

Dr hab. inż. Wojciech WERPACHOWSKI, prof. PW

Wydział Mechaniczny Technologiczny, Politechnika Warszawska, Polska  
Faculty of Mechanical and Industrial Engineering, Warsaw University of Technology, Poland

Dr inż. Dorota WOLAK

Katedra Logistyki i Innowacji, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, Polska  
Department of Logistics & Innovations, Faculty of Economics and Sociology University of Lodz, Poland

Dr inż. Anna ŻMIJEWSKA

Anna Żmijewska Kancelarie Adwokackie, Białystok, Filia: Gdańsk, Polska

Anna Żmijewska Law Firms, Białystok, Branch: Gdańsk, Poland

## MODELE BIZNESOWE W BRANŻACH SPOŻYWCZYCH Z ANALIZĄ PORÓWNAWCZĄ DOTYCZĄCĄ MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA MODELU FRANCZYZY PRODUKCYJNEJ W BRANŻY PIEKARSKO-CUKIERNICZEJ®

Business models in food industries with a comparative analysis  
on the possibility of using the production franchise model in the bakery  
and confectionery industry®

**Słowa kluczowe:** model biznesowy, franczyza produkcyjna, przemysł spożywczy, branża piekarsko-cukiernicza.

*W literaturze przedmiotu jest niewiele opracowań dotyczących modeli biznesu w przemyśle spożywczym. Modele biznesu w branży piekarsko-cukierniczej, a także ich typologia to nierozpoznana naukowo dziedzina. Świadczy o tym brak publikacji podejmujących problem typologii w odniesieniu do przedsiębiorstw branży piekarsko-cukierniczej. W artykule wskazano na aktualnie stosowane modele biznesowe w branżach spożywczych z analizą porównawczą dotyczącą możliwości zastosowania modelu franczyzy produkcyjnej w branży piekarsko-cukierniczej.*

**Key words:** business model, production franchise, food industry, bakery and confectionery industry.

*There are few studies in the literature on business models in the food industry. Business models in the baking and confectionery industry, as well as their typology, is a scientifically unrecognized field. This is evidenced by the lack of publications addressing the problem of typology in relation to enterprises in the baking and confectionery industry. The article indicates the currently used business models in the food industry with a comparative analysis of the possibility of using the production franchise model in the bakery and confectionery industry.*

### INTRODUCTION

Sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa kojarzy się przede wszystkim z jego strategią rozwoju i strategiami konkurencyjnymi. W ostatnich latach pojawiła się nowa koncepcja dotycząca zasad i sposobów działania przedsiębiorstw – koncepcja „modelu biznesowego”. Problematyka modeli stała się popularna zarówno w przedsiębiorstwach jak i wśród teoretyków zarządzania. Rośnie liczba publikacji na ten temat, aczkolwiek pogłębionych opracowań jest niewiele [14]. Modele biznesu w branży piekarsko-cukierniczej, a także ich typologia to nierozpoznana naukowo dziedzina. Świadczy o tym brak publikacji podejmujących tę problematykę w odniesieniu do przedsiębiorstw branży piekarsko-cukierniczej. Analizo-

wane firmy w wyniku przeprowadzonych badań ankietowych nie stosują żadnych modeli biznesowych w działalności, zatem badania przeprowadzono w zakresie strategii jakie firmy wybierają. Informację tę skorelowano z odpowiedziami w zakresie możliwości zastosowania franczyzy produkcyjnej. Jak wynika z przeprowadzonych analiz niewiele firm, bo zaledwie 62%, działa w oparciu o obraną strategię. Bliższe ponad 38% niestety nie posiada żadnej strategii rynkowej i funkcjonuje na zasadzie „jestem na rynku bo jestem, uda się to się uda”.

**Celem artykułu jest wskazanie na aktualnie stosowane modele biznesowe w branżach spożywczych z analizą porównawczą dotyczącą możliwości zastosowania modelu franczyzy produkcyjnej w branży piekarsko-cukierniczej.**

#### Corresponding author – Adres do korespondencji:

- Wojciech Werpachowski – ul. Narbutta 86, 02-524 Warszawa, Polska, e-mail: wojciech.werpachowski@pw.edu.pl
- Dorota Wolak – ul. Rewolucji 1905. 37/39, 90-214 Łódź, Polska, e-mail: dorota.wolak@uni.lodz.pl
- Anna Żmijewska – ul. M. Skłodowskiej-Curie 3/17, Białystok, Filia: ul. Wały Piastowskie 24/320, 80-855 Gdańsk, Polska, e-mail: anna.zmijewska@adwokatura.pl

## DEFINICJA MODELU BIZNESU

Model biznesowy jako pojęcie w naukach o zarządzaniu funkcjonuje zaledwie od około 20 lat. Krótka historia tego terminu sprawia, że nie doczekało się ono jeszcze jednolitej i spójnej definicji. Wydaje się wręcz, że każdy autor podejmujący problematykę modelu biznesowego posiada własną interpretację tego zagadnienia. Co więcej, również w praktyce gospodarczej model biznesowy jest używany w dowolny sposób, najczęściej w celu opisanego podejścia przedsiębiorstwa do wykonywania działalności gospodarczej i osiągania zysków. Ten stan rzeczy powoduje pewien chaos interpretacyjny, który utrudnia eksplorację istoty modelu biznesowego i jego wpływu na wyniki finansowe osiągane przez przedsiębiorstwo [26].

W dorobku nauk zarządzania próby usystematyzowania modeli biznesowych dopiero są podejmowane [1]. Przegląd różnych definicji modeli biznesu wskazuje, że są one bardzo podobne. Nie zmienia to jednak faktu, że brakuje jednej, ogólnej przyjętej definicji [30]. Autorzy koncepcji wzorcowych i twórcy pierwszych referencyjnych modeli biznesowych to: P. Timmers, M. Rappa, L. Applegate, czy C. Zott, i R. Amit, a w dalszej kolejności Y. Pigneur, A. Osterwalder, S. Klein, C. L. Tucci, J. Gordijn, O. Petrovic, Ch. Kittl, P. Stähler, A. Patel. Za autorów najbardziej popularnych – najczęściej cytowanych – koncepcji uważa się: L. Applegate'a, A. Osterwaldera oraz P. Rappa'ego i R. Amitta oraz C. Zotta, a w dalszej kolejności: P. Timmersa, J. Margrett'ę, A.N. Afuah'a, A.J. Slywotzky'ego, D.J. Morrisona, B. Andelmana, G. Hamela, H. Chesbrough'a, R.S. Rosenbloom, T.W. Mallone'a i P. Weilla, G.S. Yipa, J.C. Lindera, S. Cantrella, M. Dubbons – Torbay, F. Betza, czy M. W. Johnsona, H. Kagermana. Wśród autorów polskich zajmujących się tą problematyką modeli należy wspomnieć przede wszystkim Zespół SGH w składzie: T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska i M. Witek- Hajduk, A. Jabłoński a także K. Oblój, S. Gregorczyk oraz J. Niemczyk i J. Drzewiecki, dostarczających opisów porównawczych dostępnych koncepcji w tym zakresie. Powstały również polskie opracowania dotyczące przeglądu modeli w branży informatycznej [m.in.: D. Nojszewski, T. Sierotowicz]. Ciekawe ujęcie modeli biznesowych przedstawił również R. Krupski, przyjmując, jako główne kryterium klasyfikacji przedsiębiorstw stopień ich wirtualizacji. Modele przedstawione w jego koncepcji odnoszą się jednak do specyficznych form przedsiębiorstw, jakimi są tzw. fraktale i organizacje wirtualne.

