

## *XIV Konkurs Wiedzy Ekonomicznej – finał*

Wydział Ekonomiczny ZUT w Szczecinie  
Szczecin, 14.04.2018 r.

### ***Studium przypadku firmy „CENA CZYNI CUDA - czyli w skrócie CCC” (autorki: Beata Szczecińska i Irena Łącka)***

#### **Polecenia do wykonania (czas na rozwiązanie studium przypadku 90-110 min.)**

Proszę zapoznać się z przedstawionym studium przypadku firmy działającej w polskim, a także w europejskim sektorze obuwniczym. Wykorzystując podane informacje każdy zespół ma za zadanie określić dotychczasową działalność przedsiębiorstwa, jego pozycję konkurencyjną i plany na przyszłość. Należy też zdefiniować pojęcie innowacji i podać rodzaje oraz zakres wprowadzonych w prezentowanej firmie innowacji. Proszę ocenić działalność innowacyjną tego przedsiębiorstwa i jej skuteczność.

#### **Wprowadzenie**

*Ania obudziła się z dziwnym, niepokojącym uczuciem. Spojrzała na zegarek, który wskazywał dokładnie 6.24. Uświadomiła sobie, że dziś sobota, więc trochę za wcześnie, żeby wstawać. „Czemu, jak mam na 8.00 do szkoły, to nigdy nie zdarzyło mi się obudzić o tak wczesnej porze” – pomyślała. Próbowała zasnąć jeszcze na chwilę, ale coś nie dawało jej spokoju. Przekręcając się z boku na bok, przypomniła sobie co ją dręczy – „Nie mam butów na Studniówkę! Za niecały tydzień ważne wydarzenie, a ja nie mam kompletnego stroju”. Sukienka od miesiąca wisiała na pierwszym wieszaku w szafie, a wymarzone, upatrzone od dłuższego czasu, szpilki zamówiła w sklepie internetowym. Ania nie przewidziała tylko jednego, że okres świąteczny i „wietrzenie magazynów” (wyprzedaż posezonowa) przedłużą termin dostawy. Buty wprawdzie już wczoraj do niej dotarły, ale niestety były ZA MAŁE! Może je oddać, ale nie zdąży zamówić następnych, więc musi kupić w sklepie stacjonarnym. W jej miejscowości nie ma zbyt dużego wyboru, ale tata obiecał, że podrzuci ją do Centrum Handlowego w pobliskim mieście. Jest tam kilka sklepów obuwniczych i nie ma wyjścia, musi coś wybrać, bo bez butów tańczyć się nie da....Szybki przegląd stron w Internecie i tekst „Buty*

*na studniówkę znajdziesz w salonach CCC. Marka oferuje klasyczne czółenka, z ozdobami i różnymi obcasami. Wszystkie modele będą wyglądać idealnie w połączeniu z elegancką sukienką. Szukasz modnych i niedrogich butów na studniówkę? Zajrzyj do CCC. Wybierz buty, które będą wygodne i idealnie dopasowane do twojej studniówkowej kreacji”<sup>1</sup> pomógł rozwiązać jej problem.*

#### **Fragment wywiadu z 2014 r. z Dariuszem Miłkiem – twórcą sieci CCC dla Forbes'a<sup>2</sup>**

**FORBES:** Od zawsze się zastanawiam, jak to jest być miliarderem. Skąd czerpie się jeszcze motywację, żeby codziennie rano wstać i iść do pracy? Przecież mógłby Pan już nic nie robić do końca życia.

**DARIUSZ MIŁEK:** W ciągu trzynastu lat otworzyłem 700 sklepów CCC. Teraz w trzy lata chcemy otworzyć jeszcze 500 o większej powierzchni i podwoić skalę biznesu. To mnie teraz nakręca. To jest jak wyścig, a ja jestem na jednym ze środkowych etapów.

**F:** Już kiedyś to słyszałem. O wyścigu opowiadał Pan w wywiadzie dla „Forbesa” dziewięć lat temu. Czy w tym wyścigu jest w ogóle jakaś meta?

D.M.: Teraz będziemy mieli nowe reklamowe hasło: „Nigdy dosyć” (never enough). Ja taki jestem. Wtedy ścigaliśmy się z zagranicznymi sieciami o rynek w Polsce. Wygraliśmy. Dlatego zaczęliśmy się z nimi ścigać w Europie. Dziś liczy się tylko Deichmann, jest największą siecią na świecie, ma 100 lat i 3,5 tys. sklepów. Ale my jesteśmy od nich dynamiczniejsi i bardziej zdeterminowani do walki. Rok w rok notujemy wzrost sprzedaży w tych samych sklepach o 8–12%. Widzę też, ile sprzedaje konkurencja. W najgorszym przypadku nasze obroty z 1 m<sup>2</sup> powierzchni sklepu są lepsze o 50%, a niektórych rywali wyprzedzamy o kilka długości. I na co mam jeszcze czekać? Muszę iść do Europy.

**F:** Trudno zostaje się biznesmenem? Kim chciał Pan zostać, gdy był dzieckiem?

D.M.: Sportowcem. W ogóle nie myślałem kategoriami, że jak będę wykształcony, to będę miał dobrą pracę. Pod moim blokiem w Lubinie spotykali się kolarze. Zawsze garnąłem się do sportu. Kiedyś zapytałem, czy mogę z nimi jechać. Miałem wtedy „Jubilata”. Pozwolili. Kilka dni minęło i jeździłem już na kolarce „Jaguar”. Byłem niezły. Jako junior trafiłem do kadry narodowej, ścigałem się z Lechem Piaseckim, Joachimem Halupczokiem, Zenonem Jaskułą. Dużo jeździliśmy za granicę, każdy coś tam brał ze sobą na handel. Wtedy ujawnił się mój talent do sprzedawania. Wychodziło mi to najlepiej z całej ekipy (dogadując się na migi). Więc jak tylko otworzono granice w 1989 r. od razu rzuciłem sport i zająłem się

---

<sup>1</sup> <http://www.se.pl/wiadomosci/dziejesie/buty-ccc-na-studniowke>, 2017, dd. 03.01.2018.

<sup>2</sup> Karnaszewski P., W biznesie nakręca mnie wyścig, Forbes, 2014, nr 4.

handlem. Wtedy szło wszystko. Wystarczyło stanąć pod urzędem miasta koło godziny 16 i otworzyć bagażnik, a wychodzący z pracy ludzie rozdrapywali cały towar.

**F: Miał Pan łóżko polowe, tak jak większość przedsiębiorców w tamtych czasach?**

D.M.: Tak, niestety. Bo to oznaczało wstawanie o 5 rano, żeby zdążyć na bazarze zająć dobrą miejscówkę i rozstawić się z towarem.

**F: Od razu handlował Pan butami?**

D.M.: Nie. Kiedyś obok mnie stanął handlarz z butami i zaczął się przechwalać, ile to on na tym nie zarabia, jakie ma układy w fabryce. Podliczyłem go szybko i wyszło mi, że zarobił wtedy z 10 tys. Zawsze obserwuję ludzi, zastanawiam się, co oni mają w sobie, że odnoszą sukces. Pomyślałem sobie, dlaczego by nie spróbować? Następnego dnia byłem w tej fabryce. Doskonale pamiętam – to było 17 stycznia, dzień rozpoczęcia akcji Pustynna Burza. Ponieważ był środek sezonu i interesował mnie drugi, trzeci gatunek, dostałem ponad 50% upust i wziąłem 100 par butów. Facet nie kłamał. Sprzedałem je w ciągu następnego dnia z dwu-, trzykrotną przebitką. Ponieważ buty można było brać na kredyt kupiecki, po roku miałem na bazarze 17 punktów. Wtedy handel był bardzo rozdrobniony, zacząłem zaopatrywać sklepy i bazy – stałem się hurtownikiem. Ten biznes się kręcił tylko pod warunkiem, że się go pilnowało. To były czasy, kiedy fabryki butów zaczęły masowo bankrutować – nie tylko w Polsce, ale w całej Europie. Jechało się wtedy do syndyka i za 20% ceny brało się 500 tys. par butów, czyszcząc mu magazyn do zera. Tyle że potem okazywało się, że do kontenera wrzucali mi wszystko jak leci, nawet reklamacje swoich klientów. A ja wiedziałem, że słabe buty zawsze do mnie wrócą, bo klient ich nie weźmie. Musiałem więc stać i pilnować każdego załadunku. Takie wyprawy do Hiszpanii czy Włoch czasami zajmowały mi tygodnie. Ta przygoda skończyła się po trzech latach, bo skończyła się masa upadłościowa. Nie było już niczego do skupowania. Żeby sprzedawać droższe buty, musiałem stworzyć sklepy i swoją markę. Pojawił się pomysł na CCC.

**F: Nazwę sam Pan wymyślił?**

D.M.: Tak. Początkowo prowadziłem sklepy we franczyzie<sup>3</sup>, bo w ten sposób można było się szybciej rozwijać. Kiedy przychodzili do mnie ich właściciele i narzekali, że nie mogą sprzedać butów, mówiłem im: trzy razy „C”, czyli „Cena Czyni Cuda”. Jak nie możesz sprzedać butów po normalnej cenie, sprzedaj je 30% taniej, jeśli to za mało, daj minus 50%, a potem minus 90%. Każdy towar znajdzie amatora, to tylko kwestia ceny. I tak powstała marka, potem skrócona do

---

<sup>3</sup> Franczyza – system sprzedaży towarów, usług lub technologii, który jest oparty na ścisłej i ciągłej współpracy pomiędzy prawnie i finansowo odrębnymi i niezależnymi przedsiębiorstwami: francyzodawcą i jego indywidualnymi francyzobiorcami.

CCC. Nie wszystko zawsze szło gładko, zwłaszcza w 2002 r. po inwestycjach w fabrykę i bazę logistyczną w Polkowicach. Udało się jednak przekonać bank do dalszego kredytowania.

**F: A sklepy Quazi i Boti? Po co Pan stworzył te marki?**

D.M.: To był nasz pomysł na rozwój tylko w Polsce, żeby pozyskać klientów o różnej zasobności portfela. Życie to zweryfikowało. Quazi miało być marką butikową, stworzoną z myślą o bardziej wymagających klientach. Ale okazało się, że choć sklep jest kilka razy mniejszy, muszę za metr płacić trzy razy więcej niż w dużych sklepach CCC. Na kosztach ludzkich też nie oszczędzałem, bo sklep to sklep i musiałem zatrudnić przynajmniej pięć osób. Wreszcie duży sklep przyciągał więcej klientów niż mały. Po prostu nie opłacało się tego ciągnąć. Podobnie było z Boti, sklepami z najtańszą kolekcją, które chcieliśmy otwierać w mniejszych miastach. Ale kiedy w takim mieście powstawała galeria i otwieraliśmy w niej CCC, obroty w Boti dramatycznie spadały.

**F: A galerie handlowe?**

D.M.: To był pomysł na dywersyfikację biznesu. Dziewięć lat temu pojawiła się szansa na przejęcie działki w Lubinie po bazarze Skorpion, od którego zaczynałem przygodę z handlem. To był symbol. Ale nie chodziło tu wcale o sentymenty, po prostu było to najlepsze miejsce w Lubinie, w samym centrum, przez które ludzie w niedziele przechodzą, wracając z dwóch stojących tu kościołów. Biznesowo się to zamykało, Lubin nie jest duży, ale dzięki KGHM ludzie dobrze tu zarabiają. Chciałem, żeby region coś zyskał. Stworzyć miejsce, do którego ludzie przywożą rodziny, znajomych i mówią: chodź, pokażę ci, jaką fajną galerię u nas zbudowali. Potem postawiłem jeszcze trzy centra, ale to się zrobił zwykły biznes, zaczęło się budowanie magazynów bez fantazji. A ja chcę po sobie zostawić fajne rzeczy. Dlatego teraz koncentruję się tylko na ekspansji zagranicznej – w Niemczech, Austrii, Czechach i innych krajach.

**F: W butikach od CCC chodzi dziś co piąty Polak.**

D.M.: Tak naprawdę nie wymyśliłem niczego oryginalnego. Nie mam jakiegoś opatentowanego produktu, raczej jestem dobrym organizatorem biznesu. Myślę, że gdybym budował sieć spożywczą, też dałbym radę. Sukces w takich biznesach polega na ciągłym ich udoskonalaniu, dokładaniu nowych elementów, byciu agresywnym, kontrolowaniu tego, co robią konkurenci, pilnowaniu lokalizacji, dopasowywaniu cen i zarządzaniu setką innych elementów. To jest tak jak w życiu: nie wystarczy mieć piątki w szkole i być mądrym, trzeba ciągle kombinować.

**F: A jaki jest Pan dla swoich ludzi? Podobno dużo Pan od nich wymaga, ale też buduje im jednorodzinne domy pod Lubinem?**

D.M.: Menedżer, który nie potrafi wymagać, za bardzo wchodzi w relacje z podwładnymi, nie jest dobrym menedżerem. Trzeba z ludzi wyciskać robotę, inaczej wszystko się rozsypie. Ostatnio na przykład musiałem zwolnić z dyrektorskich stanowisk swoich kolegów jeszcze z czasów

kolarstwa. W firmie zostało to przyjęte z dużym zaskoczeniem, bo niektórzy myśleli, że oni są nietykalni. Ale za to kiedy są wyniki, ludzie są naprawdę dobrze wynagradzani. Kiedyś czytałem, że twórca Facebooka, Mark Zuckerberg, codziennie zakłada taki sam szary T-shirt. Robi to po to, żeby się niepotrzebnie nie rozpraszać nieważnymi rzeczami. Ja robię podobnie.

### **Informacje o firmie CCC**

CCC S.A.<sup>4</sup> jest największym producentem obuwia i najszybciej rosnącą spółką obuwniczą w Europie. Po zdobyciu pozycji zdecydowanego lidera rynkowego w Polsce CCC rozpoczęła w 2011 r. intensywną ekspansję zagraniczną, zostając największą detaliczną spółką obuwniczą w Europie Środkowej. Dziś Grupa CCC posiada blisko 900 salonów w 16 krajach, o łącznej powierzchni sprzedaży 500 tys. m<sup>2</sup>. Grupa CCC posiada własną fabrykę butów skórzanych, zatrudnia ponad 12 000 pracowników i rocznie sprzedaje blisko 40 mln par obuwia. Prestiż i wiarygodność finansową podkreśla obecność Spółki na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i udział w szacowanym gronie 20 największych spółek zaliczanych do WIG20<sup>5</sup>.

Początki działalności obecnej Grupy CCC sięgają pierwszej połowy lat 90., kiedy to powstała Firma Handlowa „Miłek” zajmująca się detalicznym i hurtowym handlem obuwiem. Od 1996 r. firma ta rozwijała pierwsze sklepy franczyzowe działające pod nazwą handlową „Żółta Stopa”. W 1999 r. zarejestrowano CCC Sp. z o.o., która korzystając z własnego konceptu handlowego „Cena Czyni Cuda” (CCC) w szybkim czasie rozpoczęła współpracę z ponad setką nowo pozyskanych franczyzobiorców. W kwietniu 2001 r. oddano do użytkowania nową bazę magazynową i siedzibę firmy w Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej w Polkowicach. W tym samym czasie powstała fabryka obuwia CCC Factory Sp. z o.o., która rozpoczęła produkcję. W czerwcu 2004 r. przekształcono CCC Sp. z o.o. w CCC S.A. Pod koniec tego samego roku utworzono pierwszą spółkę zależną za granicą – CCC Czech s.r.o. z siedzibą w Pradze. Na koniec 2010 r. Spółka odnotowała 1 mld przychodów ze sprzedaży. Rok później zakończono największą w dziejach firmy inwestycję – budowę Centrum Logistycznego również w Polkowicach. Nowoczesny, w pełni zautomatyzowany magazyn o łącznej powierzchni 23 050 m<sup>2</sup> stanowi największy tego typu obiekt w Europie Środkowej. W latach 2012-2016 tworzone kolejne spółki zależne w Słowacji, na Węgrzech, w Austrii, Chorwacji, Słowenii, Niemczech, Bułgarii, Serbii, Rosji, Łotwie, Litwie, Ukrainie, Rumunii i Estonii.

---

<sup>4</sup> Informacje na temat firmy pochodzą ze strony internetowej, <http://firma.ccc.eu/>, dd. 02.01.2018.

<sup>5</sup> WIG20 to indeks giełdowy dwudziestu największych spółek akcyjnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Bazową datą dla indeksu jest 16 kwietnia 1994, zaś wartością bazową 1000 punktów. Jest to indeks typu cenowego (przy jego obliczaniu bierze się jedynie ceny zawartych w nim transakcji). W ramach WIG20 nie może być notowanych więcej niż 5 spółek z jednego sektora.

Klienci odwiedzający sklepy CCC mają do wyboru asortyment produktowy na każdą okazję – od butów do noszenia na co dzień, przez buty sportowe, aż po eleganckie obuwie skórzane. CCC sprzedaje w sklepach detalicznych marki własne tj. produkty wyprodukowane bądź we własnej fabryce w Polkowicach, bądź zlecone do produkcji w outsourcingu na Dalekim Wschodzie. W ofercie CCC każdego roku można znaleźć blisko 6 tys. wzorów obuwia. Poza obuwem damskim, męskim i dziecięcym, CCC w ramach asortymentu posiada torebki, kosmetyki do pielęgnacji obuwia oraz akcesoria i drobną galanterię.

CCC S.A. już od jakiegoś czasu zamierzała rozwijać sprzedaż internetową<sup>6</sup>. W tym celu nabyła blisko 75% udziałów w spółce eobuwie.pl S.A. Przejęcie lidera rynku e-commerce sprzedaży obuwia w Polsce poszerzyło działalność Grupy CCC i umożliwiło klientom zakupy online. Poprzez platformę eobuwie.pl Grupa CCC oferuje dziesiątki tysięcy modeli najbardziej znanych światowych marek. Według prognoz na koniec 2018 r. przychody ze sprzedaży online mają sięgnąć 1 mld zł, a skonsolidowane przychody ok. 5 mld zł. EBITDA<sup>7</sup> szacowany jest na 650 mln zł. CCC planuje na najbliższe lata utrzymywanie nakładów inwestycyjnych na poziomie 150 mln zł rocznie i powiększanie stacjonarnej powierzchni sprzedaży o ok. 100 tys. m<sup>2</sup> rocznie.

Od kilku lat CCC posiada stronę internetową tłumaczoną na 14 języków oraz fanpage na Facebooku<sup>8</sup>. Od 2013 r. funkcjonuje w Polsce program lojalnościowy – KLUB CCC, który stopniowo wprowadzany jest także w innych krajach. Na Klubowiczów czekają ciekawe oferty specjalne, rabaty oraz dodatkowe korzyści podczas zakupów.

Pod koniec 2016 r. do zarządu CCC dołączyli byli menedżerowie m.in. Inditeksu i Volkswagena. Zmiany w zarządzie rozpoczęły wielkie zmiany w firmie – dotyczyły one m.in. zarządzania i organizacji logistyki w sklepach<sup>9</sup>. Firma inwestuje bardzo dużo zarówno czasu, jak i pieniędzy w cyfrową transformację CCC – wzmocniane są zespoły i systemy informatyczne – systemy zarządcze, dla logistyki, e-commerce, systemy CRM<sup>10</sup> itd. Wprawdzie efektów tych prac jeszcze w całości nie widać, ale w najbliższym czasie dadzą i większą sprzedaż i duże oszczędności. Choć firma jest liderem rynkowym, to nie jest jeszcze mistrzem w sprzedaży przeliczanej na 1 m<sup>2</sup>

---

<sup>6</sup> Sieć obuwnicza CCC spodziewa się 1 mld zł przychodów ze sprzedaży online, 2017. <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/siec-obuwnicza-ccc-spodziewa-sie-1-mld-zl-przychod,43315>, dd. 03.01.2018.

