Rafał Śliwiński
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Źródła i logika przewagi konkurencyjnej

Jak powszechnie wiadomo przewaga konkurencyjna istotnie wpływa na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo ponadprzeciętnych wyników w dłuższym okresie. Stanowi ona praktyczne wykorzystanie potencjału konkurencyjnego, a więc źródeł danej przewagi. Niniejszy artykuł omawia rodzaje przewagi konkurencyjnej w kontekście ich źródeł i logiki, stanowi przyczynek do lepszego zrozumienia stosowanych przez firmy strategii konkurencji. Pod pojęciem przewagi konkurencyjnej rozumie się w niniejszym artykule relatywnie lepszą pozycję danej firmy w stosunku do konkurentów na danym obszarze geograficznym lub w danej branży, będącej efektem obranej strategii konkurencji przedsiębiorstwa. Pojęcie natomiast logiki przewagi konkurencyjnej odnosi się w niniejszej pracy do strategicznego sposobu budowania przewagi i osiągania dzięki danej przewadze jak najlepszego efektu na konkurencyjnym rynku. W artykule zostaną przedstawione trzy główne podziały rodzajów przewagi konkurencyjnej, z ich szczegółowym omówieniem, zaczynając od podziału porterowskiego, przez podział zaproponowany przez K. Obłója, a kończąc na podziale zaproponowanym przez M. Stankiewicza.

Klasycznym podziałem przewagi zaproponowanym przez M.E. Portera jest podział na przewagę: kosztową i różnicowanie oraz koncentrację albo na koszcie albo na różnicowaniu[1]. Każda z trzech ogólnych strategii zakłada inną drogę tworzenia przewagi konkurencyjnej. Pierwsze dwie zakładają stworzenie przewagi w wielu segmentach danej branży, natomiast strategia koncentracji zakłada stworzenie przewagi w węższym segmencie. Naturalną konsekwencją jest konieczność doboru różnych działań do osiągnięcia różnego rodzaju przewagi.

Przewaga kosztowa lub przywództwo kosztowe jest najprostszą z trzech ogólnych rodzajów przewagi. Źródła przewagi kosztowej mogą być różne, od wykorzystywania korzyści skali, odpowiedniej technologii, po dostęp do tanich surowców, wiedzy lub innych kluczowych kompetencji. Przewaga ta zakłada kilka podstawowych zachowań koniecznych do osiągnięcia przewagi:

- Produkowanie po najniższych kosztach spośród wszystkich firm z branży. W wielu branżach bardzo ważnym czynnikiem jest kwestia, aby firma stosująca tę strategię przywództwa kosztowego była faktycznym liderem kosztowym

[1] M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 38.

w branży, ponieważ w sytuacji, gdy jest więcej firm aspirujących do miana kosztowego lidera, każdy procent udziału w rynku jest bardzo ważny, dopóki jedna z firm nie wygra tego wyścigu o przywództwo.
- Identyfikację wszelkich źródeł przewag kosztowych.
- Ceny ustalone na poziomie średniej branżowej lub trochę poniżej.
- Produkt musi być porównywalny z produktami konkurencji, w innym wypadku grozi to brakiem akceptacji ze strony nabywców i firma może zostać zmuszona obniżyć ceny znacznie poniżej przeciętnej, aby sprzedać towary.

Przewaga oparta na różnicowaniu polega na stworzeniu unikatowości w zakresie oferowanych produktów/usług lub procesu, np. sprzedaży w obszarach działalności, które są cenione przez nabywców. Firma wybiera jedną lub kilka cech, które większość nabywców uważa za istotne. Za zróżnicowany produkt lub usługę firma pobiera wyższe od rynkowych ceny. Cechy różnicujące mogą być różne, np.: jakość, nowoczesna technologia, ekologiczność, ergonomiczność, wygląd zewnętrzny. Aby żądać od klientów wyższej ceny, firma musi być w jakimś wycinku działalności rzeczywiście wyjątkowa. Wtedy przyszłość firmy jest relatywnie jasna. Ogólny warunek opłacalności stosowania tej przewagi dotyczy pokrywania przez wyższą od średniej branżowej cenę kosztów związanych z osiągnięciem unikatowości. W odniesieniu do kosztów należy stwierdzić, iż w zakresie obszarów działania związanych z różnicowaniem firma powinna starać się osiągnąć poziom kosztów podobny do konkurencji, a w pozostałych obszarach istotnie redukować koszty. W odróżnieniu od przewagi kosztowej w różnicowaniu w jednej branży może współistnieć więcej firm skutecznie odróżniających się od swoich konkurentów. Warunkiem jest jednak istnienie kilku różnych obszarów, które są powszechnie cenione przez nabywców.

Przewaga oparta na koncentracji różni się istotnie wobec ww. rodzajów przewagi przede wszystkim zakresem działalności. Firma, budując taką przewagę, wybiera segment lub grupę segmentów, a następnie dostosowuje do nich działania, pomijając jednocześnie inne obszary rynku. Jak już wspomniano, strategia koncentracji ma dwa warianty koncentracji: na kosztach i na różnicowaniu. Obydwa warianty opierają się na różnicach między wybranym przez firmę segmentem branży a innymi segmentami. Wybrany przez firmę segment lub grupa segmentów muszą charakteryzować się obecnością nabywców o niestandardowych potrzebach lub też systemem produkcji i dystrybucji, który różni się od takich systemów w innych segmentach. Koncentracja na kosztach wykorzystuje różnice w prawidłowościach związanych z poziomem kosztów, natomiast koncentracja na różnicowaniu odwołuje się do specyficznych potrzeb nabywców z danego segmentu. Występowanie tego typu różnic świadczy o niewystarczającej obsłudze tych segmentów przez konkurencję, która w niewystarczającym stopniu uwzględnia specyfikę danego segmentu. Opłacalność tej strategii uwarunkowana jest rozmiarami segmentu lub grupy segmentów.

Inny podział zaproponował K. Obłój, dzieląc rodzaje przewagi na: naturalną, relacji między ceną a jakością, systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany i systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia[2]. Źródłami konkurencyjności w przypadku przewagi naturalnej są: lokalizacja, dostęp do zasobów i regulacje prawne. Jednym z najbardziej typowych i od wieków uważanych za bardzo istotny element przewagi nad konkurencją jest lokalizacja. Zarówno dotyczy to wszelkiego rodzaju sprzedawców produktów lub usług kierujących swą ofertę bezpośrednio do konsumenta, uznających za najlepszą lokalizację miejsca spotkań i przepływu dużej liczby ludzi (potencjalnych klientów), jak i producentów kierujących swą ofertę do innych firm, uznając w tym kontekście miejsce znajdujące się najbliżej swojego rynku, swoich klientów za najlepszą lokalizację swojej działalności. W szczególności lokalizacja ma duże znaczenie w przypadku funkcjonowania w klastrze przedsiębiorstw wzajemnie zależnych i współpracujących[3].

Z kolei dostęp do zasobów determinuje możliwość ich wykorzystywania w procesach produkcyjnych i w naturalny sposób daje przewagę nad wszystkimi, którzy takiego dostępu nie mają lub mają dostęp gorszy[4]. W naturalny sposób wszelkie przedsiębiorstwa znajdujące się w pobliżu np. kopalni węgla, rud żelaza, cynku i ołowiu, boksytów, rud miedzi mają przewagę nad przedsiębiorstwami zlokalizowanymi w dalszej odległości od surowców naturalnych. Z tych właśnie względów KGHM jest zlokalizowany w pobliżu złóż rud miedzi; elektrownie, elektrociepłownie, koksownie – w pobliżu kopalni węgla; huty aluminium – w pobliżu kopalni boksytów itd. Właśnie zgodnie z tą logiką powstawały ogromne zagłębia, np. węglowo-hutnicze na Śląsku, Zagłębie Ruhry w Niemczech, Donieckie na Ukrainie itd.

Trzecim naturalnym źródłem przewagi są regulacje prawne. Czyli wszelkiego rodzaju przepisy prawne usankcjonowane przez prawodawstwo danego kraju, które pozwalają niektórym przedsiębiorstwom czerpać ponadprzeciętne korzyści z rynku. Dotyczy to takich regulacji, jak ustanowienie monopoli, udzielanie licencji, pozwoleń, koncesji. Zgodnie z logiką tej przewagi pewne firmy lub grupy firm świadomie wpływają na regulacje prawne tworzone przez rządy czy np. Komisję Europejską. Przykładem w Polsce może być sukces lobby produkującego kasy fiskalne, któremu udało się wpłynąć na rząd, aby wprowadzić nakaz używania takich kas np. przez taksówkarzy. W przypadku Komisji Europejskiej istnieje wiele

[2] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 97–123.

[3] Szerzej patrz: M.E. Porter, *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston 1998; tenże, *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review" 1998, November–December; M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008; P. Cooke, *Clusters as Key Determinants of Economic Growth: The Example of Biotechnology*, (in): *Cluster Policies – Cluster Development*, (ed.) A. Mariussen, Nordregio Report 2001, Sztokholm 2001.

[4] J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99–120.

grup lobbujących. Przykładem takiej silnej grupy jest np.: European Round Table of Industrialists, który usilnie pracuje nad wpływaniem na organa ustawodawcze w celu wprowadzenia rozwiązań korzystnych dla członków, którymi są w większości koncerny[5].

W odniesieniu do dostępu do zasobów firmy również nieustannie poszukują zasobów albo jakościowych, albo tańszych o danym poziomie jakości albo jedno i drugie. Należy w tym momencie zaznaczyć, iż globalny spadek cen komunikacji i transportu stworzył nowe możliwości pozyskiwania zasobów nawet z innych kontynentów, w ten sposób wiele firm już dość dawno zaczęło budować zaplecze swojej przewagi konkurencyjnej. Powyższy schemat odnosi się również do przenoszenia zakładów produkcyjnych, montażowych lub centrów doskonałości do krajów, gdzie występuje tania siła lub wysoce wykwalifikowana, ewentualnie wyspecjalizowana siła robocza. Wtedy dotyczy to wykorzystania dwóch źródeł, tj. lokalizacji i dostępu do zasobów, w celu stworzenia przewagi konkurencyjnej.

W odniesieniu do przewagi opartej na relacji ceny do jakości, dzieli się ona na:

- przewagę kosztowo-cenową dla oferty na minimalnym akceptowalnym poziomie jakości,
- przewagi jakościowej połączonej z wysokim poziomem cen.

Należy stwierdzić, iż *de facto* jest to trochę inne ujęcie przewagi kosztowej M.E. Portera i przewagi różnicowania. Jednakże K. Obłój zauważył ciekawą rzecz w odniesieniu do dynamiki tych rodzajów przewagi[6]. Mianowicie menedżera firmy mającej przewagę kosztową interesuje maksymalnie szeroka populacja klientów, dla których cena jest podstawowym kryterium zakupów. Menedżera budującego przewagę różnicowania interesuje konkretna grupa nabywców, których może uzależnić emocjonalnie od swojej oferty, aby stanowiło to istotną barierę przy kontaktach nabywców z konkurencją. Przy czym sukces obu strategii mierzy ten sam wskaźnik, tj. udział w rynku, mimo różnej jego interpretacji. W efekcie przywódcy kosztowi, chcąc poszerzyć rynek, podwyższają jakość, co tworzy nowe standardy na rynku masowym, przykładem może tu być firma Topex (chińskie narzędzia i elektronarzędzia), która właśnie stara się podwyższać jakość, aby zyskać dodatkowych klientów. Rzecz wygląda podobnie w przypadku firmy Dedra, czy MacAlister działających w tej samej branży elektronarzędzi. Natomiast firmy różnicujące starają się obniżać koszty, najczęściej wykorzystując efekt skali i uczenia się oraz usprawnianie procesów, ewentualnie zmianę materiałów na tańsze o podobnej charakterystyce. Dobrym przykładem może tu być firma Nikon, która z w pełni metalowych konstrukcji korpusów produkowanych aparatów fotograficznych nawet w najtańszym segmencie przeszła do konstrukcji w pełni opartych o tworzywo sztuczne w najtańszym segmencie, do konstrukcji zaawansowanych gdzie

[5] S. Gorelick, *Small is beautiful, big is subsidized. How our taxes contribute to social environmental breakdown*, ISEC, 1998.

[6] K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 413–423.

występuje zarówno tworzywo jak i metal w różnych kombinacjach procentowych. Czasami taka zmiana może oznaczać niszczenie wartości i w konsekwencji może prowadzić do utraty przynajmniej części klientów.

Kolejną przewagą jest przewaga systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany, zakłada istnienie ograniczonego związku dostawcy i odbiorcy. Pośrednikami w budowie takiego związku może być reputacja firmy, marka, system dystrybucji i promocji. Przewaga systemu obsługi zakłada stałą współpracę, a więc bliską i bezpośrednią relację między dostawcą i odbiorcą. K. Obłój wyróżnia trzy aspekty budowy takiej relacji.

1. Staranny dobór odbiorców, pod kątem opłacalności współpracy, ponieważ tylko długookresowa relacja gwarantuje sensowny zwrot z takiej inwestycji w budowę relacji. Jednocześnie trwałość relacji musi być cenna dla klienta.
2. Oferowanie takiej kombinacji produktów i usług, aby stanowiły one rozwiązanie jakiegoś istotnego problemu konkretnego odbiorcy, stąd stałe monitorowanie potrzeb odbiorców i ich dynamiki, aby móc się do nich jak najlepiej dopasować. Jednocześnie firmy śledzą poziom zadowolenia ze świadczonych usług.
3. Branie na barki firmy części odpowiedzialności za efekty aplikacji oferowanych produktów lub usług; firmy, mając dane o potrzebach odbiorcy, starają się zaskoczyć odbiorcę wysokim poziomem świadczeń.

Efektem takich działań jest zbudowanie silnej relacji z odbiorcami bazującej na lojalności, zaufaniu i wysokich kosztach zmiany dostawcy, czyli przewagi nad konkurentami, którzy by np. chcieli wejść na dany rynek.

Tę samą przewagę opisywał H. Simon, który niemieckie przedsiębiorstwa działające na rynkach globalnych zidentyfikował jako grupę, która oparła swoje istnienie m.in. na tej przewadze[7]. Przewagę tę określił mianem „bliskości z klientem", która dokładnie była oparta na ww. przesłankach. Dotyczy to również słynnego opracowania T.J. Petersa i R.H. Watermana, w którym to w rozdziale *Blisko klienta* opisuje podobne do ww. przesłanek zachowania najlepszych firm na rynku amerykańskim i w dużej mierze światowym.[8]

Skuteczna budowa przewagi systemu obsługi wymaga spełnienia trzech rygorystycznych warunków:

- dogłębnej znajomości realiów i potrzeb odbiorców, co zapewnia stały kontakt z odbiorcami, analizy problemów odbiorców w realizacji ich celów i wychodzenie im naprzeciw;
- stworzenia szerokiej i dobrze dopasowanej do poszczególnych segmentów oferty produktowo-usługowej, dobrym etapem poprzedzającym jest przeprowadzenie prawidłowego zdefiniowania oczekiwań i potrzeb nabywców, aby dobrze

[7] H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999, s. 97–102.

[8] T.J. Petersa, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 239–301.

posegmentować swój rynek, skupiając się na najlepszych segmentach poprzez jak najlepsze dopasowanie się do ich potrzeb;
- zbudowania silnych barier ekonomiczno-prawnych w celu ograniczenia możliwości lub chęci zmiany dostawcy przez klienta.

K. Obłój wskazuje na kilka sposobów uzależnienia odbiorcy, po pierwsze, na kontrakty długoterminowe, niższe ceny i lepsze warunki dostaw. Po drugie, programy lojalnościowe mające albo formę obniżenia cen, albo zwiększenia zakresu oferty za tę samą cenę. Po trzecie, systematyczne rozbudowywanie i świadczenie odbiorcy nowych wartościowych usług, jak np.: dostarczanie dodatkowych i istotnych z punktu widzenia odbiorcy informacji, dostęp do stałego doradztwa w określonym zakresie itd. Po czwarte, systematyczna rozbudowa komplementarnych produktów i usług pod adresem odbiorcy najlepiej zwiększających skuteczność lub efektywność sprzedawanych produktów lub usług, tak aby w ostateczności uzyskać status systemowego dostawcy.

Przewaga systemu obsługi z punktu widzenia odbiorcy oznacza zaakceptowanie danego, oferowanego przez dostawcę systemu obsługi przez co zmniejsza się elastyczność przyszłych wyborów odbiorców. W swojej ekstremalnej wersji przewaga systemu obsługi, poprzez zablokowanie możliwości wejścia konkurencji zaczyna się przekształcać w ostatni wariant przewagi – tworzenie i kontrolę standardów, które często są oznaką przywództwa w danym sektorze na danym rynku.

Kolejną przewagą jest przewaga barier wejścia powodująca stałe zwiększanie siły przedsiębiorstwa i osłabiająca siłę konkurencji wraz z upływem czasu. Jest to *de facto* nowoczesna wersja przewagi naturalnej, bowiem jej celem jest również zablokowanie dostępu do rynku, dominacja i, o ile jest to możliwe, zbudowanie pozycji monopolistycznej, ale nie przez np.: uprzywilejowany dostęp do zasobów. K. Obłój wyróżnia trzy powody tej przewagi: regulacje prawne, rosnące koszty destabilizacji sieci dostawców i odbiorców albo pojawienie się standardu umiejętnie zarządzanego przez dominującą firmę. W obu tych przewagach funkcjonują podobne mechanizmy, a przewaga barier wejścia występuje w konsekwencji w dwóch odmianach. Pierwsza to quasi-monopolizacja określonego rynku dzięki połączeniu ścisłej specjalizacji, koncentracji na danym sektorze, tradycji, technologii, siły marki i specyfice relacji z odbiorcami. Ta kombinacja stwarza duże bariery wejścia potencjalnym konkurentom na dany rynek i pozwala być firmą wiodącą, jeżeli nie quasi-monopolistą.

Druga odmiana to stworzenie i kontrola standardu, przykładem może tu być walka nowych standardów zapisu wysokiej pojemności płyt optycznych znanych pod nazwą HD DVD lub Blue Ray standard. Pierwszy pozwalał na nagranie 15 GB na jednej stronie płyty, a drugi 25 GB. W ostateczności wygrał stworzony przez konsorcjum firm: Sony, Panasonic, Pioneer, Philips, Thomson, LG Electronics, Hitachi, Sharp i Samsung standard Blue Ray. Trzeba sobie zdać sprawę, iż standard może się rozwijać dzięki sieci powiązań różnych firm począwszy od twórców stan-

dardu, przez producentów komputerowych oraz audio – HiFi, producentów płyt Blue Ray, przez wytwórnie filmowe, sieć dystrybucji, po ostatecznego klienta. Stąd często w teorii mówi się o przewagach opartych na efekcie komplementarności, czyli wzajemnego wspierania i uzupełniania się sieci firm działających na zasadzie konwoju, tzn. gdy główna firma lub konsorcjum firm w tym wypadku jest otoczona rojem firm zwanymi komplementariuszami[9]. Jednocześnie ważny jest tutaj efekt zmniejszenia kosztów i ryzyka partnerów na skutek powstania kapitału wzajemnego zaufania, w naszym przykładzie wyrażonego w powstaniu konsorcjum i firm partnerów. Jak zauważa K. Obłój, w swojej najprostszej wersji zaufanie zmniejsza koszty, gdyż zamiast dokładnej kalkulacji pozwala podejmować decyzje na podstawie prostych reguł, tj. ja tobie, ty mnie, np.: razem działamy na rynkach centralnych, a konkurujemy na peryferyjnych, albo odwrotnie, zależnie od ustaleń. Kolejnym efektem działania w sieci jest bogatsza komunikacja pomiędzy uczestnikami i wspólne rozwiązywanie problemów na poziomie całości, a nie indywidualnej firmy. Efektem tej komunikacji jest np. wymiana doświadczeń i najlepszych praktyk, czyli benchmarking z uzyskaniem dostępu do wiedzy, jak te najlepsze wyniki zostały osiągnięte bezpośrednio od członków grupy. Kluczowym czynnikiem tworzenia standardu jest duża skala działania i umożliwienie zaangażowania się innych komplementariuszy w proces tworzenia i rozszerzania rozwiązań.

Przewaga barier wejścia daje większy spokój utrzymania swojej pozycji, z natury są bardzo trwałe. Przewagi różnicowania lub kosztowe oznaczają stałą walkę, napięcie i potrzebę systematycznej ucieczki do przodu.

Inny podział rodzajów przewagi zaproponował M. Stankiewicz, wynika on z charakteru składników potencjału konkurencyjności i wyróżnia trzy rodzaje przewagi: wytwarzania, oferowania i zarządzania[10].

Przewaga wytwarzania zostaje osiągnięta wtedy, gdy firma posiada lepsze składniki potencjału konkurencyjności w sferach funkcjonalno-zasobowych powiązanych z procesami tworzenia oferty produktu, a więc badań i rozwoju, produkcji, zarządzania jakością i logistyki. Wynika ona więc bezpośrednio z lepiej wykorzystywanych zasobów materialnych oraz wyższych kompetencji techniczno-technologicznych.

Przewaga oferowania oparta jest na szeroko rozumianych lepszych relacjach firmy z kontrahentami rynkowymi, zarówno odbiorcami, jak i dostawcami, niż relacje, którymi dysponują konkurenci. Zbudowanie tej przewagi wymaga wysokich umiejętności w zakresie rozpoznawania i prognozowania zmian potrzeb rynku docelowego firmy, umiejętności w zakresie przekonywania kontrahentów i utrzymywania dobrych relacji z klientami, tworząc efekt lojalności względem

[9] A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review" July–August 1995.

[10] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Pozkal, Toruń 2005, s. 184–186.

przedsiębiorstwa. Przewaga ta oparta jest głównie na kompetencjach marketingowo-sprzedażowych, które są w procesie jej budowy kluczowe.

Przewaga zarządzania polega na szeroko rozumianym lepszym zarządzaniu firmą. Zbudowane tej przewagi wymaga wyższości w zakresie kompetencji kadr menedżerskich, sprawności systemów zarządzania przedsiębiorstwem zarówno całością, jak i jego częściami oraz jego procesami.

Jak wskazuje M. Stankiewicz, wszystkie te rodzaje przewagi mają charakter addytywny (komplementarny) mogąc jednocześnie występować w przedsiębiorstwie i sumarycznie zwiększać jego pozycję konkurencyjną.

Celem niniejszego artykułu było przedstawienie podziału rodzajów przewagi i ich logiki z punktu widzenia ich efektu na konkurencyjnym rynku. Powyżej zostały przedstawione typologie przewagi, które, zdaniem autora, dość dobrze tłumaczą zamierzoną logikę i pożądany efekt wybranych rodzajów przewagi. Jednocześnie opisane przewagi w całości lub części są stosowane w praktyce, co nie oznacza, iż powyższe opracowanie wyczerpuje temat, lecz raczej przybliża podstawowe rodzaje i logikę przewagi konkurencyjnej funkcjonującej w rzeczywistości, stanowiąc podstawę do dalszych rozważań na polu konkurencji przedsiębiorstw.

Literatura

Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management" 1991, Vol. 17, No. 1.

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*, „Harvard Business Review" 1995, July–August.

Cooke P., *Clusters as Key Determinants of Economic Growth: The Example of Biotechnology*, (in:) *Cluster Policies – Cluster* Development, (ed.) A. Mariussen, Nordregio Report 2001, Sztokholm 2001.

Gorelick S., *Small is beautiful, big is subsidised. Hoe our taxes contribute to social environmental breakdown*, ISEC, 1998.

Gorynia M., Jankowska B., *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.

Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

Porter M.E., *Clusters and the New Economics of Competition*, „Harvard Business Review" 1998, November–December.

Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.

Simon H., *Tajmniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa 1999.
Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Pozkal, Toruń 2005.

Sources and logic of competitive advanatage

Summary

This paper is discussing different types of competitive advantages. It is concentrating on the sources of those advantages and its logic in the market game of enterprises. It helps to understand better the strategic approaches applied by firms. The discussion about competitive advantages is not only handling the classic advantages defined by Porter but is also pointing at more modern approach which is also bucked up with some examples.