



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Krzysztof Rutkiewicz, Tomasz Berbeka

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

**IDENTYFIKACJA I OCENA STRATEGII MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA
– STUDIUM PRZYPADKU ZAKŁADU CUKIERNICZEGO¹***IDENTIFICATION AND ASSESSMENT OF A SMALL ENTERPRISE STRATEGY
– A CASE STUDY OF A CONFECTIONER'S SHOP***Słowa kluczowe:** analiza strategiczna, branża piekarniczo-cukiernicza, zarządzanie małym przedsiębiorstwem*Key words:* strategic analysis, bakers' & sugar confectionery, small business management*JEL codes:* D22, L10, L21, L22, L25, L26

Abstrakt. Celem badań była kompleksowa ocena procesu kształtowania strategii małego przedsiębiorstwa (zakładu cukierniczego), prowadzącego działalność na lokalnym rynku. Weryfikowaną hipotezą jest przypuszczenie, że strategia funkcjonowania małej firmy nie zawsze jest sformalizowana, ponieważ plany strategiczne mogą się znajdować jedynie „w głowie właściciela”. Badania mają charakter teoretyczno-empiryczny, obejmują krytyczną analizę danych. Zastosowano metodę obserwacji, pogłębiony wywiad indywidualny i badania ankietowe. Przeprowadzono analizę SWOT oraz kluczowych czynników sukcesu (KCS) badanej firmy i jej konkurentów. Współczesne realia rynkowe determinują konieczność elastyczności organizacji w zakresie osiągania celów w ramach strategii twórczych i innowacyjnych. Badana firma znajduje się w stabilnej fazie dojrzałości, wykorzystując strategię utrzymania silnej pozycji na lokalnym rynku wyrobów cukierniczych. Zachowawcza strategia oparta wyłącznie na zwiększaniu asortymentu, a nie na innowacjach, może stanowić barierę rozwoju przedsiębiorstwa. Firma, wykorzystując 30-letnie doświadczenie, wypracowała własny system wartości („DNA organizacji”) w postaci zasad, norm i poglądów na kwestie biznesowe, które instynktownie wdrażane są do prowadzonej działalności.

Wstęp

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w warunkach procesów koncentracji w przemyśle rolno-spożywczym, złożonego i turbulentnego otoczenia, wymaga formułowania i rozwiązywania najważniejszych problemów związanych z rozwojem organizacji, stanowiących istotę zarządzania strategicznego [Pierścionek 2011]. Propagatorzy tego nurtu (m.in. H.I. Ansoff i Ch.C. Snow) sformułowali jego podstawy, opracowali koncepcje i wytyczyli kierunek. Praktyka i teoria organizacji i zarządzania przyjęły termin strategii po II wojnie światowej. W latach 50. XX wieku zaczęto operować pojęciem planowania strategicznego, jako procesu długofalowego formułowania rozwoju firmy za pomocą jej celów, zasobów i szans kreowanych w otoczeniu [Johannsen, Page 1990]. W trakcie kryzysu naftowego (1973-1974) upowszechnił się termin zarządzania strategicznego, tj. skoordynowanego procesu informacyjno-decyzyjnego, wspomaganego funkcjami planowania, organizacji, motywacji i kontroli, które rozstrzygają o kluczowych problemach działalności przedsiębiorstwa [Krupski, Cieśliński 2003, Dyduch 2014].

We współczesnych realiach rynkowych odchodzi się od koncepcji tradycyjnego budowania planów strategicznych na rzecz elastyczności osiągania celów, uwzględniających strategię twórcze i innowacyjne [Kaleta 2008]. Wymaga to dużej intuicji, odwagi i niestandardowych zachowań przedsiębiorców, które zapewnią nie tylko przetrwanie, lecz rozkwit firmy. Taką strategię cechują śmiałe aspiracje, oryginalne pomysły, wychodzenie poza utarte schematy działania oraz tworzenie

¹ Artykuł powstał w ramach realizacji grantu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki pt. *Procesy koncentracji a pryncypia zrównoważonego rozwoju rolnictwa* Nr UMO-2015/19/B/HS/4/00128.

własnych ścieżek rozwoju. Tworząc nowe plany zmiany należy traktować jako szansę dla organizacji, uwzględniając indywidualne predyspozycje firmy i racjonalne myślenie, tak aby oczekiwania nie przerastały możliwości. Niewątpliwie na taki stan rzeczy mają wpływ procesy koncentracji produkcji, przetwórstwa oraz handlu w branży rolno-spożywczej [Janasz, Wiśniewska 2014].

Materiał i metodyka badań

Celem artykułu jest kompleksowa ocena procesu kształtowania strategii małego przedsiębiorstwa (zakładu cukierniczego), prowadzącego działalność na lokalnym rynku. Weryfikowaną hipotezą jest przypuszczenie, że strategia funkcjonowania małej firmy nie zawsze jest sformalizowana, ponieważ plany strategiczne mogą się znajdować jedynie „w głowie właściciela”. Metodą badawczą wykorzystaną w pracy jest triangulacja, stanowiąca połączenie obserwacji bezpośredniej [Kostera 2003], pogłębionego wywiadu indywidualnego [Czarniawska 2002] oraz krytyczno-poznawczej analizy materiałów pierwotnych [Sosnowska 1987, s. 53-54] i wtórnych (informacji teoretycznych i statystycznych) [Woźniak 1997, s. 11]. W tym celu opisano istotę strategii i zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach oraz specyfikę branży piekarniczo-cukierniczej w Polsce. Ponadto przeprowadzono badania ankietowe, analizę SWOT oraz kluczowych czynników sukcesu (KCS) [Czapla 2008, s. 28, Samul, Matwiejczuk 2011, s. 47] badanej firmy i jej konkurentów.

Wyniki badań

Branża spożywcza w Polsce w ostatnich kilkunastu latach rozwijała się bardzo dynamicznie. W tej gałęzi przemysłu zatrudnionych jest około 15% pracowników. Wzrost świadomości ludzi, nowe technologie, szybki dostęp do informacji i wiedzy oraz postępująca globalizacja wpływają na rozwój procesów produkcyjnych. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej (UE) miało wpływ na rozwój przemysłu spożywczego oraz poprawę poziomu bezpieczeństwa żywności. W polskim przemyśle rolno-spożywczym w okresie przedakcesyjnym widoczne były procesy koncentracji produkcji, natomiast od wstąpienia do UE koncentracja handlu artykułami przetworzonymi przez rozwój sieci super- i hipermarketów oraz dyskontów spożywczych. Polscy producenci z branży spożywczej zaliczani są do grona atrakcyjnych firm na rynku europejskim, a nawet światowym. W 2014 roku aż 80% polskiego towaru eksportowego trafiło na rynek europejski. Silną pozycję przedsiębiorstwa zyskują głównie dzięki stosowaniu kosztowo-cenowych strategii. Osiąganie przewagi konkurencyjnej jest możliwe z uwagi na stosunkowo niski poziom cen surowców rolniczych oraz zmniejszanie wysokości ponoszonych w przedsiębiorstwach nakładów na czynniki produkcji. Eksperti prognozują, że dotychczasowe strategie polskich przedsiębiorstw będą oparte na innowacjach produktów, procesów technologicznych i systemów organizacyjnych [Firlej 2013, s. 3-7, PAIiH 2018].

Do najbardziej konkurencyjnych produktów wytwarzanych przez branżę spożywczą należą m.in. pieczywo i wyroby cukiernicze. Rynek tych wyrobów charakteryzuje dość duże rozdrobnienie. Chociaż małych zakładów w tej branży jest więcej, to aż 80% rynku kontrolują duże zakłady i sieci handlowe (dyskonty), funkcjonujące w oparciu o taśmową produkcję. Nieduże, często rodzinne firmy nie są w stanie sprostać tak silnie działającej konkurencji, ich sytuacja pogarsza się z każdym rokiem [Gorzelański-Dziadkowiec 2013, s. 32]. Główny wpływ na ten stan ma spadek spożycia wyrobów piekarniczych (średnio o 3,1 kg/osobę w latach 2000-2015) oraz cukierniczych (o 0,33 kg/osobę) – tabela 1.

Ta sytuacja wiąże się ze zmianą podejścia do stylu życia i nawyków żywieniowych. W mediach oraz świadomości Polaków coraz częściej pojawiają się hasła odciągające konsumentów od wyrobów piekarniczych i cukierniczych. Moda na zdrową żywność, produkty bezglutenowe oraz odchudzanie nie sprzyja branży. Pojawienie się na rynku substytutów w postaci słonych i słodkich przekąsek, pieczywa mrożonego i ciast o długim terminie ważności, powoduje, że

Tabela 1. Przeciętne miesięczne spożycie pieczywa i wyrobów cukierniczych w gospodarstwie domowym w latach 2000-2015

Table 1. The average monthly consumption of bread and confectionery products in a household in the years 2000-2015

Rodzaj wyrobu/Type of product [kg]	Przeciętne miesięczne spożycie [kg/osoba]/ The average monthly consumption [kg/person]						
	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pieczywo i produkty zbożowe/ Bread and cereal products	9,16	7,05	6,75	6,60	6,45	6,26	6,06
Wyroby cukiernicze, miód, dżem, cukier, czekolada/ Confectionery, honey, jam, sugar, chocolate	2,16	1,77	1,67	1,67	1,89	1,89	1,83

Źródło: Opracowanie na podstawie [GUS 2017, s. 80]

Source: Data derived from [GUS 2017, p. 80]

klienci chętniej robią zakupy w hipermarketach. Słabą kondycję i kryzys polskich cukierni pogłębia spadek liczby młodych rzemieślników kształcących się w zawodzie cukierników. Bierność branży, powszechny brak zaufania i współpracy oraz skłócenie między zakładami charakteryzują nierozwójową mentalność małych przedsiębiorców. Rodzinne cukiernie i piekarnie mają szansę na przetrwanie, jeśli zrezygnują z konkurencji z dużymi producentami na rzecz uzupełnienia ich oferty asortymentowej i zaproponują znacznie lepszą jakość. W tym celu powinny inwestować w nowoczesne technologie i urządzenia, które usprawnią pracę. Istotny jest też kontakt z konsumentami, sprawny marketing, reklama i zarządzanie strategiczne. Tradycyjne receptury i szanowanie wysokiej świadomości klientów to kluczowe determinanty sukcesu małych firm na współczesnym rynku spożywczym.

Badana firma funkcjonuje od 1987 roku jako przedsiębiorstwo rodzinne. Cukiernia zlokalizowana jest w Zamościu w południowej części województwa lubelskiego. Atutem miasta, oprócz rozwiniętej turystyki, jest jego silna pozycja w sektorze rolno-spożywczym. Zakład rozpoczął działalność od produkcji lodów tradycyjnych i ciasta drożdżowego. W kolejnych latach właściciel zdobywał wiedzę, doświadczenie oraz znajomość rynku. Wpłynęło to na wielkość przedsiębiorstwa, możliwości produkcyjne i liczbę pracowników. Najważniejsze grupy asortymentowe obejmują ciasta (drożdżowe, kremowe, półfrancuskie, śmietanowe, parzone, tortowe, kruche, bez kremu, biszkoptowo-tuszczone, francuskie), babeczki, pierniki i serniki.

W firmie wykorzystuje się liniową strukturą organizacyjną, dzięki której jasno określona jest hierarchia pomiędzy poszczególnymi stanowiskami w przedsiębiorstwie. Zakładem kieruje właściciel, rozdzielając obowiązki pomiędzy podlegających mu bezpośrednio pracowników. Kontroluje on pracę w cukierni. Podlegają mu bezpośrednio 4 działy:

- produkcji wyrobów (14 stanowisk), obejmujący 4 podsektory, w tym: a) wytwarzania lodów tradycyjnych (otwarty w sezonie wakacyjnym); b) produkcji tortów; c) produkcji ciast i drożdżówek (największy dział); d) konserwacji, napraw i utrzymania porządku (2 osoby);
- biuro – 2 stanowiska księgowej i kadrowej, które prowadzą sprawy rachunkowo-księgowe i personalne oraz kontrolują efektywność działania firmy w perspektywie finansowej;
- zaopatrzenie – odpowiada za logistykę zamawiania towarów w ramach stałego harmonogramu dostaw od firm współpracujących, w tym monitoring poziomu zapasów (2 osoby);
- dział sprzedaży – zajmując się sprzedażą bezpośrednią wyrobów w cukierni oraz rozwożeniem zamówionych produktów do największych kontrahentów (głównie sklepy – 4 osoby).

Cukiernia cieszy się dobrą opinią wśród kontrahentów i ma znakomitą renomę w regionie. Wychodzi naprzeciw oczekiwaniom klientów, stara się spełniać ich potrzeby i wymagania, co przekłada się na duże zaufanie i wysoki odsetek stałych klientów. Pośrednia forma sprzedaży polega na współpracy z innymi podmiotami, do których należą m.in. Szpital Jana Pawła II, sklep Feniks, Hagrot, Żabka-Zamość, Intermarche – Twierdza Zamość, sklep w Sitańcu, Lewicki, Rozmus, sklep w Grabowcu, Śliwiński, Nowacki, Szymków i Luzam.

Tabela 2. Zasada Pareto dla asortymentu badanej cukierni w latach 2014-2016

Table 2. Pareto principle for the assortment of the confectionery under review in the years 2014-2016

Rank./ Rank.	2014	Udział/ Share	2015	Udział/ Share	2016	Udział/ Share
	Produkt/Product	[%]	Produkt/Product	[%]	Produkt/Product	[%]
1.	drożdżówki z nadzieniem/buns with filling	15,5	drożdżówki z nadzieniem/buns with filling	17,1	drożdżówki z nadzieniem/buns with filling	16,5
2.	cuda francuskie/french wonders	11,7	cuda francuskie/french wonders	11,3	cuda francuskie/french wonders	11,4
3.	bajaderka/bayadere	8,6	placek meksykański/mexican cake	9,4	placek meksykański/mexican cake	10,9
4.	drożdżówki półfrancuskie/semi-french buns	8,5	drożdżówki półfrancuskie/semi-french buns	9,2	drożdżówki półfrancuskie/semi-french buns	8,9
5.	placek meksykański/mexican cake	8,5	sernik/cheese cake	7,9	paszteciki/patties	8,0
6.	sernik/cheese cake	7,5	paszteciki/patties	7,8	sernik/cheese cake	7,6
7.	paszteciki/patties	6,9	bajaderka/bayadere	6,5	bajaderka/bayadere	6,3
8.	kartofelki/tatties	5,9	kartofelki/tatties	4,6	pączki/doughnuts	4,5
9.	pączki/doughnuts	4,8	pączki/doughnuts	4,5	kartofelki/tatties	4,3
Udział w sprzedaży/ Sales share		77,9	78,3		78,4	
Przychody/rok – 9 artykułów [zł]/Income/year – 9 items [PLN]		1 317 750	1 300 986		1 365 505	
Przychody/rok – 43 artykuły [zł]/Income/year – 43 items [PLN]		1 689 467	1 660 056		1 741 272	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wartościowej struktury sprzedaży

Source: own calculation based on a valuable sales structure

Całkowita wartość przychodów ze sprzedaży produktów w 2014 roku wyniosła 1,7 mln zł. W 2015 roku zapoczątkowano akcję medialną, promującą zdrowy tryb życia wyłączający z diety produkty glutenowe. Mogło to skutkować zmianą podejścia klientów do częstotliwości zakupu i nieznacznym spadkiem przychodów firmy do poziomu 1,66 mln zł. W tabeli 2 z grupy 43 artykułów oferowanych przez firmę w latach 2014-2016 wybrano 9, które stanowiły 20% wszystkich produktów i miały największy udział w sprzedaży dla poszczególnych lat. W myśl zasady Pareto, 20% artykułów powinno generować 80% przychodów z ich sprzedaży. W badanej cukierni zasada ta sprawdziła się niemal wzorcowo. Najbardziej popularne artykuły osiągnęły 77,9% udziałów w 2014 roku, 78,4% w 2015 roku oraz 78,4% w 2016 roku. W rankingu produktów przynoszących najwyższe przychody, największym uznaniem cieszyły się drożdżówki zwykłe (udział – 16,4%/rok) i francuskie (11,5%/rok), placek meksykański (10,2%/rok), drożdżówki półfrancuskie (8,9%/rok), serniki (7,7%/rok) i paszteciki (7,6%/rok). Z grupy ciast popyt na bajaderkę stanowił 7,1% przychodów. Zestawienie zamykają pączki i ciasta bez kremu (tzw. kartofelki).

Z analizy dokumentacji finansowej wynika, że w 2016 roku całkowita roczna wartość sprzedaży wyniosła 1,741 mln zł. Najwyższą wartość sprzedaży cukiernia osiągnęła w lipcu (203,5 tys. zł). Wysokie obroty w maju (189,4 tys. zł) były związane z dużą liczbą komunii. Okres od lipca do września jest czasem zwiększonej liczby wesel, dlatego wzrasta liczba zamawianych towarów.

Sytuację tę poprawia wzmożony ruch turystyczny w Zamościu w okresie wakacyjnym. Grudzień (168,3 tys. zł) także należał do udanych ze względu na wzrastającą liczbę ciast zamawianych i kupowanych na święta Bożego Narodzenia (tab. 3).

Zakład oferuje najniższą stawkę (1,60 zł) jedynie dla drożdżówki z nadzieniem (tab. 4). Niska cena może wynikać z tego, że te produkty są najczęściej kupowane przez klientów badanego zakładu. Jednak dla pozostałych produktów cena aż 3 wyrobów była najwyższa na rynku: ciastka W-Z (2,50 zł), paszteciki z grzybami (0,90 zł) i torty kremowe (40,00 zł). Takie zestawienie daje cukierni przeciętną pozycję na rynku pod względem ceny.

Tabela 3. Wartość sprzedaży w badanym zakładzie w kolejnych miesiącach 2016 roku [tys. zł]
Table 3. Sales value in the examined company in the following months of 2016 [thous. PLN]

Sprzedaż w miesiącu [tys. zł]/Monthly sales [thous. PLN]											
I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
125,5	121,8	119,5	125,9	189,4	160,3	203,5	158,4	136,6	144,8	87,5	168,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji księgowej firmy
Source: own study based on the company's accounting documentation

Tabela 4. Ceny wybranych produktów w badanej cukierni na tle konkurentów
Table 4. Prices of selected products in the confectionery against the background of competitors

Produkt [sztuka]/ Product [unit]	Badana firma/ Examined firm	Cukiernia/ Confectionery Wasil	Cukiernia/ Confectionery Bohema	Zakład Cukierniczy/ Confectionery Turek
	Cena netto [zł]/Net price [PLN]			
Drożdżówka z nadzieniem/ Bun with filling	1,6	1,6	1,8	1,8
Paszteciki z grzybami/ Patties with mushrooms	0,9	0,6	0,7	0,5
Kremówka/Cream-cookie	2,2	2,0	2,4	2,10
Pączek/Doughnut	1,6	1,4	1,6	1,80
Tort kremowy/Cream gateau	40,0	35,0	38,0	38,0
Ciastko W-Z/W-Z pastry	2,5	2,5	2,3	2,20

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

Analizę SWOT badanej firmy przeprowadzono w celu diagnozy sytuacji biznesowej cukierni, wskazania jej mocnych i słabych stron w działalności rynkowej oraz określenia szans i zagrożeń ze strony otoczenia makroekonomicznego. Badania zrealizowano w 2017 roku na podstawie obserwacji: środowiska w jakim działa firma, pracy całego personelu, działań podejmowanych przez kierownictwo, poczynań konkurentów, branży i trendów pojawiających się na rynku cukierniczym oraz zachowań klientów przedsiębiorstwa.

Z analizy SWOT wynika m.in., że 30-letni staż rynkowy silnie identyfikuje firmę z lokalną społecznością. Przywiązanie do tradycji, dobra komunikacja, gwarancja zatrudnienia, poczucie lojalności i rzetelność pracowników, przyczyniają się do produkcji wysokiej jakości wyrobów, które są znakiem rozpoznawczym zakładu. Dzięki uznanej marce i wysokiej ocenie klientów budowana jest strategiczna przewaga firmy. Niemniej właściciel, dążąc do rozwoju przedsiębiorstwa, w szczególności koncentruje się na zwiększaniu oferowanego asortymentu. Przyczyną takiego stanu jest głównie brak motywacji ze strony kierownictwa oraz niewystarczająca inicjatywa podejmowana przez pracowników. W rezultacie zaobserwować można powszechną niechęć do zmian, często spotykaną w małych firmach rodzinnych. Realia współczesnego rynku

implikują konieczność podejmowania działań niwelujących słabe strony firmy, aby poszerzyć grono odbiorców lub zwiększyć zakres działalności firmy. Takim krokiem mogłaby stać się inwestycja w nowoczesne wyposażenie oraz wprowadzanie innowacyjnych pomysłów i strategii, sprzyjających kreowaniu przewagi konkurencyjnej zakładu.

Analizę KCS (tab. 5) zrealizowano na podstawie obserwacji badanej firmy i jej największych konkurentów na rynku cukierniczym w Zamościu. Dokonano wyboru 7 czynników, które są kluczowe dla odniesienia sukcesu w analizowanym segmencie. Pod uwagę wzięto położenie geograficzne i specyfikę rynku. Czynniki sukcesu uporządkowano w kolejności od tych najważniejszych do tych o najmniejszej wadze. Wśród nich wyróżniono: jakość produktów (0,5), wizerunek (0,4), cenę produktów i doświadczenie (po 0,3), reklamę i kontakt z klientem oraz zdolność do rozwoju (po 0,2), lokalizację (0,1). Następnie oceniono badaną cukiernię na tle konkurentów (skala 1-5) pod kątem stopnia spełnienia danego czynnika. Ostatecznie dokonano oceny ważonej i stworzono ranking zajmowanej pozycji strategicznej.

Najwyższy rezultat (8,5 pkt) uzyskała cukiernia Bohema. Na drugim miejscu (7,7 pkt) znalazła się badana firma. Cukiernie Turek (5,9 pkt) i Wasil (5,3 pkt) zajęły kolejne pozycje. Wynik badanego zakładu wskazuje, że firma zajmuje jedno z czołowych miejsc na zamojskim rynku wyrobów cukierniczych, chociaż nie jest jego liderem.

Porównując profile badanej firmy i jej głównego konkurenta (cukierni Bohema), można zauważyć, że jej najsilniejszą stroną jest doświadczenie (5 pkt). Z kolei plasuje się ona o jedną

Tabela 5. Kluczowe czynniki sukcesu (KCS) badanej firmy na tle konkurentów

Table 5. Critical Success Factors (CSF) of the researched company against the background of competitors

Kluczowe czynniki sukcesu (KCS)/ Critical Success Factors (CSF)	Waga/ Value	Badana firma/ Examined firm		Cukiernia/ Confectionery Wasil		Cukiernia/ Confectionery Bohema		Cukiernia/ Confectionery Turek	
		ocena/ rating (1-5)*	OW/ WA**	ocena/ rating (1-5)*	OW/ WA**	ocena/ rating (1-5)*	OW/ WA**	ocena/ rating (1-5)*	OW/ WA**
1. Jakość produktów/ Quality of products	0,5	4	2,0	3	1,5	5	2,5	2	1,0
2. Wizerunek marki/ Brand image	0,4	4	1,6	2	0,8	5	2,5	3	1,2
3. Cena produktów/ Products price	0,3	3	0,9	4	1,2	2	0,6	5	1,5
4. Doświadczenie/ Experience	0,3	5	1,5	3	0,9	2	0,6	4	1,2
5. Reklama i kontakt z klientem/ Advertising & contact with the client	0,2	4	0,8	2	0,4	5	1,0	3	0,6
6. Zdolność do rozwoju/ Development ability	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8	1	0,2
7. Lokalizacja/ Location	0,1	3	0,3	1	0,1	5	0,5	2	0,2
Suma/ Total	2,0	-	7,7	-	5,3	-	8,5	-	5,9

*5 – najwyższa ocena (cukiernia w danym aspekcie jest najlepsza)/ the highest rating (confectionery in a given aspect is the best), 4 – firma bardzo dobrze sobie radzi/ the company is functioning very well, 3 – cukiernia radzi sobie przeciętnie/ confectionery copes with on average, 2 – zakład jest zdecydowanie słabszy od rywali/ the firm is definitely weaker than its rivals, 1 – firma źle sobie radzi i wyraźnie odstaje od konkurentów/ the firm is functioning badly and clearly stands out from competitors, **OW – Ocena ważona/WA – Weighted assessment

Źródło: opracowanie własne

Source: own calculation

pozycję niżej (za Bohemą – 5 pkt) w trzech kategoriach, obejmujących: jakość produktów, wizerunek marki oraz reklamę i kontakt z klientem (4 pkt). Ponadto posiada mniejszą zdolność do rozwoju i nienajlepszą lokalizację (po 3 pkt w porównaniu do 4 i 5 pkt – Bohema). Słabą stroną obu przedsiębiorstw jest cena produktów (3 pkt – badana firma i 2 pkt – Bohema).

W celu uzyskania informacji na temat realizowanej strategii w przedsiębiorstwie, przeprowadzono wywiad pogłębiony z właścicielem firmy. Na podstawie wywiadu można dojść do wniosku, że posiada on rozległą wiedzę o funkcjonowaniu zakładu i jego otoczenia. Szeroka znajomość rynku i specyfiki pracy w cukierni wynika z 30-letniego doświadczenia. Strategią właściciela jest rozwój firmy, dzięki zaspokajaniu potrzeb klientów, identyfikacji zachowań konkurentów i dywersyfikacji oferowanego asortymentu. W jego planach jest przeznaczenie części kapitału na zakup nowego sprzętu do działów produkcyjnych. Jednocześnie podkreśla, że nie jest zwolennikiem innowacyjności, ponieważ wiąże się ona z dużym ryzykiem. Otwarty jest na zdobywanie i pogłębianie kontaktów z klientami, m.in. przez uczestnictwo w imprezach promujących okolicę (np. Eurofolk), podczas których prezentuje swoje wyroby. Firma wspiera lokalną społeczność, co przekłada się na jej pozytywny wizerunek i reputację. Właściciel, kieruje się intuicją w podejmowaniu trudnych decyzji. Cieszy się on dużym autorytetem wśród załogi i stawia na rozwój zakładu w długiej perspektywie. Jest to przykład typowej strategii właścicielskiej, charakterystycznej dla małych i średnich przedsiębiorstw, w których strategia to sposób myślenia, a nie wzorcowa procedura postępowania. Należy jednak zaznaczyć, że sformalizowanie planu strategicznego znacznie ułatwiłoby pracownikom (zwłaszcza produkcyjnym) zrozumienie podejmowanych decyzji. Wbrew opinii właściciela koncepcja strategii firmy nie jest wszystkim znana.

W ramach diagnozy i oceny sytuacji dotyczącej zapoznania pracowników cukierni z realizowaną strategią, w 2017 roku przeprowadzono badanie ankietowe. Kwestionariusz zawierał 10 pytań zamkniętych. Grupę respondentów stanowił cały personel, tj. 25 pracowników, którzy wypełnili anonimowo ankietę. Największy odsetek respondentów (tj. 14 osób) stanowili pracownicy produkcyjni. Pięciu ankietowanych pracowało na stanowisku zaopatrzeniowca, konserwatora lub sprzątaczk. Sprzedaż i obsługę klienta reprezentowały łącznie 4 osoby, a dwie – pracownicy biurowi (księgowa i kadrowa).

Zdecydowana większość badanych osób (21) przepracowała w cukierni ponad 5 lat, w tym 10 osób miało staż od 11 do 20 lat, a trzech ponad 20 lat. Taka polityka kadrowa jest typowa dla małych firm rodzinnych, w których pracownicy są bardzo lojalni.

Na pytanie dotyczące wiedzy na temat strategii i planów strategicznych firmy 13 osób stwierdziło, że jest zorientowana w tematyce lub że ma wystarczającą wiedzę na ten temat. Pozostała grupa (12 badanych osób) oceniła, że ma bardzo ogólną wiedzę (8 osób) lub zupełnie nie rozumie tych pojęć (4 osoby).

Rozpatrując korzyści z wdrożenia strategii w zakładzie, 6 osób wskazało, że ułatwia ona proces podejmowania decyzji. Według 5 ankietowanych świadczy ona o dojrzałości firmy. Z kolei 7 osób uważa, że strategia wytycza ścieżki rozwoju. Czterech badanych stwierdziło, że implementacja strategii przysparza jedynie problemów, a 3 osoby reprezentowały pogląd, że realizacja strategii nie wnosi żadnych korzyści.

Analiza odpowiedzi pracowników na pytanie, czy firma, w której pracują posiada strategię działania, nie potwierdziła przekonań właściciela o powszechnie znanych całemu personelowi planach strategicznych. Jedynie 15 badanych było w pełni przekonanych o istnieniu i funkcjonowaniu strategii. Z kolei 8 osób stwierdziło, że nic nie wie na ten temat a 2 ankietowanych utrzymywało, że w zakładzie strategia nie istnieje. Potwierdza to hipotezę, że właściciel samodzielnie wdraża i realizuje plany strategiczne. Chociaż dla niego wydają się one oczywiste, to dla reszty personelu już niekoniecznie.

Na pytanie o uszeregowanie (ranking) najważniejszych czynników wpływających na sukces rynkowy firmy, 20 pracowników wskazywało wysoką jakość oferowanych produktów, 15 – pozy-

tywny wizerunek, 12 – dobre kontakty z klientami, 9 – niską cenę asortymentu, 8 – unikatowość wyrobów, 6 – dogodną lokalizację. Jedynie 3 badane osoby za determinantę sukcesu rynkowego uznały innowacyjność, a 2 osoby uznały, że jest to wysoki poziom technologiczny firmy.

Ostatnie pytanie z kwestionariusza dotyczyło dobrego wizerunku firmy, który dla 24 zatrudnionych miał istotne znaczenie i świadczył o pozytywnej opinii o zakładzie. Jedynie 1 osoba stwierdziła, że jest jej to zupełnie obojętne, jak firma jest postrzegana.

Podsumowanie

Współczesne realia rynkowe determinują konieczność elastyczności organizacji w zakresie osiągania celów w ramach strategii twórczych i innowacyjnych. Wymagają one intuicji, odwagi i niestandardowych zachowań przedsiębiorców, które zapewnią rozwój firmy. Taką strategię cechują śmiałe aspiracje, oryginalne pomysły, wychodzenie poza utarte schematy działania i tworzenie własnych ścieżek rozwoju. Największy sukces odnoszą firmy, które tworzą popyt na rynku, zamiast walczyć o niego, stosując strategię błękitnego oceanu.

Badane przedsiębiorstwo nie posiada sformalizowanej strategii, ponieważ jest ona kreowana „w głowie” właściciela. Nie potrzebuje on szczegółowych analiz i koncepcji, reagując na zmiany automatycznie. Wykorzystuje on strategię utrzymania silnej pozycji na lokalnym rynku wyrobów cukierniczych. Firma znajduje się w stabilnej fazie dojrzałości, przynosi zyski i spełnia oczekiwania klientów. Niemniej opiera się na zachowawczej strategii, a nie na innowacjach. Rozważa właściciela we wdrażaniu innowacji w cukierni uwzględnia interes całej rodziny i spowodowana jest obawą bankructwa. Badana firma, wykorzystując 30 lat doświadczenia, wypracowała własny system wartości („DNA organizacji”) w postaci zasad, norm i poglądów na kwestie biznesowe, które instynktownie przenoszone są na płaszczyznę prowadzonej działalności.

Literatura/Bibliography

- Czapla Tomasz. 2008. Metody analizy wnętrza organizacji. [W] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* (Methods of analysis of the organization's interior. [In] Organization and management methods. Shaping organizational relations), ed. Wanda Błaszczuk, 24-25. Warszawa: PWN.
- Czarniawska Barbara. 2002. Interviews and organizational narratives. [W] *Handbook of interview research: Context and method* (Wywiady i narracje organizacyjne. [In] Podręcznik badań w zakresie rozmów kwalifikacyjnych), ed. Jaber Gubrium, James Holstein, 733-749. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dyduch Wojciech. 2014. *Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości* (A creative strategy as the basis for stimulating innovation and entrepreneurship). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 366: 108-114, doi: 10.15611/pn.2014.366.10.
- Firlej Krzysztof. 2013. Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce oraz metodologia badań. [W] *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce* (Characteristics of the food industry in Poland and research methodology. [In] Strategic analysis of selected sectors of the agri-food industry in Poland), ed. Krzysztof Firlej, 5-25. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Gorzelański-Dziadkowiec Magdalena. 2013. Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w analizie strategicznej na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej. [W] *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce* (The use of key success factors in strategic analysis on the example of the baking and confectionery industry. [In] Strategic analysis of selected sectors of the agri-food industry in Poland), ed. Krzysztof Firlej, 26-43. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- GUS. 2017. *Sytuacja społeczno-ekonomiczna polskich gospodarstw domowych w latach 2000-2015. Zróżnicowanie miasto-wieś* (The socio-economic situation of Polish households in the years 2000-2015. Differentiation between city and village). Warszawa: Wydawnictwo GUS.
- Janasz Krzysztof, Joanna Wiśniewska. 2014. Strategie innowacyjne organizacji (Organizational innovation strategies). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 366: 184-187, doi: 10.15611/pn.2014.366.17.

- Johannsen Hano, Terry Page. 1990. *International dictionary of management* (Międzynarodowy słownik zarządzania). London: Kogan Page Ltd.
- Kaleta Andrzej. 2008. Procedura współczesnego zarządzania strategicznego – ku elastyczności. [W] *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy* (The procedure of modern strategic management. [In] Strategic management. Basic problems), ed. Rafał Krupski, 119-120. Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Kostera Monika. 2003. *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych* (Anthropology of the organization. Methodology of field research). Warszawa: PWN.
- Krupski Rafał, Wojciech Cieśliński. 2003. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody* (Strategic management. Concepts – methods). Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- PAIiH (Polska Agencja Inwestycji i Handlu). *Sektor spożywczy* (The food sector). Polska Agencja Inwestycji i Handlu (Polish Investment and Trade Agency – food sector), <https://www.paih.gov.pl/sektory/spozywczy#>, access: 15.04.2018.
- Pierścionek Zdzisław. 2011. *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie* (Strategic management in the enterprise). Warszawa: PWN.
- Samul Joanna, Wiesław Matwiejczuk. 2011. Przewaga konkurencyjna w małych przedsiębiorstwach budowlanych (Competitive advantage in small construction companies). *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1 (732): 47-54.
- Sosnowska Krystyna. 1987. *Opracowania dokumentacyjne* (Documentation studies). Warszawa: CINTe.
- Woźniak Michał. 1997. *Statystyka ogólna* (General statistics). Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie.

Summary

The aim of the research was an all-encompassing assessment of the process of shaping the strategy of a small enterprise (confectioner's shop), conducting business activity on the local market. The verified hypothesis is that the strategy of a small company is not always formalized, because strategic plans can only be hidden „in the owner's head”. The research is of a theoretical and empirical nature, including a critical analysis of the data. An observation method, in-depth personal interview and questionnaire research were applied. A SWOT and CSF (Critical Success Factor) analysis were carried out concerning the examined enterprise and its competitors. The contemporary market realities determine the necessity of the organization's flexibility in achieving objectives as a part of creative and innovative strategies. The researched company is in a stable phase of maturity, using the strategy of maintaining a strong position on the local confectionery market. A conservative strategy based solely on increasing the range, not on innovation, may be a symptom of depression. The company, using 30 years of experience, has developed its own value system (organization's DNA) in the form of principles, standards and views on business issues that instinctively are implemented into the conducted economic activity.

Adres do korespondencji
dr inż. Krzysztof Rutkiewicz
orcid.org/0000-0001-7675-4704
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych
pl. Grunwaldzki 24a, 50-363 Wrocław
tel. (71) 320 17 81
e-mail: krzysztof.rutkiewicz@upwr.edu.pl

dr inż. Tomasz Berbeka
orcid.org/0000-0001-5148-8235
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu
Instytut Nauk Ekonomicznych i Społecznych
Pl. Grunwaldzki 24a, 50-363 Wrocław
tel. (71) 320 17 76
e-mail: tomasz.berbeka@upwr.edu.pl