

Rozdział XI

Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w analizie strategicznej na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej

Wprowadzenie

Branża piekarniczo-cukiernicza stanowi bardzo istotną gałąź sektora rolno-spożywczego. Albowiem około 43% ogółu przedsiębiorstw działających w sektorze rolno-spożywczym stanowią przedsiębiorstwa piekarnicze (które w swojej ofercie mają również wyroby ciastkarskie). Sytuacja w tej branży jest trudna i z roku na rok się pogarsza. Zmiany w nawykach żywieniowych, spadek spożycia pieczywa utrzymujący się od kilku lat i zmieniające się warunki w otoczeniu wymuszają na przedsiębiorstwach branży piekarniczo-cukierniczej wprowadzanie zmian, gdyż oczekiwania konsumentów wciąż rosną.

Z wyżej wymienionych względów celem niniejszej części opracowania jest charakterystyka branży piekarniczo-cukierniczej oraz możliwie szeroka identyfikacja czynników stymulujących i hamujących funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw piekarniczo-cukierniczych. W pracy przyjęto następującą hipotezę badawczą: identyfikacja determinantów rozwoju branży piekarniczo-cukierniczej może stanowić podstawy skoordynowanych działań na rzecz przedsiębiorstw działających w analizowanej branży zarówno dla właścicieli, jak i instytucji publicznych.

Dla zrealizowania celu pracy oraz zweryfikowania hipotezy badawczej przeprowadzono badania wśród 30 przedsiębiorstw piekarniczo-cukierniczych. Do badań wykorzystano wywiad oraz kwestionariusz.

Charakterystyka branży piekarniczo-cukierniczej w Polsce

W branżowym podziale sektora spożywczego wg PKD produkcja wyrobów piekarniczych (10.7) znajduje się w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) w produkcji artykułów spożywczych (rys. 1).

Rysunek 1. Branżowy podział sektora spożywczego

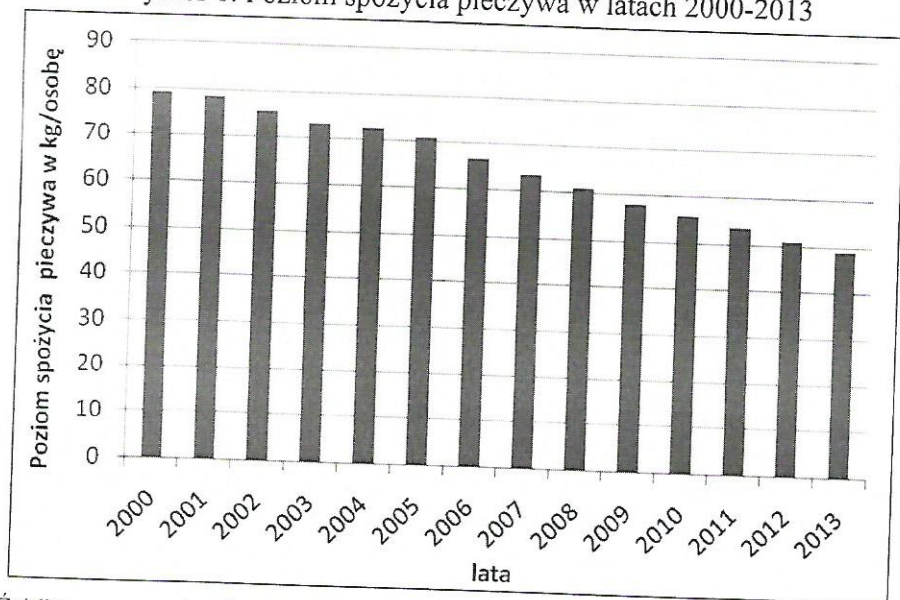


Źródło: *Sektor spożywczy w czasie i przestrzeni*, <http://www.bcc.pl> [dostęp: 17.01.2014].

Rynek piekarniczy w Polsce jest bardzo rozdrobniony, według danych Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów żaden z liderów nie kontroluje nawet 2% rynku. W roku 2009 liczbę piekarni w Polsce szacowano na ponad 11 tysięcy, obecnie funkcjonuje w niej około 8800 podmiotów, w roku 2012 funkcjonowało w tej branży około 9000 podmiotów. W roku 2009 średnich przedsiębiorstw piekarniczych zatrudniających ponad 50 osób było niespełna 300. Obok średnich przedsiębiorstw działają liczne małe piekarnie, które stopniowo przechodzą w niebyt. Szacuje się, że rocznie upada około 300 piekarni i jak twierdzą eksperci, tendencja ta będzie się utrzymywała. I tak dla przykładu w roku 2013 działalność zakończyło około 500 przedsiębiorstw piekarniczych, a powstało 250 nowych (widoczna jest tendencja, że istniejące przedsiębiorstwa piekarniczo-cukiernicze otwierają filie), czyli rynek skurczył się o około 250 firm. Dodatkowo szacuje się, że w roku 2014 działalność może zakończyć kolejne 300 przedsiębiorstw [www.portalspozywczy.pl]. Jak ocenia S. Butka, prezes Stowarzyszenia Rzemieślników Piekarnictwa RP, wynika to z faktu, iż moce produkcyjne przedsiębiorstw piekarniczych przekraczają zapotrzebowanie na pieczywo w naszym kraju, w związku z powyższym należy się spodziewać, że działalność swoją zakończy około 20% przedsiębiorstw działających w tej branży [Rynek pieczywa]. Wśród upadających przedsiębiorstw są niestety zakłady, które miały długoletnią tradycję, lecz nie wytrzymały konkurencji. W sektorze piekarniczym również można zauważyć brak chętnych do pracy w tej branży, jak i również brak chętnych do nauki tego zawodu. Według danych GUS na koniec trzeciego kwartału 2011 roku w Polsce istniało około 29 tysięcy podmiotów działających w sektorze spożywczym. Najliczniejszą grupę z nich stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się piekarnictwem (43% ogółu) [Sektor spożywczy w Polsce 2011, s. 5-6.].

Wśród wielu determinant upadku przedsiębiorstw piekarniczo-cukierniczych bardzo istotne znaczenie ma odnotowywany spadek spożycia pieczywa w naszym kraju w ostatnich latach. Z roku na rok zmniejsza się poziom spożycia pieczywa w Polsce, tendencja spadkowa została zobrazowana na wykresie 1.

Wykres 1. Poziom spożycia pieczywa w latach 2000-2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [Andrzejewska 2008].

Analizując wykres 1, stwierdzić można, że widoczny jest systematyczny spadek spożycia pieczywa w Polsce od roku 2000 do 2013. Corocznie poziom spożycia pieczywa malał o około 4-7%. Jak szacuje prezes Cechu Piekarzy w Warszawie, trend spadków w poziomie spożycia pieczywa powinien zatrzymać się na poziomie 45 kg/osobę [Bełżecka 2013]. Warto w tym miejscu nadmienić, że w roku 1993, czyli 20 lat temu, poziom spożycia pieczywa wynosił 97 kg/osobę, łatwo więc zauważyć, że w ciągu ostatnich 20 lat poziom spożycia pieczywa zmalał o połowę. Piekarze podkreślają, że ich branża jest w trudnej sytuacji. Ich zdaniem polski konsument nie ma wiedzy na temat atutów chleba dobrej jakości. Spada poziom spożycia pieczywa rocznie przez Polaków, ale wzrasta konsumpcja pieczywa z ciasta z głębokiego mrożenia. Pieczywo wypiekane w marketach na oczach klientów jest tańsze, lecz zawiera mniej minerałów, witamin i błonnika, a proces dojrzewania ciasta w takiej produkcji jest zaburzony. Konsument nie tylko nie ma wiedzy na temat atutów chleba tradycyjnego, nie ma również wiedzy na temat pieczywa mrożonego.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że pieczywo produkowane w supermarketach to wyrób chlebpodobny, pozbawione jest naturalnego zakwasu [Miętus 2012]. Jak twierdzą specjaliści, oferowane pieczywo w sieciach handlowych nie ma wiele wspólnego z pieczywem wytwarzanym w piekarni rzemieślniczej. Przy stoiskach z pieczywem można przeczytać hasła reklamowe: „prosto z pieca”, „świeże”, „gorące”, ale brakuje informacji technologicznych. Klienci wprowadzani są w błąd, gdyż brakuje odpowiednich informacji technologicznych, natomiast PIH powinna nakładać kary za brak oznaczeń towarów. Nie widać jednak tego efektów.

Zmiany w nawykach żywieniowych, zwyczajach konsumenckich i modelach dokonywania zakupów postępują z roku na rok, podczas gdy reakcją branży piekarniczej jest brak reakcji, nie dostosowuje się ona do zachodzących zmian. Kulturowo pieczywo Polakom jest bliskie, niemniej jednak to już nie wystarcza, aby utrzymać prawidłowe relacje z klientami. W świadomości społecznej i mediach nakreśla się błędne przekonanie na temat roli, jaką odgrywa pieczywo w żywieniu, a sektor piekarniczy zostaje bierny, co powoduje odwracanie się konsumentów od pieczywa.

Zmiany w strukturze żywienia mogą wynikać ze zmiany sytuacji materialnej Polaków, jak również z coraz wyraźniejszego dążenia do zdrowego trybu życia, w tym racjonalnego odżywiania. Świadczyć może o tym wzrost zapotrzebowania na pieczywo żytnie, uważane za bogatsze w składniki odżywcze. Kolejny czynnik, mający wpływ na zmiany w strukturze żywienia, to zmiany w stylu życia. Następują one nie tylko w miarę wzrostu dochodów Polaków, którzy liczniej i częściej korzystają z usług sieci gastronomicznych, ale także są skutkiem otwarcia granic oraz rozwoju społeczeństwa informacyjnego. Również nie bez znaczenia jest zwiększająca się popularność kuchni etnicznych, co sprawia, że pieczywo coraz częściej nie jest traktowane jako podstawowy produkt spożywczy, lecz jako składnik różnych atrakcyjnych dań. Dowodem na to jest szybko rosnąca sprzedaż pieczywa mrożonego o przedłużonej trwałości, które na razie trafia do placówek gastronomicznych, ale też często używane jest w przygotowywaniu posiłków w domu [Andrzejewska 2008, s. 22-23].

Zmiany w strukturze żywienia wywołały pojawienie się substytutów, które są coraz częściej masowo reklamowane jako produkty o niskiej wartości odżywczej (słodkie lub słone przekąski) oraz produkty wysoko przetworzone lub gotowe (w tym wysoko kaloryczne fast foody). Szczególnie jest to widoczne w nawykach żywieniowych dzieci i młodzieży. Rośnie pokolenie, któremu pieczywo nie jest już czymś bliskim, znanym i dobrze kojarzonym z dzieciństwa. Uczniom coraz rzadziej towarzyszą domowe kanapki, a kieszonkowe przeznaczone jest na zakup batonika, żelek, chipsów czy napoi gazowanych. Pieczywo przegrywa walkę konkurencyjną, jaka

toczy się na sklepowych półkach, np. na rzecz makaronów. Bardzo często pieczywo pozostaje dla konsumenta anonimowe, trudnością jest nawet ustalenie producenta, czy nazwy samego konkretnego bochenka, czy bułki. Z tych względów bardzo istotne znaczenie ma promowanie spożycia pieczywa [Nowakowski 2012, s. 24-25], jako że jest to podstawowy artykuł spożywczy w diecie każdego człowieka. Pieczywo stanowi bardzo dobre źródło węglowodanów złożonych, które są głównym źródłem energii dla organizmu.

Suche pieczywo (chrupkie) również stanowi zagrożenie dla pieczywa tradycyjnego. Odsetek osób spożywających pieczywo chrupkie w latach 2004-2008 zwiększył się z 23% do 28% [Andrzejewska 2008, s. 25]. Do wzrostu sprzedaży pieczywa chrupkiego i lekkiego przyczyniają się wspomniane zmiany w nawykach żywieniowych. Polacy coraz częściej sięgają po produkty dostarczające organizmowi wiele wartości odżywczych i jednocześnie takie, które łatwo się przechowuje i szybko przygotowuje. Pieczywo chrupkie spełnia wszystkie te wymagania i z tych względów rośnie jego popularność. Typowym konsumentem pieczywa chrupkiego są kobiety w wieku 20-49 lat, które dbają o wygląd, interesują się wartościami odżywczymi produktów spożywczych, chcą jeść dobrze, nawet jedząc szybko. Pieczywo chrupkie zdobywa coraz więcej zwolenników również wśród mężczyzn i dzieci. Jak wynika z danych statystycznych szczególnym powodzeniem cieszą się wafle, promowane jako nowy dietetyczny i prozdrowotny produkt, następnie pieczywo lekkie, pieczywo chrupkie, sucharki, chipsy chlebowe, maca. Również warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że dzięki dobrej reklamie i promocji ludzie zaczynają spożywać makarony i tortille, jak również bagietki z masłem czosnkowym czy innymi dodatkami, które po podpieczeniu w piekarniku są gotowe do spożycia. Jak można zauważyć z powyższej analizy, zagrożenie dla sektora piekarniczego czyha również w innych sektorach i dlatego ważne jest, aby osoby zarządzające piekarniami dostrzegały zmiany rynkowe zarówno w swoim sektorze, jak również w sektorach pokrewnych.

Pomimo że sektor piekarniczy jest w kryzysie, to na pieczywo świeże, czyli tradycyjny chleb i bułki, oraz wyroby ciastkarskie przypada blisko 65% w łącznej produkcji wyrobów mącznych. O ile popyt na świeże bułki spada, o tyle wyroby ciastkarskie cieszą się powodzeniem. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że piekarnie rezygnują z produkcji chleba i bułek na rzecz wypieku ciastek. Postawienie na segment cukierniczy to jedna ze strategii przetrwania. Wyroby cukiernicze takie jak pączki, eklery czy torty pozwalają uzyskiwać wyższe o 20-30% marże od osiąganych na rynku pieczywa.

Stymulanty i destymulanty rozwoju branży piekarniczo-cukierniczej w Polsce

Jak już wspomniano we wcześniej przeprowadzonych rozważaniach, branża piekarniczo-cukiernicza znajduje się w bardzo trudnej sytuacji. Efekty jej złej kondycji widoczne są w wolnym obrocie sprzedaży, jak również w słabnącej rentowności piekarni. Niezbędne są zatem zmiany w podejściu przedsiębiorstw analizowanej branży do klientów i zajęcie się przyczynami kryzysu tak, aby w sposób świadomy i zorganizowany odbudować spożycie pieczywa.

Do najważniejszych barier rozwoju przedsiębiorstw omawianej branży należą: szara strefa, brak prawidłowej współpracy wewnątrz branży oraz zła współpraca przedsiębiorstw tego sektora z hipermarketami. W związku z powyższym warto przywrócić się bliżej wymienionym barierom rozwoju.

Pod pojęciem szarej sfery należy rozumieć nieewidencjonowanie (w całości lub częściowo) zakupu surowców i sprzedaży produktów, niespełnianie wymogów zdrowotnych i jakościowych (nierespektowanie norm oraz nieponoszenie kosztów w tym zakresie), przewaga (poprzez łapówki) w uzyskaniu dobrej lokalizacji punktów handlowych, często niespełniających norm sanitarnych, niepłacenie podatków i świadczeń społecznych od pracowników oraz niepłacenie innych rodzajów podatków (zwłaszcza VAT). Jak podaje Zespół Badawczy Integracja, nie ma danych, które określałyby jednoznacznie całkowitą wielkość rynku pieczywa w Polsce. Szacunkowe wartości podawane w raportach są różne i wskazują na znaczne rozbieżności w ocenie wartości polskiego piekarnictwa, niemniej jednak z badań przeprowadzonych przez ZBI wynika, że szara strefa jest bardzo poważnym problemem zarówno dla branży, jak i budżetu państwa. Wśród przyczyn, które nie pozwalają skutecznie zlikwidować szarej strefy, należy wymienić [*Diagnoza branży piekarniczej, cz. 1*, www.polskiepieczywo.pl]:

- działania podejmowane są zazwyczaj przez pojedyncze firmy (najwyżej przez kilka firm), co nie tworzy odpowiedniej siły wpływu,
- walka przeciw szarej strefie jest podejmowana na poziomie lokalnym, a nie ogólnokrajowym, problem, z jakim można spotkać się w tym obszarze jest taki, że przedstawiciele szarej strefy lokalnego zazwyczaj nie są prawdziwymi decydentami lub mają mały wpływ na podejmowane decyzje,
- istnieje powszechna świadomość i akceptacja społeczna dotycząca szarej strefy, wynika to częściowo z nawyków poprzedniego systemu, a częściowo ze społecznej oceny rządu, a zwłaszcza z niewiedzy społeczeństwa, w społeczeństwie panuje bowiem przekonanie, że walka z szarą strefą powoduje zwolnienia pracowników.

Brak prawidłowej współpracy wewnątrzbranżowej to kolejna bariera hamująca rozwój przedsiębiorstw działających w analizowanym sektorze. Głównymi przyczynami niepowodzeń współpracy przedsiębiorstw analizowanej branży są [*Diagnoza branży piekarniczej*, cz. 2, www.polskiepieczywo.pl]: mentalność nierozwojowa wśród niektórych piekarzy, która nastawia ich przeciwko wspólnym przedsięwzięciom, mentalność taką charakteryzuje podejście zasadniczo nieufne, trzeba być zdany jedynie na samego siebie, skłócenie z innymi piekarzami, brak rozróżnienia między konkurentem a wrogiem; wielu piekarzy ma złe doświadczenia z nieudanych prób współpracy w przeszłości, co powoduje nie najlepsze obecne nastawienie; spotkania często nie zostały gruntownie przygotowane pod względem merytorycznym, co skutkowało dyskusjami na temat niezwiązany ze sprawą; do prób integracyjnych dopuszczane były wszystkie piekarnie, w związku z powyższym pojawiały się sprzeczne spostrzeżenia i w rezultacie nie można było dojść do porozumienia; motorem napędowym spotkań byli piekarze i pomimo że nikt nie miał wątpliwości co do uczciwości ich zamiarów, po pewnym czasie byli oni odbierani jako jednocześnie sędzia i strona sprawy, w związku z tym pozytywne nastawienie innych piekarzy do tego przedsięwzięcia malało.

Kolejną dużą barierą jest zła współpraca z hipermarketami, zdecydowana większość piekarzy twierdzi, że współpraca z hipermarketami nie układa się im prawidłowo. Na taki stan rzeczy wpływa kilka czynników, po pierwsze, hipermarkety wykorzystują pieczywo jako produkt do przyciągania klientów, w związku z powyższym nie oczekują zysków z tej sprzedaży i stosują niskie ceny, po drugie, hipermarkety mają dość duże obroty i mają tak dużą siłę przetargową, że są w stanie wymusić na niektórych piekarzach stosowanie bardzo niskich cen, po trzecie, pomimo zawiązywania różnych porozumień wśród piekarzy, zawsze znajdzie się taki, który ulegnie presji hipermarketu i dostosuje się do ich wymogów. Niemniej jednak warto i należy zwrócić uwagę w tym miejscu na fakt, że pieczywo podpiekane w hipermarketach, a pieczywo wypiekane w piekarniach tradycyjnych to dwa różne światy pieczywa. W sklepach wielkopowierzchniowych piecze się ciasto w piecach obrotowych, brak fachowców do wypieku, uproszczone są receptury, głównie bazuje się na mące pszennej, gotowych mieszankach lub ciasto podpiekane jest z głębokiego mrożenia. To zupełnie inna jakość (gorsza) i walory organoleptyczne (niższe) w porównaniu z pieczywem z tradycyjnych zakładów piekarniczych, wykorzystujących piece wsadowe, zatrudniających piekarzy z doświadczeniem, a do produkcji używane są różne rodzaje mąki (głównie żytniej). W obu przypadkach poziom kosztów jest więc całkowicie inny – bo i oferowane produkty są w istocie inne. W piekarniach tradycyjnych jest to pieczywo, a w hipermarketach to raczej

wyroby chlebpodobne. Zaniżanie cen jest zatem z założenia niewłaściwe, a przy tym z góry skazane na niepowodzenie [Nowakowski 2012].

Wymienione wyżej destymulanty są tymi, które są najbardziej uwypuklane przez piekarzy. Niemniej jednak istnieją jeszcze inne bariery utrudniające funkcjonowanie przedsiębiorstw w analizowanym sektorze takie jak [Diagnoza branży piekarniczej, cz. 2, www.polskiepieczywo.pl]: rozwiązanie prawno-ekonomiczne (wysokość podatków, regulacje prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej, regulacje prawne dotyczące branży, zatrudnienia pracowników, wysokie koszty zatrudnienia pracowników); pojawienie się zagranicznych przedsiębiorstw konkurencyjnych dysponujących dużym kapitałem; sprawność działania instytucji publicznych; warunki współpracy z instytucjami finansowymi.

Pomimo występujących barier perspektywy branży piekarniczo-cukierniczej nie są wcale najgorsze, choć zauważalny jest dość znaczny spadek spożycia pieczywa. Spożycie będzie spadało i to wymusi na piekarniach rozszerzenie asortymentu i pójdzie w kierunku produkcji wysokiej jakości pieczywa. Sytuacja będzie się rozwija podobnie jak na Zachodzie. Małe piekarnie przetrwają, wciąż będą miały rację bytu, ale nie mogą być traktowane jako konkurencja dla producentów wielkoprzemysłowych, lecz jako uzupełnienie ich oferty. Duże piekarnie nie będą dbały o tzw. galanterię, to pozostawią małym przedsiębiorstwom. Małe piekarnie natomiast będą musiały zadbać o zapewnienie wysokiej jakości produktów, których wypiek będzie oparty na sprawdzonych i tradycyjnych recepturach, a to związane będzie z wyższą ceną, ale piekarze muszą zapomnieć o konkurowaniu ceną, a skupić się na jakości i dotarciu do świadomości klientów. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że atutem polskiego piekarnictwa jest tradycyjna produkcja pieczywa oparta na technologii zakwaszania mąki żytniej. Pieczywo wypiekane według metod tradycyjnych zyskuje coraz większe uznanie w kraju i za granicą i jest uważane za prozdrowotne. Wiedza na ten temat jest jednak marginalna.

Kolejną stymulantą dla rozwoju branży piekarniczej jest wykorzystanie funduszy na inwestowanie w nowe technologie i stosowanie ich do produkcji. Również w ostatnich latach powodzeniem cieszy się pieczywo mrożone, konkurencja na tym rynku stale rośnie, coraz więcej piekarni je oferuje. Dotychczas kluczem do sukcesu mrożonego pieczywa była jego różnorodność i szybkie dostosowanie się producentów do zmian w zapotrzebowaniu.

Szansą dla rozwoju branży piekarniczej jest również rozwój technologii wydłużających okres przydatności do spożycia, a tym samym rosnące możliwości eksportu oraz rozwój infrastruktury drogowej w Polsce także zwiększają szanse na ekspansję geograficzną [Raport 2012, s. 30].

Dla lepszego zobrazowania stanu analizowanej branży czynniki wpływające na jej rozwój zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki wpływające na rozwój branży piekarniczo-cukierniczej

Stymulanty	Destymulanty
<ul style="list-style-type: none"> • Wzrost eksportu • Wykorzystanie rosnącego popytu na pieczywo mrożone • Postrzeganie małych piekarni jako podmiotów uzupełniających ofertę hipermarketów, a nie ich konkurentów • Konkutowanie jakością, strategią marketingową, a nie jedynie ceną • Wykorzystanie tradycyjnych, sprawdzonych receptur • Wykorzystanie szans w otoczeniu (np.: nowoczesne technologie, rozwój infrastruktury drogowej) 	<ul style="list-style-type: none"> • Szara strefa • Brak współpracy wewnątrz branży • Zła współpraca z hipermarketami • Spadek spożycia pieczywa • Niewłaściwa wiedza dotycząca walorów pieczywa • Rozwiązania prawno-ekonomiczne • Substytuty • Działania instytucji państwowych • Warunki współpracy z instytucjami finansowymi • Rozdrobnienie branży • Konkutowanie ceną

Zródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy zestawienia zawartego w tabeli 1, podsumowując stan branży piekarniczo-cukierniczej, stwierdzić można, że pomimo występujących czynników wpływających niekorzystnie na rozwój analizowanej branży, istnieją również czynniki, które właściwie wykorzystane przez przedsiębiorstwa działające w analizowanej branży mogą wpływać bardzo korzystnie na ich rozwój.

W zestawieniu zawartym w tabeli 1 zauważyć można, że sprawność działania instytucji państwowych hamuje rozwój analizowanej branży. Dlatego warto temu problemowi poświęcić więcej uwagi. Piekarze mają zastrzeżenia przede wszystkim co do braku równego traktowania podmiotów przez urzędników państwowych, mniej surowo ocenili rzetelność ich pracy, a częstość kontroli nie wzbudziła zastrzeżeń. Najgorzej przez branżę piekarniczo-cukierniczą ocenione zostało Ministerstwo Rolnictwa, urzędy wojewódzkie i urzędy marszałkowskie. W ocenie instytucji finansowych natomiast piekarze najlepiej oceniają współpracę z firmami leasingowymi. W porównaniu z nimi PARP i RIF (Regionalna Instytucja Finansująca) są oceniane jako funkcjonujące mniej poprawnie. Podobnie oceniono współpracę z bankami. Piekarze uwypuklają przede wszystkim wielkość i rodzaj zabezpieczenia jako najgorsze elementy tej współpracy. Zawarte w tabeli 1 stymulanty będą wykorzystane w formułowaniu rekomendacji dla analizowanej branży w dalszej części pracy, z tych względów w tym miejscu nie są szczegółowo omawiane.

Kluczowe czynniki sukcesu dla branży piekarniczo-cukierniczej

Przeprowadzona powyżej analiza pozwoliła przejść do empirycznej części opracowania, która ma charakter badawczy. Celem prowadzonych badań było wyłonienie kluczowych czynników sukcesu dla sektora piekarniczo-cukierniczego ze sfer zasobowo-funkcjonalnych. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) są bardzo pomocne do określania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu metody KCS [Gorzelany-Dziadkowiec 2013, s. 41-48].

Badaniem objęto 30 przedsiębiorstw sektora piekarniczo-cukierniczego działających w województwach małopolskim i dolnośląskim. W zamiarze badania miały być przeprowadzone na większej grupie przedsiębiorstw, niemniej jednak nie wszystkie piekarnie były zainteresowane nawiązaniem współpracy. Większość przedsiębiorstw, które odmówiły współpracy, jako przyczyny podawały: brak czasu, reorganizację lub brak kadry, niechęć do wypełniania ankiet, nadmiar spraw. Do badań został wykorzystany wywiad oraz kwestionariusz z pięciostopniową skalą Likerta. Przeprowadzenie badań składało się z sześciu następujących po sobie etapów:

1. Rozmowa telefoniczna, podczas której przeprowadzony był wywiad (jeśli osoba zarządzająca/rozmówca – wyraził zgodę na rozmowę).
2. Na podstawie wywiadu i analiz sektora piekarniczo-cukierniczego (przedstawionych w rozdziałach 1 i 2 niniejszego opracowania) określono pytania do kwestionariusza oraz przyporządkowano skalę odpowiedzi.
3. Rozesłano kwestionariusz pocztą i drogą e-mailową do objętych badaniami przedsiębiorstw.
4. Zebrano wypełnione kwestionariusze i poddano analizie wyniki badań.
5. Zestawiono tabelarycznie wyniki badań.
6. Dokonano analizy wyników i ich interpretacji.

Kwestionariusz badań składał się z metryczki oraz pytań kwestionariuszowych. W metryczce pytania dotyczyły wielkości przedsiębiorstwa, profilu działalności, obszaru, na jakim działa przedsiębiorstwo. W kwestionariuszu natomiast zawarte były czynniki stymulujące rozwój branży piekarniczo-cukierniczej i respondent w pięciostopniowej skali odpowiadał, czy dany czynnik decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Skala odpowiedzi była od 1 do 5, przy czym 1 oznaczało, że dany czynnik zupełnie nie decyduje o sukcesie, 2 – że nie decyduje, 3 – jest obojętny, 4 – determinuje sukces przedsiębiorstwa, 5 – determinuje sukces w bardzo dużym stopniu.

Dokonując analizy pytań w metryczce, stwierdzić można, że wśród 30 analizowanych przedsiębiorstw w 20 zatrudnienie wynosiło do 50 osób. We wszystkich dziesięciu przedsiębiorstwach, w których zatrudnienie było powyżej 50 osób, występował profil działalności piekarniczo-cukierniczej.

Wśród pozostałych dwudziestu przedsiębiorstw pięć było o profilu cukierniczym, natomiast piętnaście o profilu piekarniczo-cukierniczym. Przeprowadzone badania potwierdziły tezę, że zmiany rynkowe wymusiły na piekarniach rozpoczęcie produkcji ciastek, natomiast żadna cukiernia nie produkuje pieczywa. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa cukiernicze, to ich właściciele twierdzą, że produkcja pieczywa nie jest opłacalna. Po drugie, cukiernicy również twierdzą, że cukiernictwo i piekarnictwo to nie to samo i rzadko kiedy piekarz umie wyprodukować dobrą drożdżówkę czy inne ciastka i odwrotnie. Według cukierników piekarnie, które rozpoczynają produkcję ciastek, powinny zadbać o zatrudnienie cukierników, którzy zajęliby się produkcją ciastek, lecz zwiększyłyby to koszty. Z tych względów w większości przedsiębiorstw o profilu piekarniczo-cukierniczym zatrudnieni są piekarze i uczniowie tego zawodu. Dwadzieścia spośród przebadanych przedsiębiorstw działa na rynku lokalnym, natomiast dziesięć na rynku regionalnym, żadne z analizowanych przedsiębiorstw nie zajmuje się eksportem.

Wyniki badania kwestionariuszowego zostały przedstawione w tabeli 2.

Dokonując analizy czynników wpływających na rozwój branży piekarniczo-cukierniczej zestawionych w tabeli 2, stwierdzić można, że czynniki najbardziej wpływające na sukces badanych przedsiębiorstw to: dostęp do nowych technologii, ścisła współpraca z głównymi producentami – dostawcami surowców piekarniczych, produkcja w oparciu o tradycyjne receptury, wiedza i doświadczenie pracowników, wysoka jakość produktów, szeroka gama produktów, wizerunek przedsiębiorstwa, wykorzystywana technologia, relacje z klientami, wystrój sklepów, miła obsługa. W mniejszym stopniu wpływają na sukces badanych przedsiębiorstw takie czynniki jak: internet, produkcja dietetycznych produktów, produkcja bez konserwantów i spulchniaczy, badanie preferencji klientów, bieżąca obserwacja rynku. Czynniki mające wpływ w bardzo małym stopniu na rozwój analizowanej branży to: wykorzystanie nowych surowców, pobudzanie świadomości społecznej o walorach pieczywa, tworzenie nowych produktów.

Porównując wyniki przeprowadzonych badań z analizami przeprowadzonymi w podrozdziałach 1 oraz 2, stwierdzić można, że szara strefa oraz zła współpraca z hipermarketami, które to określane były jako czynniki hamujące rozwój branży piekarniczo-cukierniczej, ocenione przez piekarzy i cukierników zostały zupełnie inaczej. Badane przedsiębiorstwa istnienie szarej strefy oceniły jako czynnik niedeterminujący sukcesu przedsiębiorstwa, w związku z powyższym stwierdzić można, że czynnik ten nie wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej. Podobnie sytuacja wygląda, jeśli chodzi o współpracę z hipermarketami, badane przedsiębiorstwa uznały ten czynnik jako niemający żadnego wpływu na sukces przedsiębiorstw. W wywiadzie piekarze twierdzili, że nie można mówić o tym, że

zła współpraca z hipermarketami to czynnik osłabiający analizowaną branżę. Wszyscy piekarze są zgodni, że każde przedsiębiorstwo określa sobie, czy chce współpracować z sieciami, czy nie; jednogłośnie właściciele analizowanych przedsiębiorstw twierdzą, że nie są zainteresowani współpracą ze sklepami wielkopowierzchniowymi. Po pierwsze, dlatego że taka współpraca wymusiłaby zmianę linii produkcyjnych i wiązałaby się z kosztami, po drugie, współpraca taka nie jest ekonomiczna, gdyż cena, jaką hipermarkety proponują, jest zbyt niska, ponadto wypiekają oni swoje pieczywo, co stanowi konkurencję dla pieczywa dostarczanego z zewnątrz. Kolejny problem, o którym się nie mówi, to jest długi okres płatności (około 3 miesięcy), więc pieniądze są zamrożone. Właściciele badanych przedsiębiorstw twierdzą, że zdecydowanie wolą działać na tych rynkach zarówno produktowych, jak i geograficznych, na których działają, a rozwój swoich przedsiębiorstw opierają głównie na produkcji pieczywa i ciastek wysokiej jakości.

Tabela 2. Kluczowe czynniki sukcesu dla branży piekarniczo-cukierniczej
wyniki badań

Czynniki wpływające na rozwój branży piekarniczo-cukierniczej	Ocena				
	1	2	3	4	5
1. Współpraca wewnątrz branży	0	0	33,3	50	16,6
2. Likwidacja szarej strefy (lobbing na rzecz uczciwego handlu)	0	33,3	66,6	0	0
3. Silna promocja pieczywa (aby obniżyć pozycję substytutów)	0	0	33,3	53,3	13,3
4. Dostęp do nowych technologii piekarniczych (w zakresie produkcji, transportu, sprzedaży itp.)	0	0	0	83,3	16,7
5. Poprawa regulacji prawnych dotyczących branży	0	86,7	13,3	0	0
6. Ścisła współpraca z głównymi producentami – dostawcami surowców piekarniczych	0	0	0	83,3	16,7
7. Działania organizacji branżowych (np. cech)	0	6,67	93,3	0	0
8. Łatwiejszy dostęp do finansowania z zewnątrz	0	33,3	46,7	20	0
9. Organizacja targów oraz imprez wystawienniczych	0	50	50	0	0
10. Wykorzystanie nowych surowców (np. mieszanki mączne, półprodukty)	0	0	23,3	76,7	0
11. Pobudzanie świadomości społecznej o walorach pieczywa	0	20	0	80	0
12. Produkcja dietetycznych produktów (np. bez cukru, glutenu)	0	20	0	50	30
13. Produkcja bez konserwantów i spulchniaczy	0	0	23,3	70	6,7
14. Produkcja w oparciu o tradycyjne i sprawdzone receptury	0	0	0	60	40
15. Badanie preferencji klientów	0	0	33,3	46,7	20
16. Tworzenie nowych produktów	0	0	36,7	30	33,3
17. Bieżąca obserwacja rynku	0	0	26,7	66,7	6,6
18. Wiedza i doświadczenie pracowników	0	0	0	60	40
19. Ogłoszenia w prasie branżowej lub regionalnej	0	36,7	36,7	26,6	0
20. Internet	0	0	13,3	76,7	10
21. Pozyskiwanie (wymienianie) informacji z dostawcami (np. dotyczące trendów)	0	10	20	70	0

22. Informacje pochodzące od pracowników pierwszej linii	0	56,7	26,7	16,6	0
23. Informacje pochodzące od klientów (np.: wywiady, ankiety)	0	30	20	50	0
24. Współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi czy z instytutem żywienia	30	30	40	0	0
25. Współpraca z hipermarketami	60	20	20	0	0
26. Promocje na każdy dzień	0	0	66,7	26,7	6,6
27. Wysoka jakość produktów	0	0	0	23,3	76,7
28. Niska cena	0	0	53,3	46,7	0
29. Szeroka gama produktów	0	0	0	23,3	76,7
30. Wizerunek przedsiębiorstwa	0	0	0	56,7	43,3
31. Wykorzystywana technologia	0	0	0	80	20
32. Relacje z klientami	0	0	0	83,3	16,7
33. Sprawność działań marketingowych	0	0	33,3	50	16,7
34. Wystrój sklepów, atmosfera zakupów	0	0	0	56,7	43,3
35. Miła obsługa	0	0	0	56,7	43,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując wyniki badań zawarte w tabeli 2, po określeniu wpływu danego czynnika na sukces przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej, w kolejnym etapie zostały wyłonione kluczowe czynniki sukcesu (KCS). KCS mogą być wykorzystane do oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wykreślenie profilu konkurencyjnego KCS stanowią te czynniki, które ocenione zostały jako determinujące lub determinujące w bardzo dużym stopniu sukces analizowanych przedsiębiorstw. KCS dla branży piekarniczo-cukierniczej wraz ze znaczeniem strategicznym zostały zobrazowane w tabeli 3.

Tabela 3. KCS branży piekarniczo-cukierniczej
wraz ze znaczeniem strategicznym

KCS	Znaczenie strategiczne
Dostęp do nowych technologii	Większa efektywność działania
Ścisła współpraca z głównymi producentami – dostawcami surowców piekarniczych	Możliwość wynegocjowania lepszej oferty
Produkcja w oparciu o tradycyjne receptury	Jakość produktów lepsza niż u konkurentów
Wiedza i doświadczenie pracowników	Tworzenie produktu trafiającego do klienta
Wysoka jakość produktów	Zaspokajanie potrzeb klientów
Szeroka gama produktów	Pozyskiwanie i utrzymywanie klientów
Wizerunek przedsiębiorstwa	Zaufanie i lojalność klientów
Wykorzystywana technologia	Efektywny i skuteczny proces produkcyjny
Relacje z klientami	Tworzenie i umacnianie wizerunku
Wystrój sklepów	Tworzenie i umacnianie relacji z klientami
Miła obsługa	Zwiększanie jakości obsługi

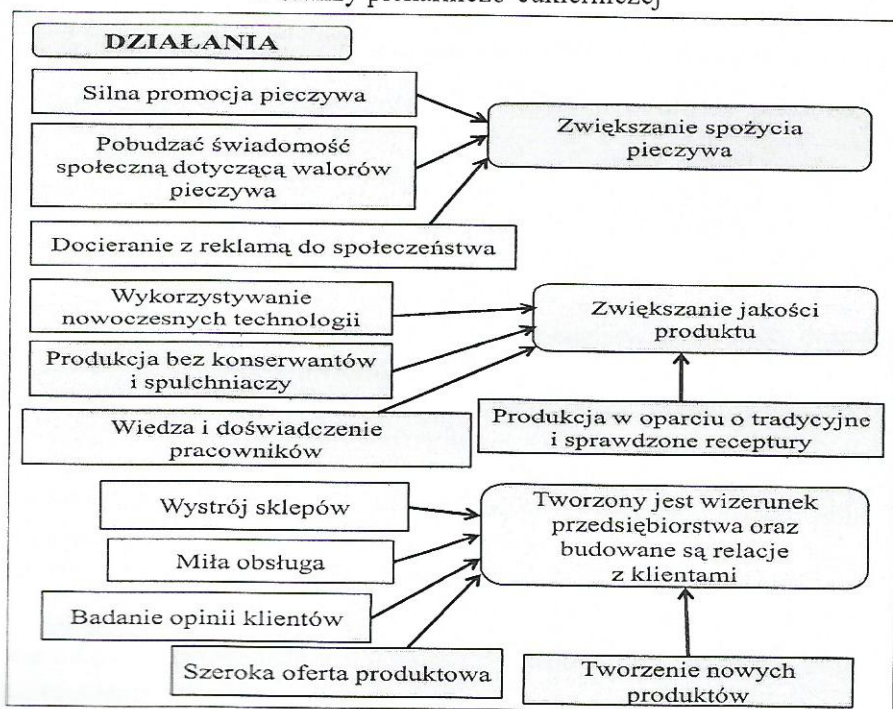
Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie KCS w formułowaniu strategii rozwoju oraz wykreślanie profili konkurencyjnych przez organizację zwiększa ich efektywność i skuteczność działania, jak również wpływa na ich konkurencyjność. Dokonanie powyższych analiz pozwoliło na sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczocukierniczej.

Zalecenia i rekomendacje dla sektora piekarniczocukierniczego w Polsce

Przeprowadzone w niniejszej pracy analizy pozwoliły dokonać charakterystyki branży piekarniczocukierniczej oraz wyłonione zostały czynniki determinujące rozwój omawianej branży. Przeprowadzone badania natomiast pozwoliły na określenie KCS dla analizowanej branży. W raportach wymieniane są cztery główne czynniki hamujące rozwój analizowanej branży: spadek spożycia pieczywa, szara strefa, brak współpracy wewnątrz branży, zła współpraca z hipermarketami. W związku z występującymi barierami należy podjąć działania zmierzające do polepszenia obecnego stanu. Działania powinny zmierzać do zapewnienia równych warunków w prowadzeniu działalności gospodarczej, powinny pojawić się regulacje prawno-ekonomiczne, które pobudzałyby działalność przedsiębiorstw omawianej branży. Brak współpracy wewnątrzbranżowej sprawia, że nie tylko nie można przeciwstawić się negatywnym zjawiskom tkwiącym w branży, ale również podjąć aktywnych, ogólnopolskich kampanii o walorach pieczywa, które by umacniały pozycję pieczywa w koszyku klienta. Ponadto pojedyncze piekarnie nie są w stanie samodzielnie rozwiązać problemów branżowych ani wpływać na trendy żywieniowe. Tylko przez podjęcie wspólnych działań możliwe jest świadome i skuteczne wpływanie na obecną i przyszłą sytuację w branży. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczocukierniczej zostały zobrazowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo-cukierniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy rysunku 2, stwierdzić można, że podjęcie działań przez przedsiębiorstwa branży piekarniczo-cukierniczej we wskazanych na rysunku obszarach przyczyni się do poprawy spożycia pieczywa, zwiększenia jakości produktu, obsługi, jak również wzmocni ich wizerunek i wpłynie na budowę relacji z klientami. Pomimo że piekarze podejmowanie działań marketingowych nie uważają za konieczne, należy zwrócić uwagę tutaj na fakt, że brak reklamy pieczywa bardzo osłabia analizowaną branżę. Problem tkwi w tym, że rynek ten psuje się (szara strefa, hipermarkety), a z drugiej strony się kurczy (zmiana nawyków żywieniowych). Dlatego bardzo istotne znaczenie ma promowanie spożycia pieczywa jako zdrowego, mającego wartości odżywcze i zalecanego w każdej diecie. Bardzo mocny akcent powinien być położony na zaakcentowanie jego walorów zdrowotnych i żywieniowych z jednej strony. Z drugiej strony natomiast ważne jest budowanie świadomości klienta poprzez kreowanie, wzmacnianie i upowszechnianie regionalnych marek piekarni i cukierni. Potrzebne jest wyjście z anonimowości i zapewnienie wyróżnialności pieczywa wy-

Wykorzystanie KCS w formułowaniu strategii rozwoju oraz wykreślanie profilu konkurencyjnych przez organizację zwiększa ich efektywność i skuteczność działania, jak również wpływa na ich konkurencyjność. Dokonanie powyższych analiz pozwoliło na sformułowanie wniosków i rekomendacji dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo-cukierniczej.

Zalecenia i rekomendacje dla sektora piekarniczo-cukierniczego w Polsce

Przeprowadzone w niniejszej pracy analizy pozwoliły dokonać charakterystyki branży piekarniczo-cukierniczej oraz wyłonione zostały czynniki determinujące rozwój omawianej branży. Przeprowadzone badania natomiast pozwoliły na określenie KCS dla analizowanej branży. W raportach wymieniane są cztery główne czynniki hamujące rozwój analizowanej branży: spadek spożycia pieczywa, szara strefa, brak współpracy wewnątrz branży, zła współpraca z hipermarketami. W związku z występującymi barierami należy podjąć działania zmierzające do polepszenia obecnego stanu. Działania powinny zmierzać do zapewnienia równych warunków w prowadzeniu działalności gospodarczej, powinny pojawić się regulacje prawno-ekonomiczne, które pobudząby działalność przedsiębiorstw omawianej branży. Brak współpracy wewnątrzbranżowej sprawia, że nie tylko nie można przeciwstawiać się negatywnym zjawiskom tkwiącym w branży, ale również podjąć aktywne, ogólnopolskie kampanie o walorach pieczywa, które by umacniały pozycję pieczywa w koszyku klienta. Ponadto pojedyncze piekarnie nie są w stanie samodzielnie rozwiązać problemów branżowych ani wpływać na trendy żywieniowe. Tylko przez podjęcie wspólnych działań możliwe jest świadome i skuteczne wpływanie na obecną i przyszłą sytuację w branży. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo-cukierniczej zostały zobrazowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Zalecenia i rekomendacje dla przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo-cukierniczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy rysunku 2, stwierdzić można, że podjęcie działań przez przedsiębiorstwa branży piekarniczo-cukierniczej we wskazanych na rysunku obszarach przyczyni się do poprawy spożycia pieczywa, zwiększenia jakości produktu, obsługi, jak również wzmocni ich wizerunek i wpłynie na budowę relacji z klientami. Pomimo że piekarze podejmowanie działań marketingowych nie uważają za konieczne, należy zwrócić uwagę tutaj na fakt, że brak reklamy pieczywa bardzo osłabia analizowaną branżę. Problem tkwi w tym, że rynek ten psuje się (szara strefa, hipermarkety), a z drugiej strony się kurczy (zmiana nawyków żywieniowych). Dlatego bardzo istotne znaczenie ma promowanie spożycia pieczywa jako zdrowego, mającego wartości odżywcze i zalecanego w każdej diecie. Bardzo mocny akcent powinien być położony na zaakcentowanie jego walorów zdrowotnych i żywieniowych z jednej strony. Z drugiej strony natomiast ważne jest budowanie świadomości klienta poprzez kreowanie, wzmacnianie i upowszechnianie regionalnych marek piekarni i cukierni. Potrzebne jest wyjście z anonimowości i zapewnienie wyróżnialności pieczywa wy-

piekanego tradycyjnymi metodami w oparciu o sprawdzone receptury na tle innych artykułów spożywczych.

Oprócz powyższych zaleceń kierownicy przedsiębiorstw działających w branży piekarniczo-cukierniczej powinni odpowiedzieć sobie na wiele pytań takich jak: jakie są silne i słabe strony przedsiębiorstwa, jakie okoliczności zapewniły firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, czy koniunktura ta da się utrzymać? Należy także przeprowadzić analizę otoczenia konkurencyjnego, ocenę modeli biznesu konkurencji, zbadać pięć sił wpływających na atrakcyjność branży, prawdopodobne działania i kontradziania rywali [Firlej i Żmija 2014, s. 45].

Strategię rozwoju piekarnie i cukiernie powinny oprzeć na produkcji pieczywa i ciastek wysokiej jakości oraz promocji swoich wyrobów. Małe przedsiębiorstwa muszą pamiętać, że nie konkurują z hipermarketami, lecz oferta tradycyjnych piekarni stanowi uzupełnienie dla oferty hipermarketu.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania niniejszej części opracowania, stwierdzić można, że branża piekarniczo-cukiernicza jest w trudnej sytuacji. Podstawowe czynniki, które wpływają na taki stan rzeczy, to spadające spożycie pieczywa i chleba, pojawienie się substytutów, wypiek pieczywa w hipermarketach. Aby ten stan rzeczy zmienić, osoby zarządzające przedsiębiorstwami działającymi w analizowanej branży lub ich właściciele powinny podjąć działania mające na celu wprowadzanie zmian. Wykorzystanie zaleceń i rekomendacji przez przedsiębiorstwa analizowanej branży powinno służyć poprawie obecnego stanu branży piekarniczo-cukierniczej.

Bibliografia

- Andrzejewska O. [2008], Kryzys czy rozwój? Raport o rynku pieczywa, <http://fcmarket.pl/sezam/152227.pdf> [dostęp: 20.01.2014].
- Bełżecka P. [2013], Współwłaściciel firmy Putka: Spadek spożycia pieczywa może wyhamować, <http://www.portalspozywczy.pl> [dostęp: 5.10.2014].
- Diagnoza branży piekarniczej, cz. 1, www.polskiepieczywo.pl [dostęp: 20.01.2014].
- Diagnoza branży piekarniczej, cz. 2, <http://www.polskiepieczywo.pl> [dostęp: 20.01.2014].
- Firlej K., Żmija D. [2014], Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

- Gorzelany-Dziadkowiec M. [2006], Pozycja konkurencyjna jako element zarządzania strategicznego (na przykładzie firm developerskich województwa małopolskiego, praca doktorska, Akademia Ekonomiczna, Kraków.
- Gorzelany-Dziadkowiec M. [2013], Analiza konkurencyjności organizacji, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Miętus R. [2012], Piekarze rezygnują z chleba. Teraz czas na pączki i eklery, „Dziennik Gazeta Prawna”, <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/374779.piekarnie-rezygnuja-z-chleba-kurczy-sie-rynek-pieczywa.html> [dostęp: 20.01.2014].
- Nowakowski G. [2012], Stan branży piekarniczej w Polsce, „Piekarstwo”, nr 1.
- Przez ostatnie 10 lat spożycie pieczywa w naszym kraju spadło o 1/3 [2013] <http://www.portalspozywczy.pl> [dostęp: 5.10.2014].
- Raport 2012, W poszukiwaniu sprzyjającego wiatru, Bank BGŻ, http://www.bgz.pl/relacje_inwestorskie/Roczny_2012/BGZ_RR_pl.pdf.
- Rynek piekarniczy wciąż się kurczy [2012], <http://www.portalspozywczy.pl> [dostęp: 5.10.2014].
- Sektor spożywczy w czasie i przestrzeni, <http://www.bcc.pl> [dostęp:17.01.2014].
- Sektor spożywczy w Polsce [2011], PAliIZ S.A., http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=17188 <http://www.portalspozywczy.pl> [dostęp:18.02.2014].

Use of the key success factors in strategic analysis on the example of bakery and confectionery industry

Summary

In the paper the characteristics of bakery-confectionery industry (which is a very important branch of the agri-food sector) was made. Moreover articles includes the identification of factors stimulating and inhibiting the functioning and development of enterprises bakery-pastries. The analysis helped to identify key determinants of success factors for the industry analyzed, which are the basis for the formulation of development strategies. The study was conducted among 30 companies bakery-pastries. The study used interviews and a questionnaire on a five-point Likert scale.