

Krzysztof Firlej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym

Business model in the management of food enterprise

Abstract: In the era of globalization enterprises are permanently looking for the right kind of business, which for several decades is called “business model”. The main goal, and also the problem of this study, was to verify the claim that professionally prepared business model and determined stages of its implementation in enterprises of the food industry, is an indispensable instrument for the enhancement of their development and helps to improve their competitiveness in international markets. Model of conceptualization activities and construct of the optimal business model is aimed at achieving the objectives of the food industry, which started the second decade of success stories in international markets, as indicated by their economic performance. The study is aimed at presenting modern design of activities in enterprises of the food industry, which is commonly in the literature referred to as “business model”, in the context of a modern approach to management and achieving the benefits of this concept. The paper propped a source query of Polish and foreign literature in the area of the studied subject.

Key-words: business model, management, food industry.

Istota modelu biznesu i jego charakterystyka

W zagranicznej literaturze przedmiotu można wyczytać, że model ekonomiczny to celowo uproszczony schemat analityczny, będący przybliżoną prezentacją rzeczywistej gospodarki. Może być on przedstawiony jako model konceptualny (opisowy) i model matematyczny [Sztaba 2007, s. 279]. Model jest uproszczonym opisem procesu, związku lub zjawiska i celowo skupia się na

kilku najważniejszych cechach problemu, aby dokładnie zbadać jego istotę. Służy objaśnianiu i prognozowaniu, czyli tłumaczeniu działań dotychczasowych i przewidywanych wyników w przyszłości [Samuelson, Marks 1998, ss. 32–33]. Model biznesu jest natomiast swego rodzaju architekturą procesów biznesowych, na którą składa się opis ich conceptualizacji, wyznaczenie poszczególnych i niezbędnych etapów działań operacyjnych oraz modelowanie tych procesów, a także pewnego rodzaju filozofia działań, która jest traktowana jako niezbędna do rozwoju przyszłej lub istniejącej organizacji. W polskiej literaturze przedmiotu na uwagę zasługuje szeroko opisany model biznesu, uważany przez autorkę za nowe podejście do zarządzania strategicznego, które zaprezentowała M. Duczkowska-Piasecka. Według autorki model biznesu "... jest to wielowątkowe zagadnienie, dające przedsiębiorstwom szanse wyboru strategicznego, kształtowania swojej pozycji strategicznej, budowy strategii i przeprowadzenia zmian w przedsiębiorstwach" [Duczkowska-Piasecka 2013, s. 132]. W dzisiejszej gospodarce opartej na wiedzy funkcjonuje określenie *nowy model biznesu*, jaki tworzony jest przez tzw. subsystemy, pomiędzy którymi zachodzą wielopłaszczyznowe relacje, interakcje i współzależności pomiędzy poszczególnymi częściami, co wynika z rozwoju i użycia technik informacyjnych i cyfryzacji technologii [Duczkowska-Piasecka (red.) 2001, s. 132]. Interesujące spojrzenie na klasyfikację modeli biznesowych, a wśród nich dwóch firm przemysłu spożywczego, można znaleźć w książce „Modele biznesu polskich przedsiębiorstw” [Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk, Gołębiowski 2008, ss. 279–290].

Faktografia i specyfika przemysłu spożywczego

Przemysł spożywczy jest uważany za jedną z najważniejszych i najszybciej rozwijających się gałęzi gospodarki, legitymuje się znaczącym udziałem w wartości produkcji sprzedanej przemysłu ogółem wynoszącym 17,3% w 2011 roku. W naszej gospodarce nie ma większej nadwyżki w handlu zagranicznym, jak w przypadku artykułów spożywczych. Za 2011 rok było to 2,6 mld euro, a w 2012 roku nadwyżka sięgnęła 4,2 mld euro, przy eksporcie 17,5 mld euro. To świadczy o tym, że mamy znakomite surowce i przetwórstwo, a polska żywność cieszy się dobrą renomą na świecie. Po wejściu do UE Polska znalazła się w grupie nielicznych państw, które są eksporterami netto żywności i jesteśmy szóstym producentem żywności i napojów po Francji, Niemczech, Włoszech, Wielkiej Brytanii i Hiszpanii, z 7% jego udziałem. W przemyśle spożywczym w 2011 roku funkcjonowało około 16 tys. przedsiębiorstw, a polska żywność zdobywa wciąż nowe rynki. Jest to wynik współpracy producentów rolnych i przetwórców, a za sukcesem eksportowym stoi też zmodernizowany sektor przetwórczy, który pod względem nowoczesności, w wielu branżach wyprze-

dza kraje 15-tki. Jako główną cechę polskiego przemysłu spożywczego, obrazującą jego specyfikę, można wskazać dużą liczbę drobnych i rozszaniach na terenie całego kraju zakładów przetwórczych, co jest skutkiem wysokiej ekstensyfikacji polskiego rolnictwa i rozproszonego rozmieszczenia ludności na terenie całego kraju. Do najważniejszych czynników lokalizacji zakładów przetwórczych przemysłu spożywczego możemy zaliczyć: bazę surowcową, dostępność wody, jakość środowiska naturalnego i rynki zbytu. Specyfiką polskiego przemysłu spożywczego jest wysokie zatrudnienie, które niestety nie przekłada się na wysoką wydajność i wytworzoną wartość dodaną, gdyż są o wiele niższe, aniżeli w krajach piętnastki. Pomimo zadawalających wyników finansowych i eksportowych polskie zakłady przemysłu spożywczego wciąż poddawane są procesom modernizacji, konsolidacji i unowocześniania, ponieważ aby sprostać konkurencji na rynkach unijnych należy wypracować inne przewagi, a nie tylko w dziedzinie kosztów pracy i surowców. Temu ma służyć, między innymi, opracowanie nowoczesnego modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego.

Model biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego

Zakładając, że proponowany model biznesu ma dotyczyć funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego, należy zastanowić się nad takim jego skomponowaniem, aby określić w nim także ograniczenia w postaci uwarunkowań rynkowych, które w działalności odgrywają często pierwszoplanową rolę. Przykładem tego rodzaju uwarunkowań jest interwencjonizm w polityce rolnej, który należy traktować – według A. Czyżewskiego – wieloaspektowo, gdyż podlega on uwarunkowaniom makroekonomicznym i powinien być dostosowany do stawianych celów. Dotyczy to dostosowania obrotów z zagranicą, celem ochrony rynku krajowego przed nieuczciwą zewnętrzną konkurencją, działań uruchamiających dostosowania cenowo-popytowe, wspierających dochody rolnicze, a także dostosowań podaży, umożliwiających rozszerzoną reprodukcję w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolnych [Czyżewski, Sapa 2003, s. 202]. Koszty produkcji żywności stają się coraz wyższe, zarówno w krajach o niskim, jak i wysokim poziomie rozwoju gospodarczego, co jest jednym z głównych czynników ochrony i wsparcia dochodów przez mechanizmy protekcyjne [Czyżewski, Henisz-Matuszczak 2006, s. 25]. W minionej dekadzie przemysł spożywczy wszedł na ścieżkę intensywnego rozwoju, co było skutkiem przystąpienia Polski do Unii Europejskiej i pozytywnie wpłynęło na wzrost jego produkcji, a kilkuletni proces dostosowawczy do wymogów Unii Europejskiej istotnie zmienił wizerunek polskich firm żywnościowych na Wspólnym Rynku Europejskim. Uwzględniając aktualną sytuację przemysłu spożywczego oraz jego determinanty w funkcjonowaniu, zaproponowano mo-

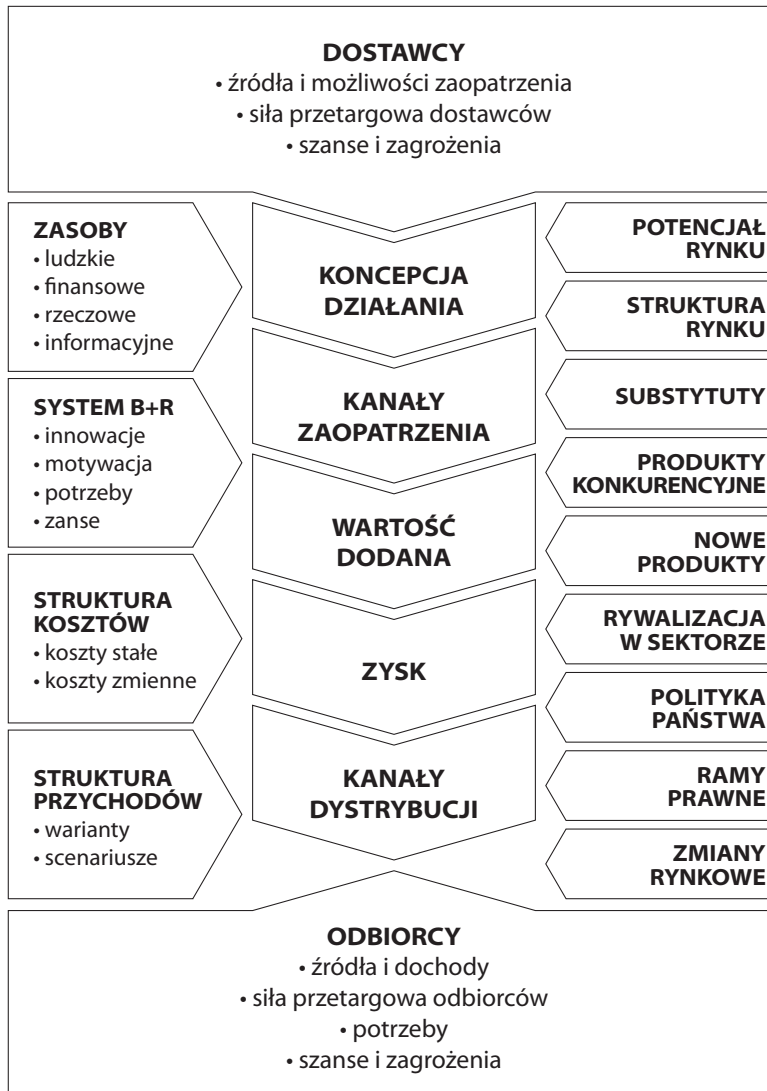
del biznesu dla jego przedsiębiorstw, składający się z pięciu elementów, wśród których wyróżniono (rys. 1):

1. Dostawców,
2. Odbiorców,
3. Koncepcję i projekt realizacji,
4. Uwarunkowania zewnętrzne,
5. Uwarunkowania wewnętrzne.

Dostawcy dla firm przemysłu spożywczego to osoby, z którymi firma zawiera transakcje na rzecz zaopatrzenia, składa do nich potwierdzone zamówienia na określone dobra w wymaganej ilości, których dostarczenie odbywa się w wyznaczonym terminie i na ściśle określonych warunkach. Firma może określić sieć partnerów i dostawców, z którymi zamierza współpracować oraz poddać ją celowej segmentacji. Jak twierdzi B. Czyżewski w zawieraniu transakcji na rynku rolno-spożywczym bardzo istotną rolę odgrywają koszty transakcyjne, które oznaczają „...koszty zdobywania informacji o produkcie, cenach i stronach transakcji, koszty negocjowania i zawierania kontraktu, monitorowania stron oraz egzekwowania zobowiązań” [Czyżewski 2013, s. 201].

Odbiorcy produktów wytwarzanych w przemyśle spożywczym to osoby często określane klientami lub konsumentami, którzy mogą występować indywidualnie oraz jako dowolna jednostka organizacyjna lub prawna. Wśród nich można wydzielić odpowiednie segmenty, czyli charakterystyczne grupy, do których kierowane będą wytwarzane produkty lub serwowane usługi. Nadmiar zdolności produkcyjnych, a zarazem oferowanych produktów stworzył nową sytuację na rynku, gdzie klient stał się postacią, na którą zwykle zorientowane są działania firmy. W ostatecznym rozrachunku to klient w największym stopniu korzysta z wartości dodanej zawartej w produkcie lub usłudze, pomimo tego, że za jej wytworzenie odpowiedzialny jest przedsiębiorca. Segmentacja klientów przedsiębiorstw przemysłu spożywczego pomaga w wyznaczeniu najważniejszych grup, ich sklasyfikowaniu według poziomu zamożności oraz możliwości ich utrzymania, jak również określeniu stopnia migracji.

Rysunek 1. Proponowany model biznesu dla firm przemysłu spożywczego



Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja i projekt realizacji w modelu biznesu przemysłu spożywczego składa się z następujących etapów: określenie koncepcji działania, czyli rodzaju wytwarzanych produktów lub serwowanych usług; wyznaczenie kanałów zaopatrzenia, określenie i wyznaczenie możliwości realizacji wartości dodanej w firmie; prognozowanie osiąganego zysku; wyznaczenie kanałów dystrybucji – czyli jest podobny, jak w pozostałych działach gospodarki.

Określenie **koncepcji** działania przedsiębiorstw spożywczych to zwykle znalezienie sposobu produkcji wytwarzanych produktów lub wykonywanych usług. Na tym etapie można też stworzyć koncepcję rozwoju firmy, uwzględniając jej potencjał, który należy traktować jako źródło przewagi strategicznej, uwzględniając specyfikę produkcji surowców rolnych, możliwości ich przechowywania i dystrybucji.

Kanały zaopatrzenia w przemyśle spożywczym wymagają zaplanowanej polityki zakupów materiałów używanych w produkcji, w której określone zostają zakupy bezpośrednie oraz zakupy wykonywane przez podmioty pośredniczące, jak również zakupy przy wykorzystaniu handlu hurtowego. Kanały zaopatrzenia tworzone powinny być także na bazie polityki komunikacji, której istota polega na wyjaśnieniu dostawcy istoty i znaczenia prowadzonej przez firmę polityki zaopatrzenia, a jej głównym celem jest wywiązanie się z zawartych umów i zapewnienie terminowych dostaw niezbędnych do uzyskania zaplanowanych zdolności wytwórczych.

Określenie i wyznaczenie możliwości realizacji **wartości dodanej** w przedsiębiorstwie przemysłu spożywczego ma na celu wyznaczenie wiązki potrzeb tworzonej przez klientów, które będą mogły być spełnione przez wytwarzane produkty lub wykonywane usługi dla kluczowych segmentów odbiorców. Należy pamiętać, że model biznesu dla firm przemysłu spożywczego ma przedstawić źródła zysku firmy w odpowiednio zaplanowanym łańcuchu wartości, natomiast rynek weryfikuje ich poprawność oraz wyznacza jej poziom. Powszechnie przyjmuje się, że wartość dodaną tworzy całkowity przychód ze sprzedaży, pomniejszony o koszty użytych do produkcji zasobów zewnętrznych. Każdy z przedsiębiorców powinien zadbać o kreowanie wartości dodanej przez wzrost jakości i cech produktów oraz wizerunku posiadanej marki. Nie należy też zapomnieć, że odpowiedni zestaw wartości powinien być kierowany do konkretnych i dokładnie określonych grup odbiorców, co w przypadku artykułów spożywczych ma istotne znaczenie.

Prognozowanie **zysku**, określanego często jako strumień przychodów pochodzących od klientów, będących rekompensatą za tworzenie wartości i realizację działań zorientowanych na klienta, to następny element modelu biznesu. Wypracowany przez przedsiębiorstwo zysk wskazuje, że osiągnięto wyższe przychody od kosztów ich uzyskania. Każdy model biznesu wytycza drogę realizacji zysku, odnosząc się do konkretnych oczekiwań klienta, uwzględniając wymagania rynkowe oraz poziom występującej na nim konkurencji. W przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego zwykle używa się tego wskaźnika do określenia opłacalności działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Za główne źródła jego powstawania w przedsiębiorstwie należy uznać: innowacyjność, przedsiębiorczość, wykorzystanie pozycji rynkowej firmy, umiejętne wyko-

rzystanie siły roboczej i pozostałych czynników produkcji oraz zdarzeń przypadkowych. Niestety należy pamiętać, że przedsiębiorstwa przemysłu rolno spożywczego niejednokrotnie są wspierane polityką interwencyjną państwa, ze względu na ich niską rentowność.

Wyznaczenie **kanałów dystrybucji** oznacza możliwe ścieżki komunikacji z klientami, dzięki którym firma przekazuje wytworzone wartości. Kanały dystrybucji na rynku żywności umożliwiają wykonywanie różnego rodzaju czynności związanych z ofertą i dystrybucją wytwarzanych dóbr i usług oraz zapewniają komunikację producenta surowca rolnego z jego nabywcą. Znaczącą rolę odgrywają tu kanały handlowe, często nazywane marketingowymi lub dystrybucyjnymi, zapewniające końcowym klientom dostarczenie wytworzonych artykułów spożywczych, ich nabycie w konkretnym miejscu, czasie i cenie. Kanały dystrybucji to swego rodzaju strategia dotarcia producenta rolnego na rynek ze swoim produktem.

Zajmując się produkcją artykułów żywnościowych należy mieć na uwadze wszelkiego rodzaju uwarunkowania o charakterze **zewnętrznym i wewnętrznym**. Konstruując model biznesu dla przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym, z pewnością należy liczyć się z ograniczeniami istniejącymi w otoczeniu zewnętrznym, które mają istotny wpływ na sposób i możliwości prowadzenia biznesu. W polskiej literaturze spotykamy się często z klasyfikacją uwarunkowań zewnętrznych, które determinują działalność gospodarczą. A. Piasecki, w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw (a takie występują w przemyśle spożywczym w największej liczbie), jako najważniejsze uwarunkowania wymienia: zmiany techniki wytwarzania produktów i usług, rozwój sektora usług, wzrost gospodarczy krajów rozwijających się, zmiany na rynku czynników produkcji, wzrost cen energii, wahania koniunktury gospodarczej, czynniki polityczne, modę i zmianę gustów oraz zmiany w strategii dużych firm [Piasecki (red.) 1999, ss. 63–65]. Inni autorzy wskazują na dostępność kapitałów obcych [Łuczka 2001, ss. 188–194], oddziaływanie środowiska lokalnego [Noronha Vaz, Nicolas 2001, s. 10], a także obecność lokalnej „kultury przedsiębiorczości”, wsparcie lokalnych instytucji publicznych oraz kreatywność lokalnych społeczności [Szczepaniak 2007, ss. 573–583].

Dla potrzeb modelu biznesu przedsiębiorstw funkcjonujących w przemyśle spożywczym zestawiono dziewięć uwarunkowań zewnętrznych, które należy brać pod uwagę przy jego konstruowaniu. Są to w kolejności:

- 1. Potencjał rynku** – mówi o jego możliwościach produkcyjnych, inwestycyjnych i surowcowych oraz perspektywach rozwojowych i eksportowych. W przypadku produkcji żywności, niezwykle istotna jest skala możliwości produkcyjnych i produkcji surowców rolnych, niezbędnych do wytworzenia artykułów spożywczych. Inwestycje

w przemyśle spożywczym mają przyczynić się do wzmocnienia rozmiarów produkcji, poprawy jej jakości i wytwarzanych produktów. Przedsiębiorcy przemysłu spożywczego inwestują w nowoczesne linie produkcyjne, energooszczędne maszyny i urządzenia, ergonomiczne i efektywne opakowania, wiedzę, informacje, umiejętności, reklamę i rozwój osobisty.

2. **Struktura rynku** – w przypadku przemysłu spożywczego jest niezwykle istotna, gdyż stanowi on jeden z działów agrobiznesu, a więc jednego z najważniejszych sektorów w polskiej gospodarce. Przemysł spożywczy wraz ze swoimi firmami wpływa na integrację działów agrobiznesu, ponieważ kontraktuje, zakupuje u rolników, jak i innych producentów, produkty rolne, przetwarza je na uszlachetnione produkty żywnościowe, które później są sprzedawane na rynku wewnętrznym lub eksportowane. Istotna jest rola zakładów przetwórczych przemysłu spożywczego, które pełnią funkcję produkcyjną i przetwórczą. Zakłady przetwórcze prowadzą swoje punkty skupu surowców rolniczych, punkty sprzedaży produktów dla rolnictwa, posiadają swoje rampy przeładunkowe, chłodnie, magazyny i przedsiębiorstwa transportowe [Firlej 2008, s. 48].
3. **Substytuty** – na rynku pojawia się codziennie wiele produktów żywnościowych podobnych do wcześniej wyprodukowanych. Ponadto producenci korzystają ze wszelkiego rodzaju preparatów polepszających smaki, których zastosowanie pozwala zastąpić podstawowe komponenty używane do ich produkcji. W dzisiejszych czasach nie jest trudno wyprodukować zamienniki chleba, tłuszczu czy nawet mleka.
4. **Produkty konkurencyjne** – w przemyśle spożywczym istnieje mnóstwo produktów konkurencyjnych. Przedsiębiorcy wchodzący do tego przemysłu już po rozpoczęciu swojej działalności gospodarczej spotykają się z szerokim asortymentem produktów żywnościowych i jego odmianami (wszelkiego rodzaju sery, wędliny, nabiał, słodczyce i inne). Przedsiębiorcy na tym rynku konkurują zazwyczaj o takie cechy oferty rynkowej, jak: cena, jakość, wizerunek, opakowanie, funkcjonalność, forma przyrządzenia, ergonomia spożycia i wiele innych.
5. **Nowe produkty** – pojawiają się w przemyśle spożywczym dość często w wyniku wszelkiego rodzaju modyfikacji już istniejących i przez to stają się konkurencyjne w stosunku do dotychczas produkowanych. Konsumenci często pozytywnie odbierają te przekształcenia, gdyż pomagają one na przykład: w szybkim przyrządzeniu potraw, posiadają wygodniejsze opakowania, a ich specjalistyczne konfekcjonowanie umożliwia spożycie w dowolnych miejscach i porze dnia. Powstają też

nowe, pomysłowe produkty, które są produkowane przy wykorzystaniu najbardziej zaawansowanych technologii w tej materii (przykładowo produkcja przekąsek czy wykorzystywanie metody ekstruzji w produkcji nowych i innowacyjnych produktów spożywczych).

6. **Rywalizacja w sektorze** – może dotyczyć całego sektora agrobiznesu, jak i samego przemysłu spożywczego. Rywalizacja ta – według Portera – może dotyczyć liczby konkurentów, ich różnorodności oraz barier wyjścia z sektora [Porter 2010, ss. 29–38]. Pomiędzy poszczególnymi segmentami danej branży spożywczej istnieją różnice w poziomie atrakcyjności i wymagań, niezbędnych do zdobycia przez firmę przewagi konkurencyjnej.
7. **Polityka państwa** – w obszarze żywnościowym obejmuje swym zasięgiem wytwórczość, produkcję gałęzi przemysłu wytwarzających środki produkcji dla przemysłu spożywczego, handel artykułami żywnościowymi oraz produkcję innych działań i usług dla przemysłu spożywczego. Jej głównym celem jest zapewnienie wymaganych rozmiarów produkcji artykułów żywnościowych, jej struktury i standardów, które są społecznie akceptowane. Z polityki państwa można odczytać zasady projektowania polityki żywnościowej, jej struktury przestrzennej oraz warunki formalno-prawne. W ramach polityki państwa planowany jest rozwój gospodarki żywnościowej i ustalane są zasady gromadzenia państwowych rezerw żywnościowych. Niezwykle ważną funkcją polityki żywnościowej jest podejmowanie przez państwo działań o charakterze interwencyjnym, będących skutkiem sytuacji rynkowej oraz podejmowanie decyzji wstrzymujących produkcję wszelkiego rodzaju produktów rolnych żywnościowych, posiadających jakiegokolwiek symptomy, że zawierają substancje i związki niebezpieczne dla zdrowia człowieka.
8. **Ramy prawne** – ramy prawne zapewnienia bezpieczeństwa żywności znajdują się w rozporządzeniu (WE) Nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 r. ustanawiającym ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołującym Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiającym procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności. Rozporządzenie to formułuje zasady ogólne bezpieczeństwa żywności, którymi są: zakaz wprowadzania do obrotu środków spożywczych niebezpiecznych oraz obowiązek każdego z podmiotów działających na rynku spożywczym do zapewnienia bezpieczeństwa żywności [Butkiewicz 2012 ss. 1–4]. Przedsiębiorcy produkujący żywność zobligowani są do stosowania aktów prawnych, zarówno krajowych, jak i wspólnotowych, a ich przestrzeganie może być przedmiotem stosownej kontroli.

9. Zmiany rynkowe – występują na rynku w sposób niezamierzony i zwykle przejawiają się w różnicach w poziomie dochodów nabywców, fluktuacji cen surowców i towarów oraz nowych trendach rynkowych. Mają na nie wpływ także czynniki pozarynkowe, takie jak: zmiany demograficzne, klimatyczno-atmosferyczne, preferencyjne i społeczno-polityczne.

W prezentowanym modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego należy także zwrócić uwagę na uwarunkowania wewnętrzne, do których należy zaliczyć:

- 1. Zasoby** – czyli wszystkie materialne i niematerialne składowe procesu produkcji, które są niezbędne do wytwarzania dóbr (np. maszyny, surowce, praca) [Beksiak 2001, s. 112]. Powiązanie i koordynowanie wszystkich zasobów przedsiębiorstwa dla osiągnięcia celów organizacji to podstawa procesu zarządzania.
- 2. System B+R** – określane przez wzajemnie połączone procesy, w których wyniku, przez wdrożenie innowacji technicznych, powstają i wprowadzane są na rynek nowe produkty. Prace badawcze i rozwojowe, związane z opracowaniem nowych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonywane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek, należy postrzegać jako rodzaj działalności innowacyjnej, która jest bardziej pojemnym pojęciem [Stabryła 2002, s. 242]. W. Czernasty i B. Czyżewski szczególnie nacisk kładzie na innowacje organizacyjne w przemyśle spożywczym, które przez lata pozostawały w cieniu innowacji technologicznych, a klasyczna ekonomia na ogół nie uwzględniała ich w badaniach nad postępowaniem gospodarczym [Czernasty, Czyżewski 2007, s. 17].
- 3. Strukturę kosztów** – kategoria kosztów przedsiębiorstwa, zwana także kosztami własnymi, obejmuje ujęte wartościowo koszty *sensu stricto*, czyli celowe zużycie składników majątku trwałego i obrotowego, usług obcych oraz nakładów pracy, a także inne wydatki pieniężne [Hajkiewicz-Górecka 2010, s. 1]. Wielkość kosztów własnych to istotny miernik odzwierciedlający efektywność przedsiębiorstwa spożywczego, a ich racjonalizacja wpływa na jej poprawę.
- 4. Strukturę przychodów** – w przedsiębiorstwie spożywczym wyróżniamy następujące przychody: przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, pozostałe przychody operacyjne, przychody finansowe i zyski nadzwyczajne. W każdym przedsiębiorstwie analizie poddaje się strukturę przychodów celem ustalenia udziału poszczególnych grup przychodów w przychodach ogółem.

Zakończenie

Sformułowanie nowego modelu biznesu, mającego odzwierciedlać sposoby prowadzenia działalności gospodarczej w przemyśle spożywczym jest zadaniem niezwykle trudnym i odpowiedzialnym. Model biznesu przedstawiony w opracowaniu z pewnością nie wyczerpuje możliwości jego modyfikacji i permanentnego uzupełniania. Opracowanie holistycznego modelu biznesu dla firm przemysłu spożywczego stanowi początek dyskusji o potrzebie jego tworzenia tak, aby legitymował działalność gospodarczą firmy i umożliwił jej wyróżnienie na rynku krajowym i międzynarodowym. Konkludując rozważania, można sformułować kilka najważniejszych wniosków:

1. Śledzenie bieżącej sytuacji rynkowej i pojawiających się nowych trendów w zakresie tworzenia modeli biznesu przyczyni się do podnoszenia ich doskonałości i innowacyjnego spojrzenia przez przedsiębiorców na wykonywaną działalność gospodarczą.
2. Każdy powstający model biznesu musi mieć swe odniesienie do istniejących uwarunkowań zewnętrznych oraz uwzględniać uwarunkowania wewnętrzne.
3. W przypadku modeli dotyczących przedsiębiorstw spożywczych, należy jako podstawowe uwzględnić dziewięć elementarnych uwarunkowań, które dotyczą wszystkich podmiotów zajmujących się biznesem, a dodatkowo mieć na uwadze, że jest to działalność zaspakajająca jedną z elementarnych potrzeb człowieka, jaką jest konsumpcja.
4. Każdy model biznesu funkcjonuje w konkretnym otoczeniu, na które składa się wiele elementów w różnym stopniu oddziałującym na daną działalność. W przypadku modelu biznesu dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego uwarunkowania te są z pewnością niezwykle ważne dla ich powstawania i rozwoju, a klientom zapewniają realizację podstawowych potrzeb i nie tylko.
5. W przemyśle spożywczym musimy się liczyć z dużą liczbą modeli, jakie powstaną w szerokiej gamie branż wchodzących w jego skład.

Sformułowane tezy obligują autora do szczegółowego opracowania modeli biznesu dla wybranych branż przemysłu spożywczego, co z pewnością jest zachętą do prowadzenia badań w tym kierunku i staje się interesującą inspiracją do ich wykonania.

Bibliografia

- Beksiak J. (2001), *Ekonomia*, PWN, Warszawa.
- Czternasty W., Czyżewski B. (2007), *Struktury kierowania agrobiznesem w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Czyżewski A., Henisz-Matuszczak A. (2006) *Rolnictwo Unii Europejskiej i Polski. Studium porównawcze struktur wytwórczych i regulatorów rynków rolnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań,
- Czyżewski A., Sapa A. (2003), *Mechanizm wymiany rolno- żywnościowej Polski z krajami Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Czyżewski B. (2013), *Renty ekonomiczne w gospodarce żywnościowej w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Duczkowska-Piasecka M. (red.), Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin S.A., Warszawa.
- Duczkowska-Piasecka M. (red.) (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa [za:] H.S. Gill (2001), *The Case for Enterprise Business Model Management [w:] Supplement Resource Guide, Data Management Review*, December 2001.
- Dudzik M.T., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., Gołębiowski T. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Firlej K. (2008), *Rozwój przemysłu rolno-spożywczego w sektorze agrobiznesu i jego determinanty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Łuczka T. (2001), *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Poznań.
- Noronha Vaz T., Nicolas F. (2001), *State of art in instruments for local development SMEs and VSEs*, not published paper, University of Algarve, Faro, Portugal.
- Piasecki B. (red.) (1999), *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź.
- Porter M.E. (2010), *Przewaga konkurencyjna, Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, New Media, Helion S.A. Gliwice.
- Samuelson W.E., Marks S.G. (1998), *Ekonomia menedżerska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Stabryła A. (2002), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Kraków.
- Szczepaniak I. (2007), *Czynniki i uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt Nr 10, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Gospodarka oparta na wiedzy*, Rzeszów.
- Sztaba S. (red. nauk.) (2007), *Ekonomia od A do Z*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Spółka z o.o., Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Butkiewicz E., Paszek S., Zespół Life Science i Postępowań Regulacyjnych kancelarii Wardyński i Wspólnicy (2012), Bezpieczeństwo żywności – czy prawo nas dobrze chroni?, <http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/prawa-konsumenta/304605>, Bezpieczeństwo-żywnosci-czy-prawo-nas-dobrze-chroni.html, dostęp: 6 stycznia 2013.

Hajkiewicz–Górecka M. (2010), *Finanse przedsiębiorstw, koszty przedsiębiorstwa*, PWN Biznes 2010, <http://biznes.pwn.pl/>, dostęp: 13 stycznia 2013.