

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

ZARZĄDZANIE KONKURENCYJNOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH DOLINY LOTNICZEJ – W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Dynamiczne zmiany społeczno-gospodarcze w otoczeniu przedsiębiorstw wywołują potrzebę redefiniowania podejścia do zarządzania konkurencyjnością. Okazuje się, iż by móc skutecznie konkurować mimo licznych przeszkód tworzonych przez konkurentów, a tym samym sprawnie realizować swoje cele, trzeba być konkurencyjnym. W efekcie przedsiębiorstwa permanentnie poszukują źródeł coraz to nowszych strategicznych przewag, zapewniających byt i rozwój w warunkach turbulencji.

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka zarządzania konkurencyjnością w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej. Rozważania oparto na własnych badaniach empirycznych¹ oraz studiach literatury przedmiotu.

¹ Badania stanowiące tworzywo tego artykułu realizowano w ramach projektu badawczego (promotorskiego) nt. „Partnerstwo jako czynnik wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie Doliny Lotniczej” nr 1 H02D 088 30. Projekt ten był finansowany ze środków na naukę w latach 2006-2008. Badania miały charakter jakościowy i przeprowadzane były od kwietnia 2006 r. do lutego 2007 r. w ramach Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Dolina Lotnicza to zarówno obszar, na którym działają badani przedsiębiorcy, stowarzyszenie, jak i nazwa dynamicznie rozwijającego się klastra lotniczego (produkcyjnego, przemysłowego, technologicznego). Celem badań była identyfikacja sposobu kształtowania konkurencyjności, w tym źródeł przewagi konkurencyjnej oraz podejścia do koncepcji partnerstwa przez poszczególnych przedsiębiorców. Populację stanowiła grupa 53 przedsiębiorstw, będących członkami Doliny Lotniczej. Narzędziem pomiarowym była ankieta rozsyłana pocztą do respondentów lub dostarczana osobiście. Ankieta liczyła 127 pytań, z czego większość stanowiły pytania zamknięte. Mimo założeń, że

2. Konkurencyjność przedsiębiorstwa

Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstwa zarówno w teorii, jak i w praktyce jest definiowane dość niejednoznacznie. Wiele przytaczanych definicji charakteryzuje się fragmentarycznością i jednostronnością. Potwierdzają to także wyniki badań prowadzonych w ramach Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Wśród przedsiębiorców nie ma pełnej zgodności, co do treści tego zagadnienia. Większość z nich konkurencyjność przedsiębiorstwa określa jako: umiejętność sprostania międzynarodowej konkurencji (17%), zdolność do innowacyjności i elastyczności (15%), zdolność do efektywnego konkurowania (13%), zdolność do podnoszenia efektywności i skuteczności (13%). Nie ulega jednak wątpliwości, iż termin konkurencyjność dotyczy sprawności mechanizmu konkurowania i cechuje go dynamizm, relatywność, efektywność, skuteczność, przedsiębiorczość czy elastyczność.

Istotnym warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach turbulentnego otoczenia jest umiejętne zarządzanie konkurencyjnością. Możliwości i rezultaty w kreowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa zależą zarówno od potencjału strategicznego przedsiębiorstwa, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, jak i przyjętej strategii konkurowania. Według H.G. Adamkiewicz-Drwiłło szczególne znaczenie dla konkurencyjności przedsiębiorstwa mają [Adamkiewicz-Drwiłło 2000, s. 63]:

- **wzrost produktywności**, który realizowany jest przez zwiększanie efektywności gospodarowania nakładami i zasobami;
- **kreowanie tendencji rozwojowej**, co odbywa się głównie poprzez wzrost produkcji (głównie wyrobów innowacyjnych o wysokiej jakości), rozwój nowych technologii (transfer technologii) i systemów informacji gospodarczej;
- **skuteczne rozwijanie rynków zbytu** – głównie poprzez rozbudowę kontaktów z konkurentami rynkowymi, jak i innymi podmiotami w drodze współpracy, opartej na zasadach partnerstwa.

M.J. Stankiewicz uważa, że właściwe zarządzanie konkurencyjnością wymaga ujmowania konkurencyjności jako systemu stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, poprzez które przedsiębiorstwo dąży do osiągania swych celów na rynkowej arenie konkurencji. Ponadto konstatuje, iż **zarządzanie konkurencyjnością** to ciągłe, celowe, przemyślane i zaplanowane oddziaływanie na poszczególne jej

badania będą przeprowadzone na całej populacji (53 firmy), nie uzyskano zwrotu 5 kwestionariuszy. Dlatego też dokonano oceny zgodności rozkładów próby i populacji na podstawie testu zgodności chi-kwadrat. Weryfikacja reprezentatywności badań w zakresie rozkładów próby i populacji, polegająca na porównaniu struktury uzyskanej próby ze strukturą populacji zarówno pod względem liczby zatrudnionych pracowników, udziału kapitału zagranicznego w firmie, obszaru działania, jak i okresu działania na rynku, pozwoliła na stwierdzenie, iż w każdym przypadku istniała statystyczna zgodność obu rozkładów (istniejące odchylenia były statystycznie nieistotne).

podsystemy, uwzględniające istnienie sprzężeń zwrotnych między nimi [Stankiewicz 2005, s. 86-89].

3. Instrumenty konkurowania

Istotnym podsystemem systemu konkurencyjności przedsiębiorstwa są instrumenty konkurowania, czyli „środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo celem pozyskania kontrahentów dla przedstawionej lub projektowanej oferty” [Stankiewicz 2005, s. 89]. Instrumenty te mają na celu m.in. informować o ofercie przedsiębiorstwa, zachęcać potencjalnych kontrahentów, doprowadzać do korzystnych transakcji i relacji z interesariuszami, budować lojalność nabywców oraz pozyskiwać wciąż nowych klientów. Głównymi **instrumentami konkurowania** w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej są: jakość (83%), cena (35%), elastyczność dostosowywania wyrobów do potrzeb nabywców (35%), szerokość asortymentu (23%), kapitał ludzki (23%) oraz innowacje i innowacyjność (21%). Badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej wykazały, że dominują w nich instrumenty konkurowania wpływające na postrzeganie wartości użytkowej oferty, określane mianem instrumentów konkurencji jakościowej. Znacznie rzadziej podmioty te stosują instrumenty wpływające na postrzeganie przez klienta wartości emocjonalnej oferty. Przedsiębiorstwa Doliny Lotniczej, aby móc skuteczniej osiągać cele na konkurencyjnych rynkach krajowych, jak i międzynarodowych, nie ograniczają się do stosowania jednego czy też kilku instrumentów konkurowania, lecz stosują cały ich wachlarz. Wachlarz ten tworzą instrumenty, które są względem siebie koherentne i wspólnie zdolne do tworzenia efektu synergii. Ponadto charakterystyczne jest permanentne kreowanie w tych przedsiębiorstwach wielu nowych instrumentów celem pożądanego oddziaływania na konkurencyjny rynek.

4. Przewaga konkurencyjna

Szczególną zdolnością przedsiębiorstwa na rynku do odnoszenia sukcesów w konkurowaniu jest **przewaga konkurencyjna**, będąca wynikiem działań przedsiębiorstwa i zdarzeń zachodzących w jego burzliwym otoczeniu. Współczesne przedsiębiorstwa poszukują sposobów budowania i utrzymania nie tyle nietrwałej przewagi konkurencyjnej, ile „względnie” trwałej, pozwalającej na relatywnie długi utrzymujący się stan akceptacji rynkowej nie zmienionej oferty i nie zmienionych instrumentów konkurowania. Podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej w większości badanych przedsiębiorstw (75%) są zasoby niematerialne (kapitał intelektualny). Dotyczy to zarówno mikro-, małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstw. Po przeprowadzeniu analizy statystycznej, za pomocą wskaźnika podobieństwa struktur, stwierdzono istotne podobieństwo co do podstawowego źródła przewagi konkurencyjnej zarówno w firmach z kapitałem zagranicznym, jak i w tych, w któ-

rych nie ma takiego kapitału. Interesujący wydaje się również fakt, że aż 70% badanych firm, które uznały zasoby niematerialne za podstawowe źródło swej przewagi konkurencyjnej, realizuje strategię współpracy jako strategię konkurowania.

Badanie przeprowadzone przy wykorzystaniu testu niezależności chi-kwadrat pozwoliło na stwierdzenie:

- statystycznej zależności między podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej a udziałem kapitału zagranicznego w badanej firmie;
- statystycznej niezależności między podstawowym źródłem przewagi konkurencyjnej a oceną aktualnej konkurencyjności badanej firmy.

Koncentracja przedsiębiorstw Doliny Lotniczej na zasobach niematerialnych stwarza im szansę na budowanie „względnie” trwałej przewagi konkurencyjnej, głównie z uwagi na to, że zasoby te są: rzadkie, trudne do imitowania, trudne do substytuowania, są komplementarne względem innych, co powoduje, iż rozwój jednych sprzyja rozwojowi drugich. Wśród składników kapitału intelektualnego istotnie wzmacniających konkurencyjność przedsiębiorstwa w większości podmiotów znajdują się: doświadczenie, wiedza, kompetencje, *know-how*, jakość, kwalifikacje, umiejętności, kreatywność i innowacyjność. Są to przeważnie elementy kapitału ludzkiego. Istotnym wyzwaniem dla zarządzania tym kapitałem w przedsiębiorstwach Doliny Lotniczej staje się wykorzystanie kompetencji pracowników w relacjach z interesariuszami.

5. Strategia

Zdaniem A. Koźmińskiego świadomie przyjętym i konsekwentnie realizowanym przez dłuższy czas sposobem utrzymywania przez firmy trwałej przewagi konkurencyjnej jest strategia [Koźmiński 1999, s. 97]. Pozwala ona m.in. na wykorzystywanie szans rynkowych poprzez odpowiednie dostosowanie się przedsiębiorstwa do turbulentnego otoczenia. **Strategia przedsiębiorstw Doliny Lotniczej**² jest zorientowana głównie na:

- wzrost produkcji, obniżkę kosztów, aktywną politykę cenową oraz powiększanie udziału w rynku (67%);
- unowocześnianie istniejących wyrobów, tworzenie nowych organizacji i struktur, wdrażanie nowych technologii i materiałów (42%);
- aktywne podejście do rynku i występujących na nim potrzeb (40%);
- partnerstwo z interesariuszami (35%);
- umiarkowany, proporcjonalny i stabilny rozwój (31%).

Integralnym elementem każdej strategii jest m.in. **misja i wizja**. Zdaniem ok. 70% menedżerów zarówno wizja, jak i misja przedsiębiorstwa zostały określone przez zarząd. Nie wszystkie jednak przedsiębiorstwa mają sprecyzowaną wizję i

² W grupie przedsiębiorstw nie było takiego podmiotu, który nie posiadałby strategii działania.

misję. Sytuacja ta dotyczy 21% firm, gdzie wizja jest przedmiotem ustaleń, oraz 25% firm, gdzie z kolei misja jest w fazie opracowywania. Misja w większości przedsiębiorstw zawiera odniesienie do dbałości o dobro klienta (65%) lub system wartości firmy i cele strategiczne (58%).

System wartości jako element misji przedsiębiorstwa stanowi jedno z najbardziej uniwersalnych i coraz popularniejszych narzędzi definiowania własnej tożsamości. Stanowi także swoisty pomost łączący wizję i misję firmy. W firmach Doliny Lotniczej system ten tworzą najczęściej takie wartości, jak³: jakość (63%); rzetelność (48%); innowacyjność (44%); konkurencyjność (35%); skuteczność (33%); dochodowość (31%). Określenie zestawu wartości firmowych winno być wynikiem dialogu między zarządem firmy, pracownikami, klientami i kontrahentami. Z badań empirycznych prowadzonych w Dolinie Lotniczej wynika jednak, że w większości podmiotów (73%) system podstawowych wartości firmy został sformułowany jedynie przez zarząd i przekazany do wiadomości zatrudnionych. W co piątym przedsiębiorstwie prowadzone są obecnie prace nad opracowaniem takiego systemu. Tylko w czterech firmach w procesie formułowania systemu podstawowych wartości uwzględniono interesariuszy: w dwóch – po przeprowadzeniu badań dotyczących wartości uznawanych wśród pracowników, a w dwóch kolejnych – po konsultacjach z różnymi interesariuszami.

Misja co drugiej firmy określa także, po co istnieje firma, do czego dąży, czyje potrzeby zaspokaja, co piątej z kolei – zawiera także odniesienie do społecznej odpowiedzialności biznesu.

Stanowisko menedżerów względem tego, jaka jest znajomość misji i wizji w ich przedsiębiorstwie, nie było jednolite, gdyż:

- co drugi uznał, że zarówno wizja, jak i misja są znane wszystkim pracownikom;
- 23% uznało, iż wizja i misja są znane tylko kadrze kierowniczej;
- 13% oświadczyło, iż wizja i misja w ich przedsiębiorstwie są okresowo aktualizowane i rozwijane w ramach dialogu z interesariuszami.

Możliwości i rezultaty procesu wzmacniania konkurencyjności przedsiębiorstwa zależą zwłaszcza od przyjętej **strategii konkurowania**, czyli „koncepcji zdobywania mocnej pozycji konkurencyjnej, zdolnej zapewnić długofalowe sukcesy przedsiębiorstwa, w relacji do wszystkich podmiotów szeroko rozumianego otoczenia konkurencyjnego” [Kaleta 1999, s. 220]. Tylko jedno przedsiębiorstwo jest

³ Uzyskane wyniki badań empirycznych są częściowo zbieżne z wynikami badań prowadzonych w 2006 r. w 12 krajach świata (Polska, Niemcy, Francja, Włochy, Węgry, Holandia, Hiszpania, Finlandia, Norwegia, Wielka Brytania, Indie i USA), w 3236 przedsiębiorstwach, przez firmy tworzące międzynarodową sieć ECCO Network. Celem badań było przedstawienie różnic między systemami wartości określanymi przez firmy różnej wielkości, działające w różnych krajach i w różnych branżach. Wśród trzech najpopularniejszych wartości, które pojawiły się w prawie 40% deklaracji firm z całego świata, znalazły się: jakość, innowacyjność i satysfakcja klientów (zob. [Corporate Value... 2006]).

tego nieświadome i nie posiada żadnej strategii konkurowania. Jest to mała firma, prowadząca działalność w skali krajowej. Większość, bo aż 58% przedsiębiorców, realizuje strategię współpracy, potwierdzając tym samym, iż nie zawsze konkurowanie musi być rozumiane jako walka z rywalami. Grupę przedsiębiorstw nastawionych na współpracę tworzą: mikroprzedsiębiorstwa (4%), małe przedsiębiorstwa (22%), średnie przedsiębiorstwa (19%) i duże przedsiębiorstwa (13%). Większość firm Doliny Lotniczej realizujących tę strategię stanowią firmy prowadzące działalność w skali międzynarodowej (68%). Warto tu odnieść się do konstatacji D. Faulknera i C. Bowmana, zgodnie z którą „strategia współpracy nie stanowi alternatywnego rozwiązania dla strategii konkurencji, a jest jedynie sposobem uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej, która umożliwi tym skuteczniejszą realizację strategii konkurencji w stosunku do rywali” [Faulkner, Bowman 1999, s. 139].

Co piąte przedsiębiorstwo realizuje strategię luk rynkowych. W grupie tej dominują małe i średnie przedsiębiorstwa (70%). Strategia ta jest alternatywą wobec bycia naśladowcą na dużym rynku i polega na pełnieniu funkcji lidera na mniejszym rynku. Małe i średnie przedsiębiorstwa zazwyczaj unikają konkurowania z dużymi przedsiębiorstwami, zajmując się poszczególnymi nisząmi. Realizacja tej strategii pozwala przedsiębiorcom lepiej poznać swoich klientów, dokładniej i skuteczniej zaspokoić ich potrzeby w porównaniu do firm, które tylko okazjonalnie sprzedają swoje produkty w tej niszy.

Z deklaracji niespełna co piątego menedżera wynika, że jego przedsiębiorstwo podejmuje się prowadzenia strategii walki jako strategii konkurowania. Zważywszy, że jednocześnie firmy te są także stronami partnerskich relacji, chociażby w Dolinie Lotniczej, można skonstatować, iż realizują one strategię kooperacji, polegającą na łączeniu współpracy z walką. Sytuacja ta dotyczy przedsiębiorstw prowadzących działalność w skali międzynarodowej. W co drugim takim podmiocie istnieje silna centralizacja władzy. Żadne z przedsiębiorstw nie stosuje strategii imitacji działań konkurentów czy strategii wycofywania się z rynku.

Uwzględniając podejmowane działania, zarówno te bieżące, jak i zamierzone, blisko co drugie przedsiębiorstwo określiło się mianem **organizacji partnerskiej**, uznającej potrzebę nawiązywania partnerskich relacji z różnorodnymi podmiotami. Zbieżne poglądy z tą grupą menedżerów ma 33% przedsiębiorców, którzy określili się mianem **przedsiębiorstwa kooperatywnego**, poszukującego współdziałania, a nie konkurencji. Spośród wielu możliwych opcji współpracy przedsiębiorstw Doliny Lotniczej z różnorodnymi interesariuszami, charakter partnerski miały głównie relacje z klientami (81% firm), dostawcami (78% firm), pracownikami (50% firm), instytucjami badawczymi i placówkami akademickimi (31% firm). Wynika to m.in. z przyjętej przez te podmioty strategii współpracy jako strategii konkurowania na rynku. Co trzecie przedsiębiorstwo Doliny Lotniczej wskazało, iż jest „**organizacją w ruchu**”, czyli organizacją uznającą potrzebę ciągłych zmian, potrzebę prowadzenia szeroko rozumianej restrukturyzacji w różnych obszarach funkcjonowa-

nia. Z deklaracji 29% menedżerów wynika, że ich firmy mają charakter organizacji uczącej się, organizacji opartej na wiedzy. Średnio co piąta firma określa się mianem „zdrowej organizacji” czy organizacji innowacyjnej. Firmy te są nastawione zarówno na zarządzanie adaptacyjne, dynamiczny rozwój swej kadry, jak i na permanentne wdrażanie innowacji. W praktyce wśród firm Doliny Lotniczej najmniej powszechne jest określanie się mianem organizacji organicznej stanowiącej płynny i elastyczny projekt, właściwy dla burzliwego otoczenia.

Badania pozwoliły także na zidentyfikowanie, które ze współczesnych koncepcji zarządzania znajdują zastosowanie w firmach Doliny Lotniczej. Okazało się, że najbardziej popularną koncepcją jest *outsourcing*. Koncepcję tę, jako typowe przedsięwzięcie restrukturyzacyjne, stosuje co drugie przedsiębiorstwo. Angażowanie zasobów z zewnątrz zmierza przede wszystkim do redukcji kosztów funkcjonowania poprzez przekazywanie na zewnątrz, innym partnerom, realizacji niektórych funkcji, dotyczących różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Ta koncepcja zarządzania sprzyja m.in. ulepszaniu produktów i zwiększaniu różnorodności asortymentowej, unowocześnianiu stosowanych technologii oraz doskonaleniu jakości obsługi klientów. Ponadto z badań wynika, iż co drugie przedsiębiorstwo postępuje zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR). Równie popularnymi koncepcjami zarządzania mającymi zastosowanie w firmach Doliny Lotniczej są m.in.: zarządzanie projektami (48%), *just-in-time* (48%), marketing partnerski (40%), *total quality management* – TQM (35%), *lean management* (27%), *benchmarking* (15%) i *reengineering* (13%). Firmy postępujące zgodnie z założeniami tych koncepcji mają realne szanse na wzmocnienie swojej konkurencyjności.

Większość menedżerów (62%) oceniło stopień centralizacji/decentralizacji władzy w firmie jako zrównoważony, tj. odpowiadający potrzebom. Dotyczy to przedsiębiorstw małych (25%), średnich (19%), dużych (12%) i mikro (6%). Z kolei 29% menedżerów uważa, iż w ich przedsiębiorstwie istnieje silna centralizacja. Odnosi się to głównie do przedsiębiorstw małych (13%) i średnich (10%). Decentralizacja decyzji ma miejsce jedynie w dwóch firmach. Na uwagę zasługuje fakt, że są to duże przedsiębiorstwa, prowadzące działalność w skali międzynarodowej.

6. Podsumowanie

Różnorodne sposoby rozumienia konkurencyjności zarówno przez teoretyków, jak i praktyków powodują, iż nie ma jednoznacznie określonych mierników tego zagadnienia. Zdaniem M. Moroza „pomiar konkurencyjności odnosi się bowiem w swojej istocie do określenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa” [Moroz 2003, s. 51]. Uwzględnwszy powyższą konstatację, dokonano oceny konkurencyj-

ności firm Doliny Lotniczej⁴ przy wykorzystaniu mierników pozycji konkurencyjnej według koncepcji A. Caridi, M. Goryni, M. Pietrzaka oraz M.J. Stankiewicza [Moroz 2003, s. 53-54]. Z uzyskanych danych wynika, że **trend wzrostowy** dotyczył takich mierników, jak: sprzedaż na osobę (46% firm), średni poziom komputeryzacji w przekroju wykonywanych funkcji (40% firm), poziom planowania i kontroli (40% firm), wykorzystanie wzorców produkcji opartej na jakości (38% firm).

W opinii większości menedżerów poszczególne mierniki pozycji konkurencyjnej charakteryzowały się **tendencją stabilizacji**. Z deklaracji 61% przedsiębiorstw wynika, że od momentu wejścia do stowarzyszenia nie zmieniła się liczba patentów. Ponadto w 60% przypadkach nie zwiększył się, ani też nie zmalał, procent przychodów przeznaczanych na badania i rozwój. Aż w 58% firm poziom zastosowania symultanicznego projektowania również pozostawał bez zmian. Co drugi podmiot wskazywał, że trend stabilizacji dotyczył także poziomu integracji wykonywanych funkcji, udziału w rynku, poziomu lojalności nabywców i rentowności sprzedaży.

Wśród mierników, które od momentu wejścia przedsiębiorstw do Doliny Lotniczej **uległy spadkowi**, znalazły się m.in.: całkowity czas procesu produkcji (19% firm), poziom kosztów (19% firm), istnienie lub prawdopodobieństwo pojawienia się substytutów (17% firm), poziom zapasów (15% firm) i czas uruchomienia nowej linii produkcyjnej (13% firm). Spadkowy trend m.in. całkowitego czasu procesu produkcji, poziomu kosztów, poziomu zapasów, czasu uruchomienia nowej linii produkcyjnej może wynikać z pojawiającej się dostępności wyspecjalizowanych nakładów (tj. części, maszyn, usług na rzecz przedsiębiorstw) i pracowników w ramach klastra.

Większość menedżerów (65%) oceniło obecną konkurencyjność swojej firmy na rynku jako dobrą. Co czwarty menedżer uznał, że konkurencyjność jego przedsiębiorstwa jest dostateczna. Tylko 8% firm Doliny Lotniczej uważało, że ich obecna konkurencyjność jest bardzo dobra. Były to firmy działające w skali międzynarodowej, w których stopień centralizacji/decentralizacji decyzji odpowiada wewnętrznym potrzebom. Jedna połowa z nich realizuje strategię walki jako strategię konkurowania, druga zaś strategię współpracy.

Sprawne zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw jest dziś koniecznością, gdyż z uwagi na dynamiczny proces globalizacji – konkurencyjność nie ogranicza się już tylko do areny krajowej, lecz odnosi się w znacznej mierze do walki o pożądane pozycje konkurencyjne zarówno na własnych, jak i geograficznie odległych rynkach. Coraz częściej globalizacja, przyczyniając się do wchodzenia na

⁴ W trakcie badań proszono menedżerów o przypisanie poszczególnym miernikom pozycji konkurencyjnej trzech możliwych trendów: tendencji wzrostowej, tendencji stabilizacyjnej, tendencji spadkowej. W badaniach przyjęto założenie, iż trend jako tendencja rozwojowa będzie informować o ogólnym kierunku rozwoju danego miernika pozycji konkurencyjnej. Za okres analizy przyjęto horyzont czasu od momentu wstąpienia firmy w strukturę stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza” do chwili rozpoczęcia badań ankietowych (2006-2007).

rynków lokalnych firm o największym potencjale światowym, wymusza na pozostałych uczestnikach podejmowanie działań ukierunkowanych na permanentne doskonalenie swej konkurencyjności.

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Wpływ globalnych strategii konkurencji na konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w perspektywie integracji z Unią Europejską*, [w:] *Współczesne tendencje w zarządzaniu: teoria i praktyka*, red. A. Potocki, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Marketingu, Chrzanów 2000.
- Corporate Value Index 2006. Streszczenie raportu*, <http://www.onboard.pl>.
- Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Felberg, Warszawa 1999.
- Kaleta A., *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Koźmiński A., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Moroz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – pojęcie i pomiar*, „Gospodarka Narodowa” 2003 nr 9.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2005.

COMPETITIVENESS MANAGEMENT IN ENTERPRISES OF AVIATION VALLEY – IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary

The article is an attempt of introducing the impact of changes in enterprise's environment on enterprise competitiveness building process. The author underlines the thinking and running business by enterprises of Aviation Valley, by analysing this issue from the point of view of surviving in stormy environment. The article presents the idea of competitiveness management in enterprises of Aviation Valley.