

Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów

Przemysł piwowarski jest dość specyficzną gałęzią produkcji. Jego specyfika przejawia się w tym, że dość rzadko pojawiają się nowe produkty. Piwo w kilku gatunkach produkują praktycznie wszystkie browary od kilku czy kilkunastu lat. Co jakiś czas pojawiają się oczywiście nowe gatunki piwa, jednakże nie ma to jakiegoś znaczącego wpływu na konsumpcję pozostałych gatunków.

Ostatnio na rynku zaistniały różnego rodzaju piwa bezalkoholowe. Stało się tak za sprawą zakazu reklamy piwa w mediach. Browary chcąc ominąć ten zakaz wprowadziły właśnie reklamę piwa bezalkoholowego. Jednakże udział tego rodzaju piwa w ogólnej produkcji browarów stanowi zaledwie 1-2%. Niektóre browary produkują go więcej, jednak nie wpływa to na zwiększenie ich klienteli.

Trudno mówić o substytutach które mogłyby zastąpić piwo. Oczywiście są obecne na rynku różnego rodzaju „wynalazki”, jednak nie wpływa to na spadek konsumpcji tego trunku.

Jednym z kluczowych elementów analizy makrootoczenia wpływających na pozycję strategiczną Grupy Żywiec S.A. jest groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów. W kontekście silnie konkurencyjnej branży piwowarskiej, w której konsumenci coraz częściej poszukują różnorodności, innowacyjności i produktów wpisujących się w aktualne trendy społeczne oraz zdrowotne, zagrożenie to staje się coraz bardziej realne i złożone.

Współczesny rynek napojów alkoholowych i bezalkoholowych ulega szybkim zmianom, co powoduje, że produkty dotąd marginalne zdobywają coraz większy udział w rynku. Do najbardziej zauważalnych tendencji należą rosnąca popularność piw

kraftowych oraz niskoprocentowych i bezalkoholowych wariantów piwa, które są bezpośrednim konkurentem dla tradycyjnych marek oferowanych przez duże koncerny, takie jak Grupa Żywiec. Substytutem staje się również szeroko rozumiana oferta napojów funkcjonalnych, zdrowotnych, izotonicznych i energetycznych, które wpisują się w styl życia promujący aktywność fizyczną i rezygnację z alkoholu. Tym samym zmienia się nie tylko forma i smak produktu, ale także sposób jego konsumpcji, skojarzenia kulturowe i okoliczności spożycia.

Rosnące znaczenie mają również zmiany demograficzne i pokoleniowe. Młodsze generacje konsumentów coraz częściej kierują się wartościami związanymi ze zdrowiem, ekologią i odpowiedzialnością społeczną. Spada spożycie alkoholu wśród osób w wieku 18–35 lat, co skłania producentów do poszukiwania alternatyw w postaci piw bezalkoholowych, piw smakowych lub napojów całkowicie niezawierających alkoholu, ale utrzymujących piwną tożsamość. Te zjawiska skutkują wzrostem liczby podmiotów spoza branży piwowskiej, które wchodzi na rynek z innowacyjnymi produktami, co zwiększa presję konkurencyjną i stawia przed tradycyjnymi browarami nowe wyzwania w zakresie innowacyjności i elastyczności produkcji.

Nie bez znaczenia pozostają także uwarunkowania technologiczne i regulacyjne. Nowoczesne technologie umożliwiają szybkie testowanie i wdrażanie nowych receptur, a globalizacja kanałów dystrybucji – w tym e-commerce – ułatwia dostęp konsumentów do zagranicznych marek, które wcześniej były niedostępne lokalnie. Równocześnie polityka zdrowotna państwa, kampanie społeczne oraz regulacje prawne (np. ograniczenia reklamy alkoholu, podnoszenie akcyzy, wymogi etykietowania) mogą wpływać na przesunięcie preferencji konsumenckich w kierunku produktów niskoalkoholowych lub bezalkoholowych, które nie podlegają takim samym restrykcjom.

W przypadku Grupy Żywiec S.A. groźba pojawienia się substytutów została dostrzeżona i częściowo zaadresowana. Spółka rozwija ofertę piw bezalkoholowych, wprowadza nowe

linie smakowe, inwestuje w segment premium oraz kontynuuje integrację z segmentem piw regionalnych. Niemniej jednak, dynamicznie rosnąca konkurencja ze strony niewielkich, ale elastycznych browarów rzemieślniczych oraz producentów napojów funkcjonalnych sprawia, że firma musi nieustannie monitorować rynek, analizować trendy konsumenckie oraz przewidywać kierunki zmian. Groźba substytucji nie ogranicza się już tylko do innych rodzajów piwa – obejmuje znacznie szerszy kontekst stylu życia, postaw społecznych i wyborów kulturowych.

Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów w otoczeniu strategicznym Grupy Żywiec S.A. stanowi realne wyzwanie, które wymaga aktywnego zarządzania innowacją, dywersyfikacją oferty oraz dialogu z konsumentem. W dobie przełomu pokoleniowego, transformacji preferencji i szybko postępujących zmian technologicznych, zdolność firmy do elastycznego reagowania na nowe oczekiwania będzie w coraz większym stopniu decydować o jej pozycji konkurencyjnej i trwałości przewagi strategicznej.

Groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów w przemyśle piwowarskim jest jednym z kluczowych elementów analizy konkurencyjnej według modelu pięciu sił Portera. Branża piwowarska w Polsce i na świecie charakteryzuje się dużą dynamiką zmian w preferencjach konsumentów, co sprawia, że producenci piwa muszą stale dostosowywać swoją ofertę do nowych trendów i oczekiwań rynku. Substytuty, a także całkiem nowe kategorie produktów, mogą poważnie zagrozić tradycyjnemu piwu, ograniczając jego konsumpcję i wpływając na rentowność producentów.

Jednym z najważniejszych substytutów piwa są napoje bezalkoholowe o charakterze alternatywnym, takie jak wody smakowe, izotoniki, napoje energetyczne czy różnego rodzaju kombuche. Zyskują one na popularności, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń, które coraz częściej wybierają produkty zgodne ze zdrowym stylem życia i unikają napojów alkoholowych. Równocześnie rośnie segment piw bezalkoholowych, które są w

pewnym sensie zarówno elementem obrony producentów piwa przed utratą klientów, jak i odpowiedzią na konkurencję ze strony innych napojów. Ta część rynku rozwija się niezwykle dynamicznie, ale oznacza również zmianę w strukturze konsumpcji, często z niższą rentownością niż w przypadku piw tradycyjnych.

Substytutem dla piwa są także inne napoje alkoholowe, które walczą o ten sam portfel konsumenta. W Polsce rośnie popularność win, zwłaszcza win musujących i win z segmentu premium, a także mocniejszych alkoholi sprzedawanych w niewielkich pojemnościach. Dodatkowym konkurentem są cydrylicy oraz koktajle gotowe do spożycia (RTD – ready to drink), które stają się coraz bardziej popularne wśród osób poszukujących nowości, wygody i różnorodności smakowej. W krajach zachodnich coraz większym powodzeniem cieszą się także hard seltzery, czyli niskoalkoholowe napoje gazowane, które mogą w kolejnych latach zyskać znaczenie również na polskim rynku.

Warto także podkreślić rosnącą konkurencję ze strony browarów rzemieślniczych i regionalnych, które wprowadzają na rynek unikalne produkty, często eksperymentując z recepturami, dodatkami i technikami produkcji. Chociaż formalnie nie są one substytutem piwa, ich obecność zwiększa presję konkurencyjną i zmusza duże koncerny do innowacji. Konsumentów, zwłaszcza młodszych i bardziej świadomych, chętniej sięgają po produkty unikatowe i lokalne, co ogranicza popyt na masowe piwa koncernowe.

Zjawisko groźby substytutów w przemyśle piwowarskim wzmacniają także zmiany regulacyjne i społeczne. Ograniczenia w reklamie alkoholu, rosnące podatki akcyzowe oraz kampanie społeczne promujące ograniczanie spożycia alkoholu zwiększają zainteresowanie alternatywnymi produktami. Trendy zdrowotne, wegetariańskie i proekologiczne przyczyniają się do wzrostu rynku napojów funkcjonalnych, które konkurują z piwem o uwagę konsumentów w sytuacjach towarzyskich czy rekreacyjnych.

Można więc stwierdzić, że groźba pojawienia się nowych produktów i substytutów w przemyśle piwowarskim jest wysoka i stale rośnie. Oznacza to, że producenci piwa, chcąc utrzymać swoją pozycję rynkową, muszą inwestować w rozwój oferty innowacyjnej, poszerzanie asortymentu o napoje bezalkoholowe, niskoprocentowe czy funkcjonalne, a także w działania marketingowe odpowiadające na zmieniające się potrzeby konsumentów. Przemysł piwowarski, choć mocno zakorzeniony w tradycji, nie może opierać się jedynie na dotychczasowych rozwiązaniach, lecz powinien stale poszukiwać nowych form i formatów produktów, aby skutecznie konkurować z substytutami.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze

W sektorze piwowarskim mamy do czynienia z bardzo dużym nasileniem konkurencji. Do pewnego czasu piwo w Polsce było produktem lokalnym. O tym, że w kraju działa kilkadziesiąt browarów można się było dowiedzieć wyłącznie podróżując po różnych regionach. Tylko Żywiec i Okocim sprzedawały swoje wyroby w całym kraju. Polska podzielona była na tradycyjne, lokalne rynki zbytu. Wolna konkurencja nie istniała.

Jednakże na początku lat dziewięćdziesiątych sytuacja ta uległa zmianie. Wywołana „wojna piwna” zakończyła się niekwestionowanym zwycięstwem klientów. Dziś w każdym sklepie mamy do wyboru kilkadziesiąt gatunków tego napoju.

Obecnie browary zmieniły sposób promocji marki. W walce o

klienta rozwijają sieć swoich firmowych lokali, rozszerzają swój asortyment, budują własne sieci dystrybucji, powołują działy marketingu. Nasilająca się konkurencja spowodowała, iż browary zaczęły dopuszczać inwestorów strategicznych.

Browar Żywiec ma już ugruntowaną pozycję na rynku piwowarskim. Obok niego funkcjonuje również kilka porównywalnych pod względem wielkości browarów, takich jak Okocim, Lech, Browary Tyskie, Elbrowery. Browary te stanowią dla Żywca dość poważną konkurencję. Oprócz tego na rynku istnieją mniejsze, lokalne browary które nie stanowią jednak tak poważnej konkurencji dla tego browaru.

Oprócz konkurencji krajowej dużym zagrożeniem jest ekspansja browarów zagranicznych. Oferują one marki od lat znane na naszym rynku. Dotyczy to głównie wyrobów z Czech i Niemiec. Browary krajowe obawiają się obniżki lub zniesienia ceł na piwo sprowadzane z zagranicy. Spowodowałoby to znaczny napływ konkurencyjnego piwa zagranicznego na polski rynek, co zwiększyłoby i tak już dużą konkurencję.

Odpowiedzią na taki stan rzeczy jest konsolidacja browarów krajowych. Przykładem takiej konsolidacji jest fuzja Żywca i Elbrowery. Dzięki tej fuzji powstanie największy browar w kraju, który będzie mógł bardzo skutecznie konkurować z rywalami krajowymi i zagranicznymi.

Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze piwowarskim, w którym działa Grupa Żywiec S.A., jest jednym z kluczowych czynników kształtujących dynamikę rynku i strategię przedsiębiorstw. Rynek piwa w Polsce cechuje się dużą konkurencją, zarówno ze strony dużych międzynarodowych koncernów, jak i lokalnych producentów oraz browarów rzemieślniczych, co powoduje, że walka o klienta jest zacięta i wymaga nieustannej innowacji oraz doskonalenia oferty.

Główni gracze na rynku, w tym Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska oraz Carlsberg Polska, rywalizują o udziały rynkowe

poprzez intensywne działania marketingowe, promocje sprzedaży oraz rozwój nowoczesnych kanałów dystrybucji. Konkurencja jest szczególnie silna w segmentach popularnych piw jasnych, które stanowią największą część sprzedaży, a także w szybko rosnącym segmencie piw smakowych i bezałkoholowych. Ta walka przejawia się w ciągłych innowacjach produktowych, dostosowywaniu cen, a także w kreowaniu silnych, rozpoznawalnych marek.

Na natężenie konkurencji wpływa również rosnąca liczba browarów rzemieślniczych, które zdobywają popularność przede wszystkim wśród młodszych konsumentów szukających unikalnych smaków i autentyczności. Choć ich udział w rynku jest nadal stosunkowo niewielki, ich obecność wymusza na dużych producentach większą elastyczność i otwartość na innowacje, a także poszerzanie oferty o produkty niszowe i limitowane serie. To z kolei podnosi poziom rywalizacji i zmusza do stałego monitorowania trendów konsumenckich.

Kolejnym czynnikiem intensyfikującym konkurencję jest dostępność produktów substytucyjnych, takich jak cydrylicy, napoje alkoholowe fermentowane czy piwa importowane z zagranicy. Zróżnicowanie oferty napojów alkoholowych powoduje, że przedsiębiorstwa muszą walczyć nie tylko o lojalność konsumentów wobec marki piwa, ale także o utrzymanie ich zainteresowania na rynku napojów w szerszym wymiarze. Dlatego też firmy inwestują w rozwój marek, komunikację marketingową i promocje, by przyciągnąć i zatrzymać klienta.

Wreszcie, natężenie walki konkurencyjnej jest podsycane przez presję cenową ze strony dużych sieci handlowych, które często dyktują warunki sprzedaży i wymagają atrakcyjnych ofert promocyjnych. To powoduje, że producenci muszą nie tylko konkurować na poziomie produktu, ale także na poziomie efektywności kosztowej i zdolności do szybkiego reagowania na zmiany rynkowe. Dla Grupy Żywiec oznacza to konieczność ciągłej optymalizacji procesów produkcyjnych i logistycznych, a także umiejętnego zarządzania portfelem produktów.

Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze piwowarskim jest bardzo wysokie i wymaga od Grupy Żywiec ciągłego doskonalenia oraz adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Rywalizacja prowadzona jest na wielu płaszczyznach – od jakości i innowacji produktowych, przez marketing, po efektywność kosztową i kanały dystrybucji. Tylko kompleksowe podejście do tych wyzwań pozwala utrzymać silną pozycję konkurencyjną oraz skutecznie konkurować w dynamicznym otoczeniu branżowym.

Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze piwowarskim należy uznać za bardzo wysokie, co wynika z kilku kluczowych uwarunkowań. Polska należy do jednych z największych rynków piwa w Europie, a sam sektor charakteryzuje się dużym nasyceniem, stabilnym, a miejscami malejącym poziomem konsumpcji per capita, a także obecnością silnych graczy międzynarodowych. W takich warunkach walka o klienta staje się wyjątkowo intensywna, ponieważ możliwości zwiększania sprzedaży poprzez rozwój rynku są ograniczone, a głównym mechanizmem budowania udziału rynkowego jest odbieranie konsumentów konkurentom.

Na rynku dominują trzy duże podmioty: Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska oraz Carlsberg Polska, które razem kontrolują większość rynku. Ich rywalizacja toczy się nie tylko o udział w rynku masowym, ale także o atrakcyjność w segmentach specjalistycznych, takich jak piwa premium, bezalkoholowe czy smakowe. Konkurencja przejawia się przede wszystkim poprzez intensywne działania marketingowe, silną obecność w punktach sprzedaży detalicznej oraz rozwój innowacyjnych produktów, mających na celu wyróżnienie oferty w oczach konsumenta.

Kolejnym czynnikiem podnoszącym natężenie konkurencji jest szybki rozwój browarów rzemieślniczych i regionalnych, które, mimo że posiadają relatywnie niewielki udział w rynku, znacząco zmieniły jego charakter. Konsumentci stali się bardziej świadomi i otwarci na eksperymenty smakowe, co wymusiło na koncernach wdrażanie nowych wariantów, serii

limitowanych czy specjalnych linii produktowych inspirowanych piwowarstwem kraftowym. To sprawia, że nawet w obrębie segmentów niszowych walka konkurencyjna staje się coraz bardziej zażarta.

Wysoka konkurencyjność sektora widoczna jest również w polityce cenowej. Pomimo istnienia silnych marek premium, duża część rynku podlega presji cenowej wynikającej z obecności marek własnych sieci handlowych oraz tanich piw ekonomicznych. Sieci detaliczne, posiadając ogromną siłę negocjacyjną, wywierają presję na producentów, wymuszając promocje, rabaty i korzystne warunki dostaw. To dodatkowo zaostrza walkę o klienta, ponieważ obniżanie cen wpływa negatywnie na marże i zmusza firmy do intensyfikowania działań w zakresie kosztów i efektywności.

Czynnikami wzmacniającymi konkurencję są także zmiany w otoczeniu prawnym i społecznym. Ograniczenia reklamy alkoholu powodują, że przedsiębiorstwa muszą jeszcze bardziej koncentrować się na jakości komunikacji marketingowej, sponsoringu wydarzeń czy innowacyjnych formach promocji. Ponadto trendy prozdrowotne oraz zmniejszająca się konsumpcja alkoholu w niektórych grupach wiekowych sprawiają, że rynek staje się polem coraz bardziej bezpośredniej walki o kurczącą się grupę tradycyjnych konsumentów.

Podsumowując, natężenie walki konkurencyjnej w sektorze piwowarskim jest bardzo silne i ma tendencję wzrostową. Wysokie nasycenie rynku, ograniczone możliwości jego rozwoju, presja ze strony sieci handlowych, intensywne działania dużych graczy oraz dynamiczny rozwój browarów kraftowych sprawiają, że producenci zmuszeni są stale inwestować w innowacje produktowe, marketing oraz optymalizację kosztów. W takich warunkach przewagę mogą uzyskać jedynie te przedsiębiorstwa, które skutecznie łączą siłę marki, różnorodność oferty i zdolność do reagowania na zmieniające się preferencje konsumentów.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Siła oddziaływania nabywców

Żywiec Full jest marką znaną w całym kraju. Znajomość tej marki deklaruje 44% badanych osób, a 13% piwoszy deklaruje „wierność” tej marce. Dane te świadczą, iż marka ta jest obok EB Specjał Pils najbardziej znaną w kraju.

Browar swe produkty rozprowadza poprzez sieć własnych dystrybutorów. Następnie towar trafia do rąk konsumentów. Jeżeli produkt nie będzie spełniał ich oczekiwań – po prostu go nie kupią. Dlatego też firma pragnie sprostać wszystkim wymaganiom konsumentów. Dbą o jakość swojego wyrobu, o to aby parametry poszczególnych marek piwa były ciągle zachowane. Dbają również o to, aby ich produkt był odpowiednio podany konsumentowi. Dlatego też wyposażają swoje puby i lokale sprzedające ich markę w specjalne komplety do rozlewu piwa, szklanki oraz podstawki z logo browaru. Firma to robi dlatego, iż nie tylko ważny jest sam produkt ale także sposób jego opakowania, podania, ważne są również różnego rodzaju konkursy i promocje organizowane przez browar. Dzięki temu można pozyskać nowych klientów, a nie jest to rzeczą łatwą, ponieważ na rynku piwowarskim panuje obecnie duża konkurencja i toczona jest walka o klienta. Żywiec nie należy do marek tanich, jednakże nabywcy tej marki zdążyli się przekonać, iż w tym przypadku cena idzie w parze z jakością.

Nabywcy wywierają dość duży nacisk i od nich właśnie zależy w dużej mierze funkcjonowanie firmy.

Siła oddziaływania nabywców jest jednym z kluczowych czynników

wpływających na konkurencyjność oraz strategię przedsiębiorstwa, w tym także Grupy Żywiec S.A. W branży piwowarskiej, gdzie rynek charakteryzuje się dużą różnorodnością produktów oraz intensywną konkurencją, pozycja nabywców – czyli konsumentów końcowych oraz podmiotów pośredniczących w dystrybucji – odgrywa szczególnie istotną rolę. Zrozumienie i odpowiednie zarządzanie tym czynnikiem ma kluczowe znaczenie dla stabilności przychodów i rentowności firmy.

Konsument końcowy, czyli osoba kupująca piwo, dysponuje rosnącym wachlarzem wyboru, który obejmuje zarówno produkty dużych koncernów, jak i coraz liczniejsze wyroby browarów rzemieślniczych czy importowanych marek zagranicznych. Dzięki temu wzrasta siła przetargowa nabywców, którzy mogą łatwo zmieniać preferencje i wybierać spośród szerokiej oferty produktów dopasowanych do ich indywidualnych gustów, oczekiwań cenowych oraz stylu życia. Nabywcy stają się coraz bardziej wymagający, oczekując nie tylko wysokiej jakości, ale także innowacyjnych smaków, różnorodności opakowań, a także wartości dodanych, takich jak odpowiedzialność społeczna producenta czy ekologiczne podejście do produkcji.

Drugim segmentem nabywców o dużym znaczeniu są pośrednicy, czyli hurtownie, sieci handlowe i punkty sprzedaży detalicznej, które decydują o tym, jakie produkty trafią na półki sklepowej ekspozycji. Duże sieci handlowe często dysponują znaczną siłą negocjacyjną wobec producentów, co przekłada się na presję cenową, wymogi co do warunków dostaw czy konieczność realizacji określonych działań marketingowych. Grupa Żywiec musi więc aktywnie zarządzać relacjami z tymi partnerami, tak aby zapewnić optymalne warunki dystrybucji, jednocześnie zachowując rentowność sprzedaży.

Kolejnym aspektem jest rosnąca świadomość konsumentów w zakresie zdrowia oraz ekologii, co wpływa na zmianę preferencji zakupowych. Nabywcy coraz częściej poszukują produktów z segmentu piw niskoalkoholowych, bezalkoholowych

czy o obniżonej kaloryczności. Trend ten wymusza na producentach konieczność dostosowywania oferty do nowych wymagań rynkowych, co z kolei może wpływać na koszty produkcji i strukturę marż. Elastyczność i umiejętność szybkiego reagowania na te zmiany stają się więc niezbędne, aby utrzymać lojalność klientów.

Siła oddziaływania nabywców w kontekście Grupy Żywiec S.A. jest znacząca i wymaga ciągłej analizy oraz dostosowywania strategii firmy. Konieczne jest balansowanie pomiędzy potrzebą zaspokojenia różnorodnych oczekiwań konsumentów a utrzymaniem rentowności i efektywności operacyjnej. Skuteczne zarządzanie relacjami z nabywcami, w tym zarówno z klientami końcowymi, jak i partnerami handlowymi, stanowi fundament budowania trwałej przewagi konkurencyjnej na wymagającym rynku piwowarskim.

Siła oddziaływania nabywców w sektorze piwowarskim jest czynnikiem o dużym znaczeniu, ponieważ to właśnie odbiorcy końcowi oraz pośrednicy w sprzedaży w istotny sposób kształtują strategię producentów. W tym przypadku należy rozróżnić dwie główne grupy nabywców: konsumentów indywidualnych oraz sieci handlowe i dystrybutorów, którzy stanowią kanał dotarcia do klienta detalicznego. Każda z tych grup wywiera inną, ale równie silną presję na producentów.

Konsumenci indywidualni charakteryzują się coraz większą świadomością, zróżnicowanymi oczekiwaniami oraz wysoką wrażliwością cenową. Wysokie nasycenie rynku sprawia, że kupujący mają do dyspozycji bardzo szeroką ofertę produktów, zarówno pod względem marek koncernowych, jak i lokalnych piw rzemieślniczych. To powoduje, że ich lojalność wobec konkretnej marki jest mniejsza niż w przeszłości, a decyzje zakupowe często podejmowane są pod wpływem ceny, promocji lub chwilowej mody. Konsumenci stają się coraz bardziej wymagający, oczekują nowości, różnorodności smakowej oraz produktów wpisujących się w trend zdrowego stylu życia, takich jak piwa bezalkoholowe czy o obniżonej zawartości kalorii.

Jeszcze silniejszą presję na producentów wywierają sieci handlowe, które stanowią dominujący kanał sprzedaży piwa. To właśnie one, dzięki swojej skali działania i dużej sile negocjacyjnej, dyktują warunki współpracy. W praktyce oznacza to wymuszanie rabatów, promocji, korzystnych warunków logistycznych, a także oczekiwanie wysokich nakładów na ekspozycję czy działania marketingowe w punktach sprzedaży. Sieci detaliczne coraz częściej rozwijają także marki własne, w tym również piwa, co stanowi dodatkową formę konkurencji wobec produktów koncernowych i osłabia ich pozycję negocjacyjną.

Warto zauważyć, że wzrost znaczenia kanałów nowoczesnej dystrybucji, takich jak hipermarkety, dyskonty czy sprzedaż online, jeszcze bardziej umacnia siłę nabywców. Producenci piwa muszą dostosowywać swoją ofertę do wymagań poszczególnych sieci, co często prowadzi do dużego zróżnicowania opakowań, wariantów smakowych czy formatów dostosowanych do specyfiki danego kanału sprzedaży. Wysokie uzależnienie od kilku kluczowych dystrybutorów sprawia, że producenci znajdują się w trudnej sytuacji, ponieważ utrata współpracy z dużą siecią może oznaczać poważne ograniczenie sprzedaży.

Dodatkowym elementem wzmacniającym siłę nabywców jest rosnąca presja społeczna i regulacyjna. Konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na kwestie ekologiczne, zrównoważoną produkcję czy odpowiedzialne podejście do reklamy alkoholu. W efekcie producenci muszą inwestować w rozwiązania zgodne z tymi oczekiwaniami, aby utrzymać zainteresowanie odbiorców i uniknąć negatywnego wizerunku.

Podsumowując, siła oddziaływania nabywców w sektorze piwowarskim jest wysoka i stale rośnie. Wynika to z dużej dostępności alternatywnych marek i substytutów, niskiej lojalności konsumentów, a przede wszystkim ogromnej siły negocjacyjnej sieci handlowych. Producenci, aby utrzymać swoje udziały rynkowe, muszą nie tylko konkurować cenowo, ale również dostarczać wartość dodaną w postaci innowacyjnych

produktów, atrakcyjnego marketingu i działań budujących długofalowe relacje z klientami.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Analiza struktur organizacji KROSS

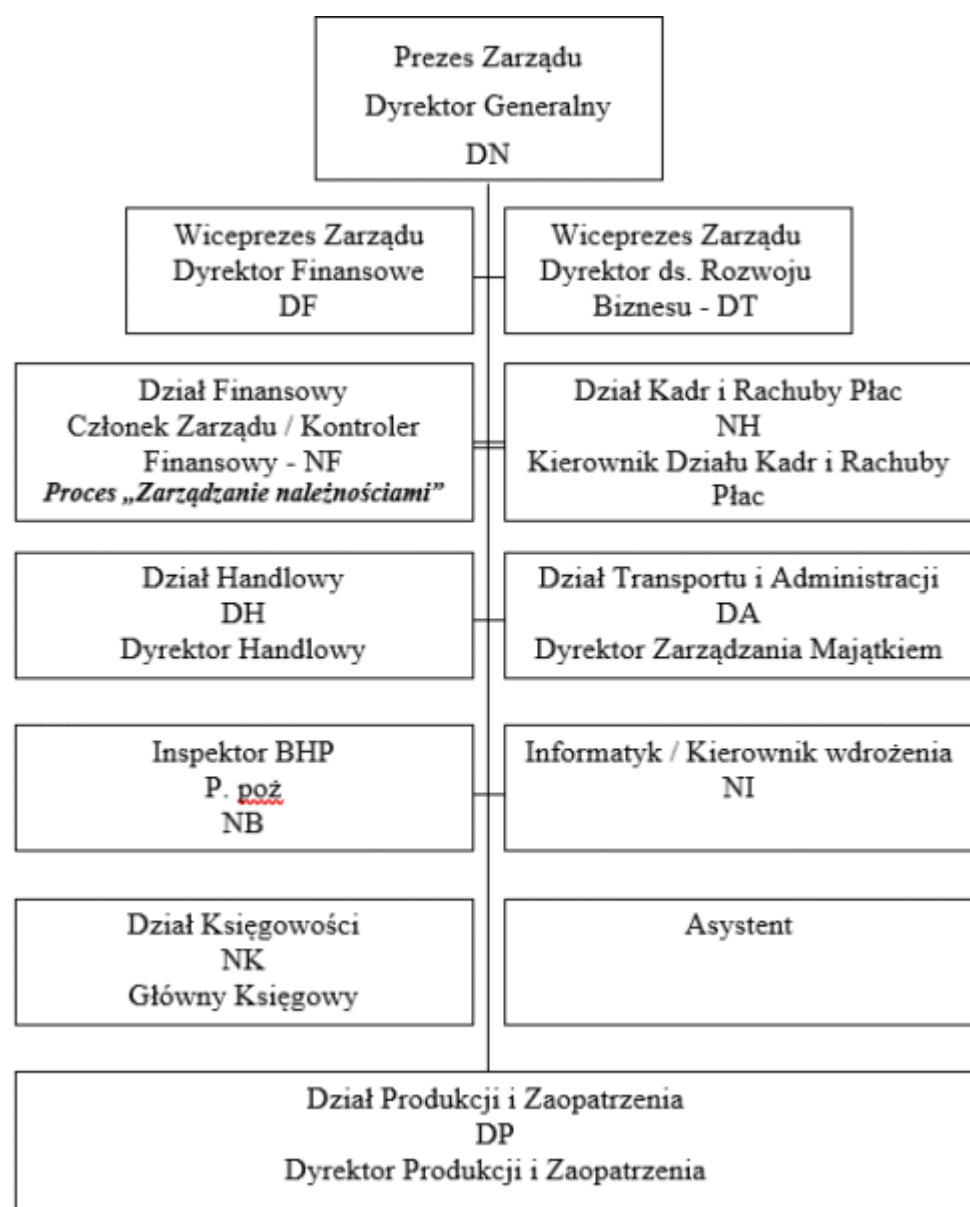
W strukturze liniowej mogą być utworzone przy naczelnym kierownictwie (prezesie, dyrektorze) tzw. komórki sztabowe (sztaby) i wówczas mamy do czynienia z liniowo-sztabową strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Tak właśnie jest w strukturze przedsiębiorstwa KROSS S.A. Komórki sztabowe są komórkami preparacyjnymi, doradczymi (z wyjątkiem trzech stanowisk, których dyrektorzy są jednocześnie członkami zarządu). Są one pozbawione prawa decyzji i nie ponoszą odpowiedzialności za funkcjonowanie żadnych pionów czy komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Służą jedynie kierownictwu radą i opracowują dla niego różne analizy, a nawet projekty decyzji. Poza naczelnym kierownictwem komórki typu sztabowego mogą występować także przy kierownikach niższych szczebli zarządzania, np. przy zastępcach dyrektora (dyrektorach sektorowych). Mogą to być komórki wielo- lub jednoosobowe.

Komórki sztabowe bardzo wzmacniają kierownictwo, wzbogacając je pogłębionymi analizami i projektami, co stwarza warunki do podejmowania przez nie racjonalnych decyzji. Zwraca się jednak uwagę na powstające często napięcia pomiędzy komórkami sztabowymi a liniowymi. Częstymi przyczynami tego jest żądanie przez komórki sztabowe od komórek liniowych różnych planów i sprawozdań, a także to, że komórki sztabowe stanowią dodatkowy

kanał informacyjny dla kierownictwa przedsiębiorstwa o efektywności pracy komórek liniowych. Ze względu na dążność do „odchudzania” struktur organizacyjnych oraz konieczność obniżania kosztów występuje tendencja do ograniczania w przedsiębiorstwach komórek sztabowych.

Podstawowy schemat organizacyjny firmy jest przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Schemat organizacyjny KROSS S.A.



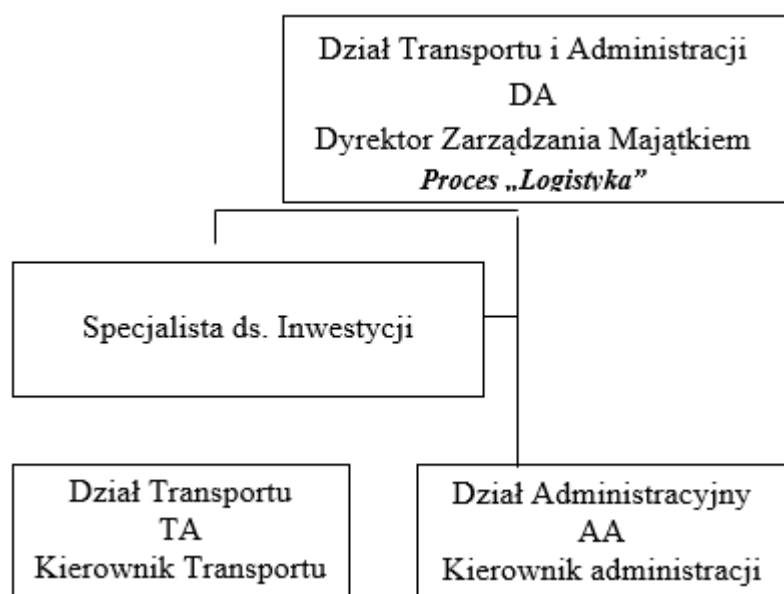
Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Struktura przedsiębiorstwa została przedstawiona na rysunku 4.

Uwidacznia on więzi łączące poszczególne działy, ich pracowników i kierowników. Rozpiętość kierowania wydaje się dostosowana do potrzeb przedsiębiorstwa działającego na rynku polskim w latach 90-tych.

Rysunek 4 pokazuje liniowo-sztabową firmę KROSS z występującymi w nich przy dyrektorze naczelnym i dyrektorach sektorowych komórkami typu sztabowego – dyrektorze finansowym, dyrektorze ds. rozwoju, dyrektorze handlowym, dyrektorze zarządzania majątkiem, dyrektorze produkcji i zaopatrzenia, kierownikiem działu kadr, kierownikiem wdrożenia, inspektorem BHP, asystencie i głównym księgowym.

Rysunek 5. Schemat organizacyjny Działu Transportu i Administracji



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Analizowana struktura firmy KROSS jest typową strukturą sztabowo-liniową. W tym przedsiębiorstwie obowiązuje zasada jednoosobowego kierownictwa, zgodnie z którą – komórką organizacyjną kieruje kierownik, a każdy pracownik podlega bezpośrednio jednemu przełożonemu. Od niego otrzymuje polecenia służbowe i jest przed nim odpowiedzialny za wykonanie powierzonych mu zadań. W przypadku, gdy pracownik

otrzymał polecenie służbowe nie od bezpośredniego przełożonego; lecz od przełożonego wyższego szczebla; powinien wykonać polecenie, zawiadamiając o tym bezpośredniego przełożonego – jeśli jest to możliwe – przed wykonaniem zadania lub po jego powrocie. Stosowanie poleceń przez przełożonych wyższego szczebla powinno mieć miejsce w wyjątkowych i uzasadnionych przypadkach. W przedsiębiorstwie KROSS następuje rozdzielenie kompetencji decyzyjnych od kompetencji fachowych.

W firmie KROSS stanowiska sztabowe realizują zadania koordynujące w określonym obszarze przedsiębiorstwa, to jednak nie ponoszą przy tym odpowiedzialności o charakterze operacyjnym.

Stanowiska sztabowe nie mają z reguły uprawnień o charakterze służbowym, ale posiadają uprawnienia w zakresie formułowania specjalistycznych zaleceń i są uprawnione do wyrażania akceptacji w przypadku większych przedsięwzięć komórek liniowych.

Występuje tu zasada jedności rozkazodawstwa. Dodatkową istotną cechą jest stworzenie specjalistycznego wsparcia dla zarządzania poprzez stworzenie komórek sztabowych. Menedżer podejmuje decyzje i odpowiada za funkcjonowanie organizacji, natomiast komórka sztabowa m.in.: zbiera informacje, przygotowuje decyzje, daje rekomendacje, prowadzi prace prognostyczne.

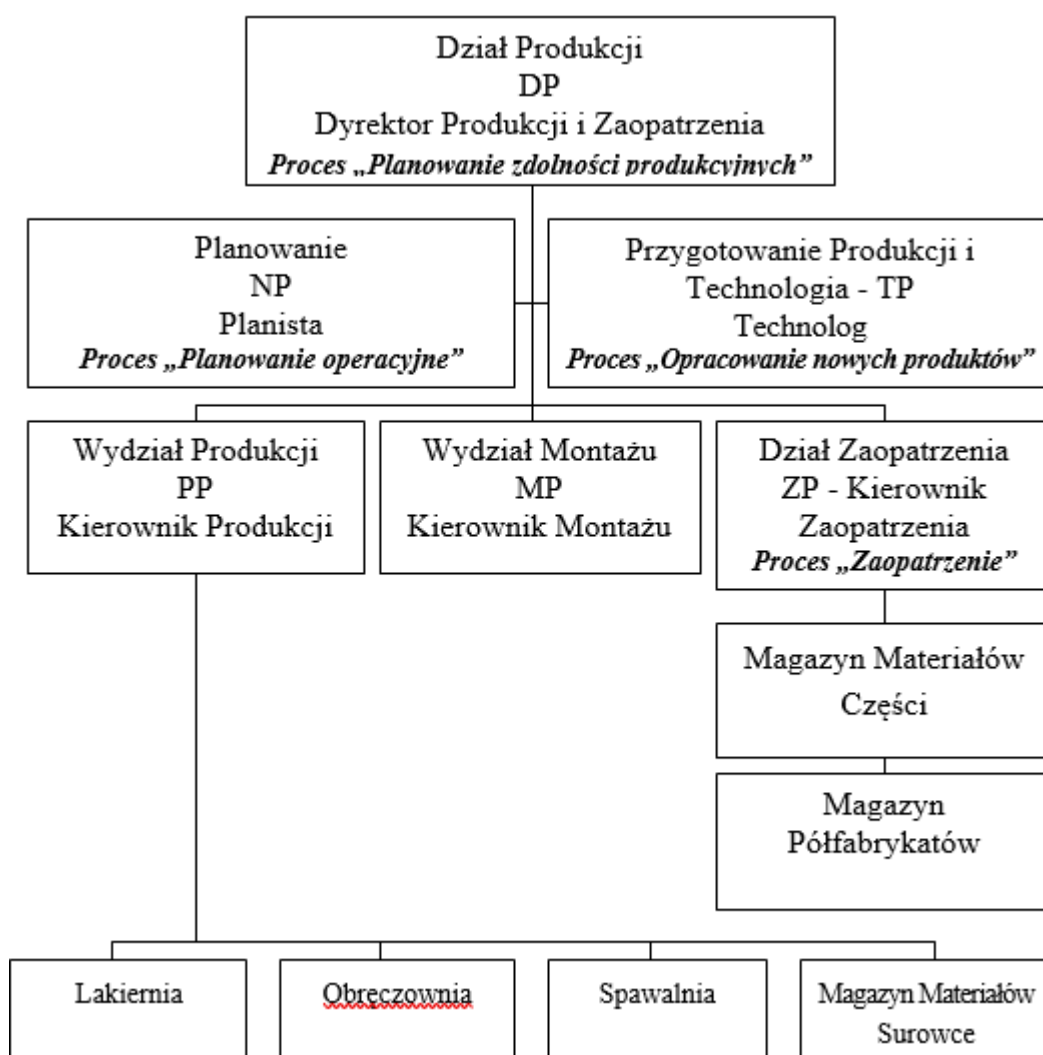
W strukturze firmy KROSS komórka sztabowa jest ulokowana przy najwyższym kierownictwie organizacji.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wielokrotnie ulegała przeobrażeniom. W ramach struktury organizacyjnej spółki KROSS znajdowały się trzy zakłady operacyjne, wszystkie związane z produkcją: w Przasznyszu, Przemyślu i Grudziądzu. Żaden z tych zakładów operacyjnych nie funkcjonował jako niezależna jednostka działająca na własny rachunek. Oprócz

trzech zakładów operacyjnych KROSS posiadał jednostki transportowe, handlowe, projektowe, konserwacji i produkcji części zamiennych, warsztaty. Jednostki te są włączone w strukturę Spółki.

Od 1990 do 1994 roku liczba pracowników w KROSS S.A. wzrosła o około 30%. Zatrudnienie wynosiło wówczas 422 osoby, w tym 319 pracowało w Przasznyszu, 59 w Przemyśle i 44 w Grudziądzu.

Rysunek 6. Schemat organizacyjny Działu Produkcji i Zaopatrzenia firmy KROSS



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

Stanowiska pracy są grupowane wg funkcji organizacji, według klientów i według lokalizacji. W przedsiębiorstwie, grupowanie

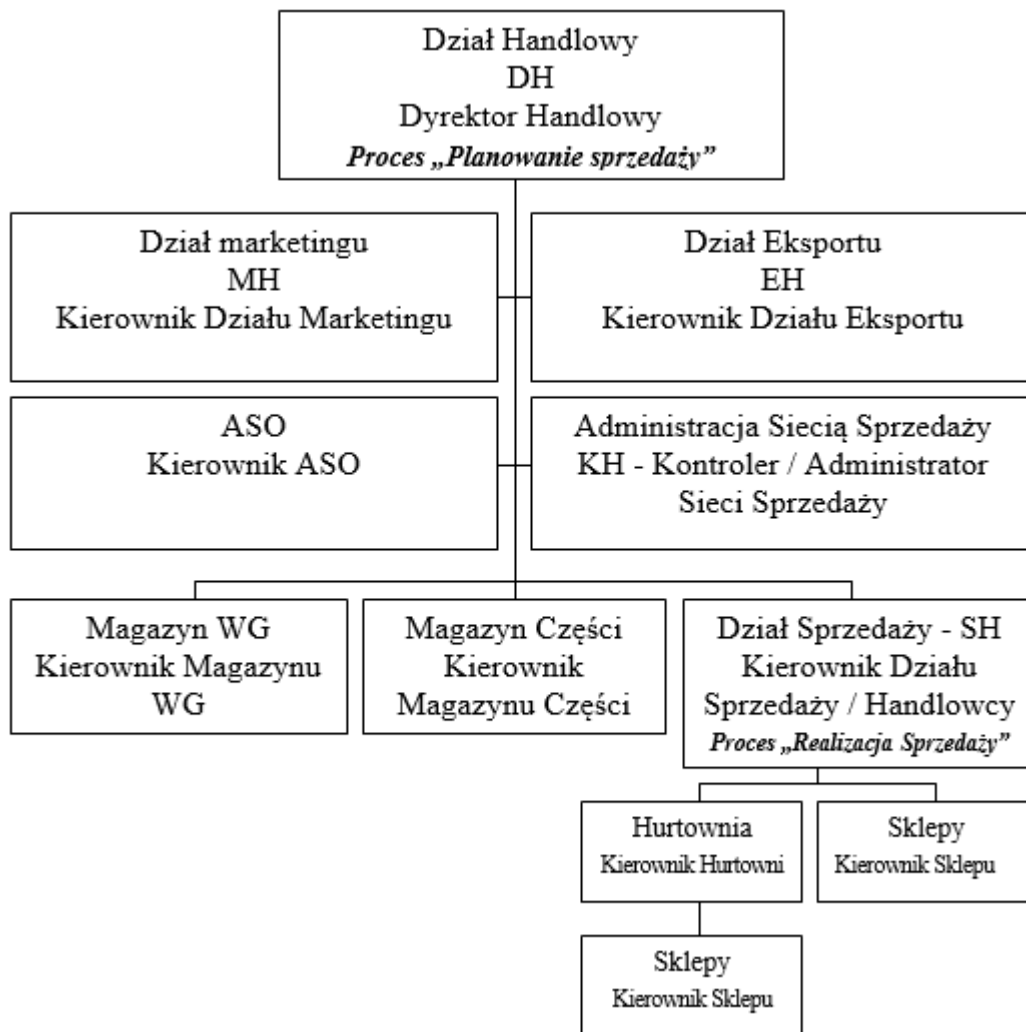
funkcjonalne wykorzystane jest w poszczególnych działach organizacji: księgowości, kadr, administracyjno-gospodarczych, kontroli i reklamacji, usług. Grupowanie funkcjonalne pozwala na możliwość przyjęcia do pracy eksperta z danej dziedziny. Także

kierownik z danego działu ma łatwiejszy nadzór nad wykonywaną pracą swoich podwładnych i łatwiejszą możliwość koordynacji czynności wewnątrz każdego działu. Jako wadę tego grupowania można zauważyć, że pracownicy poszczególnych działów za bardzo zajmują się pojedynczymi sprawami, nie biorąc pod uwagę rozwoju całej organizacji. W przedsiębiorstwie KROSS jest niewiele szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania jest duża, a komórki organizacyjne są – świadczy to o tym, że jest to struktura płaska. Zaletą struktury płaskiej jest duża samodzielność pracowników, wadą zaś może być to, że pracownik, który nie jest odpowiednio przygotowany do podejmowania decyzji, może podejmować działania nie zawsze zgodne z celami organizacji.

Obok grupowania stanowisk pracy występuje też specjalizacja stanowisk pracy, czyli pewien sposób podziału pracy. W poszczególnych komórkach organizacyjnych pracuje więcej niż jedna osoba, więc zadania są odpowiednio przydzielone. Każdy pracownik ponosi odpowiedzialność za wykonanie pewnej części powierzonych mu czynności, a nie za całość zadania, przed swoim kierownikiem.

W celu efektywniejszego działania KROSS przeprowadza się szkolenia wewnątrz organizacji jak i na zewnątrz. Szkolenia trwają przeważnie od jednego do siedmiu dni i kończą się egzaminem końcowym. Dział Kadr i Rachub Kadr zajmuje się organizacją szkoleń, doszkadzaniem i doskonaleniem pracowników KROSS oraz kadry kierowniczej, czyli jest odpowiedzialny za przeprowadzenie kursów dla listonoszy i asystentów.

Rysunek 7. Schemat organizacyjny Działu Handlowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy KROSS.

W firmie KROSS znajdują się mechanizmy spajające pomocne w procesie integrowania działań różnych komórek organizacyjnych w przedsiębiorstwie. Prawie każdy z poszczególnych działów posiada jednostkę organizacyjną, która zajmuje się działalnością koordynacyjną np.:

- Dział Księgowości – nadzoruje i koordynuje sprawozdawczość rzeczową w podległych jednostkach;
- Dział Handlowy – nadzoruje i koordynuje sprzedaż na terenie kraju;
- Dział Produkcji i Zaopatrzenia – koordynuje prace związane z przyjmowaniem i rozliczaniem dostaw materiałowych;
- Wieloosobowe Stanowisko ds. Informatyki i Wdrożeń –

koordynacja czynności wchodzących między innymi w zakres: informatycznego oprzyrządowania służb oraz usług, prawidłowego wykorzystania systemów informatycznych;

Funkcjonowanie i komunikacja w firmie jest sprawniejsze dzięki systemowi technicznemu, który składa się z takich czynników jak np. oprogramowania i sprzęt komputerowy, inwestycje kapitałowe potrzebne do wypełniania celów przedsiębiorstwa. Poszczególne działy w organizacji są wyposażone w odpowiednie oprogramowania komputerowe, dzięki temu praca jest efektywniejsza.

KROSS sp. z o.o. nie ma w pełni struktury doskonałej, gdyż nie uwzględnia wiele ważnych wymogów. Często potrzeby pracowników są odstawiane na drugi plan, ponieważ ważniejsze są sprawy związane z działalnością przedsiębiorstwa. Nie ma jeszcze przeświadczenia, że pracownicy odgrywają dużą rolę w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zdarza się, że poszczególne działy czy zespoły, nie potrafią współpracować ze sobą, co prowadzi do wielu nieporozumień, a nawet konfliktów. Wadą jej są możliwe konflikty między komórkami liniowymi a sztabowymi. I tak, w przypadku powodzenia komórka liniowa sobie przepisuje sukces, natomiast w przypadku porażki za zaistniałą sytuację wini komórki sztabowe. Komórka sztabowa często zarzuca komórkom liniowym, że nie umieją wykorzystać ich rekomendacji.

Wydaje się jednak, że struktura organizacyjna przedsiębiorstwa sprawdza się, czego dowodem jest pierwsze miejsce na polskim rynku. Kierownictwo przewiduje jeszcze lepsze wyniki w przyszłym roku, po wprowadzeniu nowej struktury organizacyjnej, ma więc świadomość dużego jej znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Analiza sektorowa. Siła oddziaływania dostawców.

Głównymi dostawcami dla sektora piwowarskiego są producenci chmielu oraz producenci opakowań szklanych i metalowych. Browar korzysta także z usług zakładów poligraficznych.

Browary w Żywcu pozyskują chmiel z dwóch źródeł. Pierwszym z nich jest import chmielu z zagranicy. Ponad połowa wykorzystywanego w produkcji chmielu pochodzi z importu. Dostawcami są firmy branży rolno-spożywczej głównie z Czech i Węgier. Żywiec zawiera z nimi umowy na dostawę chmielu, zabezpieczając się tym samym przed ewentualnym skokiem cen sprowadzanego surowca.

Drugim dostawcą chmielu są krajowi producenci. Niskie cło oraz niskie ceny sprawiają, iż browarowi bardziej opłaca się go importować, niż kupować na rodzimym rynku. Krajowy jest skupowany tylko ten o najlepszych parametrach. Uwarunkowania te sprawiają, iż browar nie odczuwa zagrożenia ze strony dostawców, (przynajmniej tych krajowych), gdyż nie mają oni możliwości wywierania zbyt dużego wpływu na browar. Sytuacja ta jednakże może się zmienić, gdyż browar został zobowiązany przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta do pokrycia w co najmniej 25% swoich potrzeb chmielu na rynkach Polski w 1999 roku. W latach 2000-2005 wskaźnik ten ma wzrosnąć do 50%.

Na rynku opakowań szklanych, wśród hut szkła panuje duża konkurencja. Browar Żywiec stara się wybierać tych dostawców, którzy mają najlepszą ofertę, a więc produkt o odpowiednich parametrach, niskiej cenie i dobrej jakości. Oferta większości producentów spełnia wymagania stawiane przez browar, tak więc może on sobie pozwolić na dużą swobodę w wyborze oferty.

Podobna sytuacja panuje na rynku poligraficznym, z usług którego browar również korzysta. Panuje tam duża konkurencja więc wybierane są oferty najbardziej atrakcyjne. Żywiec korzysta głównie z usług większych zakładów.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Otoczenie społeczne

Browar Żywiec poruszył ostatnio problem reklamy piwa i struktury spożycia alkoholu przez Polaków. Próbowano dowieść, iż reklama piwa może przyczynić się do spadku spożycia alkoholi wysokoprocentowych, a zwłaszcza wódki. Przedstawiono dane z których wynika, że Polacy piją zaledwie 37 litrów piwa na osobę rocznie, podczas gdy np. Niemcy – 145, a Czesi – 132 litry. Dowodzi to zdaniem Żywca, że problem nadmiernego spożyci alkoholu w Polsce nie jest wynikiem popularności piwa.

Nie zdało się to na wiele, bo w kwestii zakazu reklamy nic się nie zmieniło. W efekcie wymyślono formułę piwa bezalkoholowego którego niewielkie ilości browar produkuje tylko dlatego aby legalnie móc reklamować swoją markę.

Żywiec chce aby jego marka nie kojarzyła się tylko z produktem. To ma być również styl życia pociągający dla ludzi sukcesu, ludzi młodych, studentów. Poprzez tworzenie sieci swoich pubów, Żywiec chce propagować odpowiednią kulturę spożywania piwa, chce tworzyć pewien specyficzny klimat tam panujący.

Ostatnio Żywiec wraz z innymi większymi polskimi browarami włączył się do akcji której celem jest ostrzeżenie przed

skutkami prowadzenia pojazdów mechanicznych pod wpływem alkoholu.

Otoczenie społeczne to jeden z podstawowych składników makrootoczenia, którego wpływ na działalność przedsiębiorstwa bywa często niedoceniany, mimo że w długim okresie może on determinować sukces lub porażkę organizacji. Elementy społeczne kształtują postawy, zachowania i oczekiwania konsumentów, wpływają na rynek pracy, styl zarządzania, sposoby komunikacji oraz wartości uznawane za kluczowe w relacjach z otoczeniem. Otoczenie społeczne to nie tylko ogół relacji międzyludzkich, ale również normy kulturowe, przekonania, struktura społeczna, tempo życia, poziom wykształcenia oraz zmieniające się trendy i styl życia. Wszystko to razem tworzy kontekst, w którym przedsiębiorstwo musi umieć się odnaleźć i dostosować swoją strategię, ofertę oraz sposób prowadzenia biznesu.

Jednym z najistotniejszych elementów otoczenia społecznego jest **demografia**, czyli liczba ludności, jej wiek, struktura płciowa, tempo przyrostu naturalnego, migracje i urbanizacja. Przykładowo, starzejące się społeczeństwo oznacza konieczność przekształcania oferty produktowej i usługowej w kierunku lepiej dopasowanym do potrzeb seniorów, takich jak produkty zdrowotne, opieka długoterminowa czy usługi transportowe o podwyższonej dostępności. Z drugiej strony, młoda populacja może generować zapotrzebowanie na nowe technologie, edukację, rozrywkę i elastyczne formy zatrudnienia. Również migracje, zarówno wewnętrzne, jak i zagraniczne, prowadzą do zmian struktury społecznej i mają wpływ na lokalne rynki pracy, strukturę konsumpcji oraz wielokulturowość środowiska działania firm.

Drugim obszarem jest **styl życia i wartości społeczne**, które kształtują potrzeby konsumentów, ich oczekiwania wobec marek, a także sposoby spędzania wolnego czasu i podejmowania decyzji zakupowych. Obecnie obserwuje się rosnącą świadomość ekologiczną i etyczną, co sprawia, że konsumenci coraz

częściej wybierają produkty ekologiczne, certyfikowane, lokalne lub produkowane w sposób odpowiedzialny społecznie. Wzrasta znaczenie idei zrównoważonego rozwoju, a także oczekiwań wobec przejrzystości działań przedsiębiorstw. Współczesny konsument, szczególnie z pokoleń Y i Z, oczekuje od marek nie tylko dostarczenia wartości użytkowej, ale także reprezentowania określonych wartości społecznych i moralnych.

Kolejny ważny wymiar to **poziom wykształcenia i świadomości społecznej**, który wpływa na sposób korzystania z dóbr i usług, umiejętność poszukiwania informacji, reagowanie na kampanie marketingowe oraz gotowość do zmian. Wysoko wyedukowane społeczeństwo jest bardziej wymagające, szybciej adaptuje się do nowych technologii, częściej podejmuje decyzje racjonalne i długoterminowe. Z drugiej strony, niższy poziom edukacji w określonych grupach społecznych może ograniczać dostęp do nowoczesnych usług i produktów, zwiększać podatność na manipulację oraz ograniczać tempo transformacji cyfrowej. Przedsiębiorstwa muszą zatem dostosowywać swój język komunikacji, strukturę przekazu i kanały dystrybucji do poziomu wykształcenia oraz preferencji odbiorców.

Otoczenie społeczne to także **zmiany w strukturze rodziny i modelach społecznych**, które wpływają na wzorce konsumpcji, oczekiwania wobec produktów i usług oraz sposób funkcjonowania rynku pracy. Przemiany w liczbie gospodarstw jednoosobowych, wzrost liczby rodzin patchworkowych, zmniejszająca się liczba dzieci w rodzinach czy rosnąca liczba osób samotnych to zjawiska, które redefiniują potrzeby mieszkaniowe, żywieniowe, transportowe oraz formy spędzania czasu wolnego. Zmiana roli kobiet w społeczeństwie, rosnące znaczenie równouprawnienia czy większe zaangażowanie mężczyzn w wychowanie dzieci wpływają również na decyzje zakupowe, ukierunkowanie reklamy i konstrukcję oferty.

Wreszcie nie można pominąć **społecznych nastrojów i zaufania społecznego**, które mają wpływ na poziom przedsiębiorczości, gotowość do inwestycji, otwartość na zmiany i relacje

społeczne. Wysokie zaufanie społeczne i stabilność relacji międzyludzkich sprzyjają podejmowaniu wspólnych działań, współpracy międzysektorowej i budowaniu kapitału społecznego. Z kolei narastające podziały społeczne, spadek zaufania do instytucji, napięcia kulturowe czy radykalizacja nastrojów mogą prowadzić do wzrostu ryzyka reputacyjnego dla firm, trudności w prowadzeniu działań marketingowych oraz niestabilności rynku pracy.

Otoczenie społeczne zmienia się w sposób ciągły, często w sposób trudny do przewidzenia. Dlatego przedsiębiorstwa muszą stale obserwować i analizować te zmiany, wykorzystywać badania socjologiczne, dane demograficzne, analizy kulturowe oraz trendy społeczne. Zrozumienie otoczenia społecznego pozwala nie tylko lepiej odpowiadać na potrzeby klientów, ale również budować pozytywny wizerunek, zaufanie społeczne i trwałą lojalność wobec marki. Umiejętność odczytywania tych sygnałów z otoczenia może stanowić o przewadze konkurencyjnej i umożliwiać skuteczne przewidywanie przyszłych zmian rynkowych. Dlatego integracja analiz społecznych z całościową strategią przedsiębiorstwa staje się dziś warunkiem efektywnego i odpowiedzialnego zarządzania.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Wymiar techniczny analizy makrootoczenia

W 1997 roku Żywiec otworzył nową linię rozlewniczą w swoim browarze w Cieszynie. Nowa linia ma wydajność 50 tysięcy butelek na godzinę. Jest w pełni zautomatyzowana, a pracą

linii sterują komputery. W browarze w Żywcu podobna linia działała już wcześniej. Pod względem wydajności linia ta ustępuje tylko linii rozlewniczej Browaru Tyskiego. Obecnie są w rozbudowie linie do rozlewu piwa w puszkach i modyfikowane linie rozlewające piwo do beczek KEG. Zakłady Piwowskie w Żywcu posiadają również jedną z najnowocześniejszych w kraju linię produkcyjną która gwarantuje wytwarzanie produktu najwyższej jakości.

Wymiar techniczny analizy makrootoczenia odnosi się do wszystkich zmian i trendów w zakresie technologii, które mają wpływ na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw, procesy produkcyjne, komunikację z klientami, strukturę kosztów, kanały dystrybucji oraz model biznesowy. W epoce postępującej cyfryzacji, automatyzacji oraz powszechnego dostępu do nowoczesnych narzędzi informatycznych, czynniki technologiczne odgrywają coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej. Analiza tego wymiaru pozwala przedsiębiorstwom nie tylko reagować na zachodzące zmiany, ale także aktywnie je wykorzystywać jako źródło innowacji i rozwoju.

Na pierwszy plan wysuwa się **tempo rozwoju technologicznego** oraz jego kierunki. Przedsiębiorstwa muszą monitorować nie tylko nowości pojawiające się w ich branży, ale również przełomowe innowacje z innych sektorów, które mogą mieć charakter uniwersalny lub być zastosowane w sposób adaptacyjny. Przykładem może być rozwój technologii sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy, blockchaina, rozszerzonej rzeczywistości czy druku 3D – wszystkie te rozwiązania mają potencjał do całkowitej zmiany sposobu projektowania, wytwarzania i dostarczania produktów oraz usług. Organizacje, które odpowiednio wcześniej identyfikują i wdrażają nowoczesne technologie, mogą znacząco obniżyć koszty, zwiększyć elastyczność produkcji i podnieść jakość oferowanych rozwiązań.

Kolejnym elementem tego wymiaru jest **dostępność i poziom zaawansowania infrastruktury technicznej** w kraju i regionie, w

którym działa firma. Dotyczy to nie tylko dostępności szybkiego internetu czy technologii mobilnych, ale również infrastruktury energetycznej, logistycznej, transportowej i telekomunikacyjnej. Przedsiębiorstwa działające w obszarach o dobrze rozwiniętej infrastrukturze mają lepsze warunki do wdrażania nowych technologii, zarządzania łańcuchem dostaw, świadczenia usług zdalnych i prowadzenia działalności e-commerce. Z kolei ograniczenia infrastrukturalne mogą blokować rozwój, podnosić koszty i ograniczać możliwości ekspansji. Dlatego analiza tego aspektu technicznego powinna uwzględniać nie tylko stan obecny, ale także plany inwestycyjne państwa i samorządów.

Istotny wpływ na funkcjonowanie firm mają również **zmiany w technologiach komunikacyjnych**, które radykalnie przeobraziły sposoby kontaktu z klientami, partnerami i pracownikami. Rozwój mediów społecznościowych, aplikacji mobilnych, chatbotów, narzędzi do wideokonferencji czy platform współpracy online zmienia sposób zarządzania relacjami oraz otwiera nowe możliwości w zakresie marketingu i obsługi klienta. Wraz z tym rośnie znaczenie kompetencji cyfrowych, zarządzania danymi i bezpieczeństwa informacji. Firmy, które nie nadążają za tymi zmianami, mogą zostać wykluczone z rynku lub postrzegane jako przestarzałe i nieatrakcyjne dla nowoczesnego konsumenta.

Nie można także pominąć znaczenia **automatyzacji i robotyzacji procesów**, które wpływają na strukturę zatrudnienia, wydajność i jakość produkcji. Nowoczesne linie produkcyjne, zrobotyzowane magazyny, inteligentne systemy zarządzania jakością czy rozwiązania z zakresu przemysłu 4.0 pozwalają na znaczące zwiększenie efektywności operacyjnej. Jednak ich wdrożenie wiąże się z koniecznością poniesienia istotnych inwestycji, a także z odpowiednim przygotowaniem organizacyjnym i kadrowym. Wymaga to często zmiany całego modelu zarządzania produkcją, a także przekształcenia roli pracowników – z wykonawców prostych czynności w operatorów,

analitików czy techników zarządzających skomplikowanymi systemami.

Wreszcie, wymiar techniczny obejmuje także **innowacyjność gospodarki i system wsparcia dla rozwoju technologicznego**, w tym dostępność programów badawczo-rozwojowych, współpracę z uczelniami i instytutami naukowymi, a także zachęty podatkowe i fundusze europejskie. Państwo, poprzez swoje instrumenty, może aktywnie wspierać przedsiębiorstwa w tworzeniu i wdrażaniu innowacji. Analiza tego wymiaru pozwala firmom identyfikować potencjalne źródła finansowania innowacyjnych projektów, możliwości współpracy z sektorem nauki oraz uczestniczyć w międzynarodowych sieciach badawczo-technologicznych.

Wymiar techniczny makrootoczenia to dynamicznie zmieniająca się przestrzeń, która wymaga od przedsiębiorstw dużej elastyczności, otwartości na eksperymenty oraz gotowości do ciągłego uczenia się. Nie wystarczy jednorazowe wdrożenie innowacji – konieczne jest stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej ciągłemu doskonaleniu, testowaniu nowych rozwiązań i adaptacji do zmieniających się warunków technologicznych. Tylko w ten sposób organizacje mogą zachować swoją konkurencyjność, sprostać oczekiwaniom rynku i odpowiedzieć na wyzwania cyfrowej transformacji, które coraz silniej redefiniują istotę prowadzenia działalności gospodarczej.

Omawiając wymiar techniczny analizy makrootoczenia, nie sposób pominąć roli, jaką odgrywają **technologie informacyjne i analityka danych**. Współczesne przedsiębiorstwa działają w otoczeniu przepełnionym informacją – jej zbieranie, przetwarzanie i interpretacja stanowią dziś o przewadze konkurencyjnej. Technologie Big Data, Business Intelligence czy zaawansowane modele predykcyjne pozwalają na podejmowanie decyzji opartych na danych, precyzyjne profilowanie klientów, optymalizację łańcucha dostaw i wczesne wykrywanie ryzyk rynkowych. Firmy, które skutecznie inwestują w systemy

analityczne oraz potrafią zbudować wewnętrzne kompetencje do pracy z danymi, zyskują nie tylko lepszy wgląd w sytuację rynkową, ale również możliwość szybszego reagowania na zmiany i lepszego planowania strategicznego.

Równie istotne znaczenie w wymiarze technicznym mają **innowacje produktowe i procesowe**. Rozwój technologiczny umożliwia wprowadzanie na rynek nowych, ulepszonych produktów, które lepiej odpowiadają na potrzeby konsumentów, charakteryzują się większą trwałością, wyższą jakością, niższym zużyciem energii lub materiałów. Z drugiej strony innowacje procesowe – takie jak cyfrowe zarządzanie produkcją, integracja systemów ERP, wdrażanie lean management – pozwalają usprawniać działalność operacyjną, skracać czas realizacji zamówień, eliminować straty i poprawiać satysfakcję klientów. Analiza otoczenia technicznego pozwala identyfikować obszary, w których innowacje mogą przynieść największe korzyści oraz ocenić ich opłacalność i wpływ na strukturę organizacyjną firmy.

Coraz większą wagę w analizie technicznej zyskuje również **cyberbezpieczeństwo**. Postępująca cyfryzacja gospodarki zwiększa ryzyko ataków hakerskich, wycieków danych oraz różnego rodzaju incydentów naruszających integralność systemów informatycznych. Ochrona danych klientów, zabezpieczenie systemów transakcyjnych, zgodność z przepisami (np. RODO) oraz budowanie zaufania do cyfrowych kanałów sprzedaży stają się strategicznymi wyzwaniami. Firmy muszą nie tylko wdrażać odpowiednie zabezpieczenia techniczne, ale także edukować swoich pracowników i klientów w zakresie odpowiedzialnego korzystania z narzędzi cyfrowych. W tym kontekście analiza technicznego otoczenia uwzględnia także poziom ryzyka technologicznego oraz zdolność organizacji do jego ograniczania.

Niezwykle dynamicznym obszarem są także **technologie środowiskowe i proekologiczne**, które łączą wymiar techniczny z regulacjami prawnymi i społecznymi oczekiwaniami. Firmy muszą dziś wdrażać technologie ograniczające emisje CO₂,

poprawiające efektywność energetyczną, umożliwiające recykling surowców czy ograniczające zużycie plastiku. Rosnąca presja ze strony regulatorów i konsumentów sprawia, że eko-innowacje stają się nie tylko wymogiem etycznym, ale również źródłem przewagi rynkowej i dostępu do preferencyjnych źródeł finansowania. Analiza makrootoczenia powinna uwzględniać kierunki rozwoju takich technologii, dostępność grantów i ulg podatkowych oraz możliwości współpracy z wyspecjalizowanymi dostawcami rozwiązań środowiskowych.

Wreszcie, należy zwrócić uwagę na **globalizację wiedzy i transfer technologii**, które sprawiają, że innowacje nie są już wyłączną domeną krajów wysoko rozwiniętych. Poprzez współpracę międzynarodową, uczestnictwo w klastrach technologicznych, inkubatorach innowacji czy programach UE, nawet mniejsze przedsiębiorstwa mają dziś szansę na pozyskiwanie najnowszych rozwiązań, partnerów do wspólnych badań oraz dostęp do know-how z całego świata. Dzięki temu technologia przestaje być barierą, a staje się pomostem łączącym lokalne potrzeby z globalnym potencjałem innowacyjnym. Skuteczna analiza technicznego otoczenia powinna więc uwzględniać również czynniki internacjonalizacji technologii i dynamikę globalnych rynków innowacji.

Podsumowując, wymiar techniczny makrootoczenia to obecnie jeden z kluczowych obszarów decydujących o konkurencyjności przedsiębiorstw. Technologia wpływa na wszystkie aspekty funkcjonowania organizacji – od projektowania produktu, przez produkcję i logistykę, po obsługę klienta i komunikację marketingową. Firmy, które umiejętnie analizują otoczenie technologiczne, inwestują w innowacje oraz kształtują własny potencjał badawczo-rozwojowy, zyskują strategiczną zdolność do reagowania na zmiany i kształtowania przyszłości swojej branży.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach

prawa.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia

Mniejszy wzrost gospodarczy i niższe przychody przedsiębiorstw (z wyjątkiem większych spółek, których dochody powinny się utrzymać na ponadprzeciętnym poziomie, a do takich jest zaliczany Żywiec) równoważą perspektywa dalszych redukcji stóp procentowych i korzystna (z punktu widzenia zagranicznych inwestorów) wycena polskich przedsiębiorstw.

Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, planuje się zniesienie lub zmniejszenie ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Będzie to czynnik mający niekorzystny wpływ na działanie polskiego sektora piwowarskiego.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia odgrywa kluczową rolę w procesie strategicznego zarządzania organizacją, ponieważ bezpośrednio wpływa na otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Odnosi się on do tych elementów gospodarki, które kształtują warunki działalności wszystkich podmiotów rynkowych, niezależnie od ich wielkości, sektora czy formy prawnej. Czynniki ekonomiczne wpływają zarówno na stronę popytową, jak i podażową, warunkując możliwości sprzedaży, koszty produkcji, dostęp do finansowania czy skalę inwestycji. Dlatego ich identyfikacja, analiza i interpretacja mają kluczowe znaczenie dla skutecznego planowania strategicznego.

Jednym z najważniejszych czynników ekonomicznych jest **tempo wzrostu gospodarczego**, najczęściej wyrażane przez zmiany Produktu Krajowego Brutto (PKB). Wzrost PKB sygnalizuje poprawę koniunktury i zwiększoną aktywność gospodarczą, co sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw, wzrostowi inwestycji i

zwiększonemu popytowi konsumpcyjnemu. Z kolei spadek lub stagnacja PKB wskazuje na recesję lub osłabienie rynku, co może wymusić ograniczenia kosztów, zmniejszenie zatrudnienia czy wycofywanie się z mniej rentownych segmentów. Wahania cyklu koniunkturalnego powinny być brane pod uwagę przy ocenie ryzyka działalności oraz przy formułowaniu strategii ekspansji lub defensywy.

Drugim istotnym aspektem jest **poziom inflacji**, który wpływa na siłę nabywczą konsumentów, koszty produkcji i decyzje inwestycyjne. Wysoka inflacja może prowadzić do wzrostu kosztów surowców, wynagrodzeń oraz cen energii, co przekłada się na wyższe ceny końcowe produktów i potencjalne zmniejszenie konkurencyjności. Z drugiej strony, umiarkowany poziom inflacji bywa korzystny, jeśli towarzyszy mu wzrost popytu i wynagrodzeń. Przedsiębiorstwa muszą nie tylko przewidywać zmiany inflacyjne, ale także umieć dostosować swoje strategie cenowe i kosztowe, by minimalizować negatywny wpływ zmian cen na rentowność.

Kolejnym elementem analizy jest **poziom bezrobocia** oraz ogólna sytuacja na rynku pracy. Wysoki poziom bezrobocia może prowadzić do zmniejszenia siły nabywczej ludności i obniżenia popytu na dobra i usługi. Z drugiej strony, dla pracodawców może to oznaczać większą dostępność siły roboczej oraz niższy poziom presji płacowej. Niski poziom bezrobocia oznacza natomiast trudności w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników i wzrost kosztów zatrudnienia. Wymiar ekonomiczny obejmuje zatem również analizę struktury zatrudnienia, mobilności zawodowej oraz polityki migracyjnej, które mogą wpływać na decyzje o lokalizacji działalności czy rozwoju nowych inwestycji.

Ważnym składnikiem makrootoczenia ekonomicznego są także **stopy procentowe**, które determinują koszty kapitału i skłonność firm do podejmowania inwestycji finansowanych długiem. Wysokie stopy procentowe zniechęcają do kredytowania i ograniczają zdolność firm do finansowania ekspansji. Niskie stopy

sprzyjają natomiast zwiększonej aktywności inwestycyjnej, ale mogą też prowadzić do przegrzania gospodarki i powstawania baniek spekulacyjnych. Decyzje banków centralnych w zakresie polityki monetarnej mają zatem istotny wpływ na planowanie finansowe firm, poziom zadłużenia i strategie cenowe.

Nie można także pominąć takich czynników jak **kursy walutowe**, szczególnie w przypadku firm prowadzących działalność międzynarodową lub uzależnionych od importu surowców i komponentów. Wahanie kursów walutowych mogą znacząco zmieniać opłacalność eksportu, koszt zakupu dóbr importowanych oraz wartość zobowiązań denominowanych w walutach obcych. Przedsiębiorstwa muszą zatem prowadzić analizę ryzyka walutowego oraz podejmować decyzje dotyczące hedgingu, dywersyfikacji geograficznej i optymalizacji łańcucha dostaw w kontekście zmienności rynku walutowego.

Podsumowując, wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia dostarcza przedsiębiorstwu kluczowych informacji o stanie i perspektywach otoczenia gospodarczego, w którym funkcjonuje. Czynniki takie jak wzrost gospodarczy, inflacja, bezrobocie, stopy procentowe czy kursy walutowe determinują możliwości wzrostu, strukturę kosztów oraz poziom ryzyka strategicznego. Ich prawidłowa identyfikacja i interpretacja stanowią fundament trafnych decyzji zarządczych, zarówno w zakresie ekspansji, jak i zabezpieczania się przed zagrożeniami wynikającymi z otoczenia makroekonomicznego. W warunkach globalnej zmienności i niepewności, umiejętność analizy tych zjawisk staje się jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstw dążących do utrzymania konkurencyjności i długofalowego rozwoju.

W analizie makrootoczenia należy uwzględnić wpływ **polityki fiskalnej** prowadzonej przez rząd, a zwłaszcza decyzji dotyczących poziomu opodatkowania oraz wydatków publicznych. Zmiany w podatkach dochodowych, VAT czy składkach na ubezpieczenia społeczne wpływają bezpośrednio na poziom kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa oraz na realne

dochody konsumentów. Zwiększenie obciążeń podatkowych może skutkować ograniczeniem rentowności i zmniejszeniem skłonności do inwestycji, natomiast obniżki mogą stymulować aktywność gospodarczą. Równie istotne są wydatki publiczne, szczególnie te związane z inwestycjami infrastrukturalnymi, subsydiami dla określonych branż czy wsparciem innowacyjności. Przedsiębiorstwa powinny monitorować kierunki polityki fiskalnej, aby odpowiednio planować swoją aktywność w kontekście możliwych ulg, dotacji czy zamówień publicznych.

Kolejnym elementem, który powinien znaleźć się w centrum zainteresowania firm analizujących makrootoczenie, jest **sytuacja na rynkach finansowych**, w tym dostępność kapitału, nastroje inwestorów oraz kondycja sektora bankowego. Stabilny, dobrze funkcjonujący system finansowy ułatwia pozyskiwanie finansowania, zarówno w formie kredytów, jak i emisji obligacji lub akcji. Kryzysy finansowe, spadek zaufania do instytucji kredytowych czy gwałtowne zmiany wartości indeksów giełdowych mogą istotnie ograniczyć zdolność firm do finansowania nowych projektów i zwiększyć koszt kapitału. Przedsiębiorstwa muszą zatem być przygotowane na możliwość zmiany źródeł finansowania i opracowywać scenariusze alternatywne na wypadek ograniczenia płynności w sektorze finansowym.

Nie można również pominąć znaczenia **bilansu handlowego i polityki handlowej państwa**. W przypadku gospodarki otwartej, której istotnym elementem jest wymiana międzynarodowa, saldo eksportu i importu oraz relacje handlowe z innymi krajami mają duże znaczenie. Deficyt w handlu zagranicznym może prowadzić do presji na osłabienie waluty krajowej, co wpływa na konkurencyjność eksportu, ale także podnosi koszty importu. Z kolei nadwyżka handlowa może świadczyć o sile krajowych producentów na rynkach zagranicznych. Warto także śledzić zmiany w przepisach celnych, umowach handlowych, a także potencjalne konflikty handlowe, które mogą wpływać na dostępność rynków i koszty działalności międzynarodowej.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia obejmuje również **tendencje demograficzne i dochodowe społeczeństwa**, ponieważ wpływają one na strukturę i wielkość popytu. Starzenie się społeczeństwa, migracje, wzrost liczby jednoosobowych gospodarstw domowych czy zmiany w poziomie dochodów rozporządzalnych to zjawiska, które redefiniują potrzeby konsumentów i wymuszają dostosowanie oferty produktów oraz kanałów dystrybucji. Wzrost zamożności klasy średniej może napędzać popyt na dobra luksusowe, podczas gdy wzrost nierówności dochodowych może zwiększać znaczenie segmentu produktów ekonomicznych. Firmy powinny zatem prowadzić analizę struktury gospodarstw domowych i preferencji zakupowych, aby lepiej dopasować swoją strategię marketingową do aktualnych trendów społeczno-ekonomicznych.

Na zakończenie warto podkreślić znaczenie **globalnych czynników ekonomicznych**, które coraz częściej kształtują warunki funkcjonowania nawet lokalnych przedsiębiorstw. Zjawiska takie jak zmiany cen surowców na rynkach światowych, decyzje amerykańskiej Rezerwy Federalnej czy Europejskiego Banku Centralnego, kryzysy zadłużeniowe w krajach rozwijających się, a nawet sytuacja gospodarcza w Chinach czy Indiach, mogą mieć bezpośrednie konsekwencje dla polskich firm. Globalizacja i integracja rynków sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą być nie tylko świadome krajowych wskaźników makroekonomicznych, ale również analizować i interpretować dane dotyczące światowej gospodarki. Obejmuje to także monitoring trendów makroekonomicznych publikowanych przez międzynarodowe instytucje, takie jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Bank Światowy czy OECD.

Wymiar ekonomiczny analizy makrootoczenia nie jest jednorazowym działaniem, lecz procesem ciągłym, który wymaga systematycznego zbierania danych, ich interpretacji oraz przekształcania w konkretne wnioski strategiczne. Tylko dzięki bieżącemu monitorowaniu tych czynników przedsiębiorstwa są w stanie elastycznie reagować na zmieniające się warunki,

przewidywać zagrożenia oraz wykorzystywać szanse rynkowe. Ekonomia jako element makrootoczenia to nie tylko zbiór liczb i wskaźników, ale przede wszystkim tło, na którym rozgrywają się strategiczne wybory dotyczące inwestycji, ekspansji, dywersyfikacji czy restrukturyzacji. W dynamicznym otoczeniu gospodarczym zdolność do efektywnej analizy ekonomicznej stanowi nieodzowny element przewagi informacyjnej i konkurencyjnej współczesnych organizacji.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.

Analiza SWOT.

Analiza SWOT opiera się na wynikach szczegółowej analizy otoczenia oraz analizy własnego potencjału rozwojowego. Na podstawie analizy własnego potencjału rozwojowego możemy określić jakie są mocne i słabe strony browaru. Ocena taka jest możliwa jeśli mamy dokładne rozpoznanie naszej pozycji rynkowej i rozwojowej oraz pozycji konkurentów. Z kolei zagrożenia i szanse odnoszą się do otoczenia browaru. Na podstawie analizy SWOT możliwe jest wyznaczenie celów i zadań strategicznych.

● Silne strony.

Powszechnie znana marka w kraju. Browar Żywiec jako jeden z niewielu może się poszczycić tym, iż jego marka znana jest na terenie całego kraju już od kilkunastu lat. Obecnie klient ma do wyboru co prawda kilkadziesiąt gatunków piwa browarów z całego kraju, jednak jeszcze kilka lat temu były one znane tylko w pewnych regionach bądź też nie istniały wcale. Dzięki temu marka Żywiec ma opinię dobrej i znanej marki.

Znaczący udział w rynku. Znaczący udział w rynku wynika również z faktu istnienia na rynku od kilkunastu lat. Piwo żywieckie, obok Okocimia, było jeszcze do niedawna jedną z nielicznych marek znanych na terenie całego kraju. Poprzez to posiadało również duży udział w rynku piwnym. Od kiedy pojawiło się na terenie całego kraju kilkadziesiąt innych marek, udział Żywca automatycznie zmalał. Obecnie wynosi 13,6 %. Jednakże po fuzji z grupą Brewpole, nowy Żywiec będzie miał ok. 40 % udziału w rynku. W ten sposób nowy Żywiec zapewni sobie rolę lidera na krajowym rynku piwowarskim.

Nowoczesny park maszynowy. Browar żywiecki posiada nowoczesne linie produkcyjne i rozlewnicze w swoich browarach. Jeżeli ten fakt powiążemy z tradycyjnymi recepturami ważenia piwa stosowanymi od lat, otrzymujemy produkt o najwyższej klasie, cechujący się zawsze takimi samymi parametrami.

Renomowany inwestor strategiczny. W związku ze zmianami jakie zachodziły w przemyśle piwnym w Polsce, koniecznym stało się pozyskanie inwestora strategicznego. Został nim znany na całym świecie holenderski producent piwa HEINEKEN Int. Beheer B.V. Obecnie posiada on 75 % akcji Żywca. Dzięki fuzji Żywca z grupą Brewpole, Heineken będzie ważyć w Polsce 7 mln hektolitrów piwa rocznie. Tym samym nowy Żywiec stanie się największym co do wolumenu browarem Heinekena w skali świata. Obroty po fuzji Żywca będą wynosić ponad 1 mld zł.

Konsolidacja z Brewpole. Konsolidacja z grupą Brewpole sprawi, iż nowo powstała spółka będzie stanowiła poważne zagrożenie dla wszystkich browarów krajowych. Będzie mogła również skutecznie przeciwstawiać się konkurencji zagranicznej która w najbliższym czasie z pewnością pojawi się na Polskim rynku.

- **Słabe strony.**

Sezonowość sprzedaży. Piwo jest produktem w dużej mierze sezonowym. Jego konsumpcja jest wysoka w okresie letnim (maj-listopad). W tym czasie obserwuje się wzmożony popyt na ten

produkt. Jednakże w miesiącach zimowych popyt na piwo maleje. W porównaniu do lat ubiegłych daje się zaobserwować, iż proporcja ta ulega zmianie i coraz więcej konsumentów sięga po ten produkt także w okresie zimowym.

Sezonowość sprzedaży wiąże się oczywiście z ograniczeniem produkcji, a co za tym idzie ze zmniejszoną sprzedażą i mniejszym zyskiem. Browar musi ponosić także koszty związane z utrzymaniem linii produkcyjnych, amortyzacją tych linii choć w tym czasie nie są w pełni wykorzystywane. Ograniczenie produkcji wiąże się także z częściową redukcją zatrudnienia, choć zakład robi wszystko aby było ono jak najniższe.

Konieczność ponoszenia wysokich nakładów na marketing i reklamę. Jest to problem który podobnie jak i sezonowość sprzedaży dotyczy wszystkich browarów. Browar który chce być widoczny na rynku i chce promować swój produkt (takim jest Żywiec) musi ponosić olbrzymie nakłady na promocję swojego wyrobu. W trwającej wojnie o konsumenta browary prześcigają się w formach promocji swojej marki. Browar żywiecki chce dotrzeć do potencjalnego klienta nie tylko poprzez reklamę w mediach, prasie czy na billboardach ale także poprzez sponsorowanie imprez sportowych, muzycznych i rozrywkowych – a to kosztuje.

● Szanse.

Wzrost konsumpcji piwa. W Polsce pomimo dość dużej ilości spożywanego alkoholu, konsumpcja piwa nie stoi na wysokim poziomie. Przykładowo Czesi spożywają 132 l. tego napoju rocznie, Niemcy 145 l., a Polacy 37 l. Jednakże od pewnego czasu obserwuje się wzrost konsumpcji piwa w Polsce.

Zwiększenie produkcji. Wzrostowi konsumpcji piwa będzie towarzyszyć zwiększenie produkcji, co z kolei wpłynie na dochody przedsiębiorstwa. Wzrost produkcji będzie możliwy również dzięki modernizacji linii produkcyjnych, gdyż często zdarzało się, iż moce produkcyjne zakładu były ograniczone

przez „wąskie gardła” czyli starą linię rozlewniczą.

- Zagrożenia.

Wzrost konkurencji krajowej. Konkurencja w branży jest jednym z największych zagrożeń dla zakładu. Wraz z nastaniem gospodarki rynkowej konkurencja coraz bardziej przybiera na sile. Krajowi producenci prześcigają się w sposobach zdobywania klienta. Stosowana jest zarówno wojna cenowa jak i próby pozyskania klienta poprzez różnego rodzaju promocje, konkursy. Wzrost konkurencji wiąże się z częściowym odpływem klienteli, w efekcie czego przedsiębiorstwo uzyskuje mniejsze dochody. Należy więc umieć zadbać o to aby konkurenci w jak najmniejszym stopniu mogli oddziaływać na nasz browar.

Obniżka (zniesienie) ceł na piwo importowane z państw CEFTA. Oprócz konkurencji krajowej dużym zagrożeniem jest konkurencja zagraniczna. Zapowiadana obniżka lub całkowite zniesienie ceł na piwo z państw CEFTA sprawi, iż produkty te staną się nie konkurencyjne nie tylko pod względem jakościowym ale także pod względem cenowym.

Jeśli szukają Państwo pomocy w napisaniu własnej pracy - potrzebują Państwo fachowych konsultacji to polecamy stronę [pisanie prac](#) - profesjonalna pomoc w pisaniu prac w granicach prawa.