

Ewa Radomska

Konkurencyjność przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce

Zarządzanie Zmianami : zeszyty naukowe nr 3-4, 1-22

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Radomska*

Konkurencyjność przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena konkurencyjności przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce pod kątem ich dalszego uczestnictwa jako producentów i poddostawców części oraz komponentów lotniczych w międzynarodowych projektach największych inwestorów zagranicznych z tej branży w Polsce. Jako metodę badawczą wykorzystano badanie ankietowe przeprowadzone wśród 29 przedsiębiorstw z branży lotniczej, członków Stowarzyszenia Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”.

Wyniki wskazują, iż badane przedsiębiorstwa są wystarczająco konkurencyjne, aby nadal uczestniczyć w międzynarodowych projektach inwestorów zagranicznych funkcjonujących w branży lotniczej w Polsce. Konkurencyjność większości badanych przedsiębiorstw nie jest jednak wysoka. Oznacza to konieczność kontynuowania działań na rzecz zwiększenia zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstw, poprzez — nie tylko wzmocnienie potencjału konkurencyjności, ale przede wszystkim umiejętne jego wykorzystywanie. Niezbędna jest także zmiana podejścia do stosowanych instrumentów konkurencyjności oraz do źródeł budowania przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: konkurencyjność, zdolność konkurencyjna, potencjał konkurencyjności, instrumenty konkurencyjności, przewaga konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, branża lotnicza, klaster „Dolina Lotnicza”

Wstęp

Przyczyną wzrostu zainteresowania problematyką konkurencyjności są zmiany w zakresie stosunków społeczno-gospodarczych zachodzące we współczesnej gospodarce światowej. Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, postępująca globalizacja, większa swoboda w przemieszczaniu się czynników produkcji oraz produktów/usług w skali świata, rosnąca rola korporacji transnarodowych znajdują swój wyraz

we wzroście intensywności konkurencji oraz w zmianach znaczenia zasobów organizacji gospodarczych. Skraca się czas adaptacji do nowych warunków, które podlegają także ciągłym przeobrażeniom. Przedsiębiorstwa odczuwają większą presję na podnoszenie efektywności i konkurencyjności. Dotyczy to także przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce. W okresie transformacji systemowej w Polsce zmieniła się pozycja konkurencyjna wielu branż. Branża

* Dr Ewa Radomska — Wyższa Szkoła Zarządzania / Polish Open University, Instytut Ekonomii i Zarządzania, e-mail: ewa.radomska@pou.pl.

lotnicza wyszła naprzeciw wyzwaniom transformacji i zmianom otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwa podjęły wysiłek restrukturyzacyjny wymuszony w dużej mierze przez pojawienie się bariery popytu i konieczność dostosowania się do zmieniających się potrzeb i wymagań odbiorców. Aby utrzymać się na rynku i rozwijać konieczne było opracowanie oraz wdrożenie nowych strategii działania. Zostały one w dużej mierze określone przez inwestorów zagranicznych, którzy ulokowali swój kapitał w dużych przedsiębiorstwach. Zaczęła wtedy, powstawać coraz liczniejsza grupa małych i średnich przedsiębiorstw skupiona wokół dużych firm.

W ocenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych [2009] branża lotnicza w Polsce należy do jednej z branż „wysokiej szansy”, innowacyjnej, będącej nośnikiem postępu technicznego i organizacyjnego, wykorzystującej narzędzia informatyczne, nowoczesne technologie i techniki komunikowania się. Do głównych czynników, które przyczyniły się do „odrodzenia” przemysłu lotniczego (produkcja cywilna) w Polsce i mają wpływ na jego rozwój należą: długoletnia tradycja w przemyśle lotniczym, obecność doświadczonych i wykwalifikowanych specjalistów, głęboka restrukturyzacja wielu przedsiębiorstw, zaangażowanie inwestorów zagranicznych, powstanie i rozwój klastra „Dolina Lotnicza” oraz instytucjonalnych form jego wsparcia, intensyfikacja współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz uczelniami i jednostkami badawczo-rozwojowymi, a także włączenie się Polski (po akcesji do Unii Europejskiej) we współtworzenie i realizację europejskiej strategii badawczej zakładającej unowocześnienie przemysłu lotniczego w Europie.

Polski przemysł lotniczy opiera się przede wszystkim na produkcji różnorodnych części i komponentów lotniczych, wymagających precyzyjnej obróbki (także tych zaawansowanych, np. kadłuby i silniki lotnicze). Produkcja odbywa się w dużych i średnich przedsiębiorstwach oraz w sieci zakładów kooperujących (poddostawców). Tylko nieliczne przedsiębiorstwa w Polsce wytwarzają produkty finalne (głównie samoloty ultralekkie i helikoptery). Największa koncentracja przedsiębiorstw branży lotniczej jest w województwie podkarpackim. Około 75 funkcjonujących tam przedsiębiorstw związanych jest z branżą lotniczą. Dostarczają one ok. 75% ogółu polskiej produkcji przemysłu lotniczego, zatrudniają ok. 17 tys. pracowników, a roczna sprzedaż ich wyrobów przekracza 700 mln euro [Regionalna Strategia Innowacji... 2004]. Celem inwestorów strategicznych, którzy ulokowali kapitał w największych przedsiębiorstwach (WSK „PZL-Świdnik” S.A., WSK „PZL-Rzeszów” S.A. i Polskie Zakłady Lotnicze Sp. z o.o. w Mielcu) nie jest zwiększanie produkcji produktów finalnych, ale uczestnictwo w międzynarodowych projektach, zaspokojenie potrzeb największych na świecie producentów komponentów i części lotniczych oraz producentów samolotów, takich jak Boeing, Airbus, Embraer, Bombardier.

Przedsiębiorstwa kooperujące (poddostawcy) systematycznie włączają się w łańcuch światowych dostawców części i komponentów lotniczych. W oparciu o doświadczenia i kanały dystrybucji największych inwestorów zagranicznych w branży także mniejsze firmy mają możliwość pozyskiwania nowych zamówień i dostęp do nowych rynków zbytu. Współdział w bardzo kosztownych projektach ponadnarodowych oraz

integracja rodzimego sektora i uczestnictwo polskich przedsiębiorstw, jako poddostawców komponentów i części lotniczych, w globalnym łańcuchu dostaw dla przemysłu lotniczego na świecie to główne kierunki, w jakich rozwija się przemysł lotniczy w Polsce.

Celem artykułu jest ocena konkurencyjności przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce w aspekcie ich dalszego uczestnictwa jako producentów i poddostawców części oraz komponentów lotniczych w międzynarodowych projektach największych inwestorów zagranicznych obecnych w branży. Artykuł składa się z trzech rozdziałów i podsumowania. W pierwszym zwrócono uwagę na złożoność zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa, w tym na metodologiczne problemy jej pomiaru. W drugim zaprezentowano wyniki badania empirycznego — badania ankietowego przeprowadzonego wśród przedsiębiorstw z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce. Trzeci rozdział zawiera ocenę konkurencyjności badanych przedsiębiorstw.

1. Istota konkurencyjności przedsiębiorstwa i metodologiczne problemy jej pomiaru

Konkurencyjności jest bardzo złożonym zagadnieniem. Wyraża się to w różnorodności i niejednoznaczności podejścia do problematyki, trudnością z wypracowaniem jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji. Wynika to z kilku przyczyn:

- Konkurencyjność rozpatrywana jest na kilku poziomach: tj. mikro-, mezo- (sektorowa), makro- i megakonkurencyjności. Funkcjonuje także koncepcja konkurencyjności systemowej [Dołęgowski 2002, s. 12].

- Pojęcie konkurencyjności wywodzi się z różnych teorii ekonomicznych, tj. z teorii handlu międzynarodowego (wyróżnia się pojęcia: międzynarodowa konkurencyjność, międzynarodowa pozycja konkurencyjna i zdolność konkurencyjna), teorii wzrostu gospodarczego oraz mikroekonomii.
- Kategoria konkurencyjności jest pojęciem teoretycznym. Aby ją zdefiniować konieczna jest dekompozycja na kilka innych pojęć teoretycznych o mniejszym stopniu ogólności umożliwiających ich opis za pomocą zmiennych mierzalnych [Gorynia 2002, s. 61].
- Istniejące różne aspekty konkurencyjności tworzą jej kolejne definicje. Tak powstały m.in. pojęcia konkurencyjności cenowej i niecenowej, konkurencyjności funkcjonalnej (rzeczywistej) i czynnikowej [Bakier 2000, s. 39]. Każdy badacz zajmujący się różnymi aspektami konkurencyjności stara się określić własne rozumienie konkurencyjności i metody jej pomiaru, co zwiększa liczbę definicji.

