PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 20 — 2008
Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce

Krystyna Moszkowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

ZASTOSOWANIE METODY SWOT W DIAGNOZIE UWARUNKOWAŃ ROZWOJU PARTNERSTWA W DOLINIE LOTNICZEJ

1. Wstęp

Współczesne zmiany społeczno-gospodarcze, w tym nasilająca się globalizacja, powodują, że coraz trudniej jest przedsiębiorstwom samodzielnie prowadzić działalność w tak burzliwym (turbulentnym) otoczeniu. Tym samym przedsiębiorstwa, celem dalszego, bardziej sprawnego funkcjonowania, podejmują decyzje o partnerskiej współpracy z poszczególnymi podmiotami, jednostkami i całymi grupami ludzkimi, będącymi często ich kluczowymi interesariuszami. Pojęcie partnerstwa najczęściej bywa utożsamiane z biznesowymi, długotrwałymi relacjami między dwoma lub więcej niezależnymi podmiotami, będącymi przejawem postawy przedsiębiorczej, które oparte są na wzajemnym zaufaniu, zaangażowaniu, odpowiedzialności, wspólnych wartościach partnerów, którzy po to zdecydowali się blisko współpracować, by efekty ich wspólnej pracy były korzystne dla obu stron i miały względnie trwały charakter. Partnerstwo jest procesem, którego powstanie i rozwój uzależnione są od wielu różnorodnych czynników. Jest rezultatem splotu rozmaitych uwarunkowań, zależnych zarówno od wewnętrznych predyspozycji konkretnych osób (uczestników układu partnerskiego), jak i od warunków zewnętrznych, wyznaczających tempo rozwoju tworzonych relacji partnerskich.

Celem niniejszego opracowania jest charakterystyka uwarunkowań wewnętrznych (słabych i mocnych stron) oraz uwarunkowań zewnętrznych (szans i zagro-

żeń) rozwoju partnerstwa przedsiębiorstw Doliny Lotniczej. Rozważania prowadzono na bazie wyników badań empirycznych[1] oraz studiów literatury przedmiotu.

2. Istota metody SWOT

Metoda SWOT (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) jako kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji znajduje szczególne zastosowanie w analizie strategicznej. Określa ona ogólne zasady analizy strategicznej oraz zasady wykorzystania analizy do budowy strategii konkurencji czy wzrostu i rozwoju firmy[2]. Istota metody SWOT sprowadza się w zasadzie do: identyfikacji czterech grup kluczowych czynników (zewnętrznych pozytywnych – szans; zewnętrznych negatywnych – zagrożeń; wewnętrznych pozytywnych – mocnych stron; wewnętrznych negatywnych – słabych stron), opisania ich wpływu na rozwój organizacji, a także możliwości samej organizacji w osłabianiu lub wzmacnianiu siły ich oddziaływania. Niekiedy integralnym elementem tej analizy jest wartościowanie analizowanych czynników przy zastosowaniu określonego zestawu kryteriów i skali ocen[3]. Uwzględnienie różnorodnych kombinacji uwarunkowań wewnętrznych z zewnętrznymi pozwala na określenie pozycji strategicznej danej organizacji oraz stanowi fundament przyszłej strategii. H. Weihrich wyróżnia cztery modelowe sytuacje strategiczne organizacji w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji oraz cztery modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom, tj.[4]:

- sytuacja SO (mocne strony + szanse) – strategia maxi-maxi,
- sytuacja WO (słabe strony + szanse) – strategia mini-maxi,
- sytuacja ST (mocne strony + zagrożenia) – strategia maxi-mini,
- sytuacja WT (słabe strony + zagrożenia) – strategia mini-mini.

Zgodnie z zaleceniami analizy SWOT najważniejsze dla każdej organizacji jest odpowiednie dostosowanie celów i sposobów działania do możliwości, jakie stwarza turbulentne otoczenie. Metoda SWOT ma wiele zalet, m.in.: prezentuje wszystkie czynniki określające potencjał rozwojowy organizacji, stwarza możliwość roz-

---

[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.

