

Politechnika Częstochowska

**Piotr Tomski**

**ROZWÓJ BRANŻY PIWOWARSTWA  
RZEMIEŚLNICZEGO**

**WYBRANE PROBLEMY**

Monografia



Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej

Częstochowa 2020

## **Recenzent**

dr hab. Grzegorz Szymański prof. PŁ

## **Redakcja**

Joanna Jasińska

## **Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

## **Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

**ISBN 978-83-7193-783-5**

**e-ISBN 978-83-7193-784-2**

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2020

---

Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 42-202 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
redakcja tel.: 34 325 04 80, dystrybucja tel.: 34 325 03 93  
e-mail: [wydawnictwo@pcz.pl](mailto:wydawnictwo@pcz.pl), [www.wydawnictwo.pcz.pl](http://www.wydawnictwo.pcz.pl)

# Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa nieustannie stanowią interesujący podmiot badań w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. Ich rola we współczesnych gospodarkach i liczba podmiotów, ze szczególnym uwzględnieniem najmniejszych, będących mikroprzedsiębiorstwami, permanentnie zachęca do eksploracji problematyki teorii i praktyki zarządzania nimi. W tym kontekście warto podkreślić za Danielakiem i in. (Danielak, Mierzwa, Bartczak 2017), że przedsiębiorcy i menedżerowie nieustannie doświadczają trudnych sytuacji i dylematów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Poszukują oni odpowiedzi na wiele pytań odnoszących się zarówno do tego, jakie powinny być warunki prowadzenia działalności gospodarczej sprzyjające efektywnemu zarządzaniu, w jaki sposób kształtować konkurencyjność przedsiębiorstwa, jak i do tego, gdzie poszukiwać kluczowych czynników sukcesu (Danielak, Mierzwa, Bartczak 2017, s. 5). Powszechnie podkreśla się, że aby przetrwać na rynku, przedsiębiorstwa muszą sprostać dynamicznym zmianom otoczenia, rosnącym wymaganiom klientów i dużej konkurencji. Organizacje zorientowane na sukces muszą zachować elastyczność i umiejętnie koncentrować działania na realizacji celów strategicznych (Bagiński, Hatowska-Życka 2019, s. 7-20). Powyższe stwierdzenia znaleźć można w wielu opracowaniach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, jednak wyzwania te zdają się być szczególnie istotne i interesujące zarówno z punktu widzenia teorii, jak i praktyki zarządzania odnoszącej się do przedsiębiorstw funkcjonujących w szczególnych branżach i sektorach. Jedną z nich, wyłaniającą się jako interesujący podmiot badań, jest piwowarstwo rzemieślnicze.

W ostatnim czasie następuje znaczący i trwały proces powstawania i funkcjonowania browarów rzemieślniczych na świecie, a ich znaczenie w ujęciu lokalnym często uznawane jest za istotne. Szczególna rola browa-

rów rzemieślniczych w Wielkiej Brytanii i USA znajduje swoje odzwierciedlenie w rosnącej liczbie opracowań naukowych poświęconych przedsiębiorczości oraz zarządzaniu małymi podmiotami gospodarczymi. Pomimo jednak powstawania i wzrostu mikrobrowarów w Polsce, jako specyficznych przedsięwzięć przedsiębiorczych, niewiele miejsca poświęca się im w literaturze z zakresu zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Piwowarstwo tymczasem stanowi szczególny obszar aktywności gospodarczej i społecznej człowieka. O jego roli w gospodarce świadczyć też może fakt, iż Adam Smith (1954, s. 5) w swej bezsprzecznie najświetniejszej pracy zatytułowanej *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* zamieścił myśl, która przywołała trzy zawody jako przykład tych wpływających na gospodarkę: „*Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes*”.

Doświadczenia związane z zarządzaniem browarem rzemieślniczym, czy też mikrobrowarem, uznać można za szczególne ze względu na kilka czynników. Po pierwsze, przedsiębiorstwa te należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, należąc jednocześnie do podgrupy najmniejszych podmiotów. Po drugie, powstają one z pasji, przy udziale ograniczonych zasobów, a ich stopniowy rozwój jest odpowiedzią na uznanie i zapotrzebowanie zgłaszane przez uczestników rynku. Przedsiębiorstwa takie często są urzeczywistnieniem wizji i materializacją misji indywidualnych piwowarów, którzy rozpoczynali swoją przygodę z warzeniem piwa w domowym zaciszu, a indywidualna orientacja przedsiębiorcza doprowadziła ich do rozpoznania i eksploatacji szansy oraz tym samym realizacji przedsięwzięcia gospodarczego w tym obszarze. Po trzecie, przedsiębiorstwa te funkcjonują w niszy rynkowej, oferując produkt wytworzony metodami tradycyjnymi, nawiązującymi do początków piwowarstwa, a grupa odbiorców jest wąska i specyficzna. W odniesieniu do piwa rzemieślniczego często mają miejsce odwołania do jakości i różnorodności, bez sugestii dotyczących niskich cen produktu, jak ma to miejsce w przypadku dużych browarów, produkujących piwo na skalę przemysłową. Po czwarte, produkcja w owych przedsiębiorstwach dotyczy produktu, który traktowany jest jako jeden z najbardziej popularnych i powszechnych napojów towarzyszących człowiekowi, obok wody i herbaty. Po piąte, aktywność przedmiotowych przedsiębiorstw jest materializacją przedsiębiorczości w szczególnej formie – przedsiębiorczości rzemieślniczej – której tradycje w Polsce są długie

i poparte rozwojem społeczno-gospodarczym kraju. Po szóste, powstanie i uczestnictwo małych browarów rzemieślniczych w grze rynkowej postrzegać można jako zjawisko szczególne. Interesujący bowiem jest fakt, iż małe, lokalne firmy rozpoczęły walkę konkurencyjną na dojrzałym rynku, zdominowanym przez duże korporacje, sprzedając podobne produkty po cenie co najmniej trzykrotnie wyższej. O szczególnym charakterze przedsiębiorstw produkujących piwo metodami tradycyjnymi świadczy także ich nadprzeciętna wręcz skłonność do szeroko rozumianego współdziałania.

Rozwój piwowarstwa rzemieślniczego doprowadza do sytuacji, w której niezbędne jest wykorzystywanie osiągnięć nauki i praktyki w zakresie zarządzania. Spontaniczna eksploatacja szans przedsiębiorczych w warunkach nasilającej się konkurencji na rynku wymusza konieczność stosowania metod i koncepcji zarządzania, które nadają sens i wytyczają cele rozwoju i kierunki walki konkurencyjnej. Aby dobrze rozpoznać warunki, w jakich funkcjonują owe przedsiębiorstwa, niezbędna jest identyfikacja specyfiki produktu, producenta i sytuacji rynkowej.

Piwa rzemieślnicze wytwarzane są w znacznym stopniu ręcznie, ze szczególną dbałością o produkt końcowy. Są indywidualne, zaskakujące, zdecydowanie odmienne od masowych wyrobów pochodzących z fabryk międzynarodowych koncernów piwowarskich. Wpisują się one w trendy poszukiwania przez klientów wyjątkowych produktów o wysokiej jakości. Rzemieślniczy charakter produkcji związany jest z intensywnym współdziałaniem ludzi i organizacji. Szeroko rozumiana współpraca przyjmuje postać rozbudowaną, noszącą znamiona ekosystemu, co stanowi o fakcie, że branża ta jest szczególnie interesująca z punktu widzenia współczesnej teorii i praktyki zarządzania małymi przedsiębiorstwami.

Branża ta podlega też dynamicznemu rozwojowi, który z drugiej strony wywołuje nasilanie się walki konkurencyjnej i generuje czynniki utrudniające osiąganie rynkowego sukcesu. Jak podkreślił Marek Kamiński, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Browarów Rzemieślniczych (PSPD 2018, s. 2-4), w branży tej istnieje coraz mniej zabawy, a coraz więcej biznesu. W związku z tym kadra zarządzająca browarami będzie zmuszona do przejścia szybkiego kursu zarządzania i radzenia sobie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Sytuacja ta implikuje konieczność wielowymiarowej analizy przedmiotowej branży oraz poszukiwania rozwiązań z zakresu zarządzania funkcjonującymi w jej ramach przedsiębiorstwami zarówno przez praktyków, jak

i teoretyków zarządzania. Jednocześnie podkreślić należy brak badań nad specyfiką funkcjonowania i zarządzania organizacjami działającymi w branży piwowarstwa rzemieślniczego w Polsce, co określić można jako lukę.

Niniejsza monografia stanowi część cyklu prac poświęconych wyzwaniom w obszarze nauki i praktyki zarządzania oraz jakości w przemyśle piwowarskim, ze szczególnym uwzględnieniem sektora piwowarstwa rzemieślniczego, dynamicznie rozwijającego się zarówno w Polsce, jak i na świecie. Celem opracowania jest prezentacja tła rozwoju przedsiębiorczości rzemieślniczej w branży piwowarskiej – produktu wraz z technologią jego produkcji – oraz zwrócenie uwagi na problem oceny jakości piwa będącego wytworem browarów rzemieślniczych. Część wyzwań dla rozwoju oraz zarządzania w opisywanej branży ma bowiem swoje źródło w samym produkcie. Aspekty te zaś postrzegać należy jako niezwykle istotne w kontekście rozwoju piwowarstwa rzemieślniczego.

Treść opracowania została podzielona na trzy części (rozdziały). Wielowymiarowe problemy branży piwowarstwa rzemieślniczego skłaniają do wniosku, iż dla zrozumienia istoty piwowarstwa rzemieślniczego oraz jego znaczenia w wymiarze społecznym i ekonomicznym konieczna jest analiza istoty produktu i jego historii. W związku z tym w rozdziale pierwszym przedstawiono piwo jako produkt towarzyszący człowiekowi oraz przedmiot aktywności społecznej i gospodarczej. Zaprezentowano specyfikę piwa, zwracając uwagę na surowce niezbędne do jego produkcji oraz cechy charakterystyczne i etapy procesu technologicznego w jego podstawowej formie, wykorzystywanej przez browary rzemieślnicze. W rozdziale drugim przedstawiono zarys dziejów piwowarstwa w Polsce i na świecie z uwzględnieniem jego znaczenia ekonomicznego oraz wyłaniających się wyzwań dla praktyki i teorii zarządzania. Rozdział trzeci jest kontynuacją wątku dotyczącego produktu – piwa. W tej części jednak zaprezentowano zagadnienia dotyczące jakości piwa rzemieślniczego, która ma kluczowe znaczenie w zarządzaniu ukierunkowanym na satysfakcję klienta i w rozwoju piwowarstwa rzemieślniczego. W części tej omówiono przesłanki wyzwań w zakresie jakości oraz zaprezentowano praktyczne aspekty analizy sensorycznej jako wyznacznika kierunku w zarządzaniu jakością i produkcją w sektorze piwowarstwa rzemieślniczego. Pracę kończy podsumowanie.