęcia spółek z branży i alianse strategiczne, a także ekspansja zagraniczna	<u>Strategia rozwoju wiodącej marki Reserved:</u> zwiększenie potencjału handlowego poprzez tworzenie własnej sieci dystrybucji, budowanie pozytywnej opinii, pozyskiwanie lojalnych klientów i zarządzanie marką; utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku	<u>Stworzenie silnej grupy modowej – marki obuwnicze i odzieżowe, pozycjonowane w średnim i wyższym segmencie cenowym;</u> budowa grupy poprzez przejęcia innych podmiotów z branży oraz rozwój własnych marek i ekspansja zagraniczna	<u>Strategia dywersyfikacji marki</u> poprzez 3 autonomiczne kanały dystrybucji poprzez salony firmowe CCC, sklepy obuwnicze BOTI oraz sieć butików QUAZI; budowa grupy poprzez rozwój nowych własnych marek, sieci sklepów własnych i franczyzowych oraz ekspansję zagraniczną
Wzrost wewnętrzny	budowa własnej sieci dystrybucji; kreowanie nowych marek; ekspansja zagraniczna	budowa własnej sieci dystrybucji i sieci franczyzowych; kreowanie nowych marek własnych; ekspansja zagraniczna	budowa własnej sieci dystrybucji; kreowanie nowych marek własnych; ekspansja zagraniczna	kreowanie nowych własnych marek, budowa sieci sklepów własnych i franczyzowych; ekspansja zagraniczna
Wzrost zewnętrzny	zakup znaku towarowego Pabia; przejęcie spółki Monolit Sp. z o.o. właściciela marki Molton	przejęcie spółki Artman SA	nabycie spółki Simple Creative Products Sp. z o.o.	-
Zakres integracji	spółka zależna	pełna integracja	spółka zależna	-
Obszary uzyskanych efektów synergii	silniejsza pozycja negocjacyjna przy wynajmowaniu powierzchni handlowej, zakupy towarów; komplementarność marek; pozyskanie klientów przejmowanej spółki	zakup towarów, logistyka, silniejsza pozycja negocjacyjna przy wynajmowaniu powierzchni handlowej, komplementarność marek; pozyskanie klientów przejmowanej spółki	wspólne wynajmowanie powierzchni handlowej, sprzedaż wybranych modeli obuwia Gino Rossi w salonach Simple	-
Wartość efektów synergii	przeciętna	wysoka	niska	-

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4	5
Rentowność nabytych marek	przeciętna	początkowo niższa niż rentowność pozostałych marek, później stosunkowo wysoka	znacząco wyższa niż pozostałych marek	-
Zarządzanie portfelem marek	nieefektywne	efektywne	nieefektywne	efektywne
Skala realizowanych inwestycji	duża	umiarkowana	duża	umiarkowana
Źródła finansowania inwestycji	emisja akcji, kredyt bankowy	kredyt bankowy, emisja akcji	emisja akcji, kredyt bankowy, środki własne	środki własne, kredyt bankowy
Poziom zadłużenia	wysoki	przeciętny	wysoki	niski
Kondycja finansowa na podstawie analizy wskaźnikowej	<p><u>Słaba:</u> w latach 2005-2008 wskaźniki: ROA, ROE, ROS, płynności bieżącej, zadłużenia ogólnego i operacyjności na poziomie średniej branżowej lub nieznacznie bardziej korzystne; w roku 2009 znaczący wzrost zadłużenia i w konsekwencji utrata płynności finansowej i zdecydowane pogorszenie wskaźników rentowności i operacyjności W konsekwencji: ogłoszenie upadłości rosyjskiej i niemieckiej spółki zależnej, spółki zależnej Molton Sp. z o.o. i Monnari Trade SA</p>	<p><u>Dobra:</u> w latach 2005-2011 wskaźniki rentowności na poziomie wyższym niż średnia sektora i głównych konkurentów; płynność bieżąca w normie, zadłużenie ogólne poniżej średniej sektorowej, na poziomie 40-50%, z wyjątkiem roku 2008 (wzrost do poziomu 60%); stabilny wskaźnik operacyjności na poziomie 85-90% – porównywalnie do głównych konkurentów</p>	<p><u>Średnia:</u> w latach 2005-2007 wskaźniki rentowności na poziomie zbliżonym do średniej sektora i niższe niż głównych konkurentów, natomiast w latach 2008-2011 zdecydowane pogorszenie rentowności poniżej średniej sektorowej; w latach 2005-2011 płynność bieżąca w normie, zadłużenie ogólne na poziomie średniej sektora (50-60%), wskaźnik operacyjności na poziomie 95-100% – wyższy niż u głównych konkurentów W konsekwencji: ogłoszenie upadłości lub likwidacji spółek zależnych: Cosimo Martinelli Poland Sp. z o.o., Lugano GmbH, Gino Rossi Russia, Gino Rossi Pty oraz Gino Rossi Denmark Aps</p>	<p><u>Bardzo dobra:</u> w latach 2005-2011 wskaźniki rentowności na poziomie zdecydowanie wyższym niż średnia sektora i wyższe niż głównego konkurenta; płynność bieżąca w normie; zadłużenie ogólne poniżej średniej sektorowej, na poziomie 20-40%, w roku 2011 wzrost do poziomu 50%; wskaźnik operacyjności w przedziale 83-88% potwierdzający bardzo dobrą kontrolę kosztów</p>

1	2	3	4	5
Rynkowe efekty realizowanej strategii rozwoju	systematyczny wzrost udziału w rynku odzieży i obuwiu w latach 2005-2008 (odpowiednio: 0,2%; 0,4%; 0,6%; 0,9%) i poprawa pozycji konkurencyjnej, natomiast w latach 2009-2011 zdecydowane pogorszenie pozycji konkurencyjnej i stopniowe obniżenie udziału w rynku do poziomu 0,35% w roku 2011	stabilny wzrost udziału w rynku odzieży i obuwiu od poziomu 2,9% w 2005 r. poprzez 4% w 2007 r. do poziomu 5,7% w 2009 r. i jego stabilizacja w latach 2010-2011 oraz poprawa pozycji konkurencyjnej	dywersyfikacja portfela marek o markę modową, niewielki wzrost udziału w rynku sprzedaży detalicznej w latach 2005-2008 od poziomu 0,4% do 0,7% i nieznaczne wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, następnie obniżenie udziału w rynku do poziomu 0,56% w roku 2011	systematyczny wzrost udziału w rynku w latach 2005-2011 od poziomu 1,6% do poziomu 3,4%, poprawa pozycji konkurencyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentów źródłowych spółek publikowane na stronach internetowych w serwisach relacji inwestorskich, raportów analityków giełdowych, licznych publikacji prasowych na temat poszczególnych spółek oraz zestawień wskaźników finansowych opracowanych przez A. Iwanowską na potrzeby pracy magisterskiej *Ocena kondycji finansowej wybranych spółek branży odzieżowej i obuwniczej w aspekcie realizowanej strategii rozwoju*, napisanej pod kierunkiem naukowym dr J. Korpus, SGH, Warszawa 2012.

Na tle przeprowadzonej analizy najkorzystniej prezentuje się strategia Grupy Kapitałowej NG2, która bazowała na wzroście organicznym i sieciach franczyzowych. Biorąc pod uwagę bardzo dobrą kondycję finansową firmy potwierdzoną analizą wskaźnikową obejmującą lata 2005-2011 oraz systematycznie wzrastający udział w rynku obuwniczym, strategię spółki można ocenić jako skuteczną zarówno w okresie koniunktury, jak i w okresie kryzysu. Analizując działania strategiczne podejmowane przez zarząd firmy, można wnioskować, że posiada on zdolność identyfikacji i właściwej interpretacji sygnałów płynących z otoczenia oraz szybkiego na nie reagowania. Wydaje się, że do najważniejszych czynników, które przyczyniły się do sukcesu GK NG2 należą: umiejętność modyfikowania, dywersyfikowania i rozwijania koncepcji marki, wychodzenie naprzeciw aktualnym potrzebom klientów, różnicowanie oferty dla różnych grup odbiorców (klientów zamożnych, ze środkowego segmentu rynku i mniej zamożnych), koncentracja na wysokiej rentowności salonów sprzedaży, w tym głównie salonów własnych realizujących wyższą marżę niż salony franczyzowe, a nie jedynie na zwiększaniu wielkości powierzchni handlowej. Warto podkreślić, że mimo silnej presji konkurentów do konsolidacji mocno rozdrobnionej branży NG2 nie weszło na drogę rozwoju zewnętrznego poprzez fuzje i przejęcia, argumentując swoją decyzję brakiem właściwych kandydatów do nabycia.

Drugą z firm, której strategia uzyskała pozytywną ocenę w świetle przyjętych kryteriów oceny, jest spółka odzieżowa LPP. Spółka ta ukierunkowana była na rozwój organiczny, jednak w celu wsparcia planów ekspansji grupy na rynki Europy Środkowo-Wschodniej weszła na drogę rozwoju zewnętrznego, dokonując przejęcia

konkurencyjnej firmy i jej dwóch bardzo dobrze rozwiniętych marek. Przeprowadzona transakcja i podjęte działania restrukturyzacyjne oraz integracja działalności operacyjnej obu firm przyczyniły się do poprawy rentowności nabytych marek oraz zwiększenia skali działania, co w konsekwencji doprowadziło do poprawy pozycji konkurencyjnej. Po sukcesie pierwszej transakcji zarząd zapowiadał kolejne przejęcia, jednak pogarszające się warunki otoczenia zewnętrznego spowodowały zmianę decyzji, odstąpienie od kolejnych akwizycji i powrót do koncepcji rozwoju organicznego. Firma wymieniła zespół projektantów, stawiając na młode talenty o świeżym spojrzeniu na projektowanie, i wprowadziła tańsze kolekcje, odpowiadając w ten sposób na niższe możliwości nabywcze klientów. Jednocześnie LPP zrezygnowała z rozwijania dwóch sieci, które działały na progu rentowności, a ich dalszy rozwój wiązał się ze znacznymi kosztami wynikającymi z konieczności zastosowania daleko idącej specjalizacji. Wydaje się, że dotychczasowa strategia LPP oparta na potencjale posiadanych marek jest adekwatna do zmian zachodzących w otoczeniu i pozwala na utrzymanie dynamiki rozwoju spółki w kolejnych latach.

Spośród badanych spółek najgorzej oceniona została strategia Monnari Trade SA. Mimo że śmiałe plany rozwoju spółki zakładające rozwój sieci sprzedaży, ekspansję zagraniczną oraz dążenie do stworzenia portfela 5-6 marek poprzez akwizycję innych podmiotów z branży wydawały się bardzo atrakcyjne, okazały się nieskuteczne. Luki w strategii, błędy w zarządzaniu kapitałem oraz spowolnienie konsumpcji przyczyniły się do zburzenia śmiałych wizji, które okazały się oderwane od rzeczywistości²¹. Jednym z największych problemów, które zmusiły spółkę do ogłoszenia upadłości, było przeinwestowanie przedsiębiorstwa. Spółka dynamicznie rozwijała swoją sieć sprzedaży, finansując inwestycje głównie z kredytów. Poziom zadłużenia spółki okazał się zbyt wysoki w stosunku do możliwości finansowych podmiotu, w związku z czym banki zaczęły odmawiać spółce finansowania. Ogłoszenie upadłości było momentem, kiedy zarząd został zmuszony do przeformułowania strategii firmy i koncentracji na zapewnieniu stabilnego finansowania, restrukturyzacji sieci sprzedaży, odejścia od rozwoju poprzez fuzje i przejęcia, rezygnacji z ekspansji zagranicznej oraz redukcji kosztów we wszystkich możliwych obszarach²². Obecnie Monnari Trade prowadzi negocjacje z inwestorem finansowym i przygotowuje nową strategię rozwoju.

Strategii rozwoju spółki Gino Rossi również nie można określić mianem skutecznej. Celem Gino Rossi było stworzenie silnej grupy modowej zarządzającej markami w komplementarnych segmentach branży, co spółka planowała osiągnąć poprzez akwizycje oraz rozwój własnych marek. W swoim portfelu spółka chciała posiadać zarówno marki obuwnicze, jak i odzieżowe, pozycjonowane w średnim

²¹ K. Gmera, *Vistula kontra Monnari, czyli walka o przetrwanie*, <http://www.stockwatch.pl/artykuly/post/2010/01/31/Vistula-kontra-Monnari-czyli-walka-o-przetrwanie.aspx>.

²² *MONNARI TRADE SA – Strategia przejścia od dynamicznego do zrównoważonego rozwoju w 2009 roku*, http://www.monnaritrade.com/_upload/file/komunikaty_prasowe/strategia_10.12.2008.pdf.

i wyższym segmencie cenowym. Pierwszym etapem w realizacji strategii rozwoju było przejęcie efektywnej spółki odzieżowej Simple Creative Products Sp. z o.o., która miała własne, pozytywnie zweryfikowane procedury działania, wypracowane na przestrzeni lat. Po przejęciu Simple pozostało odrębnym podmiotem z własną księgowością, kontrolingiem, marketingiem i logistyką, a efekty synergii, powstałe na skutek transakcji, zostały osiągnięte jedynie w obszarze wspólnego wynajmu powierzchni handlowej oraz sprzedaży wybranych modeli obuwia Gino Rossi w salonach Simple. Jednakże z punktu widzenia Grupy Kapitałowej to właśnie zakup Simple był jedyną słuszną decyzją w ciągu ostatnich lat. Gdyby nie przejęcie Simple, można by przypuszczać, że Gino Rossi, ze względu na rosnące straty wynikające z wysokich kosztów rozwijania sieci sprzedaży w Polsce oraz nieudaną ekspansję zagraniczną, zostałyby postawione w stan upadłości, podobnie jak Monnari. Na skutek błędnych decyzji strategicznych Grupa stanęła przed koniecznością przeprowadzenia restrukturyzacji i pozyskania inwestora finansowego. Pomoc w tym zakresie zaoferował Rubicon Partners NFI. Aby pozyskać środki finansowe na dalszy rozwój, zarząd zastanawiał się nad sprzedażą Simple funduszowi *private equity*, od której ostatecznie odstąpił. Prowadził także negocjacje dotyczące konsolidacji Grupy z firmą odzieżową Bytom, jednak strony nie doszły do porozumienia w zakresie warunków realizacji transakcji. Podsumowując, należy stwierdzić, że dotychczasowa strategia firmy nie okazała się skuteczna, a Gino Rossi po zmianach w akcjonariacie podejmuje próbę realizacji nowej strategii rozwoju zakładającej zmianę profilu z firmy produkcyjno-handlowej na handlową.

5. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że podmioty w branży odzieżowej i obuwniczej dostosowują swój profil działalności do wymogów otoczenia poprzez odwołanie od modelu biznesowego przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego na rzecz handlowego profilu działalności oraz zarządzania markami. W ten sposób uzyskują wymierne korzyści w postaci ograniczenia kosztów stałych, obniżenia ryzyka w przypadku zmniejszenia popytu oraz większej elastyczności działania.

Analiza strategii rozwoju badanych spółek i ocena ich skuteczności upoważnia do sformułowania następujących spostrzeżeń:

- Badane spółki miały zbliżone strategie rozwoju, jednak te, które okazały się najbardziej skuteczne, zakładały utworzenie zdywersyfikowanego portfela marek – różne marki adresowane do grup klientów o różnym poziomie zamożności.
- Badane spółki realizowały strategie z wykorzystaniem różnych metod rozwoju: rozwoju organicznego, sieci franczyzowych oraz przejęć. Trudno jednoznacznie stwierdzić, która z metod rozwoju jest najbardziej korzystna, można jednak wskazać na przewagę obciążonego najmniejszym ryzykiem rozwoju wewnętrznego, dostosowanego do potencjału rozwoju danej spółki. Konsekwencją zbyt szybkiego i ekspansywnego rozwoju w stosunku do możliwości podmiotów

było zbyt duże zadłużenie i utrata płynności finansowej. Korzystny wydaje się także rozwój zewnętrzny poprzez sieci franczyzowe oraz przejście właściwego kandydata, umożliwiającego osiągnięcie znacznych efektów synergii o dużej wartości akwizycyjnej oraz dobrze przeprowadzony proces integracji ukierunkowany na kreowanie wartości.

- Nieodłączną cechą skutecznej strategii jest jej elastyczność i możliwość szybkiego dostosowywania do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Warunkiem koniecznym w tym zakresie jest posiadanie umiejętności szybkiego i trafnego odczytywania i identyfikowania zmian zachodzących w otoczeniu.

Literatura

- Cabaj-Bonicka J., *Franczyza w branży odzieżowej i obuwniczej 2011*, <http://www.arss.com.pl/pl/publikacje/302-franczyza-w-brany-odzieowej-i-obuwniczej-2011>.
- Chwiańkowski T., *Raport analityczny NG2*, Biuro Maklerskie Bank PBH, 2011. http://www.bm.bph.pl/komentarze/rekom/ng2_2011.08.02.pdf.
- Foster R., Kaplan S., *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź 2003.
- Gmera K., *Vistula kontra Monnari, czyli walka o przetrwanie*, <http://www.stockwatch.pl/artykuly/post/2010/01/31/Vistula-kontra-Monnari-czyli-walka-o-przetrwanie.aspx>.
- <http://www.emf-group.eu/>.
- http://www.lpp.com.pl/firma/strategia_i_dystrybucja.
- <http://www.paradisegroup.pl/pl.html>.
- <http://www.redan.com.pl/>.
- <http://www.royalcollection.pl/>.
- Iwanowska A., *Ocena kondycji finansowej wybranych spółek branży odzieżowej i obuwniczej w aspekcie realizowanej strategii rozwoju*, praca magisterska napisana pod kierunkiem naukowym dr J. Korpus, SGH, Warszawa 2012.
- Kazimierczak A., *Będzie konsolidacja branży obuwniczej*, <http://www.parkiet.com/artykul/1065817.html>.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- MONNARI TRADE SA – Strategia przejścia od dynamicznego do zrównoważonego rozwoju w 2009 roku*, http://www.monnaritrade.com/_upload/file/komunikaty_prasowe/strategia_10.12.2008.pdf.
- Raport *Handel detaliczny odzież i obuwiem w Polsce. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2009-2011*, PMR Publications, dział PMR, 2009, <http://www.egospodarka.pl/42687,Rynek-odziezy-i-obuwia-będzie-lepiej,1,39,1.html>
- Rynek odzieży rozdrobniony, ale z dobrymi perspektywami*, <http://www.pmrpublications.com/press-releases/52/rynek-odziezy-rozdrobniony-ale-z-dobrymi-perspektywami>.
- Rynek rośnie i konsoliduje się*, <http://www.pmrpublications.com/press-releases/72/rynek-rosnie-i-konsoliduje-sie>.
- Skonsolidowany raport roczny za rok obrotowy 2010*, <http://www.ng2.pl/pl/2012-02-08-13-24-27>.
- Szymański W., *Niestabilność gospodarza a szanse przedsiębiorstw*, Referat na konferencję „Przedsiębiorstwo w warunkach narastającej niestabilności otoczenia”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, grudzień 2011.
- Wójcik Fashion Group zapowiada przejścia na rynku odzieżowym*, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/521783,wojcik_fashion_group_zapowiada_przejecia_na_ryнку_odziezowym.html.

DEVELOPMENT STRATEGIES OF SELECTED COMPANIES IN THE CLOTHING AND FOOTWEAR SECTOR DURING THE CRISIS

Summary: In the following paper the general characteristics and trends of development companies in the clothing and footwear sector are presented. Special attention has been paid to the development strategies implemented in four selected companies during a boom in the economy and during the crisis. The effectiveness of strategies have been assessed based on the financial condition of the companies and the improvement of competitive position measured by the increase in market share.

Keywords: clothing and footwear industry, consolidation, franchise, creation of own brands, effectiveness of development strategy.