

Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

WYBORY STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTW BRANŻY PIEKARNICZO-CUKIERNICZEJ

*STRATEGIC CHOICES OF COMPANIES FROM THE BAKING AND CONFECTIONERY
INDUSTRY*

Słowa kluczowe: branża piekarniczo-cukiernicza, determinanty rozwoju, wybory strategiczne

Key words: bakery and confectionery industry, development determinants, strategic choices

JEL codes: Q13

Abstrakt. Celem artykułu jest analiza czynników determinujących wybory strategiczne wśród przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej w okresie od 2012 roku do trzeciego kwartału 2017 roku. Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa analizowanej branży. Jako metodę badawczą wykorzystano klasyczną statystykę opisową bazującą na danych statystycznych PONT Info Ltd oraz raportach branżowych. Jako technikę badawczą wykorzystano *desk research* oraz obserwację wykorzystując analizę wskaźników struktury i wskaźników natężenia. Wśród największych barier rozwoju rynku piekarniczo-cukierniczego wymieniono utrzymujący się w ostatnich latach spadek spożycia pieczywa, jak i brak współpracy wewnątrz branży pomiędzy dużymi przedsiębiorstwami a małymi. Szansą dla rozwoju analizowanej branży jest rosnący eksport, oparcie strategii na specjalizacji polegającej na tworzeniu produktu niepowtarzalnego, jak również połączenie rzemiosła z nowoczesnymi technologiami i innowacjami – co jest najtrudniejsze.

Wprowadzenie

Niepewność, którą rodzi postępujący proces globalizacji, wywiera ogromny wpływ na formułowanie strategii rozwoju przedsiębiorstw. Rozwój współczesnych przedsiębiorstw związany jest ściśle z realizacją strategii opartej na konkurencyjności, współpracy i etyce, a zysk nie jest już jedynym celem przedsiębiorstwa. Jak stwierdził Peter Drucker, właściwym celem przedsiębiorstwa jest zadowolony klient, to on zapewnia utrzymanie określonego udziału w rynku oraz osiągnięcie pozycji lidera, jak również to klient zapewnia zyski, które potem mogą być reinwestowane w dalszy rozwój [Kotler 2013]. Reakcją kadry zarządzającej na zmieniające się otoczenie jest nieustanne poszukiwanie nowych rozwiązań, a same działania ukierunkowane są na rozwój produktów i innowacje – zarówno technologiczne, jak i w obszarze organizacji i zarządzania. Można stwierdzić, że osoby zarządzające nieustannie dokonują wyborów strategicznych.

Z tych względów celem artykułu jest analiza czynników determinujących wybory strategiczne wśród przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej. Postawiono następujące pytania badawcze: 1) jak zmieniła się branża piekarniczo-cukiernicza w latach 2012-2017, 2) jakie są stymulanty i bariery rozwoju analizowanej branży i 3) jakie są wybory strategiczne osób zarządzających analizowanymi przedsiębiorstwami.

Material i metodyka badań

Jako metodę badawczą wykorzystano klasyczną statystykę opisową bazującą na danych statystycznych PONT Info Ltd, które obejmowały okres od 2012 roku do trzeciego kwartału 2017 roku, Raport ARC Rynek i Opinia oraz portal spożywczy. Jako technikę badawczą wykorzystano *desk research* oraz obserwację wykorzystując analizę wskaźników struktury i wskaźników natężenia: E/GS – udział sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem, NPM

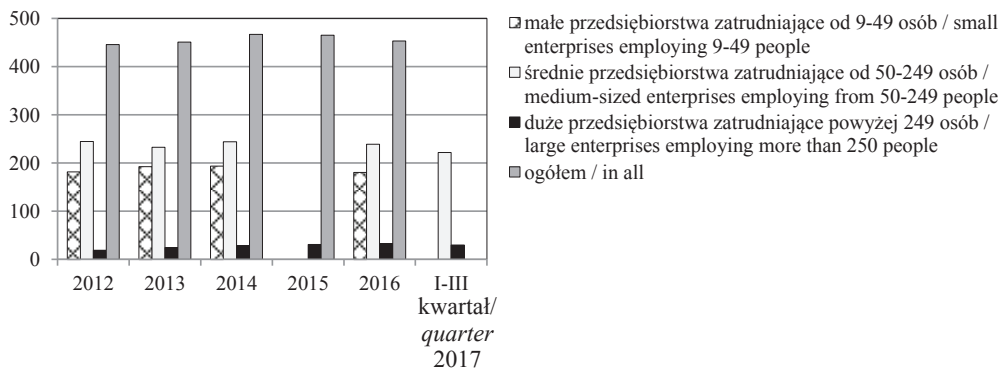
– stopa zysku netto, GS – przychody ogółem, TR – przychody z całokształtu działalności, ES – sprzedaż eksportowa opodatkowana stawką VAT 0%, PEN – liczba rentownych jednostek gospodarczych, EMPN – liczba pracujących, EN – liczba jednostek gospodarczych. Opis materiału statystycznego zaprezentowano w formie dyskusji oraz na wykresach.

Wyniki badań i dyskusja

W branżowym podziale sektora spożywczego według PKD produkcja wyrobów piekarniczych (10.7) znajduje się w sekcji C (przetwórstwo przemysłowe) w produkcji artykułów spożywczych. Według danych PONT Info Ltd. w systemie PKD na koniec 2016 roku zarejestrowanych było 453 jednostek gospodarczych produkujących pieczywo oraz wyroby ciastkarskie. Dane nie zawierają liczby mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób, których w omawianej branży jest najwięcej. Liczbę jednostek gospodarczych i ich strukturę według wielkości przedstawiono na rysunku 1.

Dokonując analizy danych przedstawionych na rysunku 1, można stwierdzić, że w latach 2012-2015 liczba przedsiębiorstw działających w omawianej branży zwiększała się lub utrzymywała na takim samym poziomie. Ze względu na brak danych dotyczących liczby małych i średnich przedsiębiorstw w 2015 roku, nie dokonano analizy tego obszaru. W 2016 roku względem 2015 roku liczba przedsiębiorstw ogółem zmniejszyła się o 1,8%, natomiast w III kwartale 2017 roku liczba podmiotów zmniejszyła się o 8% w stosunku do 2016 roku (również ze względu na brak danych dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw w I-III kwartale 2017 roku nie dokonano analizy z podziałem na wielkość przedsiębiorstw).

Przeciętna stopa zysku operacyjnego w grupie przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób wyniosła 10,44% w 2016 roku, natomiast w 2015 roku 9,69%. Tylko w 2009 roku wynik (10,08%) był zbliżony do tego z poprzedniego roku. Z kolei stopa zysku netto po dwunastu miesiącach 2016 roku wyniosła 9,88% względem 6,01% w 2015 roku [Skrzypczyk 2017]. Dane przedstawione w PONT Info Ltd. za kwartały I-III 2017 roku, a dotyczące stopy zysku z działalności gospodarczej, stopy zysku operacyjnego oraz stopy zysku netto nie były już tak obiecujące jak w 2016 roku. Stopa zysku z działalności gospodarczej wśród dużych przedsiębiorstw zmniejszyła się o 3,6% względem 2016 roku, wśród przedsiębiorstw średnich stopa zysku wzrosła o 0,3%, natomiast nie było danych dotyczących małych przedsiębiorstw. W trzech pierwszych kwartałach 2017 roku stopa zysku operacyjnego zmniejszyła się o 1,7% wśród dużych przedsiębiorstw, natomiast wśród średnich przedsiębiorstw zwiększyła się o



Rysunek 1. Struktura przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej według wielkości w latach 2012-2017
Figure 1. Structure of enterprises from the baking and confectionery industry by size in 2012-2017

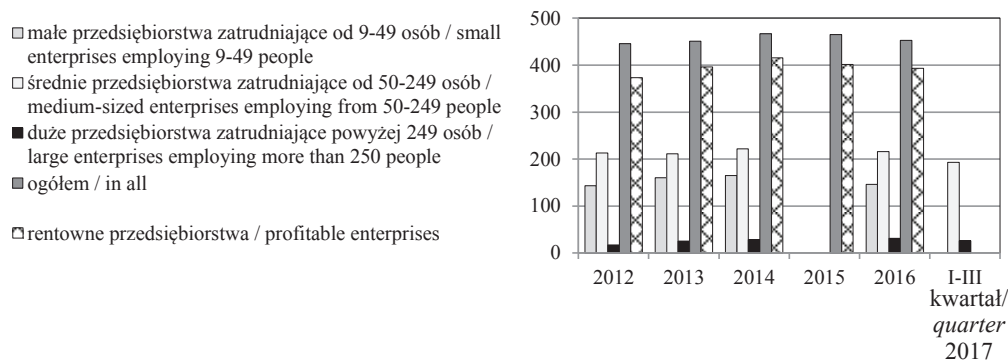
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PONT Info Ltd. (<http://baza.pontinfo.com.pl/index.php>)
Source: own study based on PONT Info Ltd. <http://baza.pontinfo.com.pl/index.php>)

0,3%. Zysk netto wśród dużych przedsiębiorstw zmniejszył się o 4%, natomiast wśród przedsiębiorstw średnich zwiększył się zaledwie o 0,1%. Liczbę rentownych przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej przedstawiono na rysunku 2.

Analizując dane przedstawione na rysunku 2 można stwierdzić, że rentowność badanych przedsiębiorstw w zależności od wielkości w latach 2012-2014 utrzymywała się na podobnym poziomie (w 2015 roku brak danych), a w trzech pierwszych kwartałach 2017 roku rentowność średnich i dużych przedsiębiorstw wyraźnie zmniejszyła się. Natomiast porównując dane dotyczące przedsiębiorstw nierentownych w stosunku do podmiotów ogółem, można stwierdzić, że w 2012 roku odsetek nierentownych przedsiębiorstw w branży piekarniczo-cukierniczej był najwyższy i wynosił 16,4%, w 2013 roku zmniejszył się do 12,2%, najniższy współczynnik odnotowano w 2014 roku –11% nierentownych przedsiębiorstw, w 2015 roku współczynnik ten znowu wzrósł i wyniósł 13,8%, aby w roku 2016 zmniejszył się do 13,2%. Dokonując analizy danych za trzy kwartały 2017 roku, należy stwierdzić, że nierentownych dużych przedsiębiorstw było aż 16%, natomiast średnich 13,1% (nie było danych dotyczących małych przedsiębiorstw). Warto zwrócić uwagę na fakt, że w latach 2014-2016 liczba przedsiębiorstw ogólnie działających w analizowanej branży zmniejszyła się. Analizując dane dotyczące liczby średnich i dużych jednostek gospodarczych w trzech kwartałach 2017 roku można zauważyć, że liczba tych przedsiębiorstw zmniejszyła się (dużych o 10%, średnich o 7%), co pozwala wysnuć prognozę, że liczba przedsiębiorstw ogółem była mniejsza w 2017 roku względem 2016 roku. Likwidacja nierentownych przedsiębiorstw w branży miała wpływ na zmniejszanie się współczynnika procentowego przedsiębiorstw ogółem względem jednostek nierentownych.

Analizując strukturę zatrudnienia wśród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 49 pracowników (brak danych dla pozostałych przedsiębiorstw), można stwierdzić, że liczba pracujących w przedsiębiorstwach piekarniczo-cukierniczych zmniejszyła się o 3,8% w trzech pierwszych kwartałach 2017 roku względem 2016 roku, natomiast w latach 2012-2016 liczba pracujących w analizowanych przedsiębiorstwach wzrastała (w 2013 roku względem 2012 o 3,5%, w 2014 roku względem 2013 o 2,2%, w 2015 roku względem 2014 o 3,9% oraz w 2016 roku względem 2015 o 4,6%). Można stwierdzić, że sprawdziły się przewidywania, że 2017 rok był bardzo ważny dla większości piekarni w Polsce [Piętka 2016].

Do najważniejszych barier rozwoju przedsiębiorstw omawianej branży należą: utrzymujący się spadek spożycia pieczywa, zwiększający się udział pieczywa mrożonego na rynku i brak pomysłu właścicieli piekarni na przyszłość. Wśród czynników stymulujących rozwój branży należy wymienić eksport oraz zmieniające się preferencje klientów.



Rysunek 2. Liczba rentownych przedsiębiorstw branży piekarniczo-cukierniczej

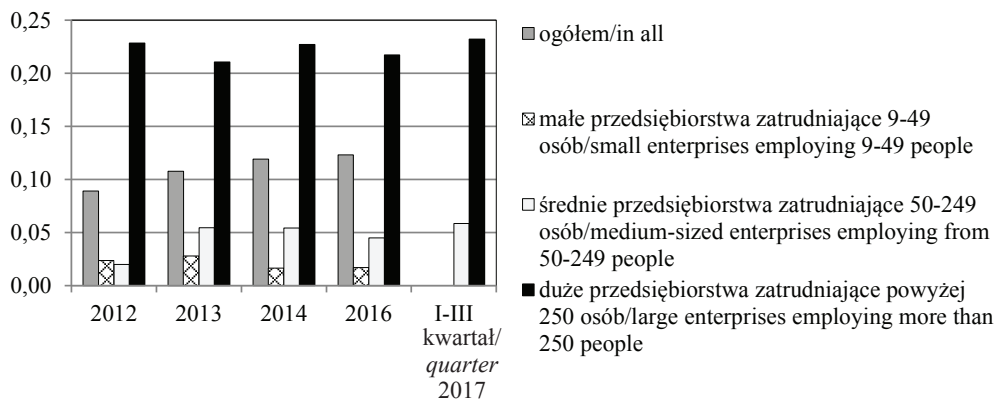
Figure 2. Number of profitable enterprises in the baking and confectionery industry

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PONT Info Ltd. (<http://baza.pontinfo.com.pl/index.php>)

Source: own study based on PONT Info Ltd. <http://baza.pontinfo.com.pl/index.php> 10.03.2018

W Polsce utrzymuje się spadek spożycia pieczywa, w 2016 roku wyniósł on 42 kg na osobę, w 2017 roku 41 kg na osobę, a np. w 1993 roku poziom spożycia pieczywa wynosił 97 kg na osobę, łatwo więc zauważyć, że w ciągu ostatnich 20 lat poziom spożycia pieczywa zmalał o połowę. Zdaniem piekarzy polski konsument nie ma wiedzy na temat atutów chleba dobrej jakości. Spada poziom spożycia pieczywa przez Polaków, ale wzrasta konsumpcja pieczywa z ciasta z głębokiego mrożenia. Udział pieczywa mrożonego w spożyciu zwiększa się i w roku 2017 wyniósł około 15% rynku [Biznes... portalspozywczy.pl, 20.09.2017], ale prognozuje się, że w latach 2019-2020 przekroczy pułap 20% [Topolski 2016].

Branża piekarnicza w Polsce jest jedną z najszybciej rosnących gałęzi gospodarki pod kątem eksportu, ze średnim wzrostem rocznym rzędu kilkunastu procent. Wartość netto eksportu polskiego pieczywa wynosi więcej niż krajowe zapotrzebowanie [Topolski 2016]. Struktura eksportu według wielkości przedsiębiorstw w latach 2012-2014 oraz w trzech pierwszych kwartałach 2017 roku (2015 rok brak danych) została przedstawiona na rysunku 3.



Rysunek 3. Struktura eksportu według wielkości przedsiębiorstw w latach 2012 - 2017

Figure 3. The structure of exports according to the size of enterprises in years 2012-2017

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PONT Info Ltd. (<http://baza.pontinfo.com.pl/index.php>)
Source: own study based on PONT Info Ltd. <http://baza.pontinfo.com.pl/index.php> 10.03.2018

Z analizy danych na rysunku 3 wynika, że w trzech kwartałach 2017 roku nastąpiło zwiększenie udziału sprzedaży eksportowej w przychodach ogółem analizowanych dużych i średnich przedsiębiorstw, odpowiednio o 0,02% oraz o 0,01%. Nie jest to wzrost bardzo duży, ale świadczyć może o utrzymującej się tendencji wzrostowej eksportu.

Kolejnym zielonym światłem dla piekarni i cukierni może być fakt, że Polacy zamierzają częściej odwiedzać cukiernie i lodziarnie. Jak wynika z badań ARC Rynek i Opinia, Polacy odwiedzają cukiernie i lodziarnie średnio 2-3 razy w miesiącu i wydają zazwyczaj jednorazowo od 10-20 zł. Najczęściej odwiedzane są lokalne cukiernie (odpowiedziało tak 54% badanych) oraz McDonald/McCafe (46% badanych). Spośród sieciowych cukierni i lodziarni najczęściej odwiedzane są lodziarnie Grycan oraz cukiernie Sowa – deklarowało 23% respondentów. Również warto zwrócić uwagę, że 25% badanych zamierza w przyszłości częściej spożywać takie wyroby cukiernicze [ARC Rynek i Opinia, http://www.arc.com.pl/polacy_zamierzaja_czesciej_odwiedzac_cukiernie_i_lodziarnie-40999628-pl.html].

Zarządzający przedsiębiorstwami często dokonują strategicznych wyborów i chcą uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki pozycjonowaniu rynkowemu lub dzięki zapewnieniu zdolności i niezbędnych kompetencji, aby tworzyć lub dostarczać produkty i usługi. Warto, aby przy

dokonywaniu strategicznych wyborów osoby zarządzające zwracały uwagę na cztery zdolności organizacyjne, które sprzyjają adaptacji: zdolność do odczytywania sygnałów nadchodzących zmian i podejmowania stosownych działań; zdolność do eksperymentowania – nie tylko z produktami i usługami, ale również z modelami biznesowymi, procesami i strategiami; zdolność do zarządzania złożonymi i wzajemnie powiązanymi wielopodmiotowymi systemami; zdolność do motywowania pracowników i partnerów [Reeves, Deimler 2011/2012].

Odnosząc wybory strategiczne do modelu biznesowego warto zwrócić uwagę, że są one jednym z kluczowych komponentów modelu, obok sieci wartości, kreowania wartości oraz zawłaszczenia wartości [Shafer i in. 2005]. Dokonując strategicznych wyborów uwaga kierowników przeważnie skierowana jest na: klienta, zdolności/kompetencje, przychód/ceny, konkurencję, ofertę produktową, markę, zróżnicowanie [Romaniuk 2016]. Możliwe wybory strategiczne mogą być nakierowane na rywalizację (wiodąca pozycja pod względem kosztów, zróżnicowanie, koncentracja), ograniczanie konkurencji (alianse strategiczne, fuzje, przejęcia) oraz unikanie konkurencji (nisza rynkowa). Opisane wybory są determinowane zdolnościami kierowników, które są bardzo trudne do zdobycia. Zdolności te można odnieść do trzech płaszczyzn. Pierwszą płaszczyznę stanowi konkurencja – odczuwanie zmian, reagowanie na to, co dzieje się na rynku, podejmowanie działań pozwalających na wyprzedzenie konkurentów. Drugą płaszczyzną to wykorzystanie potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa, który obejmuje: eksperymentowanie – wdrażanie nowych modeli biznesowych, rozwiązań, procesów i strategii oraz motywowanie pracowników i partnerów do działania. Motywowanie pracowników i partnerów obejmuje nie tylko budowanie wewnętrznych wzajemnych relacji w przedsiębiorstwie, ale również obejmuje relacje z interesariuszami zewnętrznymi. Z budowaniem relacji sieci wzajemnych powiązań związana jest czwarta wymieniona powyżej zdolność związana z zarządzaniem złożonymi i wielopodmiotowymi systemami. Zdolność ta może być osiągnięta dzięki kooperacji przedsiębiorstw, która oznacza jednoczesną współpracę i konkurencję. Osoby zarządzające przedsiębiorstwami wykorzystują strategię kooperacji, ponieważ oczekują lepszych wyników niż te które były osiągnięte dotychczas. Niektórzy autorzy formułują wręcz pogląd, że zachodzi ciągła ewolucja relacji przedsiębiorstw – od konkurencji, przez współpracę do kooperacji [Czakon 2009].

Dokonując analizy branży piekarniczo-cukierniczej należy stwierdzić, że widoczne są strategie związane z rywalizacją oraz ograniczaniem konkurencji. Eksperti wskazują, że większość polskich piekarni nie ma pomysłu na przyszłość [Piętka 2017], można zatem wskazać, że mogą oni opierać swoje strategie na specjalizacji, ekspansji na rynki zagraniczne oraz wykorzystaniu metody rozwoju zewnętrznego.

Strategia dywersyfikacji oparta na otwieraniu przez piekarzy firmowych sklepów, poszerzona o ofertę kawiarniano-restauracyjną (np: bułki pizzowe, kanapki, zapiekanki) wchodzi w fazę nasycenia. Potrzebna będzie optymalizacja takich sieci sklepów, ponieważ brakuje ludzi chętnych do pracy. Dotyczy to nie tylko sfery produkcji, ale również trudno znaleźć kierowców, handlowców, ekspedientki czy pracowników administracji. Dodatkowo tradycyjne piekarnie opierają produkcję na tanich komponentach i surowcach, chcąc rywalizować w ten sposób z dyskontami i sklepami sieciowymi [Piętka 2017]. Rozwiązaniem może być wybranie optymalizacji biznesu poprzez specjalizację – piekarnie specjalistyczne. Strategia ta ma być oparta na produkcji produktu wyjątkowego, rzemieślniczego i niszowego. Szacuje się, że 40-50% rynku dla takich produktów znajduje się w Warszawie [Piętka 2016].

Duże możliwości ekspansji upatruje się nie tylko w Polsce, ale również w rejonie Europy Środkowo-Wschodniej. Na terenie kraju wzrost udziału pieczywa mrożonego w sprzedaży należy do największych w Europie. Perspektywy rozwoju są więc bardzo obiecujące w relacji do krajów Europy Zachodniej, gdzie rynek jest już nasycony. Szacuje się, że potencjał rozwoju wciąż jest duży, mimo pewnego spowolnienia na skutek wyposażenia głównych sieci dyskontowych w piece. Konsumenci chcą przez cały dzień mieć do dyspozycji ciepłe pieczywo w

szerokim asortymencie i to nie tylko w największych sieciach. Duży potencjał w tym względzie mają sklepy typu convenience, czy sieci piekarnicze [Tubilewicz 2016]. Dla przedsiębiorstw, które mają środki finansowe na inwestycje, szansą może być rozbudowa ich zakładów oraz zdolności produkcyjnych, inwestycje w innowacyjne technologie i zwiększanie udziału w rynku pieczywa mrożonego.

Strategia oparta na ograniczaniu konkurencji, czyli konsolidacja w branży piekarniczej w Polsce jest ciągle obszarem, w którym jest bardzo dużo do zrobienia.

Wnioski

1. Główną barierą rozwoju branży piekarniczo-cukierniczej jest spadające spożycie chleba i jego malejący udział w diecie.
2. Szansą rozwoju branży jest rosnący eksport oraz edukacja dotycząca wartości odżywczych, które są w pieczywie.
3. Branża piekarnicza powinna się wzmacniać przez konsolidację oraz współpracę tradycyjnych rzemieślniczych piekarni z dużymi przedsiębiorstwami, które posiadają nowoczesne technologie. Przy zachowaniu tradycyjnych receptur i wysokiej jakości składników mrożenie mogłoby być sposobem na dostarczanie dobrej jakości pieczywa do punktów sprzedaży, aby oferować klientom zróżnicowany asortyment lub do piekarni, które same nie musiałyby zwiększać produkcji [Mielczarski 2017].

Literatura/Bibliography

- ARC Rynek i Opinia. *Polacy zamierzają częściej odwiedzać cukiernie i lodziarnie* (Poles intend to visit sweets and ice-cream shops more often), http://www.arc.com.pl/polacy_zamierzaja_czesciej_odwiedzac_cukiernie_i_lodziarnie-40999628-pl.html, access: 15.03.2018.
- Biznes pieczywa mrożonego zajmuje ok. 15 proc. rynku* (The business of frozen bread takes about 15 percent of the market), [portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), 20.09.2017, <http://www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/biznes-pieczywa-mrozonego-zajmuje-ok-15-proc-rynku,149202.html>.
- Czakon Wojciech. 2009. Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości (Coopetition – a weave of creating and appropriating values). *Przegląd Organizacji* 12: 128-130.
- Kotler Philip. 2013. *Kim są nasi klienci?* [W] *Pięć najważniejszych pytań* (Who are our clients? [In] The five most important questions), ed. Peter Drucker, 44-45. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Mielczarski Maciej. 2017. *Czas się zbroić? Rynek pieczywa mrożonego w Polsce* (It's time to arm yourself? The frozen bread market in Poland). Raport Mistrza Branży, raport mistrza branży, <http://mistrzbranzy.pl/artykuly/pokaz/raport-mistrza-branzy-czas-sie-zbroic-rynek-pieczywa-mrozonego-w-polsce-4041.html>.
- Piętka Andrzej. 2016. *Do Polski pukają wielkie piekarnie z Europy – podsumowanie roku 2016 w branży* (Great bakeries from Europe knock on Poland – a summary of 2016 in the industry), [portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), 22.12.2016, <http://www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/do-polski-pukaja-wielkie-piekarnie-z-europy-podsumowanie-roku-2016-w-branzy,138551.html>.
- Piętka Andrzej. 2017. *Większość polskich piekarni nie ma pomysłu na swoją przyszłość* (Most Polish bakeries do not have an idea for their future), [portalspozywczy.pl](http://www.portalspozywczy.pl), 10.07.2017, <http://www.portalspozywczy.pl/zboza/wiadomosci/wiekszosc-polskich-piekarni-nie-ma-pomyslu-na-swoja-przyszlosc,146525.html>.
- PONT Info Ltd. <http://baza.pontinfo.com.pl/index.php>, 10-18. 03.2018.
- Reeves Martin, Mike Deimler. 2011/2012. Zdolność do adaptacji źródłem nowej przewagi konkurencyjnej (The ability to adapt to the source of a new competitive advantage). *Harvard Business Review Polska* 106-107: 41.
- Romaniuk Krystyna. 2016. Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 421: 508-518.
- Shafer Scott, Jeff H. Smith, Jane Linderb. 2005. The power of business model. *Business Horizons* 48: 199-207.

- Skrzypczyk Marta. 2017. *Stan branży* (The condition of the industry), http://www.zsp2.ckj.edu.pl/PublikacjeSzkolne/Slota/WPC_maj_17.pdf.
- Topolski Waldemar. 2016. *Polska eksportuje więcej pieczywa niż wódki* (Poland exports more bread than vodka), [portalspozywczy.pl, 03.11.2016](http://www.portalspozywczy.pl/03.11.2016), <http://www.portalspozywczy.pl/zbo.za/wiadomosci/polska-eksportuje-wiecej-pieczywa-niz-wodki,136436.html>.

Summary

The work contains an analysis of changes taking place in the bakery and confectionery industry based on selected parameters in 2012 - Q1-Q3 2017. The aim of this study is an analysis of the factors determining strategic choices among companies in the baking and confectionery industry. The subjects of the research are enterprises of the above mentioned industry. As a research method, classical descriptive statistics were used, based on PONT Info Ltd statistical data and industry reports. As a research technique, desk research and observation were used using the analysis of structure indicators and intensity indicators. The significant barriers to the bakery and confectionery market include the decline in bread consumption over the years, as well as the lack of cooperation within the industry between large enterprises and small businesses. An opportunity for the development of the analyzed industry is a growing export, basing the strategy on the specialization of creating a unique product, as well as the combination of craft and modern technologies and innovations – which is the most difficult.

Adres do korespondencji
dr Magdalena Gorzelany-Dziadkowiec (orcid.org/0000-0001-9062-5984)
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Katedra Strategii Zarządzania i Rozwoju Organizacji
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. 665 740 800
email: gorzelam@uek.krakow.pl