<sup>7</sup> EBITDA (ang. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) – zysk operacyjny przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych zobowiązań oprocentowanych (kredytów, obligacji), podatków, amortyzacji wartości niematerialnych i prawnych oraz amortyzacji rzeczowych aktywów trwałych.

<sup>8</sup> Dariusz Miłek o priorytetach CCC, Bankier.pl, 2015, [https://www.bankier.pl/forum/temat\\_dariusz-milek-o-priorytetach-ccc,17264243.html](https://www.bankier.pl/forum/temat_dariusz-milek-o-priorytetach-ccc,17264243.html), dd. 03.01.2018.

<sup>9</sup> Szczepańska M., Wielka rewolucja w CCC, Puls Biznesu, 2017, <https://www.pb.pl/wielka-rewolucja-w-ccc-870144>, dd. 03.01.2018.

<sup>10</sup> System CRM (ang. Customer Relationship Management) – system informatyczny, który automatyzuje i wspomaga procesy na styku klient-organizacja w zakresie pozyskania oraz utrzymania (obsługi) klienta.

powierzchni salonu. Planem na najbliższą przyszłość jest osiągnąć 1 tys. zł z 1 m<sup>2</sup> miesięcznie, podczas gdy dziś w Polsce wskaźnik ten wynosi ok. 800 zł. Poza zmianami w samej organizacji usprawnienia dotyczyć będą formatu sklepów, ponieważ dotychczasowy układ powoduje, że duża część klientów dochodzi tylko do linii kas zlokalizowanej blisko wejścia, „nie widząc” reszty sklepu. Ponadto brakuje dobrego podziału na kategorie produktów i odpowiedniej komunikacji z klientem w sklepie. Docelowo salony będą miały nie 500 m<sup>2</sup>, jak do tej pory, ale 1000 m<sup>2</sup>. Rozszerzony zostanie również asortyment oferowanych produktów. O skuteczności strategii i sukcesie przedsiębiorstwa w ostatnich latach mogą świadczyć informacje zawarte w tab. 1.

Tabela 1. Wybrane dane finansowe Grupy CCC S.A. w latach 2012-2016 (w mln zł)

Wyszczególnienie	Lata				
	2012	2013	2014	2015	2016
Przychody ze sprzedaży	1 317,5	1 643,1	2 009,1	2 307,0	3 185,3
Zysk z działalności operacyjnej	141,3	167,5	243,2	256,7	373,4
Zysk netto	106,3	125,2	420,4	259,4	315,5
Aktywa trwałe	387,4	430,2	812,5	920,3	1 027,1
Aktywa obrotowe	590,7	689,5	981,7	1 151,7	1 373,8
Zobowiązania długoterminowe	124,1	193,3	256,9	335,0	660,4
Zobowiązania krótkoterminowe	325,3	334,6	585,1	613,4	769,4
Kapitał własny	528,7	591,9	952,2	1 123,6	971,1
Liczba akcji	38,4	38,4	38,4	38,4	39,1
Zysk (zł) na akcję	2,77	3,26	10,94	6,77	7,82

Źródło: Raporty finansowe Grupy CCC S.A., <http://firma.ccc.eu/>, dd. 02.01.2018.

## Przemysł obuwniczy w Polsce

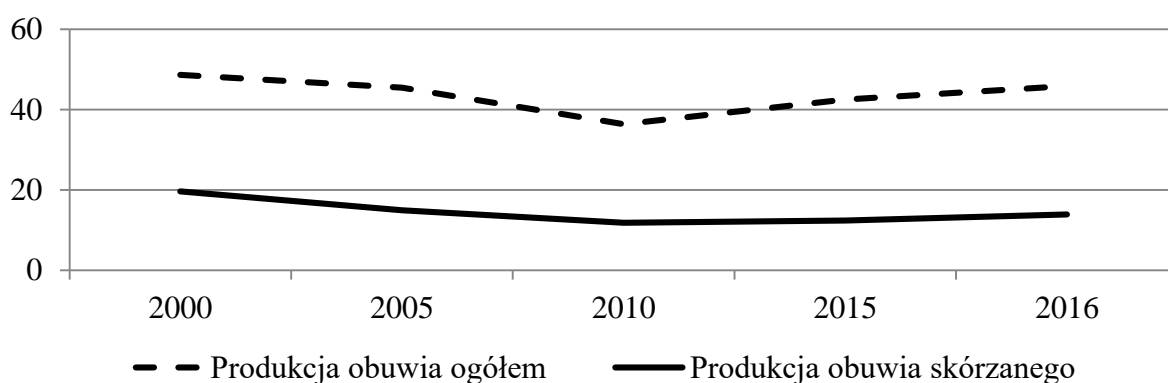
Początek transformacji gospodarczej przyniósł głęboki kryzys w krajowym przemyśle obuwniczym<sup>11</sup>. W latach 1990-1993, produkcja obuwia w Polsce zmniejszyła się o ponad połowę. Złożył się na to m.in. wzrost importu obuwia z Włoch i Dalekiego Wschodu, niska efektywność produkcji oraz przerost zatrudnienia w państwowych fabrykach. Ważnym czynnikiem było również załamanie się eksportu na Wschód, przy jednoczesnym zupełnym braku wrażliwości na światową modę i wzornictwo. Trudności w dostosowaniu się do nowych realiów spowodowały upadek wielu państwowych zakładów (Podhale, Radoskór, Syrena). Sytuacja stopniowo zaczęła się poprawiać już od 1994 r.

O odrodzeniu krajowego przemysłu obuwniczego można mówić dopiero z początkiem XXI w., kiedy to wytwórcy zaczęli starać się uniezależnić od produktów pochodzących z Chin<sup>12</sup>. Zmuszeni do tego zostali przez konsumentów, którzy oczekiwali oferty lepszej jakości, produkowanej w krótkich seriach. W ostatnich latach co trzecia para obuwia sprzedawana nad

<sup>11</sup> Okrzesik J., Przemysł obuwniczy w Polsce, BOSS – Informacje Ekonomiczne, październik 2000.

<sup>12</sup> Rośnie produkcja obuwia w Polsce. Zamówienia nawet z Bundeswehry, 2015, <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/487437,przemysl-obuwniczy-w-polsce-bundeswehra-w-polskich-butach.html>, dd. 03.01.2018.

Wisłą pochodzi z rodzimych zakładów. Trend jest szczególnie widoczny w przypadku produkcji z naturalnych skór. Rok 2016 był kolejnym z rzędu, w którym wzrosła produkcja obuwia w Polsce. Z taśm zjechało 45,9 mln par butów (rys. 1), czyli o 8% więcej niż rok wcześniej. Jeszcze większy wzrost zanotowała produkcja obuwia skórzanego, o ponad 12% w stosunku do 2015 r.



Rys. 1. Produkcja obuwia w Polsce w latach 2000-2016 (w mln par)

Źródło: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2017, GUS, Warszawa, s. 511.

Na polskim rynku obuwniczym wyraźnie zarysowani są jego liderzy<sup>13</sup>. Krajowa Grupa CCC w 2016 r. wygenerowała łącznie 3,2 mld zł przychodów ze sprzedaży (z czego 1,7 mld zł z działalności krajowej). Drugie miejsce pod względem obrotów zajmuje niemiecka firma Deichmann (w 2015 r. jej obroty wyniosły niespełna 0,7 mld zł). Udziały CCC i Deichmann Polska w krajowym rynku obuwniczym szacuje się odpowiednio na blisko 20% i około 10%. Na kolejnych miejscach plasują się firmy o znacznie mniejszej skali działalności (obroty rzędu 150-300 mln zł rocznie), będące w większości własnością kapitału krajowego, takie jak Gino Rossi, Venezia, Grupa Wojas, Wittchen, Brawo (właściciel marki Ryłko), czy Kazar Footwear.

Branża obuwnicza należy do sektorów tzw. niskiej techniki, na co wskazują bardzo niskie nakłady na B+R, bardzo mały udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w ogóle przedsiębiorstw. Nieliczne podmioty w celu poprawy swej konkurencyjności i zwiększenia możliwości rozwoju i ekspansji wdrażają lub planują tworzenie, a potem wprowadzenie innowacji. Takim przedsiębiorstwem jest CCC S.A. Poza naśladownictwem planuje także wprowadzanie innowacyjnej oferty, kierując się potrzebami nabywców (zdrowie, bezpieczeństwo i komfort użytkowników butów). Firma zamierza wprowadzić na rynek, pod marką Lasocki specjalną linię obuwia Comfort Line, łączącą walory zdrowotne i estetyczne.

<sup>13</sup> Polski rynek odzieżowo-obuwniczy będzie systematycznie rósł do 2020 r., Money.pl, 2017, <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/lpp-hm-rynek-odziezowy,203,0,2304203.html>, dd. 03.01.2018.



Nowe rozwiązanie powstanie w firmowym Centrum Badawczo–Rozwojowym, które rozpocznie działalność w połowie 2018 r. Przedsiębiorstwo chce stworzyć specjalistyczne buty dla osób po przebytych urazach, które wspomogą ich rekonwalescencję. Pracując na nimi naukowcy Centrum B+R z CCC wezmą pod uwagę wytrzymałość konstrukcji obuwia oraz materiałów użytych do jego produkcji, a także ograniczenie wpływu temperatury na termoregulację skóry, odkształcenia obuwia, przepuszczalność wody i ścieralność. Nowe rozwiązania mają powstawać przy współpracy i wykorzystaniu wiedzy oraz doświadczenia fizjoterapeutów, podologów i pracowników naukowych Wydziału Materiałoznawstwa i Technologii Obuwia Politechniki Radomskiej<sup>14</sup>.

### **Zakończenie**

Studium przypadku, z którym się Państwo zapoznaliście obejmuje tak naprawdę wizję jednego człowieka, który chciał odnieść sukces. Trzeba jednak pamiętać, że wizja bez działania to tylko mrzonka, a działanie bez wizji to koszmar. Dlatego zacznijmy marzyć, ale zaraz potem działać, aby zrealizować swoje cele. Może, jak Naszemu Bohaterowi, uda się także i Wam. Niektórzy dziennikarze karierę Dariusza Miłka porównują z amerykańskim snem o fortunie określanym – „od pucybuta do milionera”. I pewnie wszyscy zgodzimy się, że coś w tym jest. Utrzymanie i poprawa pozycji na rynku krajowym to wyzwanie, ale ile trzeba mieć determinacji, żeby osiągnąć sukces na arenie międzynarodowej?

Innowacje to dzisiaj nie tylko kwesta aspiracji, ale także konieczność, by uczestniczyć w wyścigu konkurencyjnym firm i państw<sup>15</sup>. W rankingu stworzonym przez firmę doradczą Deloitte oraz dziennik „Rzeczpospolita” spośród prawie 870 firm z Europy Środkowo-Wschodniej tytuł najlepszej w 2016 r. zdobyła spółka CCC, polski potentat obuwniczy! A to nie jest jedyna ich nagroda. Jesteście ciekawi co będzie dalej?

---

<sup>14</sup> Go for more - w kierunku zrównoważonego rozwoju. Pierwszy raport niefinansowy Grupy CCC/2017, <http://firma.ccc.eu/pl/22,raporty.html>, dd. 10.04.2018 r.

<sup>15</sup> Błaszczak A., „Ranking Rzeczpospolitej i Deloitte: Innowacje przyspieszą wzrost”, 2016, Rzeczpospolita, <http://www.rp.pl/Europa-500/309079872-Ranking-Rzeczpospolitej-i-Deloitte-Innowacje-przyspiesza-wzrost.html>, dd.03.01.2018.