[2] Zob. Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 126.

[3] Zob. J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 205; por. *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005, s. 269-270.

[4] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 241.

różnienia czynników, na które organizacja ma wpływ i na które powinna zwracać baczną uwagę, oraz czynników niezależnych od organizacji, które trzeba brać pod uwagę przy projektowaniu strategii, umożliwia koncentrację na najważniejszych (kluczowych) czynnikach w każdej z czterech grup, pozwala też na płynne przejście z etapu analizy strategicznej do etapu planowania strategicznego. Kompleksowy charakter przeprowadzonej analizy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego danej organizacji umożliwia określenie wielu zjawisk, procesów i tendencji, które pozwalają w swoisty sposób komentować jej dotychczasową i przyszłą działalność[5].

3. Diagnoza uwarunkowań rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej

W trakcie przeprowadzanych badań partnerstwo ujmowano jako swoistą instytucję, czyli sformalizowaną organizację, będącą zespołem współpracujących partnerów, wyposażoną w określone zasoby materialne i niematerialne. Organizację, w której poszczególni członkowie, wykorzystując strukturę instytucjonalną, próbują osiągnąć własne cele, zarówno partykularne, jak i wyznaczone w ramach tej struktury. Partnerstwo stanowi wtedy swoistą organizację podmiotową, w której człowiek jest podmiotem mającym poczucie wolności, a nie przedmiotem manipulowania, a ponadto jest w niej celem samym w sobie, a nie środkiem do celu.

Z uwagi na charakter powiązań partnerów – Dolina Lotnicza określana jest mianem klastra[6]. W opinii A. Rybki (Dyrektora Stowarzyszenia Gospodarczego Przedsiębiorstw Przemysłu Lotniczego (SGPPL) „Dolina Lotnicza") jest to klaster wzrostowy, o rosnącym zatrudnieniu, mający zasięg regionalny. To klaster wąski, a jednocześnie głęboki, obejmujący wszystkie etapy łańcucha produkcyjnego. Biorąc pod uwagę poziom zaawansowania technologicznego poszczególnych partnerów, klaster ten można określić mianem klastra wysokich technologii czy klastrem wysokoinnowacyjnym. Podobnie uważa M. Darecki, według którego Dolina Lotnicza to innowacyjny klaster przemysłowy, jedyny w skali kraju[7]. Klaster Dolina Lotni-

[5] Por. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 289.

[6] Zdaniem M.E. Portera klaster to: grupa przedsiębiorstw znajdujących się w geograficznym sąsiedztwie i powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną, połączona podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca; geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących; konstruktywne i sprawne forum do dialogu między pokrewnymi firmami. Zob. M.E. Porter, *Porter o konkurencji,* PWE, Warszawa 2001, s. 246-248.

[7] J. Matusz, *Szansa w samolotach*, „Rzeczpospolita" 2005 (z 31.12.2005-1.01.2006) nr 305, s. B5.

cza, obok SGPPL „Dolina Lotnicza”[8], tworzą także takie podmioty, jak szkoły techniczne i instytucje społeczno-gospodarcze, w tym instytucje wsparcia biznesu. Partnerami i „strategicznymi kibicami” tego klastra są głównie agendy rządowe, agendy Unii Europejskiej, lokalne władze, społeczność lokalna i organizacje międzynarodowe, w tym klastry zagraniczne. Organizacją flagową (liderem) klastra jest WSK „PZL-Rzeszów” SA. Wszyscy partnerzy znają nawzajem swoje priorytety oraz oczekiwania, jakie wiążą się z zaangażowaniem w partnerską współpracę. Mimo różnic w aktywności poszczególnych partnerów, silny lider, zarządzanie scentralizowane sprawowane w imieniu pozostałych partnerów przez jedną organizację, dobrze rozwinięta sieć relacji ponadregionalnych z jednostkami naukowymi i b+r stanowią o dalszym ekspansywnym rozwoju tej struktury klastrowej.

Chcąc dokonać wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników warunkujących rozwój tak ujmowanego partnerstwa w Dolinie Lotniczej, poproszono zarówno menedżerów firm, jak i ekspertów[9] o zidentyfikowanie słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń (tab. 1 i 2). W badaniach przyjęto cztery podstawowe założenia.

Po pierwsze – mocne strony partnerstwa w Dolinie Lotniczej stanowią te obszary, w których obecne działania uważane są za skuteczne w odniesieniu do obecnych i przyszłych potrzeb partnerów, a stosowane metody oraz mechanizmy koordynacji i zarządzania tą strukturą są właściwe. Są to zjawiska pozytywne z punktu widzenia możliwości kształtowania dalszego rozwoju, a na ich kształt mają wpływ sami partnerzy.

Po drugie – słabe strony partnerstwa w Dolinie Lotniczej stanowią te obszary występowania zjawisk, co do których nie wykorzystano wszystkich sposobów poprawy sytuacji, nie wytworzono skutecznych mechanizmów zarządzania partnerstwem czy nie wykorzystano istniejącego potencjału. Odnoszą się one zarówno do obecnych, jak i przyszłych potrzeb, stając się barierami w wykorzystaniu szans rozwojowych. Są to zjawiska zdecydowanie negatywne, jednak możliwe do zmiany w obrębie partnerstwa.

Po trzecie – szanse stanowi sfera tych zjawisk, które mogą wspierać planowane przedsięwzięcia partnerów w Dolinie Lotniczej i korzystnie wpływać na proces

---

[8] Stowarzyszenie w trakcie przeprowadzanych badań liczyło blisko 60 członków, którymi były w większości przedsiębiorstwa związane z przemysłem lotniczym, tj. przemysłem wysokiej technologii. Przemysł ten charakteryzują m.in. zaawansowane technologie wykorzystywane przy produkcji, wysoko przetworzone dobra czy intensywne prace badawczo-rozwojowe. Duże nakłady na b+r owocują wysoką innowacyjnością technologiczną. Dotyczy to jednak głównie przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym.

[9] Identyfikacji mocnych i słabych stron partnerstwa w Dolinie Lotniczej, jak również jego szans i zagrożeń dokonywała grupa 48 menedżerów firm, będących członkami Doliny Lotniczej, oraz grupa 52 ekspertów, dobranych do potrzeb prognozowania rozwoju partnerstwa na podstawie metody delfickiej. Badania prowadzono od kwietnia 2006 r. do marca 2007 roku.

rozwoju partnerstwa. Zjawiska te mają charakter pozytywny z punktu widzenia możliwości rozwojowych, jednak wpływ na ich wystąpienie (bądź nie) leży poza zasięgiem oddziaływania analizowanego partnerstwa.

Po czwarte – zagrożenia stanowią te zjawiska, które niekorzystnie oddziałują lub będą w przyszłości oddziaływały na badane partnerstwo, mając negatywny wpływ na jego dalszy rozwój. Ich wystąpienie (lub nie) leży poza zasięgiem bezpośredniego oddziaływania struktury partnerstwa.

W wyniku zastosowania uproszczonej wersji analizy SWOT wyłoniono najczęściej akcentowane przez badanych czynniki w poszczególnych kategoriach, takie jak:

- **mocne strony** – sprawne przywództwo, skuteczna promocja, wspólna marka „Dolina Lotnicza", wzajemne uczenie się, wymiana informacji i doświadczeń pomiędzy partnerami, obecność kapitału zagranicznego, realizacja wspólnych przedsięwzięć nauki i biznesu, korzystanie z pomocy partnerów, budowa parku naukowo-technologicznego;
- **słabe strony** – brak finansowania systemowego i długoterminowego partnerskiej współpracy, brak wspólnego wyrobu finalnego z ugruntowaną pozycją rynkową, nierównomierne zaangażowanie wszystkich partnerów, niewystarczająco mocne więzi partnerskie między podmiotami, brak wspólnej sieci komunikacyjnej (sieci informatycznej) obejmującej wszystkich partnerów, znaczna dominacja dużych firm nad małymi;
- **szanse** – tradycje lotnicze w Polsce (szczególnie w południowej i południowo-wschodniej), wzrastający popyt na wyroby lotnicze i usługi transportu lotniczego, dobra koniunktura w przemyśle lotniczym (w kraju i za granicą), współpraca międzynarodowa w przemyśle lotniczym, polityka rządu wspierająca tego rodzaju partnerstwo, inwestycje infrastrukturalne w województwie podkarpackim; realizacja założeń „Regionalnej strategii innowacji województwa podkarpackiego";
- **zagrożenia** – zbytnia dominacja światowych korporacji tworzących standardy, dysponujących gigantycznymi zasobami i cieszących się wsparciem rządów krajów, z których pochodzą; stopniowa utrata przez Polskę przewagi kosztowej w stosunku do innych krajów (np. Chin, Ukrainy); brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej; słaba infrastruktura w województwie podkarpackim; powstawanie innych struktur partnerstwa i związane z tym przejmowanie partnerów; problemy z realizacją umów offsetowych związanych z zakupem przez Polskę F-16.

Odpowiedzi respondentów stanowiły podstawę konfrontacji wyników, zarówno oceny potencjału partnerstwa w Dolinie Lotniczej, czyli uwarunkowań wewnętrznych, jak i jego otoczenia, czyli uwarunkowań zewnętrznych. Konfrontacja ta pozwoliła na wyciągnięcie szeregu wniosków i rekomendacji, takich jak:

- brak wspólnego wyrobu finalnego w Dolinie Lotniczej uniemożliwia wykorzystywanie szansy, jaką stwarza rosnący popyt zarówno na usługi transportu lotniczego, jak i na samoloty;

Tabela 1. Mocne i słabe strony partnerstwa w Dolinie Lotniczej

Mocne strony	Słabe strony
– dobra organizacja, mocno skonkretyzowane cele działania, wspólny marketing, dobra renoma, wspólna marka „Dolina Lotnicza”	– brak finansowania systemowego i długoterminowego, niewystarczający kapitał na pogłębianie współdziałania i zagwarantowanie trwałości struktury partnerskiej;
– silny lider, sprawne przywództwo, koordynacja działań, ugruntowana struktura partnerstwa	– słabnące więzy między członkami wraz ze wzrostem ich liczby
– zaangażowanie partnerów na rzecz wspólnego dobra, lojalność, ambicje i pracowitość, silna motywacja, determinacja, chęć współpracy, stały kontakt, wspólne rozwiązywanie problemów	– nierównomierne zaangażowanie wszystkich członków, zbyt mała aktywność mniejszych partnerów, słaba motywacja wielu członków
– tworzenie kultury przedsiębiorczości i poszukiwanie przewagi technologicznej	– brak umiejętności myślenia strategicznego wielu partnerów, słaby profesjonalizm kadry zarządzającej (w przypadku niektórych partnerów)
– silne nieformalne więzi między partnerami oparte na zaufaniu	– niski poziom wiedzy przedsiębiorców na temat struktur klastrowych
– wzajemne powiązania, zależności, bez których byłoby trudno działać pojedynczym firmom	– ograniczone zaufanie partnerów do siebie, powolny rozwój i niski poziom kapitału społecznego
– obecność kapitału obcego	– zbyt niski stopień identyfikacji potrzeb partnerów
– duża otwartość klastra Dolina Lotnicza na podmioty zagraniczne i aktywny udział w międzynarodowym podziale pracy	– mała liczba wspólnych badań i projektów sprzyjających rozwojowi firm, podejmowane inicjatywy są skoncentrowane głównie na Podkarpaciu
– obecność firm o ugruntowanej pozycji na rynkach światowych, w tym dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej	– słaby stopień zaawansowania technologicznego i rozwoju firm rodzimych w stosunku do firm zachodnich; znaczne uzależnienie się od zagranicznych technologii, niewystarczający transfer wiedzy między partnerami, zbyt mała liczba zaimplementowanych oraz tworzonych nowoczesnych technologii
– duża liczba zróżnicowanych partnerów, szeroka możliwość współpracy na różnych płaszczyznach, zapewniająca wszechstronne wsparcie	– koncentracja firm wokół jednego, silnego lidera powoduje ich uzależnienie
– *know-how*, kompetencje członków, wymiana doświadczeń, wdrażanie nowych technologii	– uzależnienie trwałości współpracy od jednego głównego partnera
– duże zaplecze produkcyjne i naukowe, wysokie kwalifikacje pracowników przedsiębiorstw Doliny Lotniczej, wysokie kwalifikacje pracowników nauki reprezentujących m.in. Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa Politechniki Rzeszowskiej, kształcenie na potrzeby biznesu	– mimo otwartości stworzenie wąskiej grupy osób mających wpływ na kluczowe decyzje, podział na mniejsze grupy partnerstwa
– wspólne przedsięwzięcia biznesu i nauki, wspólne występowanie o dofinansowanie projektów z funduszów Unii Europejskiej	– narzucanie partnerom mniej opłacalnej produkcji
– pomoc słabszym firmom w rozwoju	– współpraca zorientowana głównie na zysk
– budowa parku naukowo-technologicznego	– brak wspólnego wyrobu finalnego, własnego produktu z ugruntowaną pozycją rynkową

Tabela 1, cd.

– konkurencyjne ceny podzespołów wykonywanych w ramach Doliny Lotniczej	– brak wspólnej sieci komunikacyjnej (sieci informatycznej) obejmującej wszystkich partnerów, słaby przepływ informacji
– efektywna i skuteczna sieć poddostawców	– brak systemu wspólnego fakturowania
– świadomość korzyści wspólnego, partnerskiego działania; ciągłe doskonalenie firm, aktywność innowacyjna, wysoka innowacyjność, dynamiczny rozwój firm	– niewystarczające zasoby uczestników klastra do działania w skali globalnej, ograniczone zasoby ludzkie, brak ciągłości w przekazywaniu wiedzy między starą, a nowa kadrą
– koopetycja, czyli jednoczesna konkurencja i kooperacja dająca efekt synergii	– niewielka liczba małych przedsiębiorstw ściśle powiązanych z sektorem lotniczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

- brak umiejętności myślenia strategicznego, konserwatywna mentalność i niski poziom wiedzy na temat struktur klastrowych wielu partnerów uniemożliwia korzystać w pełni z szansy, jaką stwarza Unia Europejska, w tym fundusze strukturalne;
- słabnące więzi między członkami Doliny Lotniczej wraz ze wzrostem liczby nowych partnerów mogą zagrażać stabilnemu funkcjonowaniu tej struktury partnerstwa;
- przyjmowanie nowych partnerów musi wynikać z potrzeb dotychczasowych członków Doliny;
- każdy nowy partner powinien wnosić wartości potrzebne dla wszystkich lub większości dotychczasowych partnerów;
- zróżnicowanie partnerów sprzyja wzajemnemu uczeniu się, korzystaniu z wszechstronnego doświadczenia, efektywniejszemu i skuteczniejszemu rozwiązywaniu pojawiających się problemów;
- dobra organizacja partnerstwa i sprawne jego przywództwo zmniejszają negatywny wpływ działań różnorodnych grup i instytucji, mających na celu rozbicie tej struktury partnerstwa;
- koopetycja sprzyja redukowaniu zagrożenia stagnacją technologiczną;
- budowa parku naukowo-technologicznego będzie sprzyjać restrukturyzacji techniczno-technologicznej partnerów, w tym rozwoju zaplecza naukowo-badawczego;
- permanentne przygotowywanie i realizowanie wspólnych projektów biznesu i nauki, ukierunkowanych na tworzenie innowacyjnych technologii i dynamiczne ich implementowanie mogą decydować o stabilności partnerstwa;
- cykliczne identyfikowanie potrzeb partnerów może wpływać na poprawę motywacji do wspólnego działania;
- rozwój przemysłu lotniczego rodzi potrzebę poszukiwania tzw. nisz rynkowych, które mogą stanowić gwarancję bezpieczeństwa partnerstwa w czasach recesji.

Tabela 2. Szanse i zagrożenia dla rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej

	Szanse	Zagrożenia
Otoczenie ekonomiczne	– rozwój przemysłu lotniczego w regionie – wzrost popytu na usługi transportu lotniczego i na samoloty – konieczność rozbudowy łańcucha dostawców – ulgi podatkowe dla inwestorów – niskie koszty pracy, produkcji – wysoka opłacalność produkcji lotniczej – wzrost inwestycji bezpośrednich w regionie, zaangażowanie kapitału zagranicznego (m.in. UTC, Ryanair czy Sikorsky) – członkostwo Polski w Unii Europejskiej – nowe źródła finansowania inwestycji przedsiębiorstw z funduszy strukturalnych – proces restrukturyzacji firm (prywatyzacja, konsolidacja, internacjonalizacja) – rozwój gospodarki opartej na wiedzy	– działania różnorodnych sił z powodu zazdrości, że Dolina Lotnicza okazała się skuteczna i potrafi samodzielnie wyznaczać i realizować cele – rozwój klastrów o podobnej specjalizacji, lecz silniejszej pozycji konkurencyjnej, stworzenie klastra obejmującego zasięgiem obszar działania Doliny Lotniczej – stopniowa utrata przez Polskę przewagi kosztowej w stosunku do innych wysoko rozwiniętych krajów – wykup polskich firm przez zagraniczne konkurujące firmy – niskie nakłady z budżetu kraju na działalność badawczo-rozwojową
Otoczenie społeczne	– tradycje lotnicze w Polsce – przyjazne środowisko społeczne i przyrodnicze, atrakcyjność turystyczna regionu – rozwój zaplecza naukowego, w tym b+r; – wzrost zainteresowania społecznego, nauki i biznesu Doliną Lotniczą – sprzyjające otoczenie, klimat dla dobrych inicjatyw rodzących się w ramach Doliny – wzrost kultury innowacyjnej w przekroju firm i instytucji w regionie – wzrost poziomu życia mieszkańców w regionie – wdrażanie regionalnej strategii innowacji	– zbyt powolne kształtowanie się kultury partnerstwa, brak wymiany informacji i chęci współpracy przedsiębiorstw – „drenaż" kadry inżynierskiej, brak wykwalifikowanej siły roboczej – niespójność działań różnych środowisk społeczno-gospodarczych regionu – utożsamianie Podkarpacia głównie z regionem rolniczym
Otoczenie techniczno-technologiczne	– inwestycje infrastrukturalne w regionie (budowa autostrady i trasy szybkiego ruchu, dalsza modernizacja infrastruktury lotniska w Jasionce) – przyśpieszenie procesów modernizacji lotnictwa wojskowego i cywilnego w Polsce – napływ nowoczesnych technologii z zagranicy, transfer wiedzy, dyfuzja innowacji	– brak „polskiej marki" – nieznajomość polskich produktów, brak zaufania do nich (szczególnie w obszarze wysokiej techniki) – stagnacja technologiczna, tj. oparcie tylko na zewnętrznych rozwiązaniach bez rozwoju rodzimych technologii związanych z lotnictwem – słaba infrastruktura w regionie
Otoczenie polityczno-prawne	– wsparcie władz regionalnych – korzystne i prorozwojowe regulacje prawne; – lobbing na rzecz przemysłu lotniczego – budowa tarczy antyrakietowej w Polsce	– nadmierne upolitycznienie projektu Dolina Lotnicza – załamanie koniunktury gospodarczej wynikające z „wtrącania się" polityków w sprawy ekonomiczne i techniczne regionu i kraju – problemy z realizacją umów offsetowych związanych z zakupem przez Polskę F-16

Tabela 2, cd.

Otoczenie międzynarodowe	– eskalacja konfliktu zbrojnego na Bliskim Wschodzie – światowe tendencje zmierzające do rozkooperowania produkcji – rozwój światowego sektora lotniczego – rozwój współpracy Polski z krajami Europy Wschodniej, Kanadą i USA – rozwój współpracy międzynarodowej w przemyśle lotniczym – znaczenie kultury współpracy na świecie – procesy globalizacji i globalne powiązania – nowe rynki zbytu	– blokowanie światowego rynku przez zagranicznych gigantów, trendy do dominacji tylko kilku światowych korporacji tworzących standardy, dysponujących gigantycznymi zasobami i cieszących się wsparciem rządów krajów, z których pochodzą – kryzys energetyczny, rosnące ceny konwencjonalnych paliw i surowców na świecie – słaby wizerunek Polski na świecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Ponadto, odnosząc się do ogólnych wytycznych analizy SWOT, przyjęto, że o sukcesie partnerstwa w Dolinie Lotniczej z pewnością decydować będzie umiejętne unikanie zagrożeń, wykorzystywanie pojawiających się szans, niwelowanie słabości i opieranie się na mocnych stronach.

Uwzględniając cztery modelowe sytuacje strategiczne organizacji w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym oraz cztery modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom, zaproponowane przez H. Weihricha (por. pkt 2), stwierdzono, iż z uwagi na dominujące czynniki pozytywne zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne (szanse i mocne strony) rozwojowi partnerstwa w Dolinie Lotniczej odpowiada strategia maxi-maxi. Odnosi się ona do silnej ekspansji i dynamicznego rozwoju tej struktury partnerstwa. Partnerzy, dysponując nowoczesnymi technologiami, dużym potencjałem produkcyjnym i zapleczem b+r, mogą przy szybko wzrastającym rynku intensywnie inwestować w nowe produkty i usługi i zdobywać nowe segmenty rynku.

4. Podsumowanie

Współcześnie, w czasach dynamicznych zmian otoczenia, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne rozwoju partnerstwa w Dolinie Lotniczej winny być traktowane jako specyficzny kompleks komplementarnych uwarunkowań determinujących kształt i charakter zarówno obecnego, jak i przyszłego stanu partnerstwa. Tym samym, uwzględniając istotę tych uwarunkowań, autorzy tego opracowania stoją na stanowisku, iż analiza SWOT winna być stosowana dynamicznie, by umożliwiać bardziej poprawną diagnozę i projektowanie rozwoju partnerstwa w następnych latach. W celu osiągnięcia pomyślnego poziomu rozwoju tej struktury partnerstwa konieczne jest odpowiednio szybkie zidentyfikowanie ewolucji szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron i wzajemne ich skonfrontowanie.

Literatura

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
Matusz J., *Szansa w samolotach*, „Rzeczpospolita" 2005 (z 31.12.2005-1.01.2006) nr 305.
Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
Porter M.E., *Porter o konkurencji,* PWE, Warszawa 2001.
Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
Zarządzanie strategiczne. *Systemowa koncepcja biznesu*, red. M. Moszkowicz, PWE, Warszawa 2005.

THE USE OF SWOT METHOD IN DIAGNOSIS OF CONDITIONS FOR DEVELOPMENT PARTNERSHIP IN AVIATION VALLEY

Summary

Based on theoretical and empirical studies the authors of this article concentrate on the diagnosis of conditioning of partnership development in Aviation Valley. The article presents chances, threats, strengths and weaknesses which are important from the point of view of partnership development in Aviation Valley.