

The background image shows a brewery with large, polished copper brewing tanks and complex piping. Two men are standing in the foreground, looking at the equipment. The scene is dimly lit, with light reflecting off the metallic surfaces of the tanks.

Strategie biznesu: Studium przypadku lokalnej firmy z sektora browarniczego

Bartłomiej Domański (195971), Yehor Shcherbakov (159815),
Tomasz Sydon (189756), Artem Karpenko (195857)

Przedmiot analizy



Mały, lokalny browar z wieloletnią tradycją.



W obecnej formie od 10 lat, historia sięga czasów powojennych.



Specjalizacja w produkcji piwa opartego na tradycyjnych recepturach i metodach.



Stopniowe umacnianie swojej pozycji na rynku lokalnym w promieniu 50 km.



Produkcja piwa beczkowego i butelkowego, wyróżniające się wysoką jakością oraz tradycyjnym smakiem.



Rozwój oparty na własnych środkach, współpraca z lokalnymi dostawcami i partnerami.



Lokalny zasięg sprzedaży i silna pozycja konkurencyjna, szczególnie w piwie beczkowym.

Metody analizy

Analiza SWOT:

Identyfikacja wewnętrznych mocnych i słabych stron oraz zewnętrznych szans i zagrożeń.

Mapa grup strategicznych:

Lokalizacja browaru względem konkurencji w branży piwowarskiej.

5 sił Portera:

Ocena konkurencyjności i atrakcyjności rynku poprzez pięć kluczowych czynników.

Analiza scenariuszowa:

Przewidywanie potencjalnych scenariuszy rozwoju firmy w zależności od zmiennych rynkowych.

Analiza SWOT

Q2

Q3

Q4

1,000

Obszary krytyczne



Ocena obszarów na przykładzie pozycji rynkowej i marki

Rozpoznawalność i postrzeganie marki lokalnie

Istotna dla utrzymania lojalnej bazy klientów (ranga 0.35); browar ma silną pozycję i duże zaufanie, szczególnie wśród konsumentów w swojej niszy (ocena 8/10).

Udział w rynku lokalnym

Znaczący udział zapewniający stabilność i konkurencyjność, widoczny wzrost sprzedaży (ocena 9/10).

Działania na rynku krajowym

Kluczowe dla ekspansji firmy (ranga 0.4); brak wyraźnej pozycji poza rynkiem lokalnym, szersze działania marketingowe ograniczone do udziału w targach branżowych (ocena 3/10).

Pełna identyfikacja i ocena

| L.p. | Obszar krytyczny | Kryterium oceny obszaru | Ranga | Ocena | R x O | Suma | silna/słaba strona |
|------|---|---|-------|-------|-------|------|--------------------|
| 1 | Technologia produkcji i jakość produktu | innowacyjność i jakość technologii produkcji | 0,35 | 8 | 2,8 | 6,5 | silna strona |
| | | jakość surowców | 0,2 | 9 | 1,8 | | |
| | | zdolność do zwiększenia skali produkcji przy zachowaniu jakości | 0,35 | 4 | 1,4 | | słaba strona |
| | | certyfikaty jakości | 0,1 | 5 | 0,5 | | |
| 2 | Pozycja rynkowa i marka | rozpoznawalność i postrzeganie marki lokalnie | 0,35 | 9 | 3,15 | 6,6 | silna strona |
| | | udział w rynku lokalnym | 0,25 | 9 | 2,25 | | |
| | | działania na rynku krajowym | 0,4 | 3 | 1,2 | | słaba strona |
| 3 | Strategia dystrybucji | elastyczność i sposoby dystrybucji | 0,4 | 8 | 3,2 | 6,5 | silna strona |
| | | docieranie do nowych rynków | 0,35 | 3 | 1,05 | | słaba strona |
| | | relacje z odbiorcami | 0,25 | 9 | 2,25 | | |
| 4 | Kapitał i inwestycje | kapitał własny i finansowanie zewnętrzne | 0,35 | 5 | 1,75 | 6,1 | silna strona |
| | | inwestycje w modernizację i rozwój | 0,25 | 9 | 2,25 | | |
| | | rentowność i stabilizacja finansowa | 0,35 | 6 | 2,1 | | |
| 5 | Zasoby ludzkie i kultura organizacyjna | motywacja i zaangażowanie pracowników | 0,35 | 8 | 2,8 | 6,85 | silna strona |
| | | struktura i zarządzanie | 0,3 | 7 | 2,1 | | |
| | | relacje wewnętrzne | 0,15 | 9 | 1,35 | | |
| | | szkolenia i rozwój zawodowy | 0,2 | 3 | 0,6 | | |
| 6 | Relacje z dostawcami i klientami | relacje z dostawcami | 0,35 | 8 | 2,8 | 8,25 | silna strona |
| | | zaawansowanie i jakość logistyki | 0,4 | 8 | 3,2 | | silna strona |
| | | relacje z klientami i obsługa konsumentów | 0,25 | 9 | 2,25 | | |

Identyfikacja interesariuszy i czynników zewnętrznych

| | |
|------------------------------------|--|
| Klienci: | • osoby prywatne, puby, restauracje, sklepy, hurtownie |
| Dostawcy: | • surowców, energii, sprzętu, usług |
| Odbiorcy: | • hurtownie, dystrybutorzy, puby, sklepy, restauracje, |
| Właściciele: | • główni właściciele, inwestorzy |
| Sojusznicy strategiczni: | • Stowarzyszenie Małych i Średnich Browarów Polskich, partnerzy handlowi i logistyczni |
| Związki zawodowe | |
| Regulatorzy: | • rząd i władze lokalne, instytucje ochrony środowiska |
| Media: | • lokalne, branżowe i społecznościowe |
| Wymiar techniczny: | • infrastruktura technologiczna, zespół techniczny |
| Wymiar ekonomiczny: | • koszty produkcji, rynek |
| Wymiar społeczno-kulturowy: | • lokalna społeczność, kultura organizacyjna |
| Wymiar międzynarodowy: | • globalni, sieciowi konkurenci |

Szanse i zagrożenia

Klienci

- Rosnąca popularność piwa rzemieślniczego
- Zwrot klientów ku tańszym, komercyjnym markom piwa

Dostawcy

- Korzystne warunki negocjacyjne dzięki dużej konkurencji
- Ryzyko zakłóceń produkcji w wyniku całkowitego uzależnienia od dostawców

Odbiorcy

- Możliwość rozszerzenia współpracy z hurtowniami i zwiększenia liczby odbiorców detalicznych
- Ryzyko przejęcia punktów sprzedaży przez konkurentów

Właściciele

- Możliwe wsparcie inwestorów
- Ograniczone możliwości rozwoju przez trudności w uzyskaniu kredytów

Sojusznicy strategiczni

- Wymiana wiedzy w ramach *Stowarzyszenia*
- Ograniczona liczba sojuszników na lokalnym rynku

Związki zawodowe

- Korzystna współpraca w ramach ulepszania warunków pracy
- Konflikty ze związkami zawodowymi

Szanse i zagrożenia

Regulatorzy

- Programy wsparcia rozwoju lokalnych przedsiębiorstw
- Wzrost kosztów działalności przez nowe regulacje i podatki

Media

- Zwiększenie rozpoznawalności po promocji unikalnego charakteru marki
- Negatywna kampania medialna (np. dotycząca problemów środowiskowych)

Wymiar techniczny

- Zwiększenie wydajności dzięki modyfikacjom technologicznym
- Wysokie koszty wdrażania nowych technologii

Wymiar ekonomiczny

- Wzrost sprzedaży piwa w stosunku do alkoholi wysokoprocentowych
- Rosnące koszty produkcji (energia, surowce)

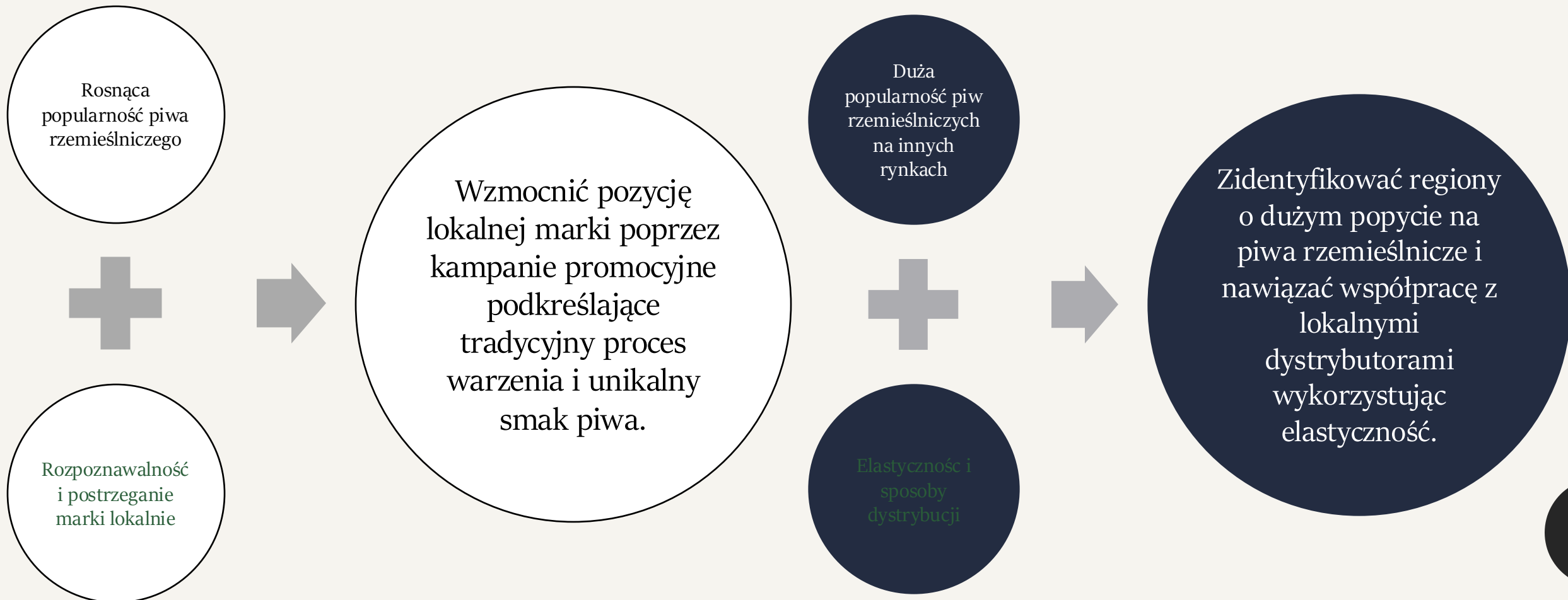
Wymiar społeczno-kulturowy

- Wzrost zainteresowania wspieraniem marek lokalnych przez konsumentów
- Migracja części bazy klientów z regionu do większych miast

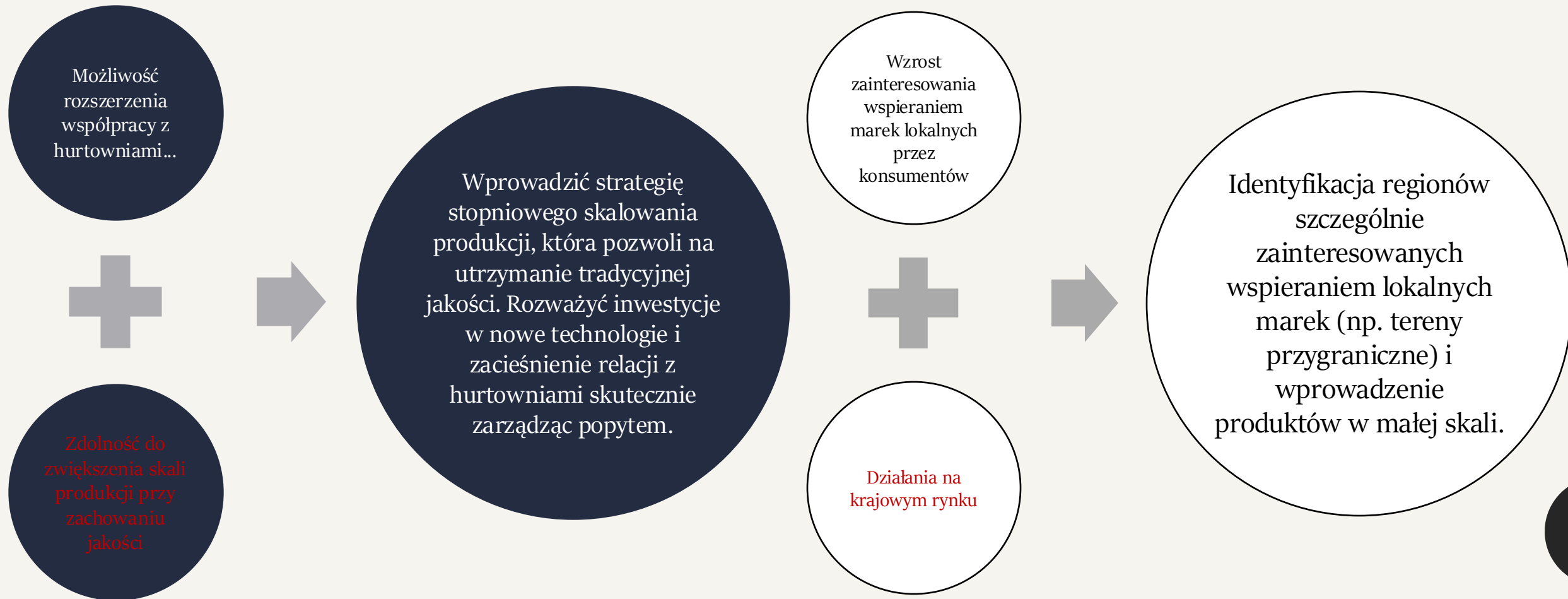
Wymiar międzynarodowy

- Duża popularność piw rzemieślniczych na innych rynkach
- Konkurencja międzynarodowych korporacji piwowskich

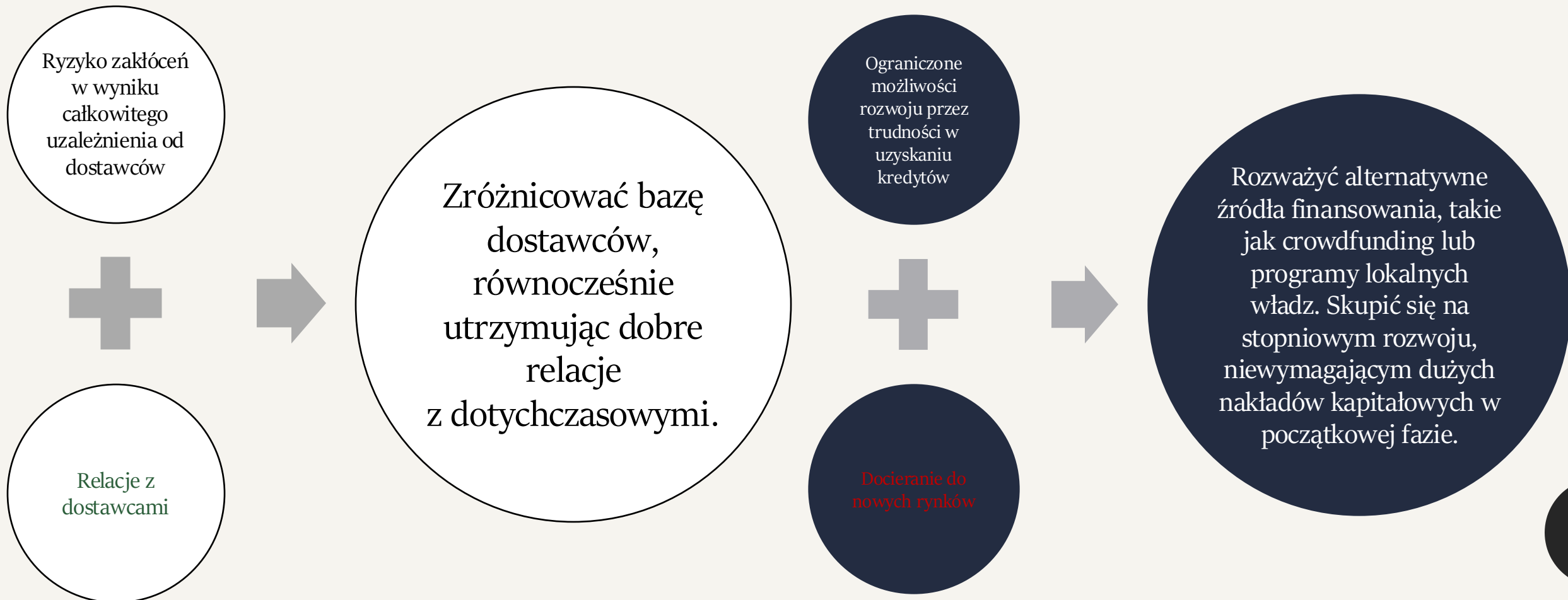
Reakcje na szanse



Reakcje na szanse



Reakcje na zagrożenia



Reakcje na zagrożenia



Najważniejsze wnioski



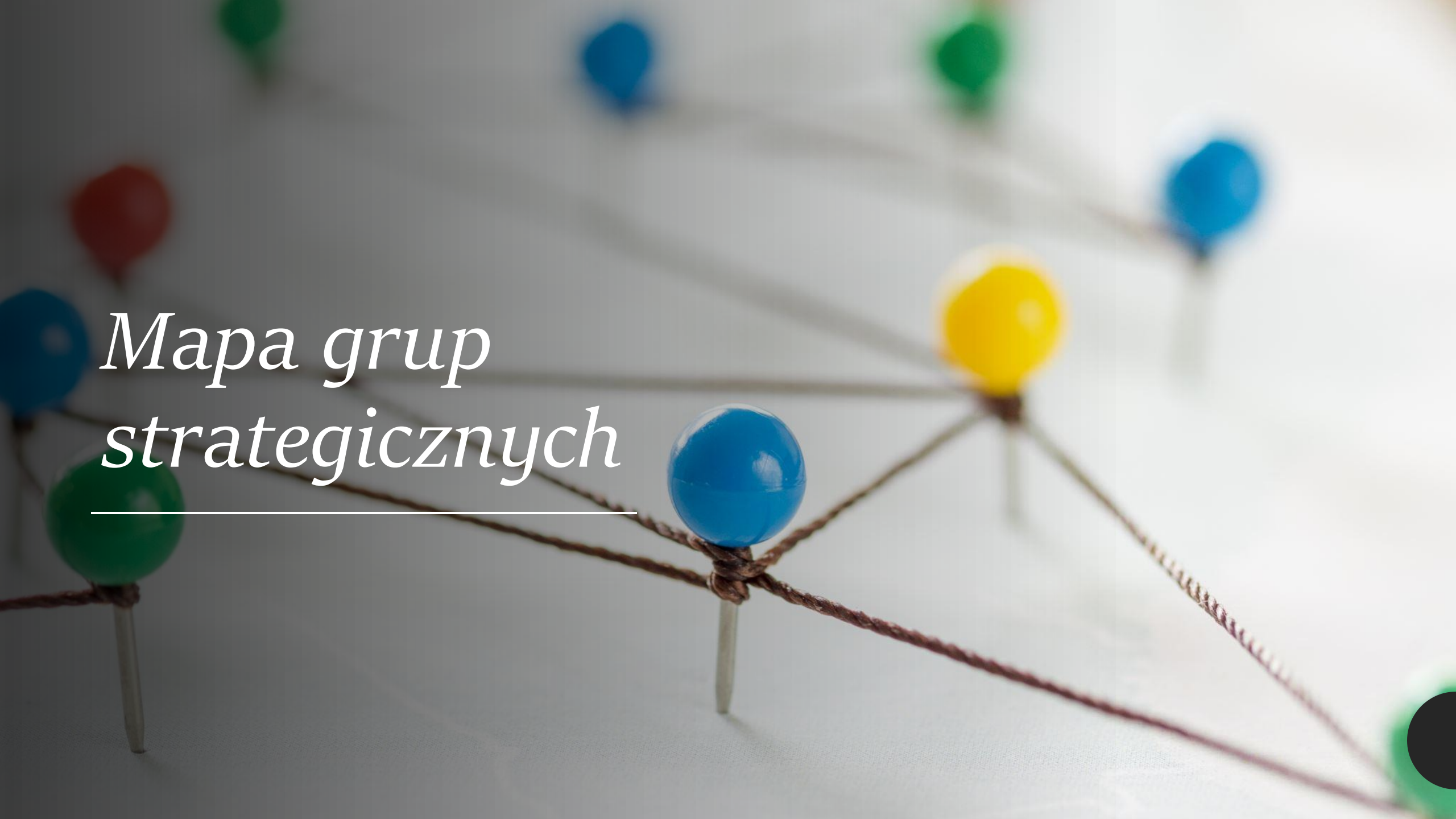
Jakość i tradycja zbudowały silną pozycję firmy na rynku lokalnym.



Rosnąca popularność piwa rzemieślniczego otwiera szanse na rozwój.



Skalowalność produkcji i dostęp do kapitału wymagają usprawnień.



Mapa grup strategicznych



Konkurent 1:

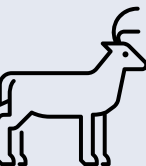
Browar "Kaszubskie":

- Skala działalności: regionalna
- Technologia produkcji: ciśnieniowa
- Rodzaj asortymentu: głównie piwo butelkowane
- Model dystrybucji: przez hurtownie

Konkurent 2:

Browar "Renifer":

- Skala działalności: lokalna
- Technologia produkcji: tradycyjna
- Rodzaj asortymentu: piwo beczkowe i butelkowane
- Model dystrybucji: dostawy bezpośrednie



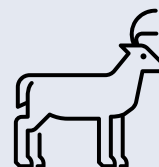


Browar "Kaszubskie":

Działa na większym obszarze niż Browar X, ale jego produkcja opiera się na technologii ciśnieniowej, co może wpływać na niższą jakość piwa. Głównym kanałem dystrybucji są hurtownie, co oznacza mniejszy wpływ na końcowego odbiorcę.

Browar "Renifer":

Jest bezpośrednim konkurentem Browaru X na rynku lokalnym. Podobnie jak Browar X, wykorzystuje technologię tradycyjną, ale jego skala działalności jest mniejsza. Skupia się na bezpośrednich dostawach, co może być bardziej kosztowne, ale pozwala na lepsze relacje z klientami.



Strategie Działania Browaru X na rynku lokalnym

*Browar X powinien skupić się na dalszym umacnianiu
swojej pozycji na rynku lokalnym poprzez:*

Rozwój sieci dystrybucji
bezpośredniej

Wprowadzenie nowych marek piwa
premium

Organizację wydarzeń promujących
lokalny charakter browaru



DECYZJE STRATEGICZNE





1. Wprowadzenie piwa rzemieślniczego - w odpowiedzi na rosnący trend piw kraftowych.

2. Rozwój sprzedaży online - utworzenie platformy do sprzedaży piwa bezpośrednio do konsumentów.



Ryzyko: Wyższe koszty produkcji



Potencjał: Przyciągnięcie nowych klientów



Ryzyko: Konieczność inwestycji w infrastrukturę IT




Potencjał: Zwiększenie sprzedaży wśród młodszej grupy klientów

Proponowana strategia rozwoju

Dywersyfikacja oferty - wprowadzenie nowych produktów, takich jak piwa smakowe lub napoje bezalkoholowe.

Rozszerzenie rynku - zwiększenie zasięgu sprzedaży do promienia 100 km.

Zwiększenie efektywności operacyjnej - inwestycja w nowoczesny sprzęt, który pozwoli zwiększyć produkcję bez konieczności znacznego zwiększania kosztów.

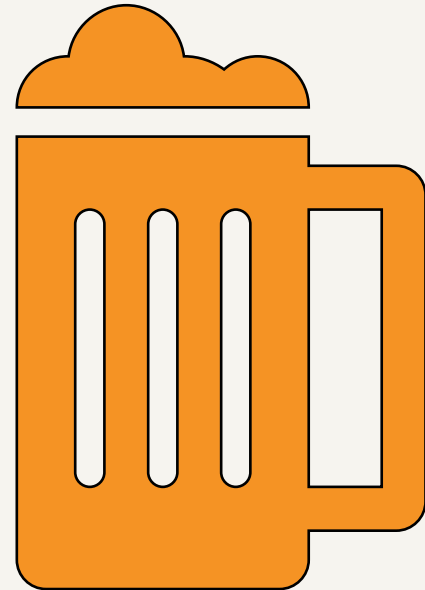


5 sit Portera



Siła przetargowa dostawców

- Dostawcy surowców (słodu, chmielu, drożdży) mają umiarkowaną siłę przetargową. Browar X korzysta z rozproszonej sieci dostawców, co pozwala na lepsze warunki negocjacji. Istnieje jednak ryzyko wzrostu cen surowców w wyniku sytuacji rynkowej lub nieurodzaju.



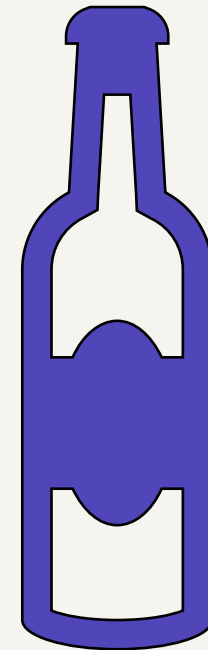
Siła przetargowa nabywców

- Nabywcy, zwłaszcza hurtownie i lokale gastronomiczne, mają dużą siłę przetargową. Mogą negocjować ceny i warunki dostaw, ponieważ mają alternatywne źródła zaopatrzenia. Browar X może zmniejszyć ich siłę poprzez budowanie lojalności klientów i rozwój własnej sieci dystrybucji.



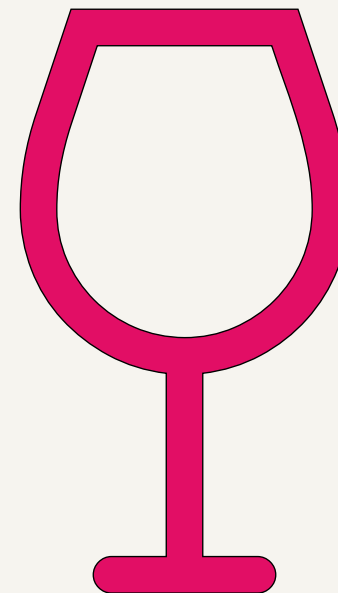
Zagrożenie ze strony nowych konkurentów

- Wejście na rynek nowych browarów rzemieślniczych jest stosunkowo łatwe, co stanowi zagrożenie dla Browaru X. Kluczowe bariery wejścia to konieczność dużych inwestycji w sprzęt oraz zdobycie lokalnego zaufania klientów.



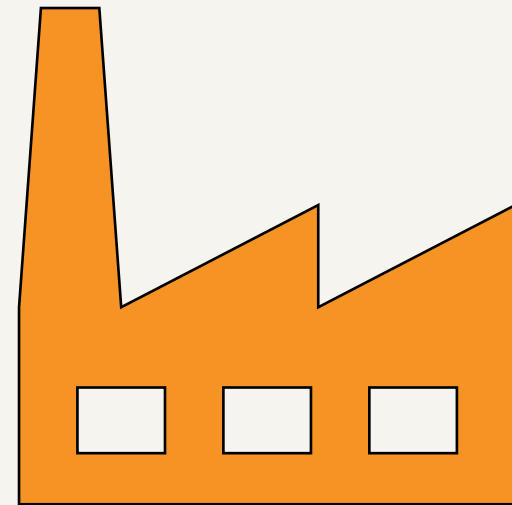
Zagrożenie ze strony substytutów

- Substytutami piwa są inne napoje alkoholowe, takie jak wino czy mocne alkohole, a także napoje bezalkoholowe. Browar X powinien różnicować swoją ofertę, aby zmniejszyć ryzyko odpływu klientów do innych kategorii produktów.



Rywalizacja wewnątrz sektora

- Rywalizacja pomiędzy małymi i średnimi browarami jest bardzo intensywna, zwłaszcza na rynku lokalnym. Browar X musi stale inwestować w jakość produktu i marketing, aby utrzymać swoją pozycję na rynku.



Analiza scenariuszowa



| Scenariusz | Możliwości | Ryzyka | Wynik |
|-------------------------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| Agresywna ekspansja rynkowa | Szeroki zasięg, wyższe przychody | Obciążenie finansowe, ryzyko jakości | Obecność regionalna/narodowa |
| Wzmocnienie lokalnej pozycji | Silna lojalność, efektywność kosztowa | Ograniczony wzrost, nasycenie rynku | Stabilna nisza lokalna |
| Przywództwo w ekologii | Różnicowanie, klienci świadomi ekologicznie | Wysokie koszty początkowe, długi ROI | Innowacyjny i przyszłościowy |
| Minimalne zmiany | Stabilność, niskie ryzyko finansowe | Stagnacja, malejąca istotność | Stabilny i ostrożny rozwój |

Wnioski



Mały browar z długą historią ma stabilne podstawy do dalszego rozwoju. Kluczowe będą inwestycje w dystrybucję, technologię oraz marketing. Silne strony, takie jak jakość produktów i lokalna pozycja, można wykorzystać do wzmocnienia marki w regionie i ekspansji na nowe rynki. Ważne będzie również zarządzanie ryzykiem, takim jak wzrost kosztów czy konkurencja, poprzez dywersyfikację produktów i optymalizację procesów.



Propozycje Rozwoju



Wzmocnienie lokalnej
pozycji



Rozwój dystrybucji i
zasięgu



Optymalizacja
operacyjna



Wejście na rynek
krajowy

Wzmocnienie lokalnej pozycji



Rozszerzenie oferty: Wprowadzenie limitowanych edycji piw rzemieślniczych oraz napojów bezalkoholowych, aby przyciągnąć nowych klientów i zwiększyć lojalność istniejących.



Działania marketingowe: Lokalne kampanie promujące unikalny charakter piwa (np. degustacje, festiwale piwa), co pozwoli umocnić markę jako lidera na rynku regionalnym.

Rozwój dystrybucji i zasięgu



Nowe kanały sprzedaży: Rozwój sprzedaży online oraz współpraca z dystrybutorami w promieniu do 100 km.



Partnerskie relacje z klientami: Dalsze inwestycje w budowanie zaufania i lojalności odbiorców, np. poprzez szybkie dostawy i dedykowaną obsługę.

Optymalizacja operacyjna



Inwestycje w technologię: Zakup energooszczędnych urządzeń i optymalizacja procesów produkcyjnych w celu obniżenia kosztów .



Różnorodność dostawców: Zwiększenie liczby dostawców surowców w celu minimalizacji ryzyka przestojów w produkcji .

Wejście na rynek krajowy



Ekspansja marki: Udział w ogólnopolskich targach i wydarzeniach branżowych w celu zwiększenia rozpoznawalności poza regionem .



Budowanie wizerunku premium: Podkreślanie tradycyjnych metod produkcji i jakości produktu w materiałach promocyjnych .

Wnioski

Elastyczność i dywersyfikacja: Kluczowym elementem rozwoju będzie zdolność Browaru X do adaptacji do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych poprzez rozszerzenie oferty i inwestycje w nowe technologie.

Umocnienie lokalnej pozycji: Silne fundamenty na rynku lokalnym stanowią bazę dla stabilności operacyjnej i dalszej ekspansji.

Ekspansja na nowe rynki: Stopniowe zwiększanie zasięgu sprzedaży pozwoli na dywersyfikację źródeł przychodów i zmniejszenie uzależnienia od lokalnego rynku.

Zrównoważony rozwój: Inwestycje w technologie przyjazne środowisku oraz dbanie o relacje z interesariuszami zwiększą odporność firmy na przyszłe wyzwania.

Podsumowanie

W oparciu o analizę SWOT, mapy grup strategicznych oraz 5 sił Portera zidentyfikowaliśmy kluczowe mocne strony, takie jak lokalna pozycja i lojalność klientów, ale także wyzwania, w tym ograniczoną skalę produkcji i presję konkurencyjną. Zaproponowaliśmy strategie obejmujące dywersyfikację oferty, rozwój dystrybucji, wzmocnienie marketingu oraz inwestycje w nowoczesne technologie. Kluczowym wnioskiem jest potrzeba równowagi między utrzymaniem tradycji a adaptacją do zmieniających się warunków rynkowych, co umożliwi Browarowi X dalszy rozwój i ekspansję na nowe rynki.