Poniżej przedstawiono wybrane definicje. Model biznesowy *jest to plan, który tworzy przedsiębiorstwo w celu wygenerowania przychodu i maksymalizacji zysku operacyjnego. Określa relacje pomiędzy uczestnikami rynku, informuje, jak przedsiębiorstwa działają, tj. w jaki sposób tworzą wartość dla klientów, towary i usługi oraz z czego czerpią zyski* [11]. Jak podaje Timmers, *model biznesowy to struktura produktu, usługi i przepływu informacji, zawierająca wyszczególnienie tzw. aktorów biznesowych wraz z ich rolami i opisem potencjalnych korzyści jakie odnoszą* [24]. *Innymi słowy, jest to definicja źródeł przychodów.* Armit i Zott określają model biznesowy jako *zawartość, strukturę i kierowanie transakcjami zaprojektowany w taki sposób, aby tworzyć wartość poprzez wykorzystywanie szans biznesowych* [28]. Według Portera model biznesowy jest *opisem działalności przedsiębiorstwa,*

*które zapewniają mu zyski. Sprowadza się do określenia roli organizacji w łańcuchu wartości, w jakim działa. W kompleksowym ujęciu chodzi o metodę przyjętą przez firmę, przez realizację, której będzie ona powiększać i wykorzystywać zasoby tak, aby oferować klientom większą wartość od konkurencji. Dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnie wyższe zyski, a może nawet uzyskać i utrzymać trwałą przewagę konkurencyjną* [20].

## MODEL BIZNESU A STRATEGIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Analiza definicji i przykładów opisujących koncepcję i strukturę modelu biznesu wskazuje na trudności rozróżnienia pojęć „model biznesowy” oraz „strategia”. Dotyczy to zwłaszcza przypadków, gdy model biznesowy jest definiowany i opisywany szczegółowo, a definicja obejmuje także wątki związane ze sposobem konkurowania. Trudność ta jest dostrzegana przez autorów zajmujących się problematyką modeli biznesowych. Oczywiście i w tym przypadku nie ma jednolitości poglądów co do relacji między obu pojęciami. Część autorów utożsamia oba pojęcia lub traktuje strategię jako element modelu biznesowego. Z przeglądu literatury wynika jednak, że częstszy jest pogląd, iż rozróżnianie tych pojęć jest zasadne [20]. Dość często spotykany w literaturze jest pogląd, według którego model biznesu jest rozumiany jako system ukazujący sposób powiązania poszczególnych elementów, natomiast strategia określa sposób konkurowania. Model biznesu określa ogólne założenia, na podstawie których formułuje się strategię konkurowania [24]. Funkcją modelu biznesu jest określenie, jakie zmiany w biznesie (produktowe, technologiczne) należy wprowadzić, zaś funkcją strategii jest ustalenie, jak to uczynić [20]. Według H. Chesbrougha i R.S. Rosenbloom na rozróżnienie modelu biznesu i strategii biznesu pozwalają trzy aspekty [4]:

- w strategii biznesu w centrum uwagi pozostaje utrzymanie przewagi konkurencyjnej, podczas gdy w modelu biznesowym kwestia ta nie ma aż takiego znaczenia,
- w modelu biznesowym często abstrahuje się od kwestii finansowania danego przedsięwzięcia gospodarczego przyjmując, że dostępne są wewnętrzne lub zewnętrzne źródła finansowania. Natomiast w planowaniu i realizacji strategii kwestie finansowania pozostają bardzo istotne,
- w koncepcji modelu biznesowego zakłada się, że zasoby wiedzy (jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, jego klienci i inne podmioty rynkowe) są ograniczone z uwagi na ograniczenia poznawcze i to, że wiedza traci walor obiektywności pod wpływem wcześniejszych sukcesów firmy. W przypadku strategii przyjmuje się założenie o konieczności dokonywania wieloaspektowych analiz poprzedzających podejmowanie decyzji, co wymaga dużej wiedzy o warunkach działania [14].

D.J. Teece [23] twierdzi natomiast, że model biznesowy jest koncepcją bardziej ogólną niż strategia biznesowa. Integracja analizy strategicznej i modelu biznesowego jest wymagana do utrzymania przewagi konkurencyjnej wynikającej z zaprojektowania nowego modelu biznesowego. Według autora strategia zawiera się w idei modelu biznesowego.

Casadesus-Masanell, J.E. Ricart [2] wskazują, że model biznesowy odwołuje się do logiki działania przedsiębiorstwa i do tego, jak ono kreuje wartość dla interesariuszy (stakeholders). Strategia odnosi się do wyboru modelu biznesowego, dzięki któremu przedsiębiorstwo będzie skutecznie konkurowało na rynku. Taktyka odnosi się do pozostałych wyborów otwartych dla przedsiębiorstwa z racji wybranego modelu biznesowego. Strategia jest zatem pojęciem nadrzędnym w stosunku do modelu biznesowego. Ch. Zott, R. Amit [29] podają w swojej publikacji, że istnieją dwie zasadnicze różnice pomiędzy strategią a modelem biznesowym:

- strategia koncentruje się bardziej na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, a model biznesowy na kreowaniu wartości dla wszystkich interesariuszy,
- model biznesowy stawia w centrum zainteresowania tworzenie wartości dla klienta, co jest w mniejszym stopniu przedmiotem zainteresowania zarządzania strategicznego. Zatem model biznesowy jest pojęciem komplementarnym w stosunku do strategii.

M. Jabłoński [16] twierdzi, że model biznesu jest to zbiór pewnych zasobów, ich konfiguracji wraz ze wzajemnymi interfejsami, które umożliwiają osiąganie przez przedsiębiorstwo zysków. Strategia natomiast nadaje rytm zmian modelu biznesu. W konkluzji strategia jest nadrzędna względem modelu biznesowego i wyznacza kierunki jego zmiany. M. Duczkowska-Piasecka, M. Poniatowska-Jaksch, K. Duczkowska-Małysz [9] publikują, że strategia i model biznesu nie są tożsame, ale wzajemnie od siebie zależą. Kierunek zależności jest taki, że to model biznesu kształtuje strategię, a nie odwrotnie, gdyż strategia, aby była realna, musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa, a cele długoterminowe muszą być możliwe do zrealizowania. W konsekwencji model biznesu jest pojęciem szerszym od strategii. C.M. DaSilva, P. Trkman [6] zaznaczają, że model biznesowy różni się od strategii z dwóch powodów:

- strategia kształtuje rozwój umiejętności, które mogą zmienić model biznesowy w przyszłości,
- strategia odzwierciedla to, czym przedsiębiorstwo chce się stać, podczas gdy model biznesowy opisuje, czym przedsiębiorstwo w rzeczywistości jest w danym momencie. Zatem w ich ocenie to strategia kształtuje postać modelu biznesowego.

Autor T. Doligalski [8] opisuje, że model biznesu przedstawia to, czym przedsiębiorstwo jest, natomiast strategia opisuje to, co przedsiębiorstwo chce osiągnąć i jak zamierza to zrobić. W strategii istnieje wymiar czasowy oraz pewien kierunek zmian, podczas gdy model biznesu jest obrazem organizacji uchwyconym w wybranym momencie.

Przedstawiony kontekst jest niezbędny do określenia miejsca i roli modelu biznesowego w strategii i zarządzaniu strategicznym. Analiza literatury przedmiotu nie dostarcza jednolitego poglądu na temat różnicy, miejsca i roli modelu biznesowego oraz strategii. Wręcz przeciwnie, występujące w literaturze przedmiotu poglądy na ten temat często wzajemnie się wykluczają. Rozpiętość poglądów na to zagadnienie jest bardzo szeroka, począwszy od twierdzenia, że strategia jest nadrzędnym pojęciem względem modelu biznesowego,

a kończąc na przeciwległym krańcu poglądów, w którym model biznesowy determinuje strategię. W całej tej przestrzeni można znaleźć wiele poglądów pośrednich. Przedstawione zestawienie poglądów na temat relacji pomiędzy modelem biznesowym a strategią i zarządzaniem strategicznym nie pozwala na rozstrzygnięcie tej kwestii. Rozpiętość poglądów jest bardzo duża, co wynika w dużej mierze ze stosunkowo młodego wieku koncepcji modelu biznesowego. Przedstawiony stan wiedzy na ten temat wymaga zatem pewnej syntezy [26].

Podsumowując, wydaje się, że pojęcie modelu biznesowego na trwałe zakorzeniło się w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Coraz częściej istota modelu biznesowego jest przedstawiana w kontekście systemowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. W modelu biznesowym wyraża się sposób prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności i osiągania przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami działającymi na rynku. W takim ujęciu model biznesowy jest integralną częścią strategii przedsiębiorstwa i jest kreowany w ramach procesu zarządzania strategicznego. Strategia jest zatem nadrzędnym pojęciem względem modelu biznesowego. Dobrze zaprojektowany model biznesowy jest natomiast sposobem osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa [26].

## ANALIZA MODELI BIZNESU POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW W BRANŻY PIEKARSKO-CUKIERNICZEJ

W literaturze przedmiotu jest niewiele opracowań dotyczących modeli biznesu w przemyśle spożywczym [27]. Modele biznesu w branży piekarsko-cukierniczej, a także ich typologia to nierozpoznana naukowo dziedzina. Świadczy o tym brak publikacji podejmujących problem typologii w odniesieniu do przedsiębiorstw branży piekarsko-cukierniczej [13]. Próbę klasyfikacji modeli biznesu w branży spożywczej podjęła autorka licznych publikacji nt. modeli biznesu prof. M.K. Witek-Hajduk. Według M.K. Witek-Hajduk w grupie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego najwięcej jest firm realizujących modele biznesu tj. „Gracz Rynkowy” (62% przedsiębiorstw z tej branży) i „Tradycjonalista” (22%). Nieliczne firmy stosują model „Dystrybutor” oraz model „Specjalista”.

Mimo znaczącego wzrostu popularności modeli biznesowych, niewielu autorów podjęło próbę opisanie modeli branżowych, nie wspominając już o braku pogłębionych analiz w tym zakresie. Dodatkowo, istniejące klasyfikacje modeli biznesu znacznie różnią się od siebie, co jest rezultatem przyjęcia przez ich autorów różnych definicji pojęcia, a także odmiennego podejścia w określaniu jego elementów składowych [30].

## TYPOLOGIA MODELI BIZNESU ZAWIERAJĄCA ELEMENTY FRANCZYZY

Po wnikliwym przeglądzie literatury poniżej przedstawiono modele biznesu, które zawierają elementy wspólne dla modelu biznesu z wykorzystaniem franczyzy produkcyjnej (Tabela 2).

Table 1. Features of business models in the food industry

Tabela 1. Cechy modeli biznesowych w branży spożywczej

MODEL BIZNESU	CECHY MODELU
<b>Gracz rynkowy</b>	<p><i>Elementy konstytuujące:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– źródłem wartości dla klienta są zarówno korzyści materialne jak emocjonalne związane z produktem,</li> <li>– dysponowanie istotnymi unikatowymi zasobami: kompetencje menadżerskie, zaawansowana technologia, marka, maszyny, urządzenia i infrastruktura, zasoby finansowe, wiedza na temat rynku,</li> <li>– koncentracja na działaniach tj.: projektowanie, wytwarzanie, marketing i sprzedaż (przy czym wybrane operacje w ramach tych działań mogą być zlecane na zewnątrz outsourcing / offshoring),</li> <li>– relacje partnerskie z uczestnikami łańcucha dostaw,</li> <li>– podstawowymi źródłami przychodów są: sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług oraz inne niż sprzedaż formy udostępniania produktu.</li> </ul> <p><i>Elementy oceniające:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoki stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu w danej dziedzinie,</li> <li>– model sprzyja tworzeniu przewagi z tytułu dyferencjacji lub przewagi zintegrowanej (kosztowej i z tytułu dyferencjacji),</li> <li>– duża zdolność do tworzenia aliansów strategicznych,</li> <li>– przedsiębiorstwo realizuje autonomiczną strategię rynkową,</li> <li>– znaczne możliwości modyfikacji modelu.</li> </ul> <p><i>Czynniki wyboru, zakres zastosowania, sugerowane kierunki zmiany modeli biznesu:</i></p> <p>Podstawowymi czynnikami wyboru tego modelu są: oczekiwana znaczna przewaga konkurencyjna, a zwłaszcza w warunkach polskich – zdolności do uzyskania przewagi wyróżniającej. Typowymi źródłami przewagi są: innowacyjność i wysoka jakość wykonania produktu, obecność w asortymencie produktów flagowych, które osiągnęły sukces rynkowy, siła marki, przywództwo w segmencie, niskie koszty. Model skuteczny w firmach o silnej pozycji na rynku. Przewaga konkurencyjna jest przesłanką różnych form zaangażowania firmy na rynkach zagranicznych. Przydatność modelu wydaje się większa dla firm relatywnie dużych, dysponujących wystarczająco dużymi zasobami do tworzenia i utrzymywania przewag konkurencyjnych także w przypadku ekspansji międzynarodowej. W przypadku trudności realizacji strategii firmy przy wykorzystaniu tego modelu Integrator lub Specjalista.</p>
<b>Tradycjonalista</b>	<p><i>Elementy konstytuujące:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– źródłem wartości dla klienta są korzyści materialne związane z produktem oraz relacja korzyści do kosztów,</li> <li>– istotne są zasoby finansowe, ponadto brak unikatowych zasobów / kompetencji,</li> <li>– realizowanie następujących działań w ramach łańcucha wartości: projektowanie, wytwarzanie dóbr/usług i ich sprzedaż, co oznacza, że jego wewnętrzny łańcuch wartości jest relatywnie długi,</li> <li>– dominują relacje transakcyjne z uczestnikami łańcucha dostaw,</li> <li>– pasywna rola w łańcuchu tworzenia wartości dla ostatecznego nabywcy /użytkownika,</li> <li>– źródłem przychodów jest przede wszystkim sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług.</li> </ul> <p><i>Elementy oceniające:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– niski stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu w danej dziedzinie (branży), czego efektem są ograniczone możliwości uzyskania wyraźnej przewagi konkurencyjnej i silnego, wyrazistego pozycjonowania oferty; model sprzyja(w warunkach polskich) tworzeniu przewagi kosztowej, w mniejszym stopniu – przewagi z tytułu dyferencjacji,</li> <li>– słaba do silnej pozycja przetargowa w relacjach z dostawcami i odbiorcami (zależnie od wielkości firmy i stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu),</li> <li>– ograniczona zdolność do tworzenia aliansów strategicznych,</li> <li>– przedsiębiorstwo jest zdolne realizować autonomiczną strategię rynkową lub prowadzi ją we współpracy z pośrednikami handlowymi (co może grozić przejściem inicjatywy przez silnego, aktywnego pośrednika handlowego) w przypadku niewystarczających kompetencji marketingowych firmy,</li> <li>– ograniczone możliwości wprowadzania zmian modelu biznesowego,</li> <li>– umiarkowane możliwości przechwytywania wartości w ramach łańcucha wartości.</li> </ul> <p><i>Czynniki wyboru, zakres zastosowania, sugerowane kierunki zmiany modeli biznesu</i></p> <p>Podstawowymi czynnikami wyboru tego modelu biznesowego są: oczekiwana zadowalająca kosztowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynikająca bądź z tytułu lokalizacji (dostępu do tanich czynników produkcji) lub korzyści skali i/lub elementy przewagi z tytułu dyferencjacji. Typowymi źródłami zysku w opisywanym modelu są: niskie koszty, jakość wykonania produktu (efekt doświadczenia w danej dziedzinie i sprawdzonych relacji z dostawcami). Model ten wydaje się być bardziej skuteczny na rynkach branżowych, które nie przyciągają silnych konkurentów. Jego przydatność wydaje się większa dla firm relatywnie dużych w skali branży, co umożliwia wykorzystanie wystarczająco dużych przewag.</p>

MODEL BIZNESU	CECHY MODELU
<b>Dystrybutor</b>	<p><i>Elementy konstytuujące:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– źródłem wartości dla klienta jest wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego oraz korzystna relacja korzyści do kosztów,</li> <li>– wyróżniające zasoby/kompetencje to przede wszystkim wiedza na temat rynku (tak nabywcach, jak i dostawcach),</li> <li>– koncentrowanie działań na sprzedaży, co oznacza, że jego wewnętrzny łańcuch wartości jest bardzo krótki,</li> <li>– dominują relacje transakcyjne z uczestnikami łańcucha dostaw,</li> <li>– podstawowym źródłem przychodów jest pośrednictwo handlowe.</li> </ul> <p><i>Elementy oceniające:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– niski do wysokiego stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu w obszarze operacji handlowych i logistycznych, co rzutuje na możliwości pozycjonowania oferty i firmy,</li> <li>– rodzaj przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej dzięki przyjęciu tego modelu zależy od charakteru przewagi konkurencyjnej dostawców, model sprzyjać może tworzeniu przewagi kosztowej lub tytułu dyferencjacji,</li> <li>– słaba do silnej pozycja przetargowa,</li> <li>– zdolność do tworzenia aliansów strategicznych,</li> <li>– przedsiębiorstwo prowadzi strategię rynkową we współpracy z dostawcami (producentami) lub realizuje strategię autonomiczną,</li> <li>– umiarkowane możliwości zmiany modelu biznesu,</li> <li>– umiarkowane możliwości przechwytywania wartości w ramach łańcucha wartości.</li> </ul> <p><i>Czynniki wyboru, zakres zastosowania, sugerowane kierunki zmiany modeli biznesu:</i></p> <p>Podstawowymi czynnikami wyboru tego modelu są: możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej związanej z lokalizacją firmy lub wyróżniającą obsługą klienta. Typowymi źródłami przewagi są: niskie koszty, jakość obsługi klienta, a także siła marki. Przydatność modelu wydaje się większa dla firm relatywnie dużych w skali branży, co umożliwia wykorzystanie odpowiednio dużych zasobów do uzyskania przewag konkurencyjnych. Model skuteczny zarówno w firmach o ugruntowanej pozycji na rynku krajowym, a także dla niszowych firm o zasięgu lokalnym. Model umożliwia różne formy zaangażowania na rynkach zagranicznych.</p>
<b>Specjalista</b>	<p><i>Elementy konstytuujące:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– źródłem wartości dla klienta są tak korzyści materialne, jak i emocjonalne produktu oraz wartość dostarczana klientom na poszczególnych etapach cyklu transakcyjnego, a także relacje tworzone z ostatecznym nabywcą produktu,</li> <li>– unikatowymi zasobami są: kompetencje menedżerskie, zaawansowane technologie, marka, wiedza na temat rynku,</li> <li>– koncentrowanie na realizowaniu następujących działań: projektowanie oraz marketing, wytwarzanie dóbr materialnych lub świadczenie usług może realizować w całości lub częściowo samodzielnie albo zlecać na zewnątrz kontrolując te działania,</li> <li>– relacje z odbiorcami mają charakter partnerski,</li> <li>– podstawowym źródłem przychodów jest sprzedaż wytworzonych dóbr materialnych lub świadczonych usług.</li> </ul> <p><i>Elementy oceniające:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wysoki stopień opanowania wybranych, unikatowych kluczowych czynników sukcesu, czego efektem są możliwości uzyskania wyraźnej przewagi konkurencyjnej,</li> <li>– model sprzyja tworzeniu przewagi z tytułu dyferencjacji,</li> <li>– brak zdolności do tworzenia aliansów strategicznych – firma może być jedynie atrakcyjnym członkiem aliansu,</li> <li>– ograniczenie możliwości zmiany modelu biznesu (efekt głębokiej specjalizacji).</li> </ul> <p><i>Czynniki wyboru, zakres zastosowania, sugerowane kierunki zmiany modeli biznesu:</i></p> <p>Podstawowymi czynnikami wyboru tego modelu są: oczekiwane zdolności do uzyskania przez firmę przewagi z tytułu dyferencjacji a także przewaga kosztowa. Typowymi źródłami przewagi konkurencyjnej są: unikatowość, innowacyjność i jakość wykonania produktu, funkcji realizowanych przez firmę, siła marki oraz niskie koszty. Przewaga konkurencyjna stanowi przesłankę ekspansji międzynarodowej. Model może być skuteczny w branżach o intensywnej konkurencji, a jego skuteczność jest uzależniona od stopnia opanowania wybranych kluczowych czynników sukcesu. Wielkość firmy nie ma decydującego znaczenia dla skuteczności modelu. Ewentualne kierunki zmiany modelu to przejście do modelu Integrator lub Gracz Rynkowy.</p>

Source: [13]

Źródło: [13]

Table 2. Business models with elements in common with the production franchise business model

Tabela 2. Modele biznesu zawierające elementy wspólne z modelem biznesu franczyzy produkcyjnej

NAZWA MODELU BIZNESU	OPIS / CECHY WSPÓLNE
Otwarty model biznesu (open innovation business)	Tworzenie wartości poprzez współpracę z partnerami eko-systemu: firmy poszukują nowych sposobów współpracy z dostawcami, klientami czy producentami dóbr, w celu zwiększenia zakresu swojej działalności.
Franczyza	Francyzodawca udziela licencji na korzystanie z nazwy i oferowanie usług lokalnym podmiotom (korzysta on z marki, know-how i innego wsparcia).
Nowe rynki (breakthrough markets)	Inwestowanie w nowo otwierających się rynkach w celu tworzenia monopolistycznej pozycji. Utrzymywanie pozycji na rynkach dzięki intensywnej dystrybucji oraz odpowiedniej polityce cenowej i efektywności operacyjnej.
Gwarantowana dostępność (G-F-C)	Firma gwarantuje ciągłą dostępność produktu lub usługi, w efekcie czego nie ma okresów przestoju. Firma wykorzystuje doświadczenie i efekty skali.
Sprzedż produktów wysokiej jakości (Quality selling)	Firma oferuje wysokiej jakości i/lub unikatowe produkty, zapewnia wysoką jakość usług przy i posprzedażnych.

Source: The own study

Źródło: Opracowanie własne

Franczyza produkcyjna jest modelem pochłaniającym cechy wspólne ww. poszczególnych modeli.

Warto w tym miejscu przedstawić specyfikę otwartego modelu biznesu (open innovation business), który jest najbardziej zbliżonym modelem do modelu biznesowego z wykorzystaniem franczyzy produkcyjnej w przedsiębiorstwach piekarsko-cukierniczych sektora małych i średnich przedsiębiorstw. A mianowicie, model otwartych innowacji w ostatnich latach zdobywa coraz większe zainteresowanie zarówno wśród naukowców, jak i praktyków. Został on po raz pierwszy wprowadzony do nauk o zarządzaniu w 2003 roku przez Chesbrougha [3]. Autor wskazuje, że paradygmat otwartych innowacji opiera się na dwustronnym przepływie wiedzy: od otoczenia do przedsiębiorstwa oraz od przedsiębiorstwa do otoczenia. Zmiana w podejściu do modeli innowacyjnych związana jest z ewolucją teorii wzrostu gospodarczego. Akcentuje się w nich coraz częściej znaczenie wiedzy oraz procesów uczenia się zachodzących między wieloma podmiotami gospodarczymi i interesariuszami zewnętrznymi. W konsekwencji aktualnie opisywane modele innowacyjności, zarówno na mikro-, mezo-, jak i makro poziomie, przypisują decydujące znaczenie wymianie wiedzy w różnych formach interakcji grupowej. Kluczowym elementem jest intensyfikacja działań zmierzających w kierunku pogłębienia

współpracy między podmiotami i współdzielenia wiedzy. Koncepcja otwartych innowacji, wpisując się w ten nurt rozważań, stwarza (podmiotom, branżom, regionom) możliwości komercjalizacji zaimplementowanych w otoczeniu innowacyjnych rozwiązań, wpływających pośrednio lub bezpośrednio na kształtowanie ich przewagi konkurencyjnej [12]. Stanisławski [22] wskazuje na przesłanki stosowania otwartych innowacji jako strategii działania podmiotów gospodarczych. Pierwsza z nich jest związana z konstatacją, że o przewadze rynkowej decyduje częściej szybkość wprowadzania nowych rozwiązań, a nie prowadzenie zamkniętej działalności B+R (będące najczęściej długim procesem). Kolejna dotyczy znacznej dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu, która jest wynikiem postępu technologicznego i znacząco wpływa na zmianę gustów, upodobań i potrzeb klientów. Trzecia przesłanka związana jest ze spostrzeżeniem, że przedsiębiorstwom nie opłaca się zatrzymywać „niewykorzystanej wiedzy”, którą można komercjalizować przez licencje, umowy czy też istniejące sieci partnerskiej współpracy [12]. Koncepcja otwartych innowacji może być stosowana we wszystkich sektorach i branżach. Dotychczasowe badania wskazują jednak, że w zdecydowanie w większym wymiarze jest ona wykorzystywana w sektorach zaawansowanych technologii [7]. Związane jest to z występowaniem w nich stosunkowo krótkiego cyklu

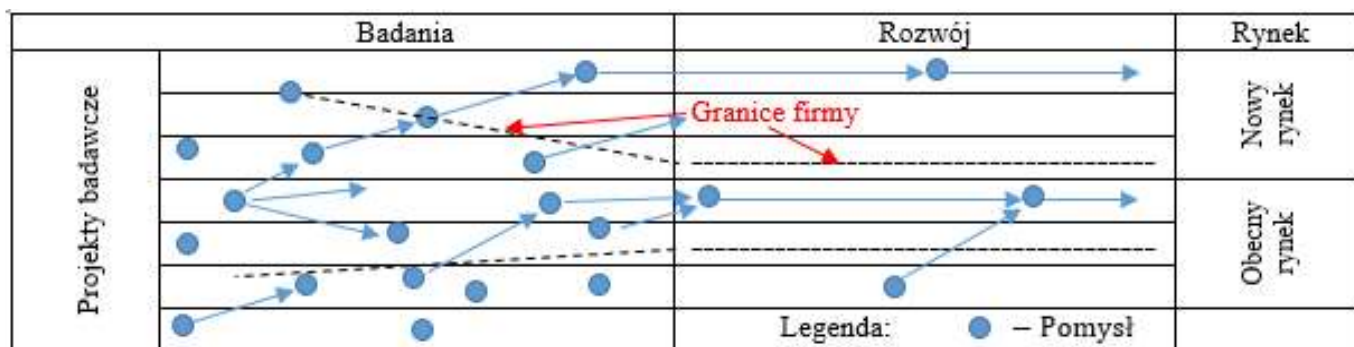


Fig. 1. Model of open approach in innovation processes.

Rys. 1. Model otwartego podejścia w procesach innowacyjnych.

Source: [13]

Źródło: [13]

życia technologii i krótkimi cyklami życia produktów. Podobne wnioski wynikają z badań Lichtenthaler i Ernst [17] oraz van de Vrande i in.[25]. Huston i Sakkab[15] twierdzą jednak, że nie ma jednoznacznych dowodów, że model otwartych innowacji nie może być wykorzystywany w sektorach tradycyjnych i dojrzałych. Wdrażanie innowacji wymaga bowiem zdolności do poszukiwania, wchłaniania i wykorzystywania wiedzy zewnętrznej lub wymiany wiedzy generowanej wewnętrznie. W ten nurt rozważań teoretycznych i empirycznych wpisuje się koncepcja otwartych innowacji. Jej paradygmat opiera się na założeniu, że podmioty gospodarcze mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne pomysły w swych procesach innowacyjnych [13].

Model otwartych innowacji oznacza zatem, że granice firmy są tylko formalnymi ramami przepływu wiedzy między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem.

W konsekwencji innowacyjne projekty mogą być uruchamiane zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a nowości mogą być wprowadzane do procesu na różnych jego etapach. Podmioty stosujące model otwartych innowacji rozwijają pomysły, których nie są autorami, jak i udostępniają własne pomysły innym jednostkom [13]. Jednocześnie przedsiębiorstwo nie rezygnuje całkowicie z ochrony zdobytych przez siebie praw własności przemysłowej, ale stara się opracować najefektywniejszy sposób zarządzania nimi (np. przez licencje, w postaci start-up lub scedowanie części praw na współpracujące firmy. Dochodzi w ten sposób do maksymalizacji wartości płynącej z pomysłów pojawiających się zarówno w przedsiębiorstwie, jak i poza nim. Otwarte podejście w działalności innowacyjnej pozwala także na wcześniejsze odrzucenie tych projektów, które nie mają szans na odniesienie sukcesu rynkowego. Niezbędnym warunkiem wykorzystania modelu otwartych innowacji jest powszechna współpraca w sieci [13]. Tendencje coraz większej otwartości procesów innowacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach skłaniają do postawienia pytania o możliwość i zakres stosowania otwartych modeli innowacji w gospodarce żywnościowej. Badania empiryczne dotyczące tego zagadnienia są w światowej literaturze przedmiotu relatywnie nieliczne [21].

Dahlander i Gann [5] przewidują niski stopień otwartości w sektorach niskiej techniki (do którego należy branża piekarsko-cukiernicza). Sarkar i Costa [21] twierdzą, że może to szczególnie dotyczyć małych i średnich przedsiębiorstw działających w sektorze gospodarki żywnościowej. Zdaniem Huston i Sakkab [14] nie ma jednak jednoznacznych dowodów, że model otwartych innowacji nie może być wykorzystywany w sektorach tradycyjnych i dojrzałych [13]. Otwartość działalności innowacyjnej przemysłu spożywczego rozpatrywano w aspekcie porównawczym z branżami niskiej techniki. W opracowaniu wykorzystano dziedzinowe podejście klasyfikacji przetwórstwa przemysłowego i usług według intensywności prac B+R. Doboru działów do badań dokonano przy zastosowaniu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) 2007, kompatybilnej ze Statystyczną Klasyfikacją Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej (NACE Rev. 2). Zgodnie z przyjętym kryterium do sektora niskiej techniki zalicza się: produkcję artykułów spożywczych, produkcję napojów, produkcję wyrobów tytoniowych, produkcję wyrobów tekstylnych, produkcję odzieży, produkcję skór i wyrobów ze skóry wyprawionych, produkcję drewna i wyro-

bów z drewna, produkcję papieru i wyrobów z papieru, poligrafie, produkcję mebli oraz pozostałą produkcję wyrobów [19]. Zakres współpracy określono, biorąc pod uwagę udział przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie współpracujących z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej oraz odsetek przedsiębiorstw współpracujących z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej w ramach inicjatywy klastrowej. Zakres czasowy analizy obejmował lata 2010–2012. Poziom współpracy przedsiębiorstw spożywczych aktywnych innowacyjnie wskazuje, że co trzeci z nich korzysta z możliwości opracowywania nowych rozwiązań z innymi podmiotami (27,2%) wszystkich przedsiębiorstw spożywczych. Przedstawione dane wskazują, że polskie przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego stosują strategię otwartych innowacji w relatywnie ograniczonym zakresie [12]. Przyjmując, że paradygmat otwartych innowacji zakłada powiązania sieciowe umożliwiające przepływy wiedzy, ważne jest także określenie stopnia współpracy przedsiębiorstw w ramach inicjatywy klastrowej. Warto w tym miejscu nadmienić, że inicjatywa klastrowa rozumiana jest jako *powiązania kooperacyjne związane w sposób formalny na podstawie listu intencyjnego, umowy stowarzyszeniowej, umowy o utworzeniu konsorcjum itp.*[10] Nie należy jej zatem utożsamiać z klastrem, który zgodnie z powszechnie przyjmowaną definicją Portera [18], jest bliską geograficznie grupą powiązanych przedsiębiorstw i instytucji, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniającymi. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że tylko 5,5% przedsiębiorstw wskazało taką współpracę. Był to jeden z najniższych wyników wśród branż sektora niskiej techniki. Podkreślić jednocześnie należy, że w poprzednim okresie (lata 2009–2011) odsetek przedsiębiorstw przemysłu spożywczego współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej był ok. 4-krotnie wyższy. Wskazuje to na spontaniczny charakter podejmowania inicjatyw klastrowych, wynikający najczęściej z możliwości ich finansowego wsparcia. Z punktu widzenia wdrażania otwartych innowacji w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego jest to zjawisko niekorzystne [13]. Skłonność do podejmowania kooperacji poszczególnych branż z innymi podmiotami, co jest jedną z podstawowych cech otwartych innowacji, nie była statystycznie istotnie skorelowana z poziomem ich innowacyjności. Szczególnie wyraźne wahania dotyczyły tych branż niskiej techniki, których poziom aktywności w zakresie współpracy nie przekraczał 26%. Przekroczenie tej granicy ewidentnie wskazuje na pozytywny wpływ zewnętrznej wiedzy na poziom innowacyjności poszczególnych branż. Zaliczają się do tej grupy przedsiębiorstwa produkujące artykuły spożywcze (w tym piekarniczo-cukiernicze). Można na tej podstawie sformułować tezę, że wyższy poziom współpracy z podmiotami zewnętrznymi, co jest głównym paradygmatem otwartych innowacji, jest czynnikiem usprawniającym proces innowacyjny w tych branżach [12].

Na Rysunku 2 zaprezentowano zależność pomiędzy procentową ilością przedsiębiorstw innowacyjnych a przedsiębiorstwami współpracującymi w zakresie działalności innowacyjnej.

Dla przedsiębiorstw współpracujących w 30% w zakresie działalności innowacyjnej teoretycznie ilość przedsiębiorstw innowacyjnych wynosi 55%.

$$\hat{y}(50) = 1,6427 \cdot 50 + 5,9255 = 55,2\% \quad (1)$$

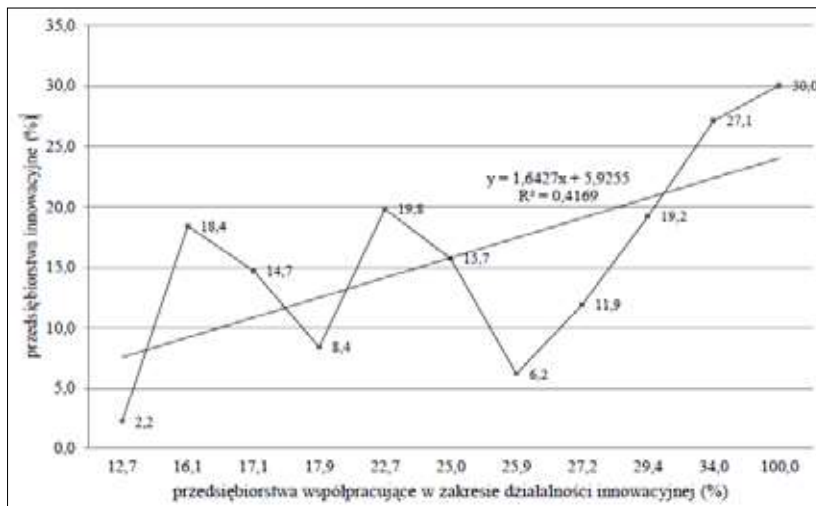


Fig. 2. Tendencja do kooperacji i poziom innowacji.

Rys. 2. Skłonność do podejmowania kooperacji a poziom innowacji.

Source: [12]

Źródło: [12]

Współczynnik determinacji liniowej  $R^2 = 0,4169 \cdot 100 = 41,69\%$  świadczy o tym, że zmiany ilości przedsiębiorstw innowacyjnych w 41,69% można tłumaczyć zmianami w zakresie działalności innowacyjnej. Wzrost przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej o 1% wiąże się ze wzrostem ilości przedsiębiorstw innowacyjnych 1,64%. Współczesne uwarunkowania gospodarcze wymagają działań innowacyjnych prowadzonych także w przedsiębiorstwach zajmujących się produkcją artykułów spożywczych, przy zaangażowaniu jak największej liczby interesariuszy. Powoduje to coraz częstsze przechodzenie od zamkniętych (tradycyjnych) modeli innowacji w kierunku nowego paradygmatu otwartych innowacji. Zakres współpracy podmiotów produkujących artykuły spożywcze z innymi organizacjami, będący podstawą koncepcji otwartych innowacji, wskazuje, że częściej stosują one modele zamkniętych innowacji. Podobne wnioski wynikają z analizy aktywności przedsiębiorstw omawianej branży związanej ze współpracą w ramach inicjatywy klastrowej.

W porównaniu z innymi branżami niskiej techniki podobny do przedsiębiorstw przemysłu spożywczego poziom odnotowano wśród producentów skór i wyrobów skórzanym, wyrobów tekstylnych i mebli. Zdecydowanie wyższy zakres kooperacji występował wśród producentów wyrobów tytoniowych. Najniższą otwartością procesów innowacyjnych cechowała się natomiast branża odzieżowa. Stopień współpracy przedsiębiorstw a poziom ich innowacyjności nie był statystycznie istotny. Oznacza to, że wpływ otwartych modeli innowacji na innowacyjność podmiotów gospodarczych zależy od branży i indywidualnych strategii przyjętych przez przedsiębiorstwa [12].

## SPOSOBY WERYFIKACJI INFORMACJI STANOWIĄCYCH PODSTAWĘ BADAŃ

Informacje z badań porównywane były m.in. z informacjami prasowymi, danymi podanymi w Internecie oraz publikacjach naukowych. Bardzo cenne okazały się wyniki rozmów

bezpośrednich i kontakty osobiste w ramach różnych struktur organizacyjnych nawiązane z fachowcami z branży, a także obserwacje zachowania i reagowania osób zbliżonych do kierownictwa. Próbę zakładów piekarsko-cukierniczych wyłoniono w następstwie zastosowania procedury losowej. Badaniemi objąć można było tylko te zakłady, których kierownictwo zaakceptowało pomysł badania. Na szczęście jednak przypadki odmów udziału w badaniach były nieliczne, a przy tym rozkład ich okazał się losowy ze względu na szereg cech charakteryzujących zakłady.

Część empiryczna opracowana została na podstawie wyników badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw oraz klientów firm z branży piekarsko-cukierniczej. Badania realizowane były metodą ankietową. Przeprowadzono je w 2018 roku, objęto ogółem 200 przedsiębiorstw, to jest firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem podziału na: małe (zatrudniające od 10–50 pracowników) oraz średnie (zatrudniające powyżej 50 pracowników nie przekraczając ilości 250 osób).

Wyniki badań opracowane zostały z wykorzystaniem programu PS IMAGO PRO 4, PS IMAGO 4, IBM SPSS Statistics. Przyjęcie wyżej wymienionych założeń dotyczących liczności próby i okresu badań, pozwoliło na wykorzystanie metod statystycznych, niezbędnych do merytorycznej oceny.

Wśród przedsiębiorstw minimalna liczebność próby wyliczona została według wzoru:

$$N_{min.} = \frac{N_p [\alpha^2 f(1-f)]}{N_p e^2 + \alpha^2 f(1-f)} \quad (2)$$

gdzie:  $N_{min.}$  – minimalna liczebność próby;  
 $N_p$  – wielkość populacji, z której brana jest próba (13034 przedsiębiorstw według PKD 10.71.Z – stan na dzień 30.06.2015 r.);  
 $\alpha$  – poziom ufności dla wyników odczytany z tabeli dystrybucji rozkładu normalnego wynosi 1,96;  
 $f$  – wielkość frakcji; ponieważ nie jest znana wielkość frakcji, w populacji przyjęto dla  $f$  wartość 0,5;  
 $e$  – założony błąd maksymalny na poziomie 7%, czyli 0,07

Ostatecznie przebadano 200 firm, z których do dalszych badań i analiz zakwalifikowano 181 przedsiębiorstw.

## OCENA STOSOWANYCH MODELI BIZNESOWYCH W BRANŻY PIEKARSKO-CUKIERNICZEJ

Badane firmy piekarsko-cukiernicze nie stosują teoretycznie żadnych modeli biznesowych. Nie znają również pojęcia modelu biznesowego. Firmy branży piekarsko-cukierniczej chętnie definiują własne cele strategiczne. Jak wynika z przeprowadzonych badań zaledwie 62% działa w oparciu o obraną



Table 3. Strategies chosen by bakery and confectionery companies

Tabela 3. Strategie wybierane przez firmy piekarsko-cukiernicze

Statystyka	Wykorzystania niszy rynkowej	Wykorzystania niszy produktów	Marki (budowanie świadomości marki)	Prędkości (budowanie silnej pozycji przedsiębiorstwa)	Poprzez innowacje	Wykorzystania niszy kooperacyjnych	Brak strategii
Liczba badanych firm	33	15	18	14	30	2	69
Odsetek firm (%)	18,23	8,29	9,94	7,73	16,57	1,1	38,14
Przeciwni franczyzie (%)	74	61	65	69	65	0	65
Za franczyzą (%)	26	39	35	31	35	100	35

Source: The own study

Źródło: Badania własne

strategię. Blisko 38% niestety nie posiada żadnej strategii rynkowej. Badania opisują również analizę i ocenę stosowanych strategii z perspektywy wykorzystania modelu franczyzy produkcyjnej. Obrona strategia ma wpływ na decyzję o zastosowaniu franczyzy produkcyjnej.

Poniżej przedstawiono różne strategie przyjęte przez firmy w branży piekarsko-cukierniczej. Ponieważ badane firmy nie stosują żadnych modeli biznesowych w działalności, badania przeprowadzono w zakresie strategii jakie firmy wybierają. Informację tę skorelowano z odpowiedziami w zakresie możliwości zastosowania franczyzy produkcyjnej.




Firmy branży piekarsko-cukierniczej powinny zdefiniować własne cele strategiczne. Jak wynika z przeprowadzonych

badania niewiele firm, bo blisko 62% skłonne jest działać lub próbuje podejmować działania w oparciu o możliwą do zaakceptowania ich zdaniem strategię. Blisko ponad 38% niestety nie posiada żadnej strategii rynkowej. Firmy raczej obserwują i naśladują konkurencję. Zamiast stosować strategię nastawioną na rozwój i ekspansję dążą do utrzymania „status quo”, co wywołuje wrażenie stagnacji. Jak wynika z poniższej tabeli obrona strategia może mieć wpływ na decyzję o zastosowaniu franczyzy produkcyjnej, zatem możliwość wykorzystania franczyzy produkcyjnej zależy od obranej (przyjmowanej do realizacji) strategii firm. Faktem jest, że wiele firm teoretycznie zakłada strategię a realizacja jest nieadekwatna do założeń. Wiele firm przyznaje się do braku strategii działania.

Table 4. Various theoretically possible strategies of companies in the bakery and confectionery industry

Tabela 4. Różne teoretycznie możliwe strategie firm w branży piekarsko-cukierniczej

Strategia firmy		
<p><b>Strategia niszy rynkowej</b></p> <p>przeciw  74%</p> <p>za  26%</p>		Skupienie działalności firmy na specyfice i potrzebach klientów określonego obszaru geograficznego
<p><b>Strategia wykorzystania niszy produktów</b></p> <p>przeciw  61%</p> <p>za  39%</p>		Strategia dla jednorodnej określonej grupy osób. Dobór grupy produktów i koncepcja ich sprzedaży.
<p><b>Strategia marki</b></p> <p>przeciw  65%</p> <p>za  35%</p>		Sposób budowy tożsamości marki ściśle skorelowany z zadaniami, jakie wyznacza sobie firma, jej strukturą, kulturą organizacyjną. Strategia pozwala wychwycić mocne strony marki, jej unikatowość w porównaniu z konkurencją, dostosowanie do klienta. Strategia polega na budowaniu świadomości marki.
<p><b>Strategia prędkości</b></p> <p>przeciw  69%</p> <p>za  31%</p>		Strategia polegająca na budowaniu szybkiej silnej pozycji przedsiębiorstwa – lidera w danym obszarze.

Strategia firmy	
<p><b>Strategia przez innowacje</b></p> 	<p>Strategia polegająca na zastosowaniu po raz pierwszy w nowych lub zmodyfikowanych wyrobach zmian w celu uzyskania efektów technicznych, ekonomicznych lub społecznych. Doskonalenie przedsiębiorstwa dzięki zapewnieniu potencjału ciągłych zmian – produktu, klientów lub regionów.</p>
<p><b>Strategi nisz kooperacyjnych</b></p> 	<p>Decyzje dotyczące łączenia podmiotów w celu zapewnienia możliwości konkurowania z dużymi organizacjami.</p>
<p><b>Bez strategii</b></p> 	<p>Utrzymanie dotychczasowego stanu bez zmian.</p>

Source: Own study

Źródło: Opracowanie własne

## PODSUMOWANIE

Te przedsiębiorstwa, które obrały strategię i działają w oparciu o strategię nisz kooperacyjnych, w 100% opowiadają się za zastosowaniem franczyzy produkcyjnej. Inaczej wygląda sytuacja gdy skupienie działalności firmy polega na ukierunkowaniu specyfiki i potrzeb klientów określonego obszaru geograficznego (strategia niszy rynkowej). Aż 74% spośród firm, które zadeklarowały stosowanie ww. strategii opowiada się przeciwko zastosowaniu franczyzy produkcyjnej w ich firmach. Strategia tychże przedsiębiorstw opiera się na skupieniu działalności na specyfice i potrzebach klientów określonego obszaru geograficznego (głównie piekarnie -cukiernie regionalne rozprowadzające swoje produkty na obszarze gminy). 26% opowiedziało się za chęcią przystąpienia do franczyzy (kwalifikowane jako franczyzobiorcy). Są to głównie małe zakłady piekarsko-cukiernicze, które mają problemy finansowe, problemy związane z produkcją, zatrudnieniem wykwalifikowanych czeladników, firmy o obniżonej innowacyjności, nie posiadające pomysłu na rozwój.

Wśród przedsiębiorstw, które skłonne są postawić na strategię wykorzystania nisz produktów (dobierają wyselekcjonowane produkty i prowadzą koncepcję ich sprzedaży) 61% firm piekarsko-cukierniczych jest przeciwnych zastosowaniu franczyzy produkcyjnej. 39% chciałoby zastosować franczyzę. Tego typu przedsiębiorstwa kwalifikowane byłyby nie jako biorcy ale jako dawcy systemu. Jak wynika z przeprowadzonych badań firmy te oferują wysoko jakościowe produkty o doskonałych walorach smakowych. Wśród 35% badanych firm, które prowadzą strategię marki – a tym samym budują świadomość marki, należy dostrzec potencjalnych franczyzodawców. Firmy z branży piekarsko-cukierniczej działając w oparciu o ww. strategię budują świadomość swojej marki. Ich produkty stają się rozpoznawane na terenie całego kraju jak również za granicą. Oferowane produkty cieszą się popularnością wśród konsumentów. Ograniczeniem rozwoju stają się ograniczone możliwości produkcyjne

w zakresie zwiększenia sprzedaży (duże koszty rozbudowy zakładów produkcyjnych). Podobne wnioski można wysnuć wobec firm – zwolenników zastosowania franczyzy i stosujących strategię prędkości (31%) oraz strategię innowacji (35%). Wśród wszystkich badanych przedsiębiorstw piekarsko-cukierniczych, 38% nie posiada żadnej strategii – funkcjonuje na zasadzie „jestem na rynku bo jestem, uda się to się uda”, 35% opowiada się za chęcią zastosowania franczyzy. Są to potencjalni franczyzobiorcy. Nie posiadają oni atutów prowadzenia działalności, którymi mogliby pochwalić się dzieląc się doświadczeniami z innymi firmami. Oczekują one wsparcia zarówno pod względem marketingu swoich produktów, ale przede wszystkim uszlachetnienia procesu produkcyjnego, eliminacji marnotrawstwa, wdrożenia nowych sprawdzonych przepisów na sukces.

## SUMMARY

Those enterprises that have chosen a strategy and operate on the basis of the cooperative niche strategy are 100% in favor of using the production franchise. The situation is different when the focus of the company's activity consists in targeting the specificity and needs of customers of a specific geographical area (market niche strategy). As many as 74% of the companies that declared the use of the above-mentioned strategy is against the use of manufacturing franchise in their companies. The strategy of these enterprises is based on focusing their activity on the specificity and needs of customers of a specific geographical area (mainly regional bakeries and confectioneries distributing their products in the area of the commune). 26% would be in favor of joining a franchise (qualified as franchisees). These are mainly small bakery and confectionery plants that have financial problems, problems related to production, employment of qualified apprentices, companies with reduced innovation and no idea for development.

Among the enterprises that are willing to bet on the strategy of using product niches (they select selected products and carry out the concept of their sale), 61% of bakery and confectionery companies are against the use of production franchise. 39% would like to use a franchise. Such enterprises would be classified not as recipients but as donors of the system. According to the conducted research, these companies offer high-quality products with excellent taste. Among the 35% of the surveyed companies that pursue a brand strategy – and thus build brand awareness, potential franchisors should be noticed. Companies from the baking and confectionery industry, acting on the basis of the above-mentioned strategies build brand awareness. Their products become recognized throughout the country as well as abroad. The offered products are popular among consumers. Development is limited by

limited production capacity in terms of increasing sales (high costs of expansion of production plants). Similar conclusions can be drawn for companies that support the use of franchise and use the speed strategy (31%) and the innovation strategy (35%). Among all the surveyed bakery and confectionery enterprises, 38% do not have any strategy - they operate on the principle of „I am on the market because I am here, it will work out”, 35% are in favor of using a franchise. These are potential franchisees. They do not have the advantages of running a business, which they could boast of by sharing their experiences with other companies. They expect support both in terms of marketing their products, but above all, to refine the production process, eliminate waste, and implement new proven recipes for success.

## REFERENCES

- [1] **BRZÓSKA J. 2017.** Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania.
- [2] **CASADESUS-MASANELL R., J.E. RICART. 2010.** “From strategy to business models and onto tactics”. Long Range Planning, no. 43.
- [3] **CHESBROUGH H.W. 2003.** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press: Boston.
- [4] **CHESBROUGH H., ROSENBLUM R.S. 2002.** “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation”: Industrial and Corporate Change no.3: 535.
- [5] **DAHLANDER L., D. M. GANN 2010.** “How Open Is Innovation” Research Policy, vol. 39: 699–709.
- [6] **DASILVA C.M., P. TRKMAN. 2004.** “Business model: what it is and what it is not.” Long Range Planning, no. 47: 379–389.
- [7] **DITTRICH K., G. DUYSTERS. 2007.** Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony, Journal of Product Innovation Management, vol. 24 – 2007: 510–521. T.J. FETTERHOFF, D. VOELKEL. 2006, Managing Open Innovation in Biotechnology, “Research – Technology Management”, vol. 49 – 2006: 14–18. D. FASNACHT. 2009. Open Innovation in the Financial Services, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- [8] **DOLIGALSKI T. (red.) 2014.** Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków. PWN: 23.
- [9] **DUCZKOWSKA-PIASECKA M., M. PONIA-TOWSKA-JAKSCH, K. DUCZKOWSKA-MALYSZ. 2013.** Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Wyd. Difin: 294.
- [10] Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010. Warszawa GUS: 2011.
- [11] Encyklopedia zarządzania, witryna internetowa: <https://mfiles.pl/pl>, data wejścia: 08.2022.

## REFERENCES

- [1] **BRZOSKA J. 2017.** Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Politechnika Śląska Wydział Organizacji i Zarządzania.
- [2] **CASADESUS-MASANELL R., J.E. RICART. 2010.** “From strategy to business models and onto tactics”. Long Range Planning, no. 43.
- [3] **CHESBROUGH H.W. 2003.** Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press: Boston.
- [4] **CHESBROUGH H., ROSENBLUM R.S. 2002.** “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation”: Industrial and Corporate Change no.3: 535.
- [5] **DAHLANDER L., D. M. GANN 2010.** “How Open Is Innovation” Research Policy, vol. 39: 699–709.
- [6] **DASILVA C.M., P. TRKMAN. 2004.** “Business model: what it is and what it is not.” Long Range Planning, no. 47: 379–389.
- [7] **DITTRICH K., G. DUYSTERS. 2007.** Networking as a Means to Strategy Change: The Case of Open Innovation in Mobile Telephony, Journal of Product Innovation Management, vol. 24 – 2007: 510–521. T.J. FETTERHOFF, D. VOELKEL. 2006, Managing Open Innovation in Biotechnology, „Research - Technology Management”, vol. 49 – 2006:14–18. D. FASNACHT. 2009. Open Innovation in the Financial Services, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- [8] **DOLIGALSKI T. (red.) 2014.** Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków. PWN: 23.
- [9] **DUCZKOWSKA-PIASECKA M., M. PONIA-TOWSKA-JAKSCH, K. DUCZKOWSKA-MALYSZ. 2013.** Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne, Wyd. Difin: 294.
- [10] Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010. Warszawa GUS: 2011.
- [11] Encyklopedia zarządzania, witryna internetowa: <https://mfiles.pl/pl>, data wejścia: 08.2022.

- [12] **FIRLEJ K., I. SZCZEPANIAK (red.), M. JUCHNIEWICZ. 2015.** Przemysł spożywczy, makroocenienie, inwestycje, ekspansja zagraniczna. Kraków-Warszawa: 131–144.
- [13] **GOŁĘBIOWSKI T., T.M. DUDZIK, M. LEWANDOWSKA, M. WITEK-HAJDUK. 2008.** Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- [14] **HUSTON L., N. SAKKAB. 2006.** “Connect and Develop: Inside Procter and Gamble’s New Model for Innovation”. Harvard Business Review, vol. 84: 58–66.
- [15] **JABŁOŃSKI M. 2013.** Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa. Warszawa: Wyd. Difin: 61.
- [16] **LICHTENTHALER U., H. ERNST. 2009.** “Opening up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness”. R&D Management, vol. 39(1): 38–54.
- [17] **MAGRETTA J. 2002.** Why Business Models Matter? Harvard Business Review no.5: 86–82.
- [18] Rocznik Statystyczny Przemysłu. GUS, Warszawa 2012.
- [19] **PORTER M.E. 2000.** “Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy.” Economic Development Quarterly, vol. 14 (1): 15–31.
- [20] **RUDNY W. 2013.** „Model biznesowy a tworzenie wartości”. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- [21] **SARKAR S., A. I.A COSTA. 2008.** “Dynamic of Open Innovation in the food Industry” Trends in Food Science & Technology, vol. 19: 574–580. VANHAVERBEKE W., CLOODT M. 2006. Open Innovation in Value Networks [w:] Open innovation: Researching a New Paradigm, red. CHESBROUGH H.W., VANHAVERBEKE W., WEST J., Oxford University Press, Oxford: 258–281. ENZING C.M., PASCUCCI S., JANSZEN F.H.A., OMTA O.S.W.F. 2011. Role of Open Innovation in the Short- and Long-term Market Success of New Products: Evidence from the Dutch Food and Beverages Industry, Journal on Chain and Network Science, vol. 11(3): 235–250.
- [22] **STANISŁAWSKI R. 2014.** “Open innovation wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej”. Economics and Management vol. 2.
- [23] **TEECE D.J. 2010.** “Business models, business strategy and innovation”. Long Range Planning, no. 43: 172–194.
- [24] **TIMMERS P. 1998.** Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets 8(2): 3–8.
- [25] **VAN DE VRANDE V., J.P.J. DE JONG, W. VANHAVERBEKE, M. DE ROCHEMONT. 2009.** “Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges”. Technovation, vol. 29: 423–437.
- [12] **FIRLEJ K., I. SZCZEPANIAK (red.), M. JUCHNIEWICZ. 2015.** Przemysł spożywczy, makroocenienie, inwestycje, ekspansja zagraniczna. Kraków-Warszawa: 131–144.
- [13] **GOŁĘBIOWSKI T., T.M. DUDZIK, M. LEWANDOWSKA, M. WITEK-HAJDUK. 2008.** Modele biznesu polskich przedsiębiorstw. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- [14] **HUSTON L., N. SAKKAB. 2006.** “Connