

Edyta PIENIACKA¹

ANALIZA PRZYPADKU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ NA PRZYKŁADZIE SPÓŁKI GIEŁDOWEJ HANDLU DETALICZNEGO Z BRANŻY OBUWNICZEJ NG2 SA

Przewaga konkurencyjna stanowi wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. W turbulentnym otoczeniu osiągnięcie pozycji konkurencyjnej wymaga od przedsiębiorstwa właściwego wyboru strategii dopasowanej do specyfiki otoczenia (branży, klientów), znajomości kluczowych czynników sukcesu oraz nowatorskiego podejścia do klienta – poprzez zaspokojenie jego potrzeb i oferowanie czegoś więcej niż tylko „produktu”. Jest wiele sposobów na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Każda organizacja ma swój plan na zwiększenie wolumenu sprzedaży, lecz rzadko plany obejmują „zabezpieczenie” przed spowolnieniem gospodarczym. Przewagę konkurencyjną zdobywają zatem przedsiębiorstwa mające na celu trwałe umacnianie swojej pozycji bez względu na otaczające warunki ekonomiczne.

1. WPROWADZENIE

Budowanie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu jest niezwykle trudnym zadaniem. Każde przedsiębiorstwo stawiające sobie za cel nie tylko wysokie zyski, ale i sukces rynkowy musi obrać strategię, która zapewni mu mocną pozycję wśród konkurencji, najlepiej i w okresie prosperity i dekonunktury gospodarczej. Prowadzi to do ciągłej rywalizacji między organizacjami. Co powoduje więc, że tylko wybrane podmioty gospodarcze osiągają przewagę konkurencyjną?

W niniejszym artykule przedstawione zostaną wybrane strategie przewagi konkurencyjnej zdefiniowane w literaturze oraz wybrane determinanty kreowania przewagi konkurencyjnej. Następnie przeanalizowana zostanie jedna z najbardziej efektywnych spółek giełdowych handlu detalicznego, NG2 SA, pod względem wyboru strategii oraz źródeł przewagi, które pomogły przedsiębiorstwu utrzymać mocną pozycję rynkową w okresie dekonunktury.

2. WYBRANE STRATEGIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Jednym z najbardziej znanych autorów zajmujących się tematyką konkurencji i konkurencyjności przedsiębiorstw jest M. Porter. Zdefiniował on sposoby osiągania przewagi konkurencyjnej, wśród których wyróżnia następujące strategie:

- przywództwa kosztowego w obrębie całego rynku (sektora),
- dyferencjacji (wyróżniania) w obrębie całego rynku,
- koncentracji na wybranej niszy lub segmencie rynkowym w zakresie przywództwa kosztowego lub wyróżniania².

¹ Mgr Edyta Maria Pieniacka, doktorantka Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Strategii i Metod Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Wymienione strategie według M. Portera pozwalają organizacji na zdobycie wewnętrznej lub zewnętrznej przewagi konkurencyjnej. Przewagę wewnętrzną osiągają przedsiębiorstwa, które oferują klientowi produkt niczym nie odbiegający od produktu oferowanego przez konkurencję po cenie niższej. Taki wynik można osiągnąć poprzez ograniczenie kosztów całkowitych bez obniżania jakości produktów. Służy temu strategia przywództwa kosztowego w obrębie całego rynku (sektora), która dzięki efektywnym działaniom wewnętrznym pozwala firmie skutecznie konkurować w danej branży. Uzyskanie wiodącej pozycji kosztowej przekłada się nie tylko na niską cenę, ale także na zwiększenie wolumenu sprzedaży oraz udziału w rynku, co się z kolei przekłada na wzrost skali i zakresu działalności, a w konsekwencji – uzyskanie wysokich zysków. Aby to osiągnąć, przedsiębiorstwa muszą przede wszystkim kontrolować i redukować koszty związane z działalnością zwłaszcza w obszarach B+R i promocji, a także agresywnie inwestować w technikę i technologię³. Z kolei przedsiębiorstwa, które dążą do osiągnięcia przewagi zewnętrznej, skupiają się przede wszystkim na tym, aby ich produkt wyróżniał się na tle produktów konkurencji. Strategia dyferencjacji (wyróżniania) w obrębie całego rynku polega więc na odróżnianiu produktu od konkurentów poprzez dostarczanie klientowi wartości dodanej. Wartość dodaną może stanowić marka, jakość, prestiż, gwarancja bądź usługi dodatkowe, aczkolwiek musi ona być na tyle przekonująca, aby klient zapłacił cenę przewyższającą koszty wyróżnienia. Takie podejście wymaga od organizacji orientacji zewnętrznej na nabywcę i jego preferencje, a w konsekwencji oznacza odpowiednie zaplanowanie produktu, dystrybucji, marketingu, a także ceny. Przedsiębiorstwo chcąc osiągnąć przewagę zewnętrzną musi liczyć się z tym, że w opozycji do przewagi wewnętrznej poniesie zwiększone nakłady na marketing i promocję, tak ważną w strategii dyferencjacji.

Po przeanalizowaniu przewagi wewnętrznej i zewnętrznej, powstaje pytanie, czy przedsiębiorstwo musi wybierać pomiędzy nimi, czy też może nastawić się na dwa typy przewagi? Zachodzące zmiany w otoczeniu i coraz większa konkurencja między podmiotami gospodarczymi skłoniły współczesne organizacje do łączenia tych dwóch typów przewagi, a więc koncentracji na wybranej niszy lub segmencie rynkowym w zakresie przywództwa kosztowego i wyróżniania. W tych uwarunkowaniach wyróżnianie się od konkurentów (przede wszystkim marką) jest wykorzystywane dla zwiększenia udziału w rynku, a tym samym możliwości czerpania korzyści skali i zasięgu. Uznana marka stała się gwarantem oferowania wysoko zestandaryzowanych produktów o wysokiej jakości po stosunkowo niskich cenach⁴. Trzeci sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej według M. Portera to strategia koncentracji na wybranej niszy lub segmencie rynkowym w zakresie przywództwa kosztowego i wyróżniania. Dzięki koncentracji organizacja może efektywniej od konkurentów działających na większą skalę obsłużyć swój wąski segment. M. Porter twierdzi, iż w efekcie stosując koncentrację przedsiębiorstwo albo wyróżnia się lepszym zaspokojeniem potrzeb swojego segmentu, albo generuje wąską ofertę po niższych kosztach, albo osiąga i jedno, i drugie⁵. Zaprezentowane strategie przewagi konkurencyjnej M. Portera zdominowały literaturę przedmiotu i stały się zarówno dla zagranicznych, jak i polskich

² R. Krupski, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 265.

³ *Ibidem*, loc. cit.

⁴ G. Śmigielska, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 17.

⁵ M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 54.

autorów podstawą tworzenia nowych koncepcji. Były one przez nich rozszerzane bądź krytykowane i w efekcie zastępowane nowymi, ulepszonymi podejściami.

Według K. Obłója na strategię przewagi konkurencyjnej należy spojrzeć znacznie szerzej niż w modelu konkurencji M. Portera, gdyż w ostatnich latach dokonały się przemiany ekonomiczne oraz ogromny postęp technologiczny. Z tego też względu sformułował cztery fundamentalne typy przewagi:

- naturalną (monopolistyczną) pozycję,
- specyfikę relacji między ceną a jakością,
- system obsługi zwiększający koszty zamiany,
- system obsługi budujący wysokie bariery wejścia⁶.

Przewaga naturalna nawiązuje do przedsiębiorstw monopolistycznych, których źródłem przewagi były lokalizacja, dostęp do zasobów i regulacje prawne. Te naturalne źródła zapewniały organizacji sukces rynkowy bez konieczności dokonywania wyborów strategicznych. W relacji cena–jakość autor proponuje organizacji dwie możliwości: przewagę kosztowo-cenową z minimalnym akceptowalnym poziomem jakości oraz przewagę jakościową połączoną z wysokim poziomem cen. Trzecim typem przewagi konkurencyjnej jest system obsługi zwiększający koszty zamiany. K. Obłój w tym typie przewagi zwraca szczególną uwagę na relację między dostawcą a odbiorcą, w przeciwieństwie do typów przewagi naturalnej i relacyjnej (ograniczony związek dostawcy i odbiorcy). Warunkiem sukcesu tego rodzaju przewagi konkurencyjnej jest staranny dobór odbiorców (a więc znajomość potrzeb odbiorców), następnie przygotowanie kombinacji produktów i usług będących jednocześnie rozwiązaniem istotnych problemów odbiorców (systematyczne badanie zadowolenia klientów) oraz porzucenie pasywnego odbiorcy (odpowiedzialność za złożoną ofertę). W czwartym typie przewagi konkurencyjnej – w nowoczesnej wersji przewagi naturalnej – K. Obłój proponuje budowanie barier wejścia, czyli ograniczenie możliwości wejścia na rynek nowym konkurentom. Ograniczenie to może wynikać po pierwsze z połączenia tradycji, technologii, siły marki oraz szczególnej więzi między odbiorcami a dostawcami, a po drugie – ze specyficznych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a siecią przedsiębiorstw. Omówione powyżej typy przewagi wywodzą się ze szkoły pozycyjnej, lokującej źródło sukcesu przedsiębiorstwa w otoczeniu organizacji. Nurt pozycyjny, którego przedstawicielem jest M. Porter, skupia uwagę przede wszystkim na analizie otoczenia – konkurencji. W konsekwencji podejście pozycyjne jest w literaturze krytykowane za zbyt wąskie spojrzenie na sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Z kolei szkoła zasobowa, zajmująca się także zagadnieniami dotyczącymi kreowania przewagi konkurencyjnej, za kluczowy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa przyjmuje zasoby oraz kompetencje organizacji i ich efektywne wykorzystywanie. W przeciwieństwie do ujęcia pozycyjnego stawia zatem na rozwój przedsiębiorstwa poprzez umiejętne wykorzystanie własnego potencjału. Aczkolwiek aby zasoby zapewniły firmie mocną pozycję rynkową, muszą być cenne (tworzyć wartość), rzadkie, trudne do skopiowania i dobrze zorganizowane⁷. I tak teoria zasobowa koncentruje się zwłaszcza na identyfikacji zasobów mogących decydować o sukcesie organizacji. Według R.M. Granta przedsiębiorstwa różnią się między sobą w sposób szczególny w aspekcie posiadanych zasobów, których wykorzystywanie wpływa na efektywność funkcjonowania

⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007, s. 412.

⁷ *Ibidem*, s. 84.

organizacji⁸. Innymi autorami, którzy swoje rozważania na temat osiągania przewagi konkurencyjnej oparli na teorii zasobowej, są K. Prahalad i G. Hamel, twórcy koncepcji kluczowych kompetencji. Pojęcie „kluczowe kompetencje” rozumiane jest jako zdolność organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności, umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii⁹. Zatem osiągnięcie docelowej pozycji rynkowej jest możliwe nie tyle dzięki zasobom materialnym (maszyn, urządzeń), co dzięki technologii i zasobom wiedzy, niezwykle ważnej przy kreowaniu nowych produktów. Kluczowe kompetencje organizacji są jej siłą, przewagą konkurencyjną. To one wyznaczają drogę rozwoju przedsiębiorstwa, wyboru strategii czy kierunków działania.

Po omówieniu powyższych strategii konkurencji nasuwa się następujące pytanie: która z propozycji osiągnięcia przewagi jest najodpowiedniejsza dla przedsiębiorstwa? Z pewnością ta, która zapewni sukces rynkowy zarówno w okresie prosperity, jak i w okresie dekonunktury.

W okresie kryzysowego spowolnienia gospodarczego wiele firm traci dotychczasową pozycję rynkową. Dlatego wybór rodzaju przewagi konkurencyjnej powinien być dokładnie przeanalizowany. Planując działania mające za cel osiągnięcie określonej pozycji na rynku w dłuższym okresie czasu, należy uwzględnić pogorszenie sytuacji gospodarczej i rozważyć, jak mogłoby wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa. Wcześniejsze zabezpieczenie przed takim zdarzeniem może umożliwić nie tylko przetrwanie, ale także umocnienie organizacji w okresie dekonunktury. W przedstawionych powyżej koncepcjach, bez względu na to, jaki prezentują sposób osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zawsze najważniejszy jest klient i jego satysfakcja. Pogorszenie sytuacji ekonomicznej powoduje, że zasobność portfela społeczeństwa jest w znacznym stopniu ograniczona, a przedsiębiorstwa walczą między sobą o każdego klienta. Strategia przywództwa kosztowego i wyróżniania może stać się dla organizacji jedynym sposobem na przetrwanie w niepewnym otoczeniu. Są produkty, które jednostka kupuje bez względu na sytuację gospodarczą – m.in. odzież i obuwie. Różnica w zakupie w okresie prosperity i dekonunktury polega jedynie na tym, że klient wydaje mniejszą liczbę pieniędzy, a tym samym wybiera firmę, która oferuje jakościowo dobre produkty za niską cenę. Strategia koncentracji na wybranej grupie nabywców może dodatkowo wspomóc te działania. W okresie dekonunktury wiele przedsiębiorstw upada, co stwarza silniejszym podmiotom gospodarczym szansę na powiększenie udziału w rynku bądź przejęcie konkurentów. W takich sytuacjach ulegają zmianie także relacje dostawca–odbiorca: z jednej strony odbiorca może potrzebować wsparcia dostawcy (np. odroczenia płatności) z drugiej strony od dostawcy odchodzą zdegradowani odbiorcy. Można to wykorzystać do zacieśnienia więzi pomiędzy odbiorcą a dostawcą, a także do negocjacji nowych kontraktów. Przedsiębiorstwa mogą spowolnienie gospodarcze wykorzystać do budowania barier wejścia, gdyż w momencie poprawy sytuacji na rynku pojawią się nowi konkurenci. Bardzo przydatna może okazać się także znajomość kluczowych czynników powodzenia w danej branży. Z kolei świadomość słabości konkurencji – wynikającej ze strategii relatywnej przewagi – w okresie kryzysu pozwoli na umocnienie przewagi przedsiębiorstwa. Reasumując, wybór strategii przewagi konkurencyjnej przedsiębior-

⁸ R.M. Grant, *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford 2002, s. 139.

⁹ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” V–VI 1990, s. 79–91.

stwo powinno dostosowywać do pozycji rynkowej oraz szans i zagrożeń wynikających z analizy otoczenia konkurencyjnego.

3. WYBRANE CZYNNIKI PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa realizowana jest za pomocą wybranych czynników. W literaturze można odnaleźć szereg propozycji dotyczących katalizatorów przewagi konkurencyjnej. Według J.M. Stankiewicza istnieją następujące źródła wyższej efektywności:

- źródła zewnętrzne, związane z charakterem konkurencji w sektorze lub z sytuacjami w otoczeniu makroekonomicznym;
- źródła wewnętrzne, to znaczy zasoby przedsiębiorstwa jako podstawa uzyskiwania przewagi;
- łączenie źródeł zewnętrznych i wewnętrznych w jedno wspólne, za które uznaje się strategię rozwoju, jako że z definicji strategia ta musi – aby była trafna – wiązać obydwie rodzaje źródeł powodzenia rynkowego, a także uwzględniać uwarunkowania środowiska ekologicznego¹⁰.

Osiągnięcie zewnętrznej przewagi konkurencyjnej, a więc odróżnienie się od rywali, według M. Portera jest możliwe dzięki wzajemnie powiązanym czynnikom:

- różnorodność produktów, gdzie źródłem pozycji jest określona kombinacja asortymentu towarów lub usług,
- różnorodność potrzeb wymagająca od przedsiębiorstwa lepszego niż konkurenci zaspokojenia potrzeb danej grupy nabywców,
- dostęp, gdzie bazą dla wyróżnienia staje się zaadresowanie oferty do nabywców z regionów geograficznych, których potrzeby nie są zaspokojone przez istniejącą ofertę rynkową¹¹.

W tym kontekście M. Porter nawiązuje do podstawowej cechy ujęcia pozycyjnego strategii, czyli poszukiwania orientacji na zewnątrz organizacji.

Należy pamiętać, iż preferencje nabywcy ulegają zmianom, dlatego potrzebna jest ich ciągła obserwacja. Wielu autorów zajmujących się tematyką strategii konkurencji kładzie nacisk na wewnętrzne źródła przewagi, a więc zasoby przedsiębiorstwa, które aby być czynnikami przewagi, muszą być rzadkie i trudne do skopiowania¹², stąd nie wszystkie stanowią niezwykłą wartość. Koncepcje te nawiązują do spojrzenia od wewnątrz na potencjalną strategię. J. Rokita wymienia jako determinanty tworzenia przewagi konkurencyjnej następujące zasoby:

- ludzkie (personel, kwalifikacje),
- fizyczne (fabryki, wyposażenia, zapasy),
- finansowe (wierzytelności, kapitał, płynność),
- perceptualne (klienci, dostawcy, konkurenci),
- organizacyjne (kultura, system, struktura, procesy decyzyjne),

¹⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. 2, Toruń 2005, s. 188.

¹¹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2003, s. 59–67.

¹² K. Krupski, *op. cit.*, s. 478.

- wiedza (ewolucja sektora, zmiany makroekonomiczne, technologie)¹³.
- Z kolei W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk za źródła przewagi konkurencyjnej uważają:
- szybkość tworzenia i rozwoju nowoczesnych ulepszonych produktów o globalnym zasięgu,
 - „wytworzenie w klasie światowej” tych produktów ze zdolnością do natychmiastowych dostosowań wielkości i struktury podaży do wielkości i struktury popytu,
 - globalny marketing umożliwiający z jednej strony sprawne wprowadzenie produktu na wszystkie najważniejsze rynki, z drugiej zaś maksymalizację satysfakcji nabywcy,
 - zdolność do wysokiej akumulacji finansowej umożliwiającej mobilizację środków nietypowych dla tworzenia i skutecznej sprzedaży kolejnych generacji produktów oraz koncentrację na działaniach o najwyższej wartości dodanej¹⁴.

Do źródeł sukcesu organizacji należy zaliczyć także wspomniane już w niniejszym artykule kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. K. Prahalad i G. Hamel zaliczają do nich umiejętności, posiadaną wiedzę i technologię¹⁵.

Powyżej wymienione źródła przewagi konkurencyjnej nie wyczerpują wszystkich determinantów przewagi zawartych w literaturze. Są dobrane tak, aby wskazywały na wewnętrzne (zasobowe) i zewnętrzne (pozycyjne) czynniki stanowiące budulec strategii. Skuteczne przedsiębiorstwo z powodzeniem korzysta ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Potrafi wykorzystać szanse oraz uniknąć zagrożeń wynikających z otoczenia. W osiąganiu przewagi konkurencyjnej ważne jest, aby organizacja była świadoma własnych, kluczowych kompetencji, gdyż w nich tkwi definicja efektywności przedsiębiorstwa. Źródła przewagi, tak jak preferencje nabywców, ulegają zmianie, dlatego należy je monitorować, aby nie stały się źródłami klęski.

4. PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA HANDLOWEGO

Nim zostanie przedstawiony profil firmy, która osiągnęła przewagę konkurencyjną w handlu detalicznym w branży obuwniczej, warto zastanowić się nad czynnikami rozwoju przedsiębiorstwa handlowego.

Rozwój organizacji handlowej jest zdeterminowany zarówno czynnikami o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym (konjunktura gospodarcza, wzrost popytu na oferowane towary, spadek cen na rynku zaopatrzeniowym). Nasilająca się konkurencja w handlu sprawiła, że koniecznością stało się zdobywanie klienta poprzez unikatową strategię, a także umiejętną identyfikację źródeł sukcesu spółki i otoczenia. Koniecznością jest zatem ciągłe analizowanie zachodzących zmian i elastyczne dostosowywanie się do nich.

Efektywne działanie przedsiębiorstwa handlowego zależy przede wszystkim od dostępności zasobów, które należą do determinantów osiągania przewagi konkurencyjnej. Jednym z kluczowych zasobów istotnych dla handlu jest wiedza. Znajomość preferencji klientów, zmieniających się trendów na rynku oraz świadomość słabości konkurencji może dla organizacji oznaczać sukces rynkowy. W efekcie za najistotniejsze czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa handlowego należy uznać:

¹³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 140.

¹⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 54.

¹⁵ C.K. Prahalad, G. Hamel, *op. cit.*

- unikatową wiedzę;
- kompetencje menedżerów;
- globalną skalę działania;
- standaryzację formuły sklepu;
- możliwość wykorzystania koncepcji franczyzy;
- oryginalną koncepcję marketingową – unikatowy format sklepu, jego pozycjonowanie cenowe, znaczenie marki własnej;
- unikatową formułę produktu;
- wyraziste pozycjonowanie cenowe;
- kluczową rolę marki własnej;
- znajomość zachowań klientów;
- zależność strategii od zaspokojenia podstawowych potrzeb klienta¹⁶.

5. PRZEWAGA KONKURENCYJNA SPÓŁKI GIEŁDOWEJ Z SEKTORA HANDLU DETALICZNEGO NG2 SA – ANALIZA PRZYPADKU

Spółka NG2 SA działa w segmencie handlu detalicznego, specjalizując się w sprzedaży i produkcji obuwia¹⁷. Przedsiębiorstwo, którego siedziba oraz fabryka mieszczą się w specjalnej strefie ekonomicznej w Polkowicach, zostało założone na początku lat 90. XX w. przez obecnego prezesa Dariusza Miłka. W 2004 r. przedsiębiorstwo NG2, ówczesnie pod nazwą CCC, weszło na Giełdę Papierów Wartościowych i w ciągu pięciu lat osiągnęło imponującą stopę zwrotu: +482,47%¹⁸. Z kolei w 2009 r. gazeta giełdowa „Parkiet” uznała NG2 za najlepiej zarządzaną spółkę giełdową roku 2008.

Źródłami sukcesu NG2 SA są następujące unikatowe elementy:

- model biznesowy, który stawia zarówno na produkcję, jak i dystrybucję obuwia,
- oferta handlowa,
- kanały dystrybucji.

Spółka skupiła się na relacji cena–jakość, kierując swoje produkty (obuwie, torebki) przede wszystkim do klientów mniej zamożnych. Łatwo zatem zauważyć, iż działalność NG2 SA nawiązuje do Porterowskiej strategii koncentracji na wybranym segmencie w zakresie przywództwa kosztowego. Przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na niską cenę produktu, gdyż obuwie oferowane w sprzedaży zakupione zostało w Chinach lub Indiach bądź zostało wyprodukowane w polkowickiej fabryce. Przyjmując strategię dywersyfikacji marki, przedsiębiorstwo działa poprzez trzy niezależne kanały dystrybucji: CCC, Boti i Quazi. Salony CCC (Cena Czyni Cuda) i sklepy obuwnicze Boti oferują jakościowo dobre obuwie za niską cenę, z kolei butiki Quazi to propozycja dla pań o zasobniejszych portfelach. Pod koniec września 2009 r. spółka posiadała 667 placówek: 236 salonów CCC, 44 butiki Quazi, 210 sklepów Boti, 33 salonów CCC w Republice Czeskiej oraz 144 placówek franczyzowych. Ważnym czynnikiem sukcesu spółki jest lokalizacja salonów sprzedaży w dużych centrach handlowych, przy głównych ulicach miast oraz ciągach komunikacyjnych. Aczkolwiek lokalizacja to nie jedyny czynnik, siłą NG2 jest także wygląd zewnętrz-

¹⁶ *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego. Zarządzanie – finanse – efektywność – rozwój*, red. B. Filipiak, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 193–194.

¹⁷ Informacje na temat spółki zostały zaczerpnięte z jej strony internetowej www.ng2.pl (4 I 2010).

¹⁸ www.money.pl

ny i wewnętrzny placówek oparty na zasadzie merchandisingu. Salony przyciągają uwagę klienta ciekawą, kolorową wystawą. Z kolei wnętrza sklepów (zapach, ekspozycja, aranżacja, oświetlenie) sprawiają, że klient mniej zamożny czuje się, jakby dokonywał zakupu w ekskluzywnym butik. W konsekwencji tworzy to wartość dodaną dla klienta, na której skupia się omówiona wcześniej strategia wyróżniania (dyferencjacji) oparta na nurcie pozycyjnym. Można zatem stwierdzić, iż spółka jest zorientowana zewnętrznie na nabywcę i jego preferencje. Wewnętrznym źródłem przewagi NG2 jest własna fabryka produkcji obuwia, która pozwala na elastyczność dostaw oraz efektywne zarządzanie procesami zamawiania i dostaw towaru. Ten czynnik przewagi konkurencyjnej jest zarazem nawiązaniem do szkoły zasobowej, w myśl której za źródła sukcesu uznaje się zasoby organizacji i ich umiejętne wykorzystywanie.

Budowanie przewagi konkurencyjnej przez spółkę NG2 to także nakłady inwestycyjne w marketing – twarzą marki Quazi w sezonie jesień–zima 2009/2010 była znana modelka Anja Rubik.

Innym istotnym czynnikiem konkurencyjności w branży obuwniczej jest nadążanie za aktualnymi trendami mody, dlatego spółka posiada własny dział przygotowania produkcji, w którym zatrudnieni są zawodowi projektanci. Każdego roku przygotowuje się dwie kolekcje: „wiosna–lato” oraz „jesień–zima”, więc aby spełniały one funkcję „wyróżniającą” oraz „modową”, projektanci systematycznie uczestniczą w międzynarodowych targach mody obuwniczej, m.in. w Mediolanie, Düsseldorfie i Barcelonie.

Wszystkie wymienione powyżej źródła przewagi konkurencyjnej oraz strategia niskich cen zadecydowały o przewadze konkurencyjnej NG2 – ale czy pomogły one spółce utrzymać mocną pozycję w okresie spowolnienia gospodarczego w roku 2009?

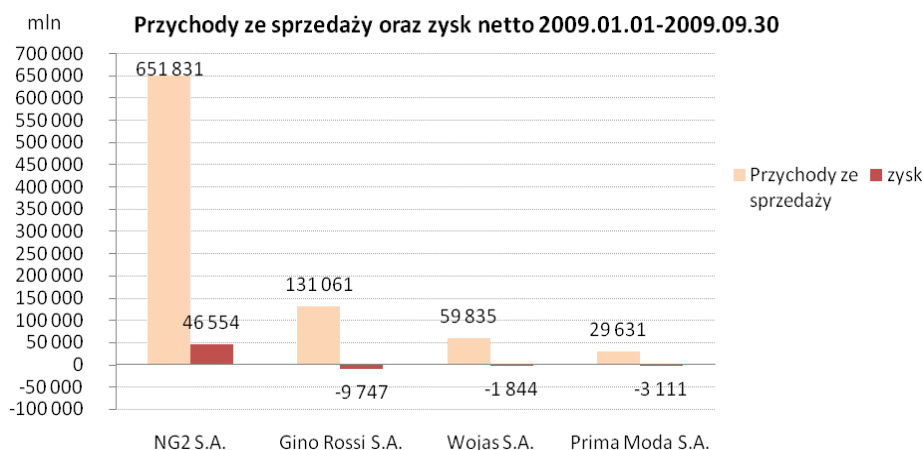
Tabela 1. Wybrane dane finansowe NG2

Wielkości ekonomiczne (mln PLN)	3Q2008	3Q2009	zm%r/r	1Q–3Q2008	1Q–3Q2009	zm%r/r
Przychody ze sprzedaży	200 429	229 573	14,54%	532 758	651 831	22,35%
Zysk netto	27 234	11 067	–59,36%	76 045	46 554	–38,78%
Zysk operacyjny	35 540	15 583	–56,15%	99 535	62 321	–37,39%
Aktywa razem	493 678	617 873	25,16%	493 678	617 873	25,16%
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	221 880	314 796	41,88%	221 880	314 796	41,88%
Kapitał własny	192 828	240 665	24,81%	271 798	303 077	11,51%

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych na www.ng2.pl.

Z powyższej tabeli wynika, że przychody ze sprzedaży w pierwszych dziewięciu miesiącach 2009 r. wzrosły o 22,35% w porównaniu z rokiem ubiegłym. Z kolei zysk netto wyniósł 46,5 mln zł i był niższy o ponad 38%. Na wyniki finansowe w okresie styczeń–wrzesień miały wpływ niesprzyjające warunki zewnętrzne: makroekonomiczne oraz atmosferyczne. Wzrost waluty euro o 23,44% (gdy porównać średnie wartości z września 2008 i września 2009 r.) spowodował wzrost kosztów czynszów, gdyż w tej walucie opłacana jest wynajmowana powierzchnia. Nawiązując do warunków atmosferycznych należy zaznaczyć, iż działalność branży obuwniczej związana jest z sezonowością sprzedaży. Oznacza to, iż jednym z głównych czynników sprawczych zakupu obuwia są warunki pogodowe.

we, a więc zmiana pór roku. Ciepły wrzesień 2009 r. sprawił, że klienci niechętnie dokonywali zakupu obuwia z kolekcji jesień–zima. Efektem było przesunięcie sprzedaży na październik i osiągnięcie wówczas przez NG2 rekordowych przychodów ze sprzedaży w wysokości 139,1 mln zł (+43,3% w porównaniu do października 2008 r.). Z kolei w raporcie bieżącym nr 1/2010 z 5 stycznia 2010 r. Zarząd NG2 poinformował, iż skonsolidowane przychody ze sprzedaży w okresie styczeń–grudzień 2009 r. wyniosły 924 mln zł i tym samym wzrosły o 22,5% w porównaniu do analogicznego okresu roku 2008. Mimo widocznego kryzysu na rynku detalicznym spółka NG2 osiągnęła w III kwartale najlepsze wyniki finansowe w branży. Na wykresie 1 zaprezentowano dla porównania przychody ze sprzedaży oraz zysk netto polskich spółek giełdowych z branży obuwniczej w okresie styczeń–wrzesień 2009 r. Z wykresu wynika, że konkurencja pozostaje w tyle za polkowicką spółką. Rynek obuwniczy w Polsce jest bardzo rozproszony, brak dużych graczy na rynku – poza niemiecką spółką Deichmann. Wykorzystując sprzyjające warunki otoczenia, NG2 otwiera kolejne sklepy w nowych lokalizacjach. Można więc stwierdzić, że przyjęta strategia pozwoliła spółce osiągnąć przewagę konkurencyjną i sprawdziła się w niekorzystnych warunkach ekonomicznych.



Schemat 1. Porównanie przychodów ze sprzedaży oraz zysku netto wybranych spółek z branży obuwniczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych na www.money.pl.

Należy dodać, iż spółka przetrwała kryzys dzięki efektywnemu zarządzaniu, skutecznej organizacji, niskiemu poziomowi kosztów oraz oszczędnościom strukturalnym. Przedsiębiorstwo uruchomiło proces zamykania nierentownych sklepów. Dodatkowo NG2 nie zrezygnowało z działań marketingowych; wręcz przeciwnie – w okresie spowolnienia kryzysowego chce umocnić wizerunek marki. Na uwagę zasługuje fakt, iż spółka planuje osiągnąć pozycję absolutnego lidera na rynku obuwniczym poprzez dalszą ekspansję sieci detalicznych (CCC, Quazi, Boti) oraz inwestycje w budowę nowoczesnego centrum logistyczno-dystrybucyjnego oraz systemu IT. Tylko w 2010 r. ma zamiar otworzyć przynajmniej 80 placówek. Przewagę konkurencyjną pozwoli umocnić z pewnością budowa nowoczesnego, zautomatyzowanego magazynu wysokiego składowania, które w przyszłości przyczyni się do zwiększenia efektywności procesów logistycznych oraz obniżenia kosztów. Podsumo-

wując, NG2 SA skutecznie konkuruje w branży obuwniczej, gdyż dzięki efektywnym działaniom wewnętrznym minimalizuje koszty całkowite, co w konsekwencji przekłada się na niską cenę produktu, a tym samym doprowadza do zwiększenia wolumenu sprzedaży. Należy także zaznaczyć, iż mimo niskiej ceny produktu, spółka nie zapomina o wartości dodanej dla klienta.

Przewaga konkurencyjna NG2 jest wynikiem przyjętej strategii, optymalizacji procesów oraz ciągłego rozwoju. Działalność spółki opierająca się na sprzedaży jakościowo dobrego obuwia po przystępnej cenie sprawia, iż z każdym rokiem zwiększa się liczba klientów: 7 759 415 w październiku 2008 r., 8 955 511 w październiku 2009 r. (+15,4%, baza: 188 salonów CCC).

Można stwierdzić, iż strategia NG2 SA nawiązuje do strategii mających swoje korzenie zarówno w szkole pozycyjnej, jak i zasobowej. Opiera się na oferowaniu produktów w niskich cenach (strategia przywództwa kosztowego), nie zapominając o wartości dodanej dla klientów (strategia dyferencjacji) przy jednoczesnym efektywnym wykorzystaniu własnych zasobów (teoria zasobowa). Z kolei do źródeł przewagi konkurencyjnej NG2 można zaliczyć: własną fabrykę i produkcję obuwia, właściwe trafione lokalizacje, oryginalne koncepcje marketingowe, standaryzację formatu sklepów, wewnętrzne procesy (m.in. przygotowanie produkcji, logistyka), a także znajomość zachowań klientów oraz wyraziste pozycjonowanie cenowe. Wymienione czynniki sukcesu nawiązują do omówionych w niniejszym artykule źródeł przewagi. Nawiązują do klasyfikacji Stankiewicza z podziałem na źródła wewnętrzne (procesy wewnętrzne, fabryka) i zewnętrzne (wyraziste pozycjonowanie cenowe), do ujęcia J. Rokity obejmującego zasoby fizyczne (fabryka), finansowe (kapitał zakładowy, płynność), perceptualne (znajomość zachowań klientów) i organizacyjne (procesy wewnętrzne oraz wiedzę (nowoczesne centrum logistyczne), a także do koncepcji kluczowych kompetencji K. Prahalada i G. Hamela (produkcja i dystrybucja obuwia). Zarówno strategia, jak i wybrane źródła przewagi pozwoliły zatem NG2 najpierw osiągnąć sukces rynkowy, a następnie przetrwać spowolnienie gospodarcze.

6. ZAKOŃCZENIE

Działania współczesnych przedsiębiorstw oparte są na szeregu strategicznych decyzji, które mają zapewnić sukces rynkowy. Począwszy od analizy otoczenia i wyboru strategii po identyfikację kluczowych czynników, organizacje biorą udział w wyścigu o zajęcie jak najlepszej pozycji rynkowej. I tak jak w sporcie najważniejsza jest determinacja i wytrwałość, gdyż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu jest niezwykle trudne. Jednym z najważniejszych źródeł sukcesu są relacje przedsiębiorstwo–klient. Dlatego należy badać potrzeby odbiorców i w sposób elastyczny reagować na zmieniające się upodobania. W konsekwencji budowanie trwałych relacji z odbiorcą znajduje odzwierciedlenie w zwiększonym wolumenie sprzedaży, a w czasach dekonunktury może zapewnić żywotność organizacji.

Reasumując, o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje szereg czynników, które muszą się wzajemnie uzupełniać i przenikać, tworząc w rezultacie wartość dodaną dla klienta, będącą zarazem wartością dla organizacji.

LITERATURA

- [1] *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego. Zarządzanie – finanse – efektywność – rozwój*, red. B. Filipiak, CeDeWu, Warszawa 2009

- [2] Grant, R.M., *Contemporary Strategic Analysis*, Blackwell, Oxford 2002
- [3] Grudzewski, W.M.; Hejduk, I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001
- [4] Krupski, R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007
- [5] Oblój, K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2007
- [6] Porter, M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2003
- [7] Porter, M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurencji*, PWE, Warszawa 1992
- [8] Prahalad, C.K.; Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” V–VI 1990
- [9] Rokita, J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005
- [10] Stankiewicz, M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, wyd. 2, Toruń 2005
- [11] Śmigiełska, G., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007

**THE COMPETITIVE ADVANTAGE – CHOICE OF STRATEGY AND VARIOUS
SOURCES OF COMPETITIVE ADVANTAGE. CASE IN POINT
– COMPETITIVE ADVANTAGE IN TIMES OF CRISIS OF NG2 S.A.
– CORPORATION OPERATES OF RETAIL MARKETS.**

This paper shows the role of strategy and sources in creating sustainable competitive advantage. The global market of today is characterized by hyper competition, convergence and constant change. For that reasons to achieve competitive advantage by organizations is very hard. One of way to be better than company's rivals is offering consumers greater value, either by means of lower prices or by providing greater benefits and service that justifies higher prices. The basis of competitive advantage of company are distinctive capabilities characteristic for the company. The capabilities are very important and cannot be replicated by competitors. Distinctive capabilities can be of many kinds: patents, exclusive licenses, strong brands, effective leadership or great service. Although, competitive advantage should be unique, difficult to replicate, applicable to multiple situations and to be as a result of corporate strategy.