

Grażyna ŚMIGIELSKA\*

## Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego

### Wstęp

Ze względu na kluczowe znaczenie jakie ma posiadanie przewagi konkurencyjnej dla istnienia przedsiębiorstwa, zagadnienia jej tworzenia i utrzymywania są przedmiotem rozważań zarówno przedstawicieli teorii ekonomii, jak i nauk o zarządzaniu. Już w 1937 roku W. Alderson wskazał na możliwość zdobywania przewagi w drodze specjalizacji dostawców w celu zaspokojenia zróżnicowanego zapotrzebowania ze strony nabywców [Hoffman, 2000]. Następnie jego poglądy były rozwijane, m.in. przez [Halla, 1980], [Hendersona, 1983] i [Portera, 1980 i 1985]. Zainteresowanie zagadnieniami tworzenia przewagi konkurencyjnej wzrastało wraz z nasileniem się procesów koncentracji zachodzących nie tylko w sektorach produkcyjnych, ale ostatnio z coraz większym nasileniem, również w usługach. Te zjawiska dały z kolei asumpt dla rozwoju nurtu zasobowego reprezentowanego, m.in. przez [Wernerfelta, 1984], [Barneya, 1991], [Hamela i Prahalada, 1994].

Przedmiotem artykułu jest problematyka tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej w sektorze handlu detalicznego. Na tle specyficznych cech rozwoju i funkcjonowania tego sektora, starano się spojrzeć na problem kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej w aspekcie komplementarności a nie konkurencyjności dwóch podstawowych nurtów starających się objaśnić to zjawisko: pozycyjnego i zasobowego<sup>1</sup>. Wydaje się, że takie podejście stwarza szanse bardziej pogłębionego spojrzenia na przyczyny i skutki działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa. Należy bowiem przyjąć, że przesłanki osiągnięcia przewagi rodzą się i wygasają tak wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w wyniku często nieoczekiwanych zmian w jego bliższym i dalszym otoczeniu, wyznaczających nową pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Konkurencja firm handlowych zdaje się dostarczać wielu argumentów na rzecz tej tezy.

\* Autorka jest pracownikiem Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Artykuł wpłynął do redakcji w maju 2003 r.

<sup>1</sup> Za komplementarnością nurtu zasobowego i pozycyjnego w objaśnianiu zjawiska tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej opowiada się również Sulimowska-Formowicz M. [Sulimowska, 2002].

## Pojęcie przewagi konkurencyjnej

Trwałą przewagę konkurencyjną ang. *sustainable competitive advantage* (SCA) można zdefiniować jako długotrwałą korzyść z wdrażania unikalnej strategii kreującej wartość, niepowielanej równocześnie przez żadnego obecnego lub potencjalnego konkurenta, którzy w rezultacie pozbawieni są korzyści z nią związanych<sup>2</sup>. Obecnie teoretycy są zgodni co do natury tej strategii wskazując, że może ona prowadzić do:

- przewagi zewnętrznej,
- przewagi wewnętrznej.

Przewaga zewnętrzna staje się udziałem przedsiębiorstw będących w stanie w taki sposób wyróżnić swoje produkty od produktów konkurentów poprzez np. jakość czy usługi dodatkowe, że konsumenci są skłonni zapłacić za nie cenę przewyższającą koszty wyróżnienia (strategia wyróżniania). Przewagę wewnętrzną realizują natomiast przedsiębiorstwa dostarczające swoim konsumentom produktów porównywalnych z produktami konkurentów, lecz po niższych cenach, przy czym ceny te znajdują uzasadnienie w wyższej efektywności (strategia kosztowa) [Olavarrieta, Ellinger, 1997].

O ile w teorii istnieje zgodność odnośnie natury strategii konkurowania o tyle nie ma zgodności co do tego punktu wyjścia dla jej formułowania. W tym zakresie istnieją dwa podstawowe nurty:

1. Analiza zewnętrzna, gdzie punktem wyjścia dla formułowania strategii – określanych w literaturze anglosaskiej jako *environment based strategies* – jest analiza sektora i konkurentów prowadząca do określenia potencjalnych możliwości realizacji zysków. Odbywającemu się na tym etapie plasowaniu przedsiębiorstwa w stosunku do sił konkurencyjnych przypisuje się kluczowe znaczenie dla możliwości realizacji przewagi. Rzeczywista wielkość zrealizowanych zysków zależy jednak od zasobów przedsiębiorstwa i skutecznego wdrażania strategii maksymalizującej łańcuch wartości. Nurt ten nie neguje znaczenia zasobów, a jedynie przypisuje im drugorzędne znaczenie.
2. Analiza wewnętrzna, w której zasoby przedsiębiorstwa uważane są za najważniejszy czynnik decydujący o możliwościach realizacji przewagi konkurencyjnej, w związku z czym to ich ocena rozpoczyna proces formułowania strategii. Zadaniem tej strategii – określanej w literaturze anglosaskiej jako *resource based strategy* – staje się zapewnienie spójności wewnętrznej działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i rozwijanie wewnętrznych umiejętności, tak aby zapewnić mu elastyczność odpowiadającą tempu zmian otoczenia. Spójność między działaniami firmy i otoczeniem może

<sup>2</sup> Definicja ta została oparta na podejściu J.B. Barneya [Barney, 1991], który jako pierwszy podjął się próby określenia czym jest trwała przewaga konkurencyjna [Hoffman, 2000]. Inne podejścia oraz dyskusja nad problemami metodologicznymi związanymi ze zdefiniowaniem SCA są przedstawione w pracy M.J. Stankiewicz [Stankiewicz, 2002, s. 165-178].

zostać osiągnięta nie tylko poprzez proces dostosowywania się organizacji do jego zmian, ale również na drodze jego kształtowania.

Kluczowe znaczenie dla stworzenia podstaw metodologicznych tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o analizę zewnętrzną miały prace M. Portera: „Competitive Strategy” i „Competitive Advantage”, wydane odpowiednio w 1980 i 1985 roku. Elementem, wokół którego koncentrują się rozważania tego autora, jest konkurencja determinująca według niego możliwości realizacji zysków. Ma ona miejsce przede wszystkim w sektorze, ale również między sektorami. Celem strategii konkurowania jest zdobycie zyskowej i trwałej pozycji w sektorze, w obliczu sił ją wyznaczających, które stanowią o jego atrakcyjności.

Podjęcie Portera koncentrujące się na wyznaczaniu możliwości realizacji przewagi konkurencyjnej w oparciu o analizę atrakcyjności sektora spotkało się z krytyką jako nie dające odpowiedzi na podstawowe pytania:

1. dlaczego przedsiębiorstwa działające w branżach o jednakowej atrakcyjności osiągają różne wyniki,
2. dlaczego przedsiębiorstwa działające w branżach o zróżnicowanym poziomie atrakcyjności osiągają wyniki podobne [Olavarrieta, 1997].

Dlatego w swej ostatniej pracy „Porter o konkurencji” autor podkreśla, że atrakcyjność sektora określa potencjalne możliwości realizacji w nim zysków, jednak osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zależy od posiadania klarownej strategii je wykorzystującej [Porter, 2001]. Podstawowym założeniem przy formułowaniu tej strategii jest, że żadna firma „nie może być wszystkim dla wszystkich”, co w praktyce oznacza, że musi się ona odpowiednio uplasować na rynku rezygnując z pewnych elementów konkurowania na rzecz innych. W ten sposób firma zajmuje określoną unikalną pozycję będącą rezultatem wykonywania innych niż konkurenci czynności lub wykonywania podobnych czynności w odmienny sposób. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest zatem jego wyróżnienie się od jego rywali.

Wyróżniająca pozycja jest możliwa do zajęcia, gdy została ona przeoczona przez konkurentów lub gdy pojawia się ona w rezultacie zmian w otoczeniu. M. Porter wskazuje na trzy źródła pozycji strategicznych, wzajemnie się nie wykluczających, a często nakładających się na siebie [Porter, 2001, s. 59-67]. Są nimi<sup>3</sup>:

- różnorodność produktów,
- różnorodność potrzeb,
- dostęp.

Wyszukanie i zdobycie wyróżniającej pozycji na rynku pozwala przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Powstaje jednak pytanie o możliwości utrzymania przewagi. Osiągająca ją firma realizuje bowiem zyski nadzwyczajne, co zachęca konkurentów do naśladownictwa. Porter uważa, że przedsiębiorstwa osiągające wyróżniającą pozycję mogą ją utrzymać, gdyż ich rywale rynkowi:

<sup>3</sup> Strategie te są omówione w dalszej części artykułu.

- niepokoją się o konsekwencje zmiany wizerunku, przede wszystkim ewentualną utratę dotychczasowych klientów,
- obawiają się problemów związanych z koordynacją i kontrolą nowej działalności,
- nie posiadają dostatecznej elastyczności, czyli nie są w stanie na tyle zmienić swoich czynności, aby skutecznie powielić strategię konkurenta.

W tym miejscu należy zauważyć, że Porter w swojej analizie ogranicza się wyłącznie do przedsiębiorstw już istniejących na rynku<sup>4</sup>. One – na samym początku rozwoju konkurentów plasujących swoją działalność w odrębny sposób – rzeczywiście nie są zainteresowane powielaniem ich strategii, gdyż to wymagałoby utraty dotychczasowej pozycji rynkowej w zamian za dość trudne w oszacowaniu zyski z działalności w już zajmowanej niszy. Bariery nie stanowią zatem trudność w naśladowaniu czynności (lub ich kombinacji), lecz racjonalna ocena kosztów i korzyści związanych ze zmianą strategii. Otwartym jednak pozostaje pytanie, dlaczego nie pojawiają się na rynku nowe firmy naśladujące strategię prowadzącą do uzyskania przewagi. Odpowiednie uplasowanie oferty prowadzi bowiem do przewagi określanej przez M. Portera jako przewaga przedsiębiorcza, co już sugeruje pojawienie się naśladowców.

M. Porter nie wypowiadając się wprost na ten temat sugeruje, że utrzymanie przewagi zależy od skutecznego wdrażania podstawowych strategii konkurowania: wiodącej pozycji kosztowej i różnicowania, przy czym mogą one być realizowane w skali całego sektora lub w skali segmentu. Przedsiębiorstwa tworząc swoje strategie same zatem określają zakres konkurencji. Ten wybór ma kluczowe znaczenie dla możliwości realizacji przewagi konkurencyjnej [Lambin, 2001, s. 286], gdyż konkurowanie w skali całego sektora jest zyskowne, lecz niezmiernie trudne, podczas gdy uzyskanie przewagi w skali segmentu lub nawet niszy rynkowej jest łatwiejsze, lecz zasięg działalności, a tym samym wielkość masy zysku możliwego do zrealizowania, są ograniczone.

O przewadze konkurencyjnej na poziomie całego przedsiębiorstwa decydują przewagi uzyskane w obrębie poszczególnych działań łańcucha wartości oraz współzależność między tymi działaniami. Na łańcuch ten składają się: zaopatrzenie, BiR, produkcja, marketing, logistyka i inne. Warunkiem utrzymania wyróżniającej pozycji przez przedsiębiorstwo jest efektywne wykonywanie tych działań i spójność strategii dostarczającej klientowi „value for money”.

Podejście M. Portera nie objaśnia jednak w pełni przyczyn utrzymania się długofalowych różnic w wysokości zysków realizowanych przez przedsiębiorstwa. Bardziej przekonujące zdają się być tezy zwolenników analizy wewnętrznej, m.in. T.B. Wernerfelt, G. Hamel, C.K. Prahalad. Uważają oni, że przyczyna zróżnicowanej zyskowności przedsiębiorstw nierównomiernym rozmieszczeniu zasobów<sup>5</sup>. Teoria zasobowa postrzega przedsiębiorstwo nie poprzez

<sup>4</sup> Podejście takie jest prawdopodobnie związane z faktem, że Porter w swoich rozważaniach z lat 80. zajmował się przede wszystkim dużymi korporacjami działającymi na rynku przemysłowym.

<sup>5</sup> Prekursorami tego podejścia w teorii firmy byli Kenneth Andrews, Alfred Chandler i Edith Penrose.

pryzmat działań produktowo-rynkowych (jak ma to miejsce u M. Portera), lecz jako unikalną wiązkę zasobów materialnych i niematerialnych [Wernerfelt, 1994]. Zasoby te, aby mogły stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej, muszą być cenne (tworzyć wartość), rzadkie, trudne do skopiowania i dobrze zorganizowane. W literaturze spotyka się różne ich podziały, przy czym najogólniejszy podział prowadzi do wyróżnienia aktywów (assets) i umiejętności (competencies), czyli tego co przedsiębiorstwo potrafi robić<sup>6</sup>.

Różnica między umiejętnościami a aktywami jest taka, że aktywa są posiadane przez przedsiębiorstwo, podczas gdy umiejętności są działaniami, przez co są bardziej nieuchwytnie i trudniejsze do naśladowania. O specyfice umiejętności stanowi również to, że są one oparte na wiedzy, kompleksowości i systematyczności. Ze względu na te cechy mogą się one stać trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej, gdyż konkurenci mają trudności w ustaleniu sposobu wykorzystania poszczególnych zasobów, a tym samym trudności w ich imitacji w związku z brakiem informacji. Ten niedostatek informacji R.P. Rumelt określa jako „niejasne związki przyczynowo-skutkowe” (ang. casual ambiguity). To właśnie te związki wraz z innymi czynnikami tzw. mechanizmami izolującymi, takimi jak: specjalistyczne aktywa, umiejętności przynależne grupom ludzi, kultura organizacyjna, patenty, wizerunek stanowiąc barierę dla naśladowców, tym samym utrwalają przewagę konkurencyjną [Sulimowska, 2002].

Teoria zasobowa (w przeciwieństwie do neoklasycznej) zakłada zatem, że większość wartościowych zasobów jest niedostępna na rynku, a ich wypracowanie wymaga czasu i poniesienia znacznych nakładów [Peteraf, 1993]. Zróznicowanie przedsiębiorstw na rynku jest zatem rezultatem ich rozwoju, w toku którego zdobyły one m.in. różne zasoby niematerialne w postaci wiedzy cichej i wypracowały pewne rutyny działania (wiedza kodyfikowana) [Dosi, Teece, Winter, 1990]. Zasoby te można jedynie skopiować poprzez przejście takiego samego procesu nieodwracalnych inwestycji i uczenia się, jaki przeszła posiadająca je organizacja. Podstawowe różnice między nurtem analizy zewnętrznej i wewnętrznej przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1

Porównanie podejścia do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przedstawicieli nurtu porterowskiego i nurtu zasobowego

Cecha	Teoria M. Portera	Teoria zasobowa
Źródło przewagi	Właściwe plasowanie produktu na rynku	Zasoby materialne i niematerialne
Punkt wyjścia dla określenia potencjalnego źródła przewagi	Analiza atrakcyjności sektora	Analiza możliwości wykorzystania specyficznych zasobów przedsiębiorstwa
Miernik przewagi konkurencyjnej	Realizacja zysków ekonomicznych	Realizacja rent

Źródło opracowanie własne

<sup>6</sup> Zasoby i ich podziały są omówione m.in. w pracy [Godziszewskiego, 2001, s. 63-66].

Chociaż teoria zasobowa w tej postaci wnosi znaczący wkład do przedstawienia problematyki kształtowania trwałej przewagi konkurencyjnej, to jednak nie wyjaśnia ona podstawowej kwestii, czyli tego w jaki sposób przedsiębiorstwa stają się właścicielami wyróżniających zasobów. Lukę tą stara się wypełnić teoria dynamicznych zdolności (ang. *dynamic capabilities*) wiążąca podejście zasobowe z procesem organizacyjnego uczenia się (ang. *organizational learning*) i teoriami nurtu ewolucyjnego w ekonomii. Ma ona szczególne znaczenie dla wyjaśnienia zagadnień kształtowania przewagi konkurencyjnej w warunkach szybkich zmian technologicznych, demograficznych, prawnych, sytuacji konkurencyjnej i preferencji konsumentów. Jeżeli jednak przyjąć założenie, że zasoby są trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej z uwagi na długofalowość procesu, w którym są one kształtowane, to teoria dynamicznych zdolności ma ograniczone zastosowanie dla celu objaśnienia pierwotnych źródeł sukcesu przedsiębiorstwa.

Podsumowując rozważania odnośnie możliwości kreowania przez przedsiębiorstwa trwałej przewagi konkurencyjnej należy zauważyć, że prezentowane tu podejścia mają charakter bardziej komplementarny niż substytucyjny – odpowiednie uplasowanie oferty na rynku może stać się pierwotnym źródłem przewagi, natomiast jej utrzymanie zależy od wykształcenia przez przedsiębiorstwo odpowiednich zasobów ją wspierających.

### **Zajęcie wyróżniającej pozycji na rynku jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlu detalicznego**

Teoria zasobowa i teoria M. Portera znajdują również zastosowanie do analizy możliwości realizacji przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym. Rezultatem natury handlu detalicznego są specyficzne cechy konkurowania w tym sektorze oraz związane z nimi możliwości realizowania przewagi konkurencyjnej. Przede wszystkim należy tu zwrócić uwagę na bardzo turbulentne otoczenie handlu – częste zmiany w preferencjach klientów, pojawianie się nowych technologii zwiększających produktywność zasobów, czy zmiany polityczno-ekonomiczno-prawne wpływające na warunki działalności przedsiębiorstw detalicznych. Stosunkowo niskie bariery dostępu do sektora handlu detalicznego, silna konkurencja również ze strony producentów i hurtowników, oraz łatwość w powielaniu nowych sposobów świadczenia usługi handlowej sprawiają, że pojawiające się na rynku pozycje są natychmiast wykorzystywane, a sukces innowatora zachęca jego rywali do naśladownictwa. W tej sytuacji żadne przedsiębiorstwo działające w tym sektorze nie może czuć się bezpiecznie.

Wyróżniającą pozycję w handlu detalicznym USA mają m.in. wyspecjalizowane sklepy oferujące głęboki asortyment, które odbierają udział w rynku domowym towarowym dysponujących szerszym, lecz płytszym asortymentem. Przykład ten jest o tyle ciekawy, że ponad sto lat temu sytuacja była dokładnie odwrotna – to rozwój domów towarowych spowodował likwidację wielu małych sklepów z odzieżą.

Obecny sukces sklepów wyspecjalizowanych należy przypisać przemianom zachodzącym zarówno w sferze handlu, jak i w jego otoczeniu. Do najistotniejszych zmian w sposobie organizacji działalności handlowej należy zaliczyć powstawanie ośrodków handlowych zlokalizowanych poza miastem, tzw. shopping malls. W ośrodkach tych „pod jednym dachem” funkcjonuje wiele różnego typu sklepów i punktów usługowo-gastronomicznych, co daje klientom możliwość porównywania ofert<sup>7</sup>. Korzyść płynąca z oferowania szerokiego i głębokiego asortymentu odzieży zgromadzonej pod jednym dachem przestała być zatem wyłączną domeną domów towarowych. Zlokalizowane w ośrodkach handlowych wyspecjalizowane sklepy z wyróżniającym, markowym asortymentem i obsługą osobistą, wdrażając strategię wyróżniania, przejmują od domów towarowych „górną” segment rynku. W „dolnym” segmencie rynku domy towarowe napotykać natomiast na bardzo silną konkurencję ze strony sklepów dyskontowych z odzieżą, z którymi często nie są one w stanie skutecznie konkurować ceną. Recykl sklepów specjalistycznych jest również związany ze zmianami w otoczeniu przede wszystkim ze zwiększeniem liczby klientów zainteresowanych nabywaniem wysokiej jakości usług.

W handlu detalicznym do zidentyfikowania wyróżniającej pozycji może prowadzić zaproponowana przez M. Portera analiza różnorodności produktu, potrzeb lub dostępu. Wybór pozycji w oparciu o analizę różnorodności produktów oznacza koncentrację działalności na produkcji podzbioru produktów lub usług danego sektora. Celem ograniczenia produkcji jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów poprzez wykreowanie korzystniejszej dla nich relacji „value for money”. Przewaga konkurencyjna zostaje osiągnięta, gdy zawężenie specjalizacji prowadzi do osiągnięcia znaczących dla klientów różnic w jakości lub cenie produktów. Strategię koncentracji na produkcie w handlu detalicznym stosuje, m.in. Benetton. Sieć ta zaistniała w rezultacie wypełnienia luki rynkowej w postaci niezaspokojonego popytu na sweterki w żywych kolorach [Palmeri A., 1994]. Asortyment w sklepach Benettona jest ograniczony do stosunkowo niewielu wzorów wygodnej odzieży, którą wyróżnia przede wszystkim barwna kolorystyka. Odzież ta przeznaczona jest zasadniczo dla ludzi młodych, lecz często kupują ją także osoby starsze, gdyż jest ona stosunkowo uniwersalna, jeżeli chodzi o rozmiary.

Punktem wyjścia dla określenia wyróżniającej pozycji może być również różnorodność potrzeb. W tym przypadku przewaga konkurencyjna jest osiągnięta poprzez lepsze zaspokojenie wszystkich lub większości potrzeb danej grupy nabywców. Jej wybór jest dokonywany poprzez zastosowanie procedury zbliżonej do segmentacji rynku przy przyjęciu za kryterium rodzaj zaspokajanych potrzeb. W handlu detalicznym zajęciu takiej pozycji zawdzięczają swój sukces m.in. sklepy typu „category killers”, w których na dużej powierzchni sprze-

<sup>7</sup> Centra te są często określane mianem centrów „zakupów i rozrywki”, co wskazuje na dodatkową korzyść, którą stanowi możliwość przyjemnego spędzenia czasu w znajdujących się tam kinach, kawiarniach czy pubach.

dażowej zgromadzony jest asortyment wielobranżowy dobrany pod kątem kompleksowego zaspokojenia określonej potrzeby, na przykład wyposażenia mieszkania (Ikea), wyposażenia biura (Office Depot) czy remontu mieszkania i prac w ogrodzie (Nomi, Obi, Castorama).

Wyróżniająca pozycja może być również osiągnięta poprzez skoncentrowanie działalności na określonych obszarach geograficznych i w ten sposób lepsze zaspokojenie potrzeb nabywców je zamieszkujących. Podstawę dla tego typu wyróżniania stanowi istnienie znaczących różnic w dostępie do produktów klientów z różnych regionów. W handlu detalicznym wybór tej pozycji był źródłem sukcesu amerykańskiego przedsiębiorstwa Wal-Mart, obecnie największego w świecie detalisty. Na początku swojej działalności w latach 60. Wal-Mart lokalizował swoje placówki dyskontowe w miastach średniej wielkości, co umożliwiała mu szybki rozwój, z dala od największych konkurentów [Gross i redaktorzy Forbes Magazine 1999, s. 223-239].

Dana pozycja rynkowa może stać się dla przedsiębiorstwa wyróżniającą pozycją i zapewnić mu sukces, jeżeli spełnione są dwa warunki:

- na ofertę przedsiębiorstwa istnieje zapotrzebowanie ze strony nabywców pozwalające na realizację zysków,
- na danej pozycji rynkowej nie ma bezpośredniego silnego konkurenta.

Przy jej wyborze należy brać zatem pod uwagę zarówno czynniki po stronie popytu, jak i podaży oferty.

Porter podkreśla, że zajęcie wyróżniającej pozycji wymaga poświęcenia „czegoś za coś”, czyli rezygnacji z wykonywania pewnych czynności na rzecz innych. Przykładowo Ikea wchodząc na rynek zrezygnowała z oferowania klientom mebli w kompletach, obsługi tradycyjnej, montażu i transportu na rzecz dania im możliwości zakupu pojedynczych towarów bez potrzeby oczekiwania na nie. Konieczność samodzielnego transportu i montażu mebli była klientom rekompensowana niższymi cenami niż ceny u tradycyjnych detalistów świadczących szeroki zakres usług. Ikea ograniczyła również asortyment do prostych mebli z drewna sosnowego, z myślą o jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb wybranego segmentu rynku – ludzi młodych. Czynności wykonywane przez Ikeę przyniosły firmie sukces, gdyż jej oferta lepiej zaspokajała potrzeby rynku docelowego, niż oferty tradycyjnych detalistów.

W handlu detalicznym zdobycie przez działające w tym sektorze przedsiębiorstwo wyróżniającej pozycji sprawia, że stosunkowo szybko pojawiają się konkurenci wykonujący te same czynności, przy czym bardzo często są to nowe firmy. Zjawisko to jest związane z wspomnianymi już powyżej charakterystykami tego sektora: stosunkowo niskimi barierami dostępu oraz z brakiem możliwości ochrony patentowej sposobu świadczenia usługi handlowej. Potencjalnych konkurentów jest tym więcej, im szerszy wydaje się być rynek na określoną usługę; w przypadku handlu dyskontowego było ich bardzo wielu. Wchodzące na rynek przedsiębiorstwa nie miały bowiem trudności z naśladowaniem formuły działania sklepu dyskontowego (czynności w nazewnictwie Portera) sprowadzającej się do maksymalnej obniżki kosztów poprzez: oferowanie szerokiego i płytkiego asortymentu towarów, posiadanie niewielkich za-



pasów towarów, niekorzystną lokalizację, ograniczenie do minimum liczby zatrudnionego personelu i usług świadczonych klientom.

Jak zatem należy tłumaczyć fakt, że wiele przedsiębiorstw handlowych jest w stanie utrzymywać swoją przewagę w długim okresie czasu. W artykule *Competitive advantage in retailing* Ellis B., Kelley S.W. stoją na stanowisku, że trwałość przewagi związana jest z posiadaniem tzw. drivers (sił napędowych) wspierających czynności, takich jak: ścisłe związki z dostawcami umożliwiające dostawy „just in time”, zastosowanie odpowiednich strategii doboru asortymentu, promocji i cen. Te siły napędowe tłumaczą, dlaczego łańcuch wartości zachowuje się tak a nie inaczej [Ellis, Kelley, 1992]. W tabelicy 2 przedstawiono podstawowe czynności łańcucha wartości przedsiębiorstwa handlu detalicznego i ich siły napędowe.

Tablica 2

## Podstawowe czynności łańcucha wartości przedsiębiorstwa handlowego i ich siły napędowe

Czynność	Przykład	Siły napędowe
Logistyka wewnętrzna	Składowanie, kontrola zapasów	Stosunki z dostawcami
Działania	Wystawienie towarów, godziny otwarcia	Wybór strategii
Logistyka zewnętrzna	Dostawy, lokalizacja	Integracja, związki z dostawcami, ekonomika skali
Marketing	Reklama, wybór produktów, ceny	Korzyści skali
Usługi	Usługi świadczone konsumentom	Wybór strategii

Źródło: [Ellis, Kelley, 1992]

Siły napędowe mające prowadzić do utrwalenia przewagi konkurencyjnej zaprezentowane tu zostały dość ogólnikowo. Można wśród nich wyróżnić siły napędowe przynoszące korzyści będące rezultatem przede wszystkim korzyści skali i tych powstających w wyniku zastosowania odpowiednich strategii. Chociaż zasadniczo należy się zgodzić z autorami, to jednak takie przedstawienie źródeł korzyści w poszczególnych ogniwach łańcucha wartości nadal w pełni nie tłumaczy, dlaczego jedne przedsiębiorstwa osiągają przewagę konkurencyjną, a inne nie. Ważnym jest jednak, że autorzy artykułu określają przedstawione tu siły napędowe jako umiejętności i aktywa, opowiadając się tym samym za teorią zasobową jako adekwatną do rozpatrywania zagadnień związanych z możliwościami utrzymywania przewagi<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Związek między sposobami w jaki wykonywane są dane czynności w teorii Portera (siłami napędowymi) a umiejętnościami i aktywami w teorii zasobowej dostrzegają również E.A. Morash i D.F. Lynch [Morash, Lynch, 2002].

## Utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Zgodnie z teorią analizy wewnętrznej zasoby mogą stać się trwałym źródłem przewagi konkurencyjnej, kiedy konkurenci mają problemy z ich imitacją, na przykład ze względu na ich społeczną kompleksowość. Społeczna kompleksowość zasobów jest rezultatem ich tworzenia w długotrwałym procesie, w którym przedsiębiorstwo umacnia zdobytą pozycję rynkową. Przykładowo, dla Benettona źródłem przewagi konkurencyjnej był wyróżniający asortyment towarowy oferowany po stosunkowo niskich cenach, zatem działania strategiczne tego przedsiębiorstwa musiały być podporządkowane utrzymaniu tej pozycji.

Utrzymanie wyróżniającej pozycji towarów Benettona wymagało dostosowania asortymentu do obowiązujących trendów mody, przy zachowaniu stylu wylansowanego przez to przedsiębiorstwo [Frery, 1999]. Celowi temu służył, m.in. wdrożony przez Aldo Palmeri w 1980 roku bardzo elastyczny system produkcji, w którym odzież na potrzeby Benettona była produkowana z naturalnego włókna i farbowana dopiero tuż przed dostarczeniem jej na półki sklepowe. Ten system organizacji produkcji pozwalał na maksymalne dostosowanie kolorystyki do obowiązujących w danym momencie trendów. Jego wdrożenie bardzo drogie, lecz w długim okresie czasu opłacalne, gdyż firma minimalizowała ryzyko strat związanych z niedostosowaniem towarów do mody, które w handlu odzieżą jest bardzo znaczące. System ten nie pozwalał jednakże na produkowanie wzorzystej odzieży i dlatego produkty Benettona do dziś charakteryzują się jednolitą kolorystyką. Warunkiem jego sprawnego funkcjonowania były ściśle związki przedsiębiorstwa handlowego z dostawcami, stanowiące ważny element „architektury”<sup>9</sup> Benettona, w skład której wchodził ponadto oparty na franchisingu system dystrybucji, stosunki z dostawcami materiałów do produkcji oraz centrum logistyczne.

Zasady współpracy z dostawcami były ustalone w ten sposób, że Benetton nie tylko projektował produkty i organizował proces produkcyjny, ale również sprawował ścisłą kontrolę nad jego przebiegiem. Wszystkie fabryki wytwarzające na potrzeby tej firmy musiały się dostosować do wymogów zleciodawcy określonych w podpisywanych umowach. Jeżeli podwykonawca nie mógł sprostać określonym w umowie parametrom jakościowym był on eliminowany z łańcucha dostaw. Usprawnieniu kontroli nad dostawcami służyło wdrożenie systemu CAD/CAM minimalizującego ryzyko rozbieżności między specyfikacją i rzeczywistymi parametrami produktu. Benetton nadzorował również swoich podwykonawców poprzez dostarczanie im surowców, materiałów oraz procedur produkcyjnych (zwykle w skomputeryzowanej formie) oraz odbieranie gotowych partii towarów. W zamian za zezwolenie na tak ścisłą kontrolę

<sup>9</sup> Pojęciem „architektury” J. Kay [Kay, 1996, s. 99] określa sieć relatywnych kontraktów wewnątrz i wokół firmy. Architektura ta wraz z innymi wyróżniającymi zdolnościami – innowacją i reputacją, stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy.

Benetton zapewniał swoim dostawcom pełne wykorzystanie mocy produkcyjnych ich zakładów i terminowe płatności – kluczowe czynniki decydujące o przetrwaniu małych i średnich przedsiębiorstw, z którymi firma ta współpracowała<sup>10</sup>.

Ten unikalny system zaopatrzenia i dystrybucji oparty na zlecaniu większości czynności organizacjom zewnętrznym umożliwił przedsiębiorstwu szybki rozwój. W ten sposób nie ponoszono bowiem nakładów na budowę fabryk czy otwieranie placówek handlowych, a zaoszczędzone w ten sposób środki przeznaczano na tworzenie kluczowych zasobów – usprawnianie systemu organizacji produkcji i budowę wizerunku. Wysokie nakłady związane z wdrożeniem nowoczesnych systemów produkcyjnych były w długim okresie opłacalne, gdyż powstałe dzięki nim zasoby strategiczne zaowocowały zwiększeniem satysfakcji klientów nabywających wysokiej jakości produkty po stosunkowo niskich cenach.

Utrzymywanie przez Benettona cen na konkurencyjnym poziomie było również możliwe dzięki jego relacjom z dostawcami materiałów i surowców do produkcji odzieży. Ograniczenie ich liczby pozwalało na kumulowanie zamówień, a to z kolei umożliwiało negocjowanie korzystnych warunków transakcji. W ich ramach udzielane także były Benettonowi: 5% opustu i termin płatności – 120 dni, gdyż firma ta składała zamówienia na dwa miesiące wcześniej niż pozostali odbiorcy, co umożliwiało dostawcom lepsze planowanie produkcji.

Do ważnych zasobów strategicznych Benettona należy zaliczyć również centrum logistyczne działające od 1985 roku, przez które dystrybuowane było 75% europejskiej produkcji. Jego uruchomienie wpłynęło zarówno na przewagę kosztową poprzez obniżenie kosztów transportu towarów o 20%, jak i na możliwości lepszego dostosowania oferty do potrzeb nabywców poprzez skrócenie czasu dostaw do pięciu dni.

Ważnym aktywem marketingowym Benettona stał się jego wizerunek tworzony przede wszystkim poprzez kampanie promocyjne. Na szczególną uwagę zasługuje kampania „United Colours of Benetton”, która promując towary firmy charakteryzujące się jednolitą kolorystyką równocześnie głosiła hasła równości wszystkich ras [Vignali, Schmidt, Davies]. Przyczyniła się ona nie tylko do utrwalenia wyróżniającej pozycji produktów Benettona, ale również do stworzenia wizerunku całego przedsiębiorstwa jako organizacji żywo zainteresowanej istotnymi problemami społecznymi. Miało to szczególne znaczenie w sytuacji postępującego procesu internacjonalizacji działalności Benettona rozpoczętego na szeroką skalę w latach 70.<sup>11</sup>

Internacjonalizacja oznaczała wyjście firmy poza układ rynku macierzystego, co umożliwiało jej lepsze wykorzystanie zasobów, głównie w rezultacie

<sup>10</sup> W tym miejscu należy zauważyć, że w latach 90. około 80% fabryk, z którymi współpracował Benetton produkowało wyłącznie na jego potrzeby, co stanowiło o jego sile przetargowej nad dostawcami.

<sup>11</sup> Proces internacjonalizacji zarówno Benettona, jak i Ikei omawiam w artykule *Kluczowe czynniki sukcesu strategii globalnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Marketing i Rynek” 6/2002.

zwiększenia korzyści skali. Z drugiej strony zasoby Benettona, a przede wszystkim jego wizerunek ukształtowany poprzez kampanie promocyjne, w dużym stopniu przyczyniły się do sukcesu tego przedsiębiorstwa na kolejnych nowych rynkach zagranicznych.

Następnym etapem w rozwoju Benettona było zdywersyfikowanie działalności z końcem lat 80. [Palmeri, 1994]. W ramach tego procesu uruchomiono dwie nowe sieci sklepów: „O-12” – z odzieżą dla dzieci do lat 12 oraz SISLEY – z elegancką odzieżą męską. Podjęto również decyzję o uzupełnieniu asortymentu o nowe produkty m.in. okulary i zegarki oznaczone marką Benettona. Zupełnie nowymi obszarami penetracji firmy stały się produkcja kosmetyków (Benetton Cosmetics Corporation) oraz usługi finansowe. Tak wielokierunkowa dywersyfikacja umożliwiała wykorzystanie tylko niektórych zasobów firmy, co mogło się stać przyczyną jej obecnych problemów, których rozwiązaniem ma stać się obecna integracja i konsolidacja działań na skalę ogólnoświatową [Camuffo, Romano, Vinelli, 2001].

Problemy Benettona do tej pory uniknęła Ikea wybierająca przede wszystkim kierunki rozwoju umożliwiające jej jak najlepsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Procesowi internacjonalizacji towarzyszyły zmiany w asortymencie towarowym (jego poszerzanie i pogłębianie) oraz podnoszenie poziomu świadczonych usług mające na celu lepsze zaspokojenie potrzeb wybranego segmentu rynkowego. Prowadząc te dostosowania równocześnie wdrażano inwestycje strategiczne pozwalające na utrzymanie kosztów, a tym samym i cen na stosunkowo niskim poziomie. Stosunki z dostawcami produkującymi na zlecenie Ikei, posiadanie własnych centrów i programów logistycznych, sprawdzone procedury marketingowe oraz wizerunek stanowią o społecznej kompleksowości zasobów i zapewniają tej firmie pozycję lidera nie tylko w wybranym segmencie, lecz na rynku ogólnoświatowym [Śmigielska, 2002].

Omawiając proces budowy przewagi konkurencyjnej przez Ikeę i Benettona należy zauważyć, że był on nierozzerwalnie związany z internacjonalizacją ich działalności. To właśnie wejście na rynki zagraniczne umożliwiło tym przedsiębiorstwom (stosującym zasadniczo strategię niszowe) rozwój wykorzystujący sprawdzone już na rynku macierzystym procedury. Z kolei działalność na wielu rynkach zagranicznych pozwalała im na czerpanie korzyści skali, które realizowane były we wszystkich ogniwach ich łańcucha wartości – projektowaniu produktów, zaopatrzeniu, magazynowaniu, sprzedaży i marketingu.

Nieco odmiennie przebiegał natomiast proces budowania przewagi konkurencyjnej przez Wal-Marta. Przedsiębiorstwo to, nie posiadając wyróżniających go produktów, uwagę skoncentrowało na utrzymywaniu przewagi kosztowej. Starannie dobierano dostawców towarów, eliminując z ich grona tych, którzy nie byli w stanie dostarczać produktów o satysfakcjonującej jakości po niskich cenach. Ograniczono również wydatki na promocję wychodząc z założenia, że znacznie lepiej cenowy wizerunek firmy buduje strategia EDLP<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Na przeciwnym biegunie do strategii EDLP znajduje się strategia Hi-Lo (wysokie-niskie ceny), która polega na ustalaniu cen na wysokim poziomie i częstym stosowaniu promocji cenowych.

(Every Day Low Prices – każdego dnia niskie ceny). Z drugiej strony nie oszczędzono nakładów na inwestycje strategiczne firmy, m.in. budowę wielkich skomputeryzowanych hurtowni połączonych łączami satelitarnymi ze sklepami i dostawcami, co umożliwiało lepszą kontrolę zapasów i przyspieszenie obiegu pieniądza [Obłój, 1994].

Wal-Mart działając na stosunkowo dużym rynku dyskontowym i w kraju o dużym obszarze geograficznym do lat 90. rozwijał się na rynku macierzystym. Wzrost przedsiębiorstwa odbywał się głównie poprzez penetrację rynku, ale również poprzez rozwój produktu – tworzenie Wal-Mart superstores (placówek z przeważającym udziałem żywności w oferowanym asortymencie) i membership warehouse clubs (klubów członkowskich) [Wal Mart Corporate Info]. Ten kierunek rozwoju zapewniał firmie wykorzystanie w budowaniu przewagi konkurencyjnej jej zasobów – doświadczenia w logistyce, współpracy z dostawcami i wizerunku.

Wal-Mart będąc potentatem w handlu detalicznym nie mógł jednak lekceważyć postępującego procesu globalizacji tego sektora. Zajęcie w przyszłości strategicznej pozycji na światowym rynku wymagało inwestycji na rynkach zagranicznych, co przedsiębiorstwo uczyniło na początku lat 90. Motywem podjęcia tych działań nie było jednak jak najlepsze wykorzystanie zasobów (jak miało to miejsce w przypadku Ikei i Benettona), lecz uplasowanie firmy na tworzącym się globalnym rynku [„Retailing Today”, June 2001]. Strategia internacjonalizacji była zatem odpowiedzią firmy na zmieniające się warunki otoczenia.

Przyjmując częstokroć warunki narzucone przez globalnych konkurentów Wal-Mart uruchamiał na większości rynków zagranicznych placówki wielkopowierzchniowe z dużym udziałem artykułów żywnościowych, w zarządzaniu którymi przedsiębiorstwo to miało stosunkowo niewielkie doświadczenie. Pozbawione ono było również innych atutów konkurowania stanowiących o sukcesie w Stanach Zjednoczonych, m.in. korzystnego wizerunku. W rezultacie w 2000 roku – dziesięć lat po rozpoczęciu procesu internacjonalizacji Wal-Marta jego operacje zagraniczne (mające 17% udział w przychodach) przynosiły przedsiębiorstwu w większości niską rentowność lub wręcz stratę, jak miało to miejsce na przykład w Chinach czy w Niemczech [Zellner, Schmidt, Ihlwan, Dawley, 2001].

Skuteczne konkurowanie na rynku globalnym wymagało zatem stworzenia odpowiednich zasobów. Zaliczono do nich opracowanie „najlepszych praktyk”, czyli rutyn organizacyjnych usprawniających organizację działalności placówek i mogących być wdrażanych we wszystkich krajach świata. Zadanie to powierzono zespołowi powołanemu specjalnie dla tego celu. Kolejnym ważnym przedsięwzięciem stało się zorganizowanie tzw. global sourcing, czyli ustanowienie związków z dostawcami z różnych krajów świata, zaopatrujących firmę w produkty wysokiej jakości po stosunkowo niskich cenach. Zaopatrzenie w skali ogólnoswiatowej ma bowiem kluczowe znaczenie dla możliwości stosowania polityki niskich cen. Pierwsze kroki w celu stworzenia takiego systemu zostały już poczynione. Za ważne wyzwanie stojące przed Wal-Martem

uznano również przeniesienie na rynki zagraniczne głównych zasad kultury organizacyjnej firmy, co jest zadaniem trudnym z uwagi na znaczną odrębność kulturową wielu z nich. Jednakże w związku z rolą kultury organizacji w sukcesie Wal-Marta na rynku macierzystym, firma nie ustaje w próbach przenoszenia jej na grunt innych krajów [Śmigielka, 2001]. Odniosła już pierwszy, znaczący sukces na tym polu, gdyż w 2003 roku należąca do niej brytyjska sieć Asda została uznana w rankingu przygotowanym przez Financial Times za najlepsze miejsce pracy w Wielkiej Brytanii [<http://dd.tradepress.com.pl>, 30.04.2003].

### Zakończenie

W konkluzji przeprowadzonych tu rozważań należałoby stwierdzić, że wyrażone przypuszczenie o wzajemnym uzupełnianiu się rozpatrywanych teorii przewagi konkurencyjnej znajduje w świetle przedstawionej argumentacji dość mocne uzasadnienie. Za podstawową rolę analizy zewnętrznej należy uznać identyfikowanie możliwych do zajęcia pozycji rynkowych, natomiast ich utrzymanie wymaga wykształcenia odpowiednich strategicznych zasobów ją wspierających. W przypadku przedsiębiorstw handlowych, niezależnie od przyjętej przez nie strategii konkurowania, kluczowymi stają się zasoby umożliwiające czerpanie znacznych korzyści z tytułu ekonomiki skali, takie jak: centra logistyczne, stosunki z dostawcami czy nowoczesne technologie. Z uwagi na trudności w imitacji, kluczowe znaczenie dla utrwalania przewagi konkurencyjnej mają również: projektowanie i zlecenie wykonywania produktów pod marką handlową (co jednak wymaga również przejęcia przez detalistę ryzyka ich sprzedaży) oraz wizerunek.

Zasoby te mają charakter zasobów wyróżniających, jeżeli umożliwiają przedsiębiorstwu rozwój na nowych rynkach (dla przedstawionych tu przykładowo firm Ikei i Benettona były to rynki zagraniczne) i do wprowadzania na rynek nowych produktów (w przypadku Wal-Marta były to nowe formy handlu). Niekiedy jednak przedsiębiorstwa muszą zrezygnować ze stosunkowo bezpiecznego kierunku wzrostu wyznaczanego przez najzyskowniejsze w danym momencie możliwości wykorzystania zasobów na rzecz zajęcia w przyszłości określonej pozycji na strategicznie ważnym rynku wyłonionym w drodze analizy zewnętrznej.

Znaczenie teorii zasobowej dla wyznaczania strategicznych kierunków rozwoju przedsiębiorstw handlowych wzrasta wraz z procesami koncentracji kapitału zachodzącymi w tym sektorze i towarzyszącymi im procesami globalizacji, w rezultacie których przedsiębiorstwa dysponujące odpowiednimi zasobami mogą do pewnego stopnia kształtować otoczenie, m.in. preferencje konsumentów. Z drugiej strony, gdyby to wyłącznie zasoby determinowały możliwości wzrostu, to posiadające je przedsiębiorstwa stawałyby się coraz silniejsze i nie dochodziłoby do żadnych istotnych zmian w układzie sił rynkowych. Zmiany te w handlu detalicznym zachodzą jednak dość często w rezultacie intensywnej konkurencji w tym sektorze i związanej z nią konieczności dynamicznego reagowania przedsiębiorstw handlowych na turbulencje w otoczeniu, co w prak-

tyce oznacza, że analiza Porterowska nadal zachowuje ważność w formułowaniu strategii przedsiębiorstw funkcjonujących w tym sektorze.

### Bibliografia

- Camuffo A., Romano P., Vinelli A., [2001], *Back to the future: Benetton transforms its global network*, „Sloan Management Review”, Cambridge, Fall.
- Dosi G., Teece D., Winter S., [1990], *Toward a theory of corporate coherence*, mimeo, March.
- Ellis B., Kelley S.W., [1992], *Competitive advantage in retailing*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 4.
- Frery F. [1999], *The Benetton Nebula*, [w:] *European Cases in Retailing*, pod red. Dupuis M. i Dawson J., Blacwell Publishers Ltd., Great Britain.
- Godziszewski B., [2001], *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo im. Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Gross D. i redaktorzy Forbes Magazine, [1999], *Forbes o największych sukcesach w świecie biznesu*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Hoffman N.P., [2000], An Examination of the „Sustainable Competitive Advantage” Concept: Past, Present, and Future, „Journal of the Academy of Marketing Science”, Academy of Marketing Science Review.
- Kay J., [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kinch N., [1993], *Strategy and Structure of Supplier Relationship in Ikea. A Case from the Furniture and Interior Decoration Industry*, [w:] *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, pod red. D. Forda, Academic Press Limited, USA.
- Lambin J., [2001], *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa.
- Obłój K., [1994], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Olavarrieta S., Ellinger A.E., [1997], *Resource-based theory and strategic logistics research*, International Journal of Physical Distribution and Logistic Management”, Vol 27 no 9/10.
- Palmeri A., [1994], *Benetton: After Internationalization We Work for Diversification*, [w:] *Retailers on Retailing: Lessons from the School of Experience*, Artur Andersen & Co. S.C., USA.
- Peteraf M.A., [1993], *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14.
- Porter M., [1980], *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, Nowy Jork.
- Porter M., [1985], *Competitive Advantage*, The Free Press, Nowy Jork.
- Porter M.E., [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Sulimowska-Formowicz M., [2002], *Nurt zasobowy w teorii firmy*, „Gospodarka Narodowa” nr 5-6.
- Stankiewicz M.J., [2002], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń.
- Śmigielka G., [2002], *Kluczowe czynniki sukcesu strategii globalnej przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Marketing i Rynek” 6.
- Śmigielka G. [wsp. A. Figiel], *Ocena procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa handlowego na przykładzie Wal-Marta*, Badania statutowe 43/KHiIR/5/2001/S, maszynopis.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., [1997], *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, vol. 18:7.
- Vignali C., Schmidt R.A., Davies B.J., *The Benetton campaign – a clash of more than colours?*, referat na konferencję 7<sup>th</sup> International Conference on Research in the Distributive Trades, Institute for Retail Studies, University of Stirling, Scotland.
- Wernerfelt T.B., [1984], *A resource – based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 5.
- Zellner W., Schmidt K.A., Ihlwan M., Dawley H., [2001], *How well does Wal-Mart travel*, „Business Week”, 3 September.

**GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE BY RETAIL TRADE COMPANIES****Summary**

This article is a contribution to the continuing discussion on the validity of basic theoretical currents which explain the issues of creating sustainable competitive advantage (SCA). The article adopts a thesis on complementarity of two basic approaches (external analysis and internal analysis) and attempts to determine situations in which each of them is more appropriate. The starting point of the analysis is a short characteristics of these approaches pointing out their drawbacks. In the case of the Porter approach this is an inadequate explanation of sustaining the advantage, while in the case of the resource approach this is the issue of gaining a leading position on the market of resources. Then, the process of gaining SCA was presented on example of commercial companies (Ikea, Benetton and Wal-Mart), by the same token illustrating the main thesis of the article. In conclusion of these considerations it was argued that although the internal analysis currently plays a major role in formulating the strategy of commercial companies, due to the turmoiled environment of that sector and, primarily, frequent changes in consumer preferences and intensive competition, organizations are sometimes forced to develop in directions indicated by the external analysis current, although this may even mean a fall in short term profitability.