Rodowód pojęcia konkurencyjności sięga lat 70. XX wieku [Olczyk 2008, s. 11]. Kryzys naftowy i związana z nim utrata przez kraje wysokorozwinięte przewag komparatywnych w niektórych gałęziach przemysłu zapoczątkowały zainteresowanie zagadnieniem konkurencyjności [Lech 2001, s. 77]. Amerykańscy ekonomiści, obserwując intensywną walkę handlową między przedsiębiorstwami amerykańskimi i japońskimi, podejmowali pierwsze próby określania stopnia konkurencyjności rywalizujących ze sobą gospodarek [Wziętek-Kubiak 2003, s. 9]. W 1985 r. zostały opublikowane w USA wyniki badań Komitetu do spraw Konkurencyjności powołanego przez

prezydenta Ronalda Reagana. Autorzy badań powiązali w swoim sprawozdaniu pojęcie konkurencyjności ze sprawnością całej gospodarki w podnoszeniu poziomu życia obywateli oraz osiaganiem i utrzymaniem przewag w handlu międzynarodowym [Świtalski 2005, s. 165]. Było to ujęcie konkurencyjności na poziomie makro, w odniesieniu do gospodarek. Dopiero w późniejszym okresie wzrosło zainteresowanie zagadnieniem konkurencyjności przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu jest wiele definicje konkurencyjności przedsiębiorstwa. Według różnych autorów konkurencyjność przedsiębiorstwa to:

- „Jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz 2005, s. 36].
- „Zdolność do podnoszenia przez przedsiębiorstwa efektywności wewnętrznego funkcjonowania poprzez umocnienie i poprawę swojej pozycji na rynku” [Jantóń-Drozdowska 1994, s. 18].
- „Umiejętność osiagania i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej” [Gorynia 2002, s. 69].
- „Zdolność do walki o ekonomiczne przetrwanie w warunkach zaostrzającej się konkurencji. (...) Wyrazem tej zdolności będzie zdolność podmiotu gospodarczego do utrzymania się na rynku w dłuższym okresie” [Bieńkowski 2000, s. 96].
- „Zdolność przedsiębiorstwa do sprostanania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymywanie i powiększanie udziałów rynkowych oraz osiaganie w związku z tym odpowiednich zysków” [Nowakowski 2000, s. 32].
- „Zdolność podmiotu do konkurowania” [Mantura 2002, s. 87].
- „Zdolność przystosowania się gospodarki, a raczej działających w niej podmiotów albo ich produkcji do zmieniających się warunków, pozwalająca utrzymać lub poprawić ich pozycje na rynku w warunkach globalnych” [Żukrowska 2001, s. 83].
- „Proces, w którym uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty ceny, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji” [Cyrson 2000, s. 35].
- „Zdolność do konkurowania w określonym miejscu i czasie, uwarunkowana umiejętnościami i cechami tkwiącymi w przedsiębiorstwie oraz siłą i jakością oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo” [Kubiak 2001, s. 303].

Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest efektem synergicznego oddziaływania wielu czynników wewnętrznych, tkwiących w przedsiębiorstwie oraz mechanizmów i uwarunkowań zewnętrznych, istniejących w otoczeniu. Wysoki poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa odzwierciedla nie tylko sukcesy kadry zarządzającej w umiejętnym wykorzystaniu potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa do realizacji skutecznych strategii konkurencyjnych i wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstwa, ale wyrasta również z siły i efektywności gospodarki narodowej oraz różnych efektów zewnętrznych, które przedsiębiorstwo może i powinno wykorzystać. Czynniki, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w kompleksowym ujęciu, dostrzegając ich wzajemne powiązania oraz współzależność. Kluczowe determinanty konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw mają charakter interaktywny, są splotem wzajemnie powiąza-

nych ze sobą czynników, które tworzą wielowymiarową przestrzeń. Nie należy ich postrzegać jako pojedynczych, wyizolowanych zmiennych, lecz jako zbiór wzajemnie zależnych elementów, które występują w tym samym horyzoncie czasowym i nawzajem się przenikają.

Różnorodne rozumienie istoty konkurencyjności przedsiębiorstwa, a także duży wpływ czynników trudno mierzalnych w ocenie konkurencyjności przedsiębiorstw to główne bariery w budowie standardowych metod pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W prowadzonych pracach badawczych adoptuje się metody z różnych dyscyplin naukowych, głównie zarządzania strategicznego i marketingu oraz ekonometrii. Stosuje się zarówno metody wielokryterialne, wieloczynnikowe (np. taksonomiczne), jak i uproszczone (np. udział przedsiębiorstwa w rynku, rentowność kapitału). Najczęściej do oceny brane są pod uwagę wskaźniki efektywności mikroekonomicznej. Są to wyniki ekonomiczno-finansowe (głównie wynik finansowy netto i procent produkcji eksportowej). Określają one pozycję przedsiębiorstwa na rynku (jego udział w rynku i siłę finansową) oraz możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej.

W wielu krajach, zwłaszcza słabiej rozwiniętych przechodzi się od metod ilościowych (uwzględniających w ocenie konkurencyjności najczęściej tradycyjne czynniki) do jakościowych. Wynika to m.in. z ograniczonej dostępności i wysokich kosztów pozyskiwania danych niezbędnych do oceny stanu (oraz dynamiki) konkurencyjności podmiotów gospodarczych w oparciu o metody wielokryterialne. W badaniach zmniejsza się liczbę jednostek w zbiorowości próbnej lub stosuje się metodę case study (ana-

lizę studium przypadku) [Jurek-Stępień 2007, ss. 11-17]. W procesie badawczym jakościowych aspektów konkurencyjności przedsiębiorstwa stosuje się też powszechnie metodę kwestionariuszową. W poszukiwaniu bardziej precyzyjnych, ujednoliconych odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiet czy pogłębionych wywiadów bezpośrednich coraz częściej wykorzystuje się także metody ocen eksperckich.

W krajach wysoko rozwiniętych dominującą rolę odgrywają metody ilościowe, ale coraz powszechniej wykorzystuje się metody z zakresu zarządzania strategicznego. Należą do nich m.in. metody portfelowe (macierz McKinseya, Hofera i ADL), analiza SWOT, macierz przestrzenną SPACE, analiza wrażliwości (analiza „Pięty Achillesa”), modele H.I. Ansoffa (macierz wzrostu organizacji i model zarządzania strategicznego), model A.D. Chandlera („strategia-struktury”), model L.C.A.G., analiza potencjału konkurencyjnego i kluczowych czynników sukcesu.

Większość „tradycyjnych” metod oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa wykorzystywanych w zarządzaniu strategicznym koncentruje się na ocenie pozycji konkurencyjnej. Obejmuje ona m.in. zestawienia faktów i liczb, danych o dywersyfikacji produktu, zadań strategicznych, celów i misji strategicznej przedsiębiorstwa. Jest to ocena w ujęciu statycznym. W warunkach rosnącej złożoności i zmienności otoczenia, zwraca się większą uwagę na metody uwzględniające dynamikę konkurencyjności przedsiębiorstwa, zwłaszcza projekcję zmian w przyszłości przy założeniu zmian otoczenia i różnych wariantów strategii. Przykładem takiej metody jest benchmarking [Kuczevska 2007, ss. 15-16].

Obejmuje on takie elementy, jak analiza, zbieranie informacji, określenie luk, wprowadzenie zmian. Poprzez znalezienie najlepszej praktyki prowadzi do zrozumienia, jak ją wykorzystać do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo najlepszych wyników. Jest procesem i drogą do wprowadzenia zmiany. Pozwala na poprawę procesów zarządzania wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

2. Badanie ankietowe wśród przedsiębiorstw z branży lotniczej¹

2.1. Cel i metoda badawcza

Celem badania była próba znalezienia odpowiedzi na pytanie: Czy przedsiębiorstwa z branży lotniczej (produkcja cywilna) w Polsce są wystarczająco konkurencyjne, aby jako producenci i poddostawcy komponentów oraz części lotniczych nadal uczestniczyć w międzynarodowych projektach największych inwestorów zagranicznych obecnych w branży?

Dobór metody pomiaru konkurencyjności przedsiębiorstwa oparto się na koncepcji konkurencyjności M.J. Stankiewicza [2005, ss. 118-124], aby poprzez jej wykorzystanie podjąć się oceny konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Autor ten traktuje konkurencyjność jako system składający się z powiązanych ze sobą podsystemów:

- potencjału konkurencyjności,
- przewagi konkurencyjnej,
- instrumentów konkurowania,
- pozycji konkurencyjnej.

Potencjał konkurencyjności rozumie jako ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do jego funkcjonowania w warunkach konkurencji rynkowej i umożliwiających zdobycie

przewagi konkurencyjnej nad rywalami.

Przewaga konkurencyjna (mająca zawsze względny charakter) to efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa — uwzględniającego uwarunkowania otoczenia, które umożliwia oferowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i stosowanie skutecznych instrumentów konkurowania.

Instrumenty konkurowania to świadomie i celowo wykorzystywane przez przedsiębiorstwo narzędzia i metody w celu pozyskania kontrahentów i nabywców dla przedstawianej lub projektowanej (przyszłej) oferty.

Pozycja konkurencyjna to osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów — innymi słowy — miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom, w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Poszczególne podsystemy podlegają oddziaływaniu otoczenia ogólnego i wchodzą w interaktywne relacje z bezpośrednim otoczeniem konkurencyjnym. Takie ujęcie odzwierciedla szereg istotnych czynników i uwarunkowań wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa w praktyce zarządzania. Rzeczywistość organizacyjna jest złożona i skomplikowana, dlatego analizując zależności zachodzące pomiędzy wskazanymi podsystemami trudno się zgodzić, że samo dysponowanie potencjałem konkurencyjności jest kluczowym czynnikiem zapewniającym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. To

¹ Badanie zrealizowano w okresie: 27 grudnia 2009 r.-25 stycznia 2010 r.

umiejętność wykorzystania potencjału konkurencyjności ma kluczowe znaczenie. Dodatkowo istotne są rodzaje posiadanych zasobów i ich atrybuty. Problematyka ta jest przedmiotem badań w ramach różnych nurtów teoretycznych, m.in. Resource-Based View czy Knowledge-Based View.

W niniejszym artykule przyjęto, że potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz umiejętność jego wykorzystania do budowania i wzmacniania przewagi konkurencyjnej oraz stosowania skutecznych instrumentów konkurowania to zdolność konkurencyjna przedsiębiorstwa. Natomiast konkurencyjność przedsiębiorstwa to obecna/osiągnięta i przyszła/perspektywiczna pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa będąca rezultatem wzajemnych relacji między umiejętnością wykorzystywania zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a czynnikami i mechanizmami występującymi w otoczeniu zewnętrznym i wpływającymi na przedsiębiorstwo.

Narzędziem badawczym wykorzystanym do realizacji badania był kwestionariusz ankiety składający się z dwóch części. W części pierwszej ujęto pytania pozwalające scharakteryzować próbę badawczą (wielkość zatrudnienia, struktura właścicielska i kapitałowa, zakres działalności badanych przedsiębiorstw). W części drugiej odwołano się do poszczególnych podsystemów składających się na system konkurencyjności przedsiębiorstwa w modelu M.J. Stankiewicza wprowadzając w nim modyfikacje (dotyczące kryteriów oceny w ramach podsystemów), aby w większym stopniu uwzględnić specyfikę branży.

Ocena potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa objęła 9 sfer funkcjonalno-zasobowych (działalność badaw-

czo-rozwojowa i innowacyjna, produkcja, zarządzanie jakością, logistyka zaopatrzeniowa, marketing, finanse, zatrudnienie, organizacja i zarządzanie, ogólne (dotyczące całego przedsiębiorstwa) zasoby niematerialne. Następnie respondenci oceniali znaczenie wykorzystywanych instrumentów konkurowania. Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa w porównaniu z przeciętnym konkurentem w branży była kolejnym elementem oceny. Respondenci, którzy zdiagnozowali pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa jako bardzo wysoką i wysoką (w porównaniu do przeciętnego konkurenta w branży) poproszeni zostali także o wskazanie źródeł przewagi konkurencyjnej.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia/słabości zastosowanej metody. W badaniu skoncentrowano się na czynnikach wewnętrznych wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Do pełnej oceny niezbędne jest uwzględnienie także czynników i mechanizmów występujących w otoczeniu zewnętrznym i wpływających na przedsiębiorstwo. Ocena poszczególnych elementów składających się na system konkurencyjności przedsiębiorstwa sformułowana została przez kadrę zarządzającą/właścicieli przedsiębiorstw. Dla tej grupy podmiotów oceniających istotny jest przede wszystkim stopień realizacji przez dane przedsiębiorstwo jego celów/dążeń lub/i możliwości realizacji tych celów/dążeń w przyszłości, w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami. Poznanie opinii interesariuszy umożliwiłoby bardziej wielostronne podejście do oceny konkurencyjności badanych przedsiębiorstw. Przeprowadzenie tak kompleksowych badań nie było jednak możliwe ze względu na trudności z dostępem do potencjalnych respondentów.

2.2. Próba badawcza

W badaniu wzięło udział 29 przedsiębiorstw (58% wszystkich członków Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”²). Wybrano przedsiębiorstwa, których przedstawiciele (kadra zarządzająca/właściciele) wyrazili chęć i zgodę na udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety. W kilku przypadkach odmowę uczestnictwa w badaniu uzasadniano faktem podpisania przez dane przedsiębiorstwo porozumienia o nieudostępnianiu informacji w ramach współpracy z partnerami zagranicznymi lub koncentracją na działalności bieżącej i niewielkiej aktywności w ramach Stowarzyszenia. Liczebność próby (29) świadczy o jej relatywnie małej reprezentatywności. Wyniki badania charakteryzują jedynie sytuację w badanej grupie przedsiębiorstw i powinny być odnoszone do tej grupy. Uogólnianie ich dla całej populacji może być nieupoważnione.

Badane przedsiębiorstwa (29) charakteryzują się dużym zróżnicowaniem pod względem wielkości zatrudnienia, struktury własnościowej i kapitałowej. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia, większość badanych przedsiębiorstw (22) należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Wśród dużych przedsiębiorstw, zatrudniających powyżej 250 pracowników, znalazły się 3 największe przedsiębiorstwa branży lotniczej w Pol-

sce: WSK „PZL Świdnik” S.A. (3762 zatrudnionych), WSK „PZL-Rzeszów” S.A. (3618 zatrudnionych) i Polskie Zakłady Lotnicze Sp. z o.o. w Mielcu (1890 zatrudnionych). Uwzględniając formę prawną przedsiębiorstw: 26 przedsiębiorstw to spółki kodeksu handlowego (głównie spółki z o. o.), 1 jest spółką cywilną, 2 to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Większość przedsiębiorstw w badanej próbie (16) stanowiły przedsiębiorstwa prywatne, ze 100% udziałem kapitału polskiego (bez udziału kapitału publicznego). 2 przedsiębiorstwa miały w strukturze właścicielskiej kapitał publiczny. W badanej grupie są także 3 przedsiębiorstwa, do których struktury własnościowej obcy kapitał wnieśli inwestorzy zagraniczni (inwestycje zagraniczne typu *brownfield*) oraz 8 przedsiębiorstw (spółki-córki, oddziały) ze 100% udziałem kapitału zagranicznego (inwestycje zagraniczne typu *greenfield*). Wśród badanych przedsiębiorstw nie było spółek *joint venture*.

2.3. Wyniki badania ankietowego

2.3.1. Potencjał konkurencyjności

Respondenci oceniali potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości (za kilka lat) według następującej skali ocen: 5 — bardzo dobra, 4 — dobra, 3 — dostateczna, 2 — niedostateczna.

² Klaster działa od 11 kwietnia 2003 r. W jego skład wchodzi: duże przedsiębiorstwa o długoletniej historii (przejęte przez inwestorów zagranicznych), firmy ze 100% udziałem kapitału zagranicznego, firmy wydzielone z dużych firm w procesie ich restrukturyzacji, małe i średnie przedsiębiorstwa prywatne zakładane często przez byłych pracowników firm lotniczych na początku lat 90., a także Politechnika Rzeszowska, Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego i Mielecka Agencja Rozwoju Regionalnego. W woj. podkarpackim 50 firm, członków klastra, jest związanych z branżą lotniczą. Działalność przedsiębiorstw skupionych w klastrze ma charakter przede wszystkim produkcyjny, ale także usługowo-handlowy. Centrum przedsięwzięcia, działającego jako Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza” (ang. Aviation Valley) i będącego głównym partnerem Polskiej Platformy Technologicznej Lotnictwa (polskie ACARE) znajduje się w Rzeszowie.

Tabela 1. Ocena sfery działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej

Lp.	Podsferory	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Prowadzenie własnych prac B+R	5	3	-	21	6	4	5	14
2.	Posiadanie własnego działu B+R	5	3	-	21	6	4	5	14
3.	Wysokość budżetu na +R	5	2	1	21	6	5	4	14
4.	Nowoczesność wyposażenia technicznego działu B+	5	3	-	-	6	4	5	14
5.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadr zajmujących się działalnością B+R	7	1	-	-	8	3	4	14
6.	Współpraca z instytucjami naukowymi i/ lub naukowo-badawczymi	4	4	5	16	6	8	9	6
7.	Wiedza, zdolności i umiejętności do kreowania innowacji produktowych ³	9	15	5	-	11	16	2	-
8.	Wiedza, zdolności i umiejętności do kreowania innowacji procesowych ⁴	7	12	10	-	8	14	7	-
9.	Wiedza, zdolności i umiejętności do kreowania innowacji organizacyjnych ⁵	6	11	12	-	8	12	9	-
10.	Wiedza, zdolności i umiejętności do kreowania innowacji marketingowych ⁶	5	12	12	-	9	16	4	-
11.	Wprowadzanie innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych	6	13	10	-	10	14	5	
12.	Wiedza, zdolności i umiejętności do przewidywania zmian techniki i technologii	7	12	10	-	7	15	7	-

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych przedsiębiorstw nie prowadzi własnych prac badawczo-rozwojowych (21 wskazań), nie posiada działu B+R, także wysokość budżetu na B+R jest oceniana jako niedostateczna (21 wskazań), nie współpracuje z instytucjami naukowymi i/lub naukowo-badawczymi (16 wskazań). Niektóre z badanych

przedsiębiorstw planują rozwój w tym zakresie w przyszłości. 8 przedsiębiorstw prowadzących własne prace badawczo-rozwojowe oceniło wiedzę, zdolności i umiejętności kadr zajmujących się działalnością B+R: bardzo dobrze i dobrze. Badane przedsiębiorstwa wprowadzają innowacje produktowe, procesowe, or-

³ Innowacje produktowe – wprowadzenie na rynek przez przedsiębiorstwo nowego, kluczowego z punktu widzenia przedsiębiorstwa produktu/usługi, bądź znaczące ulepszenie oferowanego uprzednio produktu/usługi.

⁴ Innowacje procesowe – wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw kluczowych dla działalności przedsiębiorstwa, w tym zastosowane w przedsiębiorstwie nowe i ulepszone procesy technologiczne, maszyny, urządzenia i narzędzia, oprogramowanie oraz sposób tworzenia i świadczenia usług.

⁵ Innowacje organizacyjne – zastosowanie w przedsiębiorstwie nowej metody organizacji jego działalności, nowej organizacji miejsc pracy lub nowej organizacji relacji zewnętrznych, np. nowe metody współpracy z dostawcami, nowe metody podziału obowiązków i podejmowania decyzji, wprowadzenie nowych procedur służących usprawnieniu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

⁶ Innowacje marketingowe – zastosowanie w działalności przedsiębiorstwa nowej metody marketingowej, która wcześniej nie była przez przedsiębiorstwo stosowana, a która wynika z nowej strategii marketingowej, istotnie różniącej się od dotychczasowej. Innowacje tego typu obejmują znaczące z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, polityce cenowej, dystrybucji.

Tabela 2. Ocena sfery produkcji

Lp.	Podsferę	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Stan parku maszynowego	8	17	4	-	13	15	1	-
2.	Nowoczesność stosowanych technologii	16	8	5	-	22	6	1	-
3.	Możliwości rozwoju mocy produkcyjnych	5	12	8	4	8	14	7	-
4.	Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych	19	6	4	-	21	6	2	-
5.	Duży udział nowych produktów i technologii w produkcji	10	14	5	-	15	11	3	-
6.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadry inżynierskiej	26	3	-	-	29	-	-	-
7.	Kultura techniczna pracowników	20	9	-	-	21	8	-	-
8.	Stopień informatyzacji procesów produkcyjnych	15	9	5	-	22	6	1	-

Źródło: opracowanie własne.

organizacyjne i marketingowe. W zakresie wiedzy, zdolności i umiejętności do ich kreowania oraz do przewidywania zmian techniki i technologii — oceny kształtują się pomiędzy: dobra i dostateczna (obecnie) z oczekiwaniem do poprawy w przyszłości (za kilka lat).

Sfera produkcji ma istotne znaczenie dla badanych przedsiębiorstw. Głównym obszarem ich działalności jest produkcja. Poszczególne podsferę oceniono w większości bardzo dobrze i dobrze, oczekując poprawy w przyszłości (za kilka lat).

Większość badanych przedsiębiorstw posiada systemy zapewniania jakości o charakterze uniwersalnym (typu: ISO) i certyfikaty branżowe organizacji polskich i międzynarodowych (dotyczy zwłaszcza dużych przedsiębiorstw). Bardzo dobrze oceniono następujące podsferę: stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewniania wysokiej jakości, wiedzę, zdolności i umiejętności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości, stosowane systemy motywacji do wysokiej jakości wykonania i świadomość pro jakościową pracowników, a także informatyzację systemów zarządzania jakością.

Przedsiębiorstwa stosują systemy doskonalenia jakości procesów i produktów. Stosowanie „filozofii” kompleksowego zarządzania przez jakość (np. TQM) oceniono: bardzo dobrze i dobrze w 10 badanych przedsiębiorstwach. Pozostałe przedsiębiorstwa (19 wskazań) dostrzegają niewystarczające działania w tym zakresie, ale oceniają, iż w przyszłości (za kilka lat) nastąpi poprawa.

W odniesieniu do sfery logistyki zaopatrzeniowej, bardzo dobrze i dobrze oceniono: dogodność lokalizacji pod względem źródeł zaopatrzenia (29 wskazań), dostęp do źródeł zaopatrzenia (26 wskazań), wiedzę, zdolności i umiejętności kadr logistycznych oraz stopień informatyzacji działalności logistycznej (po 24 wskazania), skalę optymalizacji dostaw oraz znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia (po 23 wskazania). Najniżej oceniono wiedzę, zdolności i umiejętności do przewidywania zmian na rynkach zaopatrzenia. Respondenci nie sądzą, aby w tym obszarze nastąpiła poprawa w przyszłości (za kilka lat).

Tabela 3. Ocena sfery zarządzania jakością

Lp.	Podsferory	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Posiadane systemy zapewniania jakości o charakterze uniwersalnym (ISO) i certyfikaty branżowe (np. JAR-21 ⁷ , AS 9100 ⁸ , ASQR-01 ⁹ , AQAP-110 ¹⁰)	17	7	3	2	20	8	1	-
2.	Stosowanie „filozofii” kompleksowego zarządzania przez jakość (np. TQM)	6	4	14	4	8	8	14	-
3.	Stosowane systemy motywacji do wysokiej jakości wykonania	18	5	6	-	20	7	2	-
4.	Stosowane systemy doskonalenia jakości procesów i produktów	12	9	8	-	15	8	6	-
5.	Świadomość pro jakościowa pracowników	24	4	1	-	27	2	-	-
6.	Stopień zaangażowania naczelnego kierownictwa w realizację programów zapewniania wysokiej jakości	24	4	1	-	24	4	1	-
7.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadr odpowiedzialnych za doskonalenie i kontrolę jakości	25	3	1	-	27	2	-	-
8.	Stopień informatyzacji stosowanych systemów zarządzania jakością	15	9	5	-	20	9	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Ocena sfery logistyki zaopatrzeniowej

Lp.	Podsferory	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Dostęp do źródeł zaopatrzenia	21	5	3	-	22	6	1	-
2.	Dogodność lokalizacji pod względem źródeł zaopatrzenia	27	2	-	-	27	2	-	-
3.	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia	12	11	6	-	21	6	2	-
4.	Wiedza, zdolności i umiejętności do przewidywania zmian na rynkach zaopatrzenia	8	8	13	-	8	9	12	-
5.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadr logistycznych	19	5	5	-	24	4	1	-
6.	Skala optymalizacji dostaw	14	9	6	-	18	8	3	-
7.	Stopień informatyzacji działalności logistycznej	19	5	5	-	23	6	-	-

Źródło: opracowanie własne.

⁷ Przepisy JAR-21 są podstawą do uzyskania certyfikatu zdolności do produkcji lotniczej i projektowania – wydawanego w Polsce przez Urząd Lotnictwa Cywilnego (ULC).

⁸ AS 9100 (ang. *Aerospace Standard*) — lotnicze wymagania dotyczące kontroli pierwszej sztuki.

⁹ ASQR-01 (ang. *Aerospace Supplier Quality Requirements*) — wymagania dotyczące jakości dla dostawcy lotniczego.

¹⁰ Norma NATO AQAP-110 na projektowanie, konstruowanie i produkcję.

Tabela 5. Ocena sfery marketingu

Lp.	Podsferory	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Budżet na działalność marketingową	7	5	11	6	7	8	14	-
2.	Wyodrębniony z w/w budżet na działalność promocyjną	6	5	11	7	7	8	14	-
3.	Możliwości w zakresie kształtowania cen dla ostatecznego odbiorcy	4	10	15	-	4	16	9	-
4.	Możliwość stosowania elastycznej polityki cenowej	6	10	13	-	6	14	9	-
5.	Stopień, w jakim przedsiębiorstwo kontroluje produkty w kanałach dystrybucji	23	6	-	-	25	4	-	-
6.	Wiedza, zdolności i umiejętności do zintegrowanego stosowania instrumentów marketingu-mix	8	8	10	3	10	12	7	-
7.	Znajomość sytuacji na obsługiwanych rynkach	10	12	7	-	13	15	1	-
8.	Wiedza, zdolności i umiejętności do prognozowania zmian na obsługiwanych rynkach	6	9	14	-	10	10	9	-
9.	Znajomość stosowanych przez konkurentów instrumentów konkurowania	7	5	10	7	8	10	11	-
10.	Wiedza, zdolności i umiejętności do przewidywania zachowań konkurentów	6	5	11	6	7	12	10	-
11.	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów	17	10	2	-	24	5	-	-
12.	Wiedza, zdolności i umiejętności do przewidywania przyszłych potrzeb, preferencji i zachowań klientów	10	12	7	-	12	12	5	-
13.	Włączanie klientów w proces kształtowania oferty rynkowej	15	9	2	3	17	8	4	-
14.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadr zarządzających działalnością marketingową	10	10	8	-	11	11	7	-
15.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadr zarządzających działalnością dystrybucyjną	15	10	4	-	20	8	1	-
16.	Wiedza, zdolności i umiejętności personelu sprzedaży	15	9	5	-	20	8	1	-
17.	Wiedza, zdolności i umiejętności pracowników odpowiedzialnych za promocję	9	9	11	-	9	10	10	-
18.	Uczestnictwo w pokazach lotniczych, wystawach i targach branżowych (w kraju i za granicą)	7	12	10	-	10	15	4	-

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do sfery marketingu, bardzo dobrze i dobrze oceniono: stopień, w jakim przedsiębiorstwo kontroluje produkty w kanałach dystrybucji (29 wskazań), znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów (27 wskazań), wiedzę, zdolności i umiejętności kadr zarządzających działalnością dystrybucyjną (25 wskazań) oraz personelu sprzedaży, a także włączanie klientów w proces kształtowania oferty rynkowej (po 24

wskazania). Większość respondentów oceniło możliwość w zakresie kształtowania cen dla ostatecznych odbiorców i stosowania elastycznej polityki cenowej: dostatecznie i dobrze. Dostateczne i niedostateczne oceniono następujące podsferory: budżet na działalność marketingową (17 wskazań), wyodrębniony budżet na działalność promocyjną (18 wskazań), znajomość stosowanych przez konkurentów instrumentów konkurowania

oraz wiedzę, zdolności i umiejętności do przewidywania zachowań konkurentów (po 17 wskazań). W przyszłości przedsiębiorcy nie planują znacznego zwiększenia budżetu na działalność marketingową, w tym promocyjną oraz inwestowania w podnoszenie wiedzy, zdolności i umiejętności kadr zarządzających działalnością marketingową, w tym pracowników odpowiedzialnych za promocję. Z drugiej strony oceniają, iż w przyszłości (za kilka lat) poprawi się ich znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, stosowanych przez konkurentów instrumentów konkurowania, zwiększy się ich wiedza, zdolności i umiejętności do przewidywania zachowań konkurentów oraz aktywniej będą uczestniczyć w pokazach lotniczych, wystawach i targach branżowych (w kraju i za granicą)¹¹, co ma istotne znaczenie także dla pozyskiwania nowych zamówień.

W odniesieniu do sfery finansów, bardzo dobrze i dobrze oceniono następujące podsferę: stopień informatyzacji czynności finansowo-księgowych (27 wskazań), wiedzę, zdolności i umiejętności służb finansowo-księgowych, w tym w zakresie planowania przychodów i kosztów (po 25 wskazań) oraz potencjał finansowy przedsiębiorstwa (23 wskazania). Dostatecznie i niedostatecznie oceniono: dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania (18 wskazań), możliwości windykacji należności (17 wskazań), stosowane systemy rachunkowości zarządczej (16 wskazań). Respondenci ocenili, iż w przyszłości (za kilka lat) w większości podsfer nastąpi poprawa. Są dość sceptyczni, jeśli chodzi o łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania i poprawę w zakresie windykacji należności.

Tabela 6. Ocena sfery finansów

Lp.	Podsferę	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa	7	16	7	-	9	18	2	-
2.	Dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania	5	6	11	7	6	9	14	-
3.	Możliwość windykacji należności	7	5	9	8	7	6	12	4
4.	Wiedza, zdolności i umiejętności w zakresie planowania przychodów i kosztów (w tym budżetowanie działalności)	14	11	4	-	21	8	-	-
5.	Stosowane systemy rachunkowości zarządczej, np. rachunek kosztów działań lub system zarządzania kosztami działań	6	7	10	6	10	10	9	-
6.	Wiedza, zdolności i umiejętności służb finansowo-księgowych	13	12	4	-	17	10	2	-
7.	Stopień informatyzacji czynności finansowo-księgowych	20	7	2	-	23	5	1	-

Źródło: opracowanie własne.

¹¹ Część badanych przedsiębiorstw (zwłaszcza średnich i dużych) bierze udział w najważniejszych w Europie pokazach, wystawach i targach lotniczych (Paris Airshow we Francji, Berlin Air Show w Niemczech), niektóre także m.in. w: Helitech w Wielkiej Brytanii, Latin America Aero & Defence (LAAD) w Brazylii, Aviation EXPO China w Pekinie.

Tabela 7. Ocena sfery zatrudnienia

Lp.	Podsfer	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Poziom wykształcenia pracowników	9	13	7	-	14	13	2	-
2.	Stosowane systemy motywacji pracowników	10	12	7	-	13	12	4	-
3.	Stosowane systemy rekrutacji i selekcji pracowników	7	13	8	1	13	14	1	-
4.	Stosowane systemy szkoleń	5	10	14	-	10	12	7	-
5.	Wiedza, zdolności i umiejętności kadr zarządzających zasobami ludzkimi	7	10	12	-	13	13	3	-
6.	Wydajność prac	10	14	5	-	19	8	2	-
7.	Innowacyjność i kreatywność pracowników	8	13	8	-	11	15	3	-
8.	Otwartość pracowników na zmiany	6	8	12	3	8	11	10	-
9.	Skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji	9	11	5	4	10	14	5	-
10.	Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstw	8	12	5	4	10	13	4	2
11.	Zaufanie pracowników do zarządu przedsiębiorstwa	9	10	10	-	11	13	5	-
12.	Znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników	5	8	14	2	8	10	11	-
13.	Orientacja na wyniki	10	15	4	-	11	17	1	-
14.	Skłonność do rywalizacji	4	5	12	8	5	9	15	-
15.	Istnienie „ducha współpracy”	12	15	2	-	14	15	-	-
16.	Szacunek dla klienta i jego potrzeb	18	10	1	-	23	6	-	-
17.	Wiara w sukces	10	10	9	-	12	17	-	-
18.	Znajomość języków obcych przez pracowników	6	6	9	8	10	15	4	-

Źródło: opracowanie własne.

Dla badanych przedsiębiorstw sfera zatrudnienia ma duże znaczenie, o czym świadczy pozytywna ocena większości podsfer, a także oczekiwana poprawa w przyszłości (za kilka lat). Bardzo dobrze i dobrze oceniono: szacunek dla klienta i jego potrzeb (28 wskazań), istnienie „ducha współpracy” (27 wskazań), orientację na wyniki (25 wskazań), wydajność pracy (24 wskazania), poziom wykształcenia pracowników i stosowane systemy motywacji pracowników (po 22 wskazania), stosowane systemy szkoleń oraz wiarę w sukces (po 20 wskazań). Najślabiej (dostatecznie i niedostatecznie) oceniono: skłonność do rywalizacji (20 wskazań), znajomość języków obcych przez pracowników (17 wskazań), znajomość strategii przedsiębiorstwa przez pracowników (16 wskazań) oraz otwar-

tość pracowników na zmiany (15 wskazań). Kapitał ludzki traktowany jest jako istotny zasób, przede wszystkim w największych przedsiębiorstwach, w których zaangażowany jest kapitał zagraniczny.

W odniesieniu do sfery organizacji i zarządzania, bardzo dobrze i dobrze oceniono następujące podstrefy: klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej (29 wskazań), świadomość kadry zarządzającej, że dotychczasowe produkty, procesy, rynki i rozwiązania stwarzają ograniczone oraz zwykle krótkotrwałe możliwości utrzymania się na rynku i podnoszenia konkurencyjności, sprawność zarządzania operacyjnego i stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy (po 24 wskazania), wiedzę, zdolności i umiejętności menedżerskie kadry zarządzającej (po 23

Tabela 8. Ocena sfery organizacji i zarządzania

Lp.	Podsferory	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Wielkość przedsiębiorstw	6	16	7	-	6	18	5	-
2.	Zdolności przywódcze kadr kierowniczych	10	14	5	-	12	16	1	-
3.	Klarowność (przejrzystość, zrozumiałość) struktury organizacyjnej	15	14	-	-	16	13	-	-
4.	Posiadanie przejrzystej strategii rozwoju	8	10	11	-	9	13	7	-
5.	Wiedza, zdolności i umiejętności w zakresie formułowania strategii	8	10	11	-	9	13	7	-
6.	Wiedza, zdolności i umiejętności w zakresie wdrażania strategii	6	11	12	-	9	12	8	-
7.	Wiedza, zdolności i umiejętności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom	4	7	18	-	7	18	5	-
8.	Wiedza, zdolności i umiejętności w zakresie koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa	10	12	7	-	11	17	1	-
9.	Zdolność w zakresie monitorowania otoczenia zewnętrznego i elastyczność w reakcji na zmiany	5	8	16	-	8	15	6	-
10.	Świadomość kadry zarządzającej, że dotychczasowe produkty, procesy, rynki i rozwiązania stwarzają ograniczone oraz zwykle krótkotrwałe możliwości utrzymania się na rynku i podnoszenia konkurencyjności	10	14	5	-	10	17	2	-
11.	Zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa	10	3	6	10	10	4	8	7
12.	Sprawność zarządzania operacyjnego	10	14	5	-	12	18	-	-
13.	Zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania	5	6	3	15	7	9	13	-
14.	Stosowanie grupowych sposobów rozwiązywania problemów	4	5	8	12	6	7	16	-
15.	Stopień formalizacji działań	6	10	8	5	5	9	11	4
16.	Sprawność wewnętrznego systemu przepływu informacji	5	14	10	-	7	17	5	-
17.	Wiedza, zdolności i umiejętności w zakresie integrowania poszczególnych działań i funkcji w sprawne systemy i procesy	5	11	13	-	7	15	7	-
18.	Wiedza, zdolności i umiejętności do podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności przez kadrę zarządzającą	7	14	8	-	7	15	7	-
19.	Wiedza, zdolności i umiejętności menedżerskie kadry zarządzającej	9	14	6	-	9	15	5	-
20.	Stosunki międzyludzkie determinujące klimat pracy	10	14	5	-	12	17	-	-
21.	Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi i doradczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania	4	4	2	18	5	6	10	8

Źródło: opracowanie własne.

wskazania), wiedzę, zdolności i umiejętności w zakresie koncentracji działań na strategii przedsiębiorstwa (22 wskazania), wiedzę, zdolności i umiejętności do po-

dejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności przez kadrę zarządzającą (21 wskazań). Najślabiej (dostatecznie i niedostatecznie) oceniono: stosowa-

nie grupowych sposobów rozwiązywania problemów, współpracę z instytucjami naukowo-badawczymi i doradczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania (po 20 wskazań), zakres stosowania zintegrowanych informatycznych systemów wspomagania zarządzania, wiedzę, zdolności i umiejętności w zakresie komunikowania treści strategii pracownikom (po 18 wskazań), zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa oraz zdolność w zakresie monitorowania otoczenia zewnętrznego i elastyczność w reakcji na zmiany (po 16 wskazań). Wyniki wskazują, iż współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi i doradczymi specjalizującymi się w zakresie organizacji i zarządzania nie jest szczególnie istotna dla badanych przedsiębiorstw (oczekiwana niewielka poprawa w tym zakresie w przyszłości). Respondenci nie oczekują również dużych zmian, jeśli chodzi o stopień formalizacji działań i zakres umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa.

W odniesieniu do sfery ogólnych (dotyczących całego przedsiębiorstwa) zasobów niematerialnych oceny są podzielone. Najlepiej (bardzo dobrze i dobrze) oceniono: posiadanie lojalnych klientów (24 wskazań), zdolność do tworzenia lobby wspierającego działalność przedsiębiorstwa, reputację (renomę, image) przedsiębiorstwa (po 21 wskazań), zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się (20 wskazań), dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania (19 wskazań), skumulowaną wiedzę (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych itp.) oraz zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu (po 16 wskazań). Najgorzej (dostatecznie i niedostatecznie) oceniono skłonność do aktywnej rywalizacji/nieunikanie konkurencji (18 wskazań). Respondenci ocenili, iż w przyszłości (za kilka lat) nastąpi poprawa w niektórych podstrefach.

Tabela 9. Ocena sfery ogólnych (dotyczących całego przedsiębiorstwa) zasobów niematerialnych

Lp.	Podsfery	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa	5	10	14	-	6	11	12	-
2.	Skumulowana wiedza (patenty, tajemnice handlowe, bazy danych, itp.)	7	9	9	4	10	11	8	-
3.	Reputacja (renomę, image) przedsiębiorstwa	8	13	8	-	10	16	3	-
4.	Posiadanie lojalnych klientów	10	14	5	-	12	16	2	-
5.	Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się	6	14	9	-	9	15	5	-
6.	Skłonność do aktywnej rywalizacji/nieunikanie konkurencji	4	7	14	4	4	7	14	4
7.	Dogodność lokalizacji pod względem lokalnych norm prawnych i ekonomicznych warunków działania (np. lokalizacja w SSE)	6	13	10	-	6	15	8	-
8.	Zdolność do tworzenia przyjaznych firmie relacji nieformalnych z ośrodkami decyzyjnymi w otoczeniu	6	10	13	-	7	17	5	-
9.	Zdolność do tworzenia lobby wspierającego działalność przedsiębiorstwa	4	17	8	-	8	16	5	-

Źródło: opracowanie własne.

2.3.2. Instrumenty konkurowania

Kolejnym obszarem badania była ocena znaczenia wykorzystywanych obecnie i w przyszłości (za kilka lat) instrumentów konkurowania przez badane przedsiębiorstwa.

W ocenie respondentów do najistotniejszych instrumentów konkurowania należą: cena produktów (28 wskazań), jakość produktów i terminowość dostaw (po 27 wskazań), nowoczesność produktów, warunki dostaw (po 20 wskazań) oraz warunki płatności (18). Za mało istotne i nieistotne uznano: dogodną dla klienta sieć dystrybucji (18 wskazań) oraz reklamę i promocję sprzedaży (11 wskazań). Większość respondentów uznało, iż w przyszłości (za kilka lat), do najważniejszych instrumentów konkurowania będą należeć: jakość produktów i terminowość dostaw (po 29 wskazań),

następnie: cena produktów, nowoczesność produktów, warunki dostaw i marka produktów (po 21 wskazań) oraz warunki płatności (20 wskazań).

2.3.3. Pozycja konkurencyjna

Respondenci oceniali obecną i przyszłą (za kilka lat) pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (w porównaniu z przeciętnym konkurentem w branży) według następującej skali oceny: 5 — bardzo wysoka (dużo wyższa od przeciętnego konkurenta), 4 — wysoka (wyższa od przeciętnego konkurenta), 3 — na takim samym poziomie, jak przeciętnego konkurenta, 2 — niska (niższa od przeciętnego konkurenta).

Wyniki wskazują, iż pozycja konkurencyjna badanych przedsiębiorstw jest na takim samym poziomie, jak przeciętnego konkurenta w branży. Podobnie respondenci ocenili przyszłą (za kilka lat)

Tabela 10. Znaczenie wykorzystywanych instrumentów konkurowania

Lp.	Instrumenty konkurowania	Obecnie				W przyszłości			
		Bardzo istotny /a/	Istotny /b/	Mało istotny /c/	Nieistotny /d/	a	b	c	d
1.	Cena produktów	28	1	-	-	21	8	-	-
2.	Jakość produktów	27	2	-	-	29	-	-	-
3.	Nowoczesność produktów	20	9	-	-	21	8	-	-
4.	Terminowość dostaw	27	2	-	-	29	-	-	-
5.	Warunki dostaw	20	9	-	-	21	8	-	-
6.	Warunki płatności	18	11	-	-	20	9	-	-
7.	Reklama i promocja sprzedaży	5	13	11	-	7	14	8	-
8.	Częstotliwość wprowadzania nowych produktów	10	14	5	-	13	13	3	-
9.	Dogodna dla klienta sieć dystrybucji	4	6	8	10	6	9	10	4
10.	Zakres usług serwisowych	10	12	7	-	12	13	4	-
11.	Jakość usług serwisowych	14	10	5	-	16	10	3	-
12.	Cena usług serwisowych	10	15	4	-	9	16	4	-
13.	Warunki gwarancji	5	14	10	-	7	15	7	-
14.	Marka produktów	15	14	-	-	21	8	-	-
15.	Inny	-	-	-	-				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 11. Ocena obecnej i przyszłej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w porównaniu z przeciętnym konkurentem w branży

Lp.	Kryteria oceny	Obecnie				W przyszłości			
		5	4	3	2	5	4	3	2
1.	Udział w rynku	4	4	14	7	6	6	13	4
2.	Rentowność	4	4	11	9	5	6	15	3

Źródło: opracowanie własne.

pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa oczekując jednak zwiększenia udziałów w rynku i wzrostu rentowności, co jest pozytywnym sygnałem. Świadczy o nakierowaniu na podejmowanie działań służących wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw.

2.3.4 Przewaga konkurencyjna

W badaniu założono, iż lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów stanowi główną

przesłankę osiągnięcia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Źródła przewagi konkurencyjnej wskazali tylko respondenci, którzy zdiagnozowali pozycję konkurencyjną ich przedsiębiorstwa jako bardzo wysoką i wysoką w porównaniu do przeciętnego konkurenta w branży. Dotyczy to 8 przedsiębiorstw.

Do głównych źródeł przewagi konkurencyjnej w ocenie badanych przedsiębiorstw należą: konkurencyjne koszty pracy w Polsce i możliwość oferowania

Tabela 12. Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw obecnie i w przyszłości

Lp.	Źródła	Obecnie	W przyszłości
1.	Konkurencyjne koszty pracy w Polsce i możliwość oferowania konkurencyjnych cen	8	6
2.	Umieędzynarodowienie, m.in. współpraca z firmami zagranicznymi, uczestnictwo w europejskich programach badawczych	4	8
3.	Współpraca z jednostkami naukowymi i/lub ośrodkami badawczo-rozwojowymi	6	8
4.	Wiedza, umiejętności, kompetencje i doświadczenie kadry zarządzającej do efektywnego wykorzystywania zasobów, odpowiednio do pojawiających się szans i możliwości rynkowych	4	8
5.	Wysoka jakość i innowacyjność oferowanych produktów	5	8
6.	Zdolność i umiejętność szybkiego dostosowania wielkości i struktury podaży do wielkości i struktury popytu	3	7
7.	Dostęp do sieci wyspecjalizowanych poddostawców	5	6
8.	Bardzo dobra znajomość potrzeb i preferencji nabywców	5	8
9.	Posiadane doświadczenie w specjalistycznej produkcji na zlecenie różnych przedsiębiorstw	6	8
10.	Przewaga marketingowa	2	4
11.	Inne	-	-

Źródło: opracowanie własne.

konkurencyjnych cen (8 wskazań), posiadane doświadczenie w specjalistycznej produkcji na zlecenie różnych przedsiębiorstw, współpraca z jednostkami naukowymi i/lub ośrodkami badawczo-rozwojowymi (po 6 wskazań), następnie: wysoka jakość i innowacyjność oferowanych produktów, dostęp do sieci wyspecjalizowanych poddostawców, bardzo dobra znajomość potrzeb i preferencji nabywców (po 5 wskazań). Najrzadziej wskazywanym źródłem przewagi konkurencyjnej była: przewaga marketingowa (2 wskazania). W ocenie respondentów, w przyszłości (za kilka lat), konkurencyjne koszty pracy w Polsce i możliwość oferowania konkurencyjnych cen nie będą już najważniejszymi źródłami przewagi konkurencyjnej. Wszyscy respondenci (8) ocenili, iż do głównych źródeł przewagi konkurencyjnej będą należeć: umiędzynarodowienie, m.in. współpraca z firmami zagranicznymi, uczestnictwo w europejskich programach badawczych; współpraca z jednostkami naukowymi i/lub ośrodkami badawczo-rozwojowymi; wiedza, umiejętności, kompetencje i doświadczenie kadry zarządzającej do efektywnego wykorzystywania zasobów (odpowiednio do pojawiających się szans i możliwości rynkowych); wysoka jakość i innowacyjność oferowanych produktów; bardzo dobra znajomość potrzeb i preferencji nabywców oraz posiadane doświadczenie w specjalistycznej produkcji na zlecenie różnych przedsiębiorstw.

3. Ocena konkurencyjności badanych przedsiębiorstw

Potencjał konkurencyjności badanych przedsiębiorstw jest obecnie stosunkowo wysoki (z oczekiwaniem zwiększenia tego potencjału w przyszłości), lecz różnicowany pomiędzy przedsiębiorstwami.

Szczególnie wysoki potencjał konkurencyjności charakteryzuje przedsiębiorstwa największe, do których kapitał wnieśli inwestorzy zagraniczni, jest on mniejszy w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ze 100% kapitałem polskim. Z drugiej strony, uwzględniając fakt, że większość z tych firm to poddostawcy (komponentów i części lotniczych) dla największych przedsiębiorstw z branży można uznać, że potencjał ten jest wystarczający do realizacji obecnych zadań.

Do głównych instrumentów konkurowania wykorzystywanych obecnie przez badane przedsiębiorstwa należą: cena produktów, jakość produktów i terminowość dostaw, nowoczesność produktów oraz warunki dostaw i płatności. Kadra zarządzająca/właściciele większości badanych przedsiębiorstw mają świadomość, że cena przestaje być głównym narzędziem konkurowania na rzecz jakości produktów i terminowości dostaw, nowoczesności produktów, warunków dostaw i marki produktów.

Osiągnięta pozycja konkurencyjna większości badanych przedsiębiorstw jest na takim samym poziomie, jak przeciwnego konkurenta w branży. Odnosząc się do potencjału konkurencyjnego ocenionego w większości stosunkowo wysoko można oczekiwać, że powinno mieć to przełożenie na wysoką pozycję konkurencyjną. Tak nie jest, co można tłumaczyć jednak niewystarczającą wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami kadry zarządzającej/właścicieli większości badanych przedsiębiorstw w zakresie efektywnego wykorzystywania ich potencjału konkurencyjności lub mało krytycznym podejściem do samooceny poszczególnych składników składających się na strukturę konkurencyjności przedsiębiorstw. Tylko 8 respondentów oceniło

pozycję konkurencyjną ich przedsiębiorstw jako bardzo wysoką i wysoką. Jako główne źródła przewagi konkurencyjnej wskazali: konkurencyjne koszty pracy w Polsce, możliwość oferowania konkurencyjnych cen, posiadane doświadczenie w specjalistycznej produkcji na zlecenie różnych przedsiębiorstw, współpracę z jednostkami naukowymi i/lub ośrodkami badawczo-rozwojowymi, wysoką jakość i innowacyjność oferowanych produktów, dostęp do sieci wyspecjalizowanych poddostawców, bardzo dobra znajomość potrzeb i preferencji nabywców. Przewaga marketingowa była najrzadziej wskazywanym źródłem przewagi konkurencyjnej tych przedsiębiorstw.

Kadra zarządzająca/właściciele badanych przedsiębiorstw są zgodni, że w przyszłości konieczna będzie zmiana podejścia do budowania przewagi konkurencyjnej. Uznali, że powinna być ona budowana przede wszystkim w oparciu o umiędzynarodowienie (m.in. współpracę z firmami zagranicznymi, uczestnictwo w europejskich programach badawczych); współpracę z jednostkami naukowymi i/lub ośrodkami badawczo-rozwojowymi; wiedzę, umiejętności, kompetencje i doświadczenie kadry zarządzającej do efektywnego wykorzystywania zasobów, odpowiednio do pojawiających się szans i możliwości rynkowych; wysoką jakość i innowacyjność oferowanych produktów; bardzo dobrą znajomość potrzeb i preferencji nabywców oraz posiadane doświadczenie w specjalistycznej produkcji na zlecenie różnych przedsiębiorstw. Środowisko konkurencyjne (branża) wymusza na przedsiębiorstwach ciągły postęp i modernizację. W podejściu do umacniania przewagi konkurencyjnej respondenci uwzględnili zarówno źródła zewnętrzne

(wynikające z otoczenia zewnętrznego), jak i wewnętrzne (związane z przedsiębiorstwem). Świadczy to o rozumieniu konieczności kompleksowego spojrzenia na źródła umacniania przewagi konkurencyjnej i wydaje się być właściwym podejściem.

Wyniki badania wskazują, iż w ocenie kadry zarządzającej/właścicieli badanych przedsiębiorstw, przedsiębiorstwa są wystarczająco konkurencyjne, aby jako producenci i poddostawcy komponentów oraz części lotniczych nadal uczestniczyć w międzynarodowych projektach największych inwestorów zagranicznych obecnych w branży. Konkurencyjność większości badanych przedsiębiorstw nie jest jednak wysoka o czym świadczy ocena pozycji konkurencyjnej (na podobnym poziomie, jak przeciętnego konkurenta w branży, czyli dostatecznie). Oznacza to konieczność kontynuowania podejmowanych już przez badane przedsiębiorstwa działań na rzecz zwiększenia ich zdolności konkurencyjnej, poprzez nie tylko wzmocnienie potencjału konkurencyjności (ocenianego wysoko), ale przede wszystkim umiejętnym jego wykorzystywaniu. Niezbędna jest także zmiana podejścia do stosowanych instrumentów konkurowania oraz do źródeł budowania przewagi konkurencyjnej.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania nie wyczerpują złożoności omawianej problematyki, a zaprezentowane podejście do oceny konkurencyjności przedsiębiorstw stanowi propozycję i punkt wyjścia do dalszych pogłębionych analiz. Konkurencyjność przedsiębiorstwa jest pochodną synergicznego oddziaływania wzajemnie powiązanych ze sobą, współzależnych czynników i procesów.

Przedsiębiorstwa ukierunkowane na budowanie i wzmacnianie konkurencyjności rynkowej muszą brać pod uwagę bardzo wiele czynników, zarówno zewnętrznych, występujących w otoczeniu, jak i wewnętrznych. Trudno jest współcześnie utrzymać zarówno pozycję, jak i przewagę konkurencyjną w dłuższym okresie. Od kadry zarządzającej/właścicieli przedsiębiorstw wymaga się, aby wykazywali się umiejętnością właściwego planowania działań i kształtowania procesów biznesowych, wpływających na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Nie ma gotowych rozwiązań ani wzorcowych modeli skutecznych strategii rozwoju, gwarantujących przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu rynkowego. Dla każdego przedsiębiorstwa należy indywidualnie rozpatrywać nakreślone zależności i powiązania, ze względu na fakt, że specyfika danej branży zawsze decyduje o tym, które czynniki mają największą siłę oddziaływania w kontekście budowania i wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Bakier B. [2000], *Istota i mechanizm konkurencji* [w:] Podedworny H. (red.) *Konkurencyjność gospodarki Polski a rola państwa przed akcesją do UE*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Bieńkowski W. [2000], *Konkurencyjność gospodarki polskiej w przededniu wejścia do Unii Europejskiej. Czy rząd może być bardziej aktywny?* [w:] *Unia Europejska wobec procesów integracyjnych — wyzwania dla Polski*, Materiały z konferencji międzynarodowej, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Cyrson E. [2000], *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- Dołęgowski T. [2002], *Konkurencyjność instytucjonalna i systemowa w warunkach gospodarki globalnej*, Monografia Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 505.
- Gorynia M. [2002], *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Jantón-Drozdowska E. [1994], *Strategia fuzji przedsiębiorstwa a konkurencja*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, z. 2.
- Jurek-Stępień S. (red. naukowa) [2007], *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy — przykłady*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kubiak K. [2001], *Uwarunkowania konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw handlowych (na przykładzie badanych przedsiębiorstw handlu odzieżą)* [w:] *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 32.
- Kuczevska J. [2007], *Europejska procedura benchmarkingu. Programy i działania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Lech A. [2001], *Definicje i miary międzynarodowej konkurencyjności gospodarki*, „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, nr 2 (9).
- Mantura W. [2002], *Identyfikacja czynników sukcesu i konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] Skawińska E. (red. naukowa), *Problemy wdrażania strategii rozwoju województwa wielkopolskiego*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Poznań.
- Nowakowski M.K. [2000], *Biznes międzynarodowy — obszary decyzji strategicznych*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Olczyk M. [2008], *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa.

- Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013* [2004], Zarząd Województwa Podkarpackiego, Rzeszów.
- Stankiewicz M.J. [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, (Wydanie 2), TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Świtalski W. [2005], *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Wziątek-Kubiak A. [2003], *Konkurencyjność polskiego przemysłu*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
- Żukrowska K. [2001], *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski* [w:] Bossak J., Bieńkowski W., *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, (t. I), Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

The assessment of the competitiveness of the aerospace industry (manufacture for civil aviation) in Poland

Summary

The aim of the article is to assess the competitiveness of the aerospace industry (manufacture for civil aviation) in Poland. The main tools used in the empirical studies was a questionnaire, which included 29 companies, all of them members of the Association of Entrepreneurs in Aerospace Industry called the “Aviation Valley (aerospace cluster) active mostly in the Podkarpackie Province.

Aerospace industry in Poland has faced challenges related to economic transformation and changes to the external environment resulting from globalization and integration processes. Companies of this industry participate in the global chain of supplies on behalf of aerospace industry all over the world as sub-contractors and suppliers to leading world manufacturers of aerospace components and elements that in turn supply to airplane manufacturers. Empirical research has demonstrated that these enterprises currently possess sufficient competitiveness to accomplish their tasks. Competitive environment (branch) forces enterprises to strive for continuous progress and modernization. Managers/owners of such enterprises are aware of the necessity of continuous efforts in order to satisfy changes to the environment and complex approach to competitiveness management in long-term perspective.

Keywords: competitiveness, competitive ability, competitiveness potential, competitive advantage, competition tools, competitive position, aerospace industry, the „Aviation Valley” cluster