



***Rola strategii wyłaniających się  
w przetrwaniu restauracji w Polsce  
Emergent strategies in survival of  
restaurants – evidence from Poland***

**International Management 2020-2022**

**Jagoda Goll**

**Promotor: Krzysztof Zięba, PhD, DSc, Eng**



## Wybór tematu oraz cel pracy

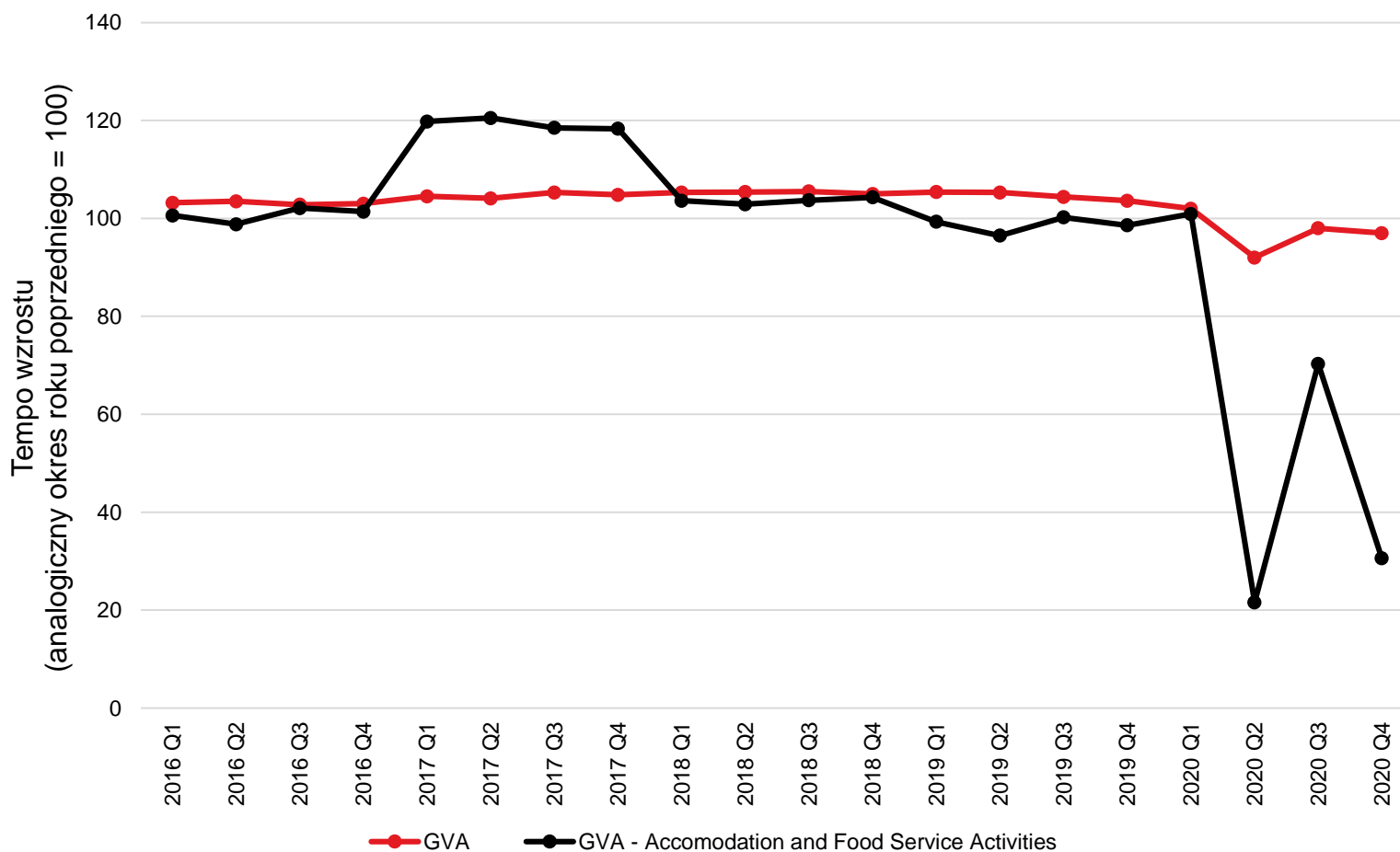
- COVID-19 – pandemia zmieniła rzeczywistość, w której funkcjonujemy
- Zainteresowanie

Jak restauracjom udało się przetrwać pandemię?

Jakie strategie zostały zastosowane przez restauracje w dobie pandemii COVID-19 oraz jak zostały one wdrożone?

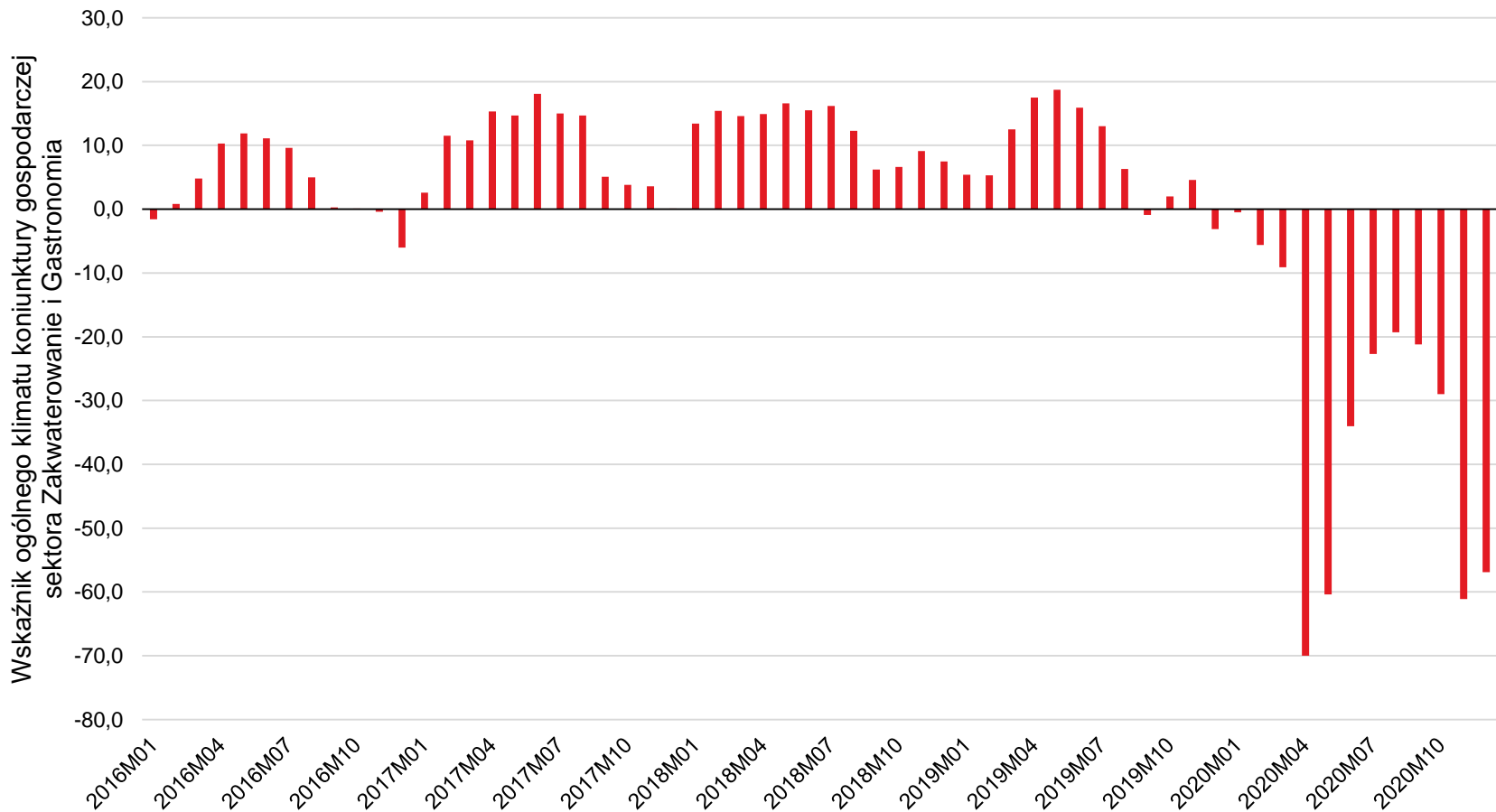


## Analiza sektora gospodarczego





## Analiza sektora gospodarczego



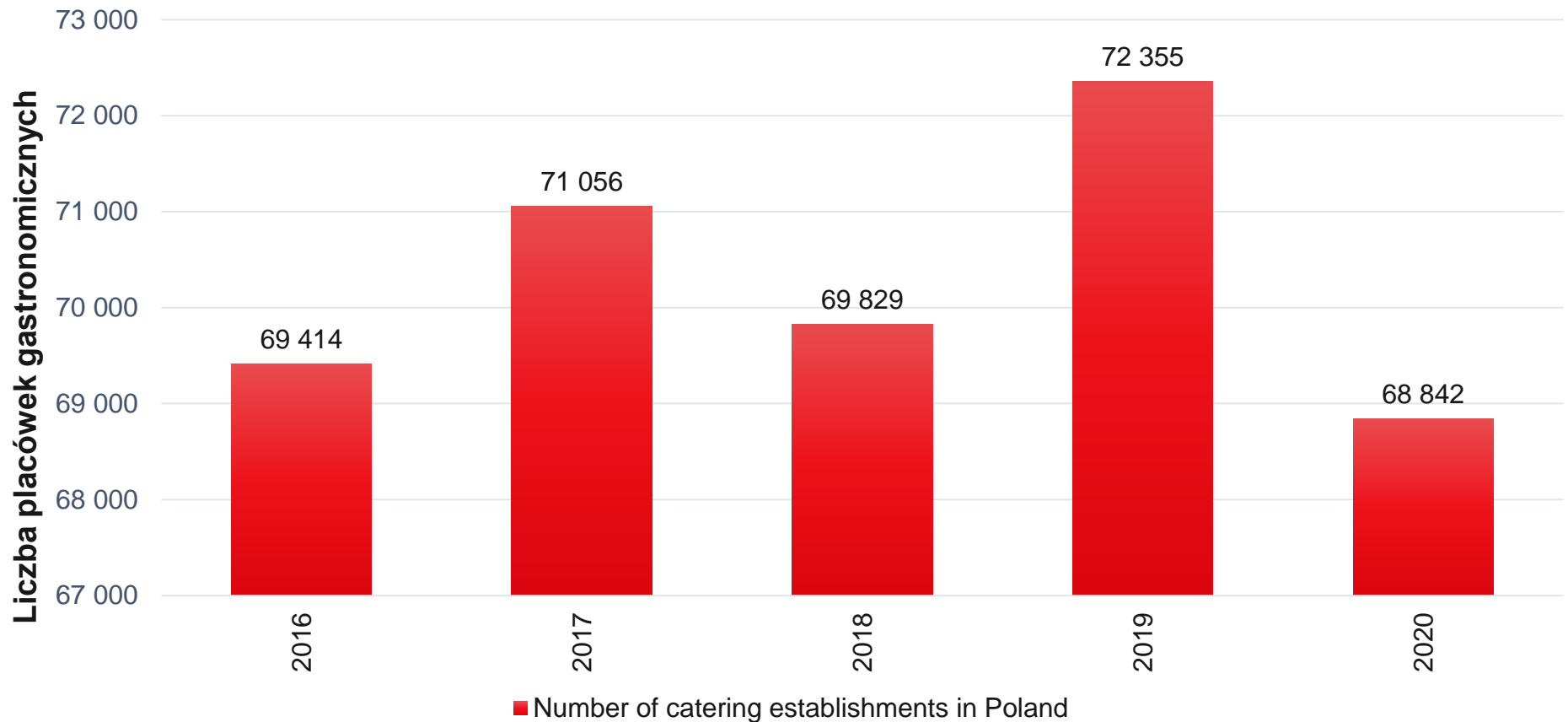


## Analiza sektora gospodarczego

|      | Liczba osób<br>zatrudnionych w<br>sektorze<br>Zakwaterowanie<br>i Gastronomia<br>[w tysiącach] | Tempo<br>wzrostu |
|------|--|------------------|
| 2016 | 270,6  | -                |
| 2017 | 291,4  | 7,14%            |
| 2018 | 295,9  | 1,52%            |
| 2019 | 307,3  | 3,71%            |
| 2020 | 281,8  | -9,05%           |

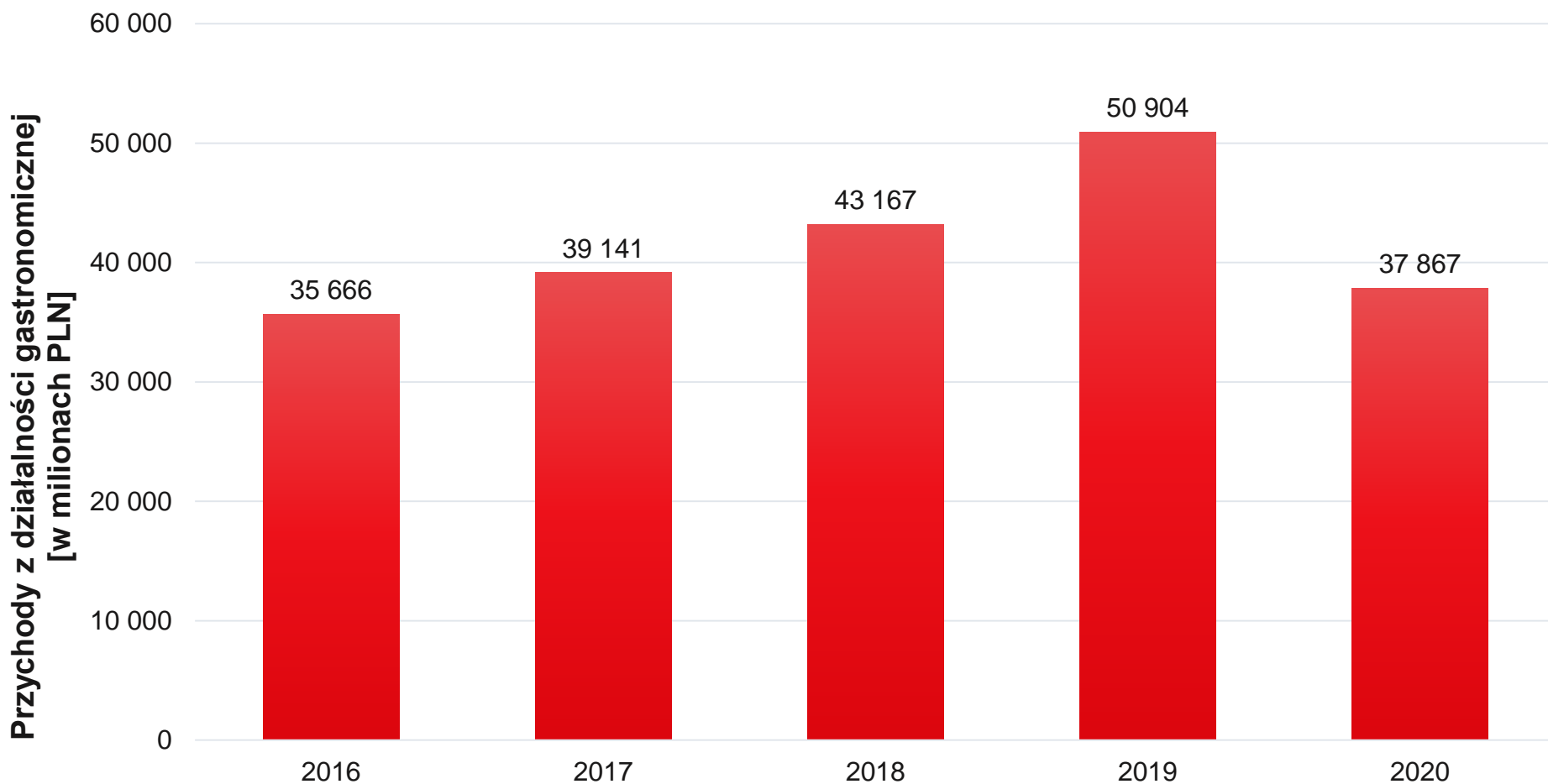


## Analiza sektora gospodarczego





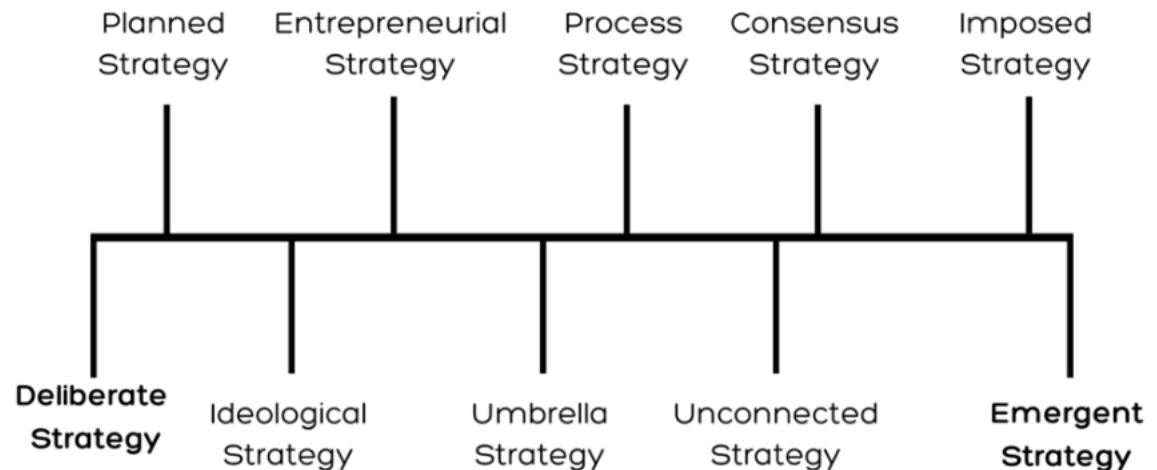
## Analiza sektora gospodarczego





# Strategie wyłaniające się

- Plan i zamiar
- Wzorce w strumieniu działań
- Strategie przewagi konkurencyjnej (Porter) + strategie wyłaniające się (Mintzberg)







# Strategie wyłaniające się

| Czynniki wpływające na rodzaj strategii     |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Intencja  | Kontrola  | Otoczenie  |
| Strategia zaplanowana<br>(Planned Strategy) | Precyzyjna i wspólna dla wszystkich podmiotów organizacji | Bardzo silna – sztywne procedury mające na celu zapobieganie odstępstwom od planu | Bardzo stabilne, przewidywalne                         |
| Strategia narzucona<br>(Imposed Strategy)   | Brak  | Brak kontroli przez menadżerów lub innych podmiotów nad formułowaniem strategii   | Wymusza określone wzorce zachowań w strumieniu działań |

- Pozytywne rezultaty ze stosowania strategii wyłaniających się w czasie niepewności
- Charakterystyka firm o strukturze organicznej
- Pandemia COVID-19 wymusiła na przedsiębiorstwach strategię wyłaniającą się (Bratianu and Bejinaru, 2021)



## Problem badawczy oraz metodologia

### JAKIE STRATEGIE ZASTOSOWAŁY RESTAURACJE, KTÓRE PRZETRWAŁY PANDEMIEŃ COVID-19?

#### Częściowo-ustrukturyzowane wywiady:

- Średnio 30 minut
- Respondenci – menadżerowie oraz właściciele
- Historia – klucz do zrozumienia procesów
- 12 restauracji (fine-dining, z określoną kuchnią, „kuchnia domowa”, bazująca na produktach lokalnych, kantyna)



## Problem badawczy oraz metodologia

- 1. Jaka była pierwsza reakcja i podjęte działania przez przedsiębiorstwa, gdy wybuchła pandemia COVID-19 i narzucono restrykcje?**
- 2. Jakie konkretne cele zostały sformułowane przez restauracje w odpowiedzi na pandemię COVID-19?**
- 3. Jak wyglądał proces szukania i wprowadzania rozwiązań w celu adaptacji do nowych warunków na rynku?**
- 4. Jakie działania zostały podjęte przez restauracje w celu adaptacji do nowych warunków? Które z nich były zamierzone przed pandemią?**



## Rezultaty

### ***Pierwsza reakcje restauracji na pandemię COVID-19:***

- Chaos, panika, niepewność
- Ratowanie produktów
- Nagła i drastyczna zmiana oferty

### ***Cele restauracji w czasie pandemii COVID-19:***

- Przetrwanie
- Zatrzymanie pracowników
- Brak jasno określonych i sformułowanych celów
- Wymuszone potrzeby



## Rezultaty

### ***Proces tworzenia i wdrażania rozwiązań odnośnie dostosowania się do nowych warunków na rynku:***

- Analiza sytuacji – sieci restauracyjne
- Zaangażowani właściciele oraz rodzina
- W większości przypadków: brainstorming, spotkania pracownicze
- Brak planów i przygotowań – natychmiastowe działanie i obserwacja
- Nie pomysły – wymuszone działania

### ***Działania podjęte przez restauracje:***

- Nowe menu – unikalna oferta, nowe rodzaje dań
- Słoiki, pół-gotowe produkty – filmiki jak je przyrządzać
- Negocjacje z dostawcami i właścicielami lokali



# Konkluzje

**Brak przygotowania na taki kryzys jakim okazała się pandemia COVID-19**

**Szybkie i chaotyczne reakcje**

**Brak celów oraz zamiarów – czy przetrwanie to cel biznesowy?**

**Działania wymuszone przez lockdowny i restrykcje**

**Metoda prób i błędów**



## Strategie wyłaniające się

**Restauracje to przedsiębiorstwa  
o organicznej strukturze**

**Pandemia wymusiła na przedsiębiorstwach  
strategie wyłaniające się**

**Czy strategie wyłaniające się to sposób  
na radzenie sobie z kryzysem oraz  
dynamicznie zmieniającym się  
otoczeniem?**

**Jak wyglądała sytuacja w innych  
sektorach gospodarczych?**



**GDAŃSK UNIVERSITY  
OF TECHNOLOGY**



**HISTORY IS WISDOM  
FUTURE IS CHALLENGE**

**DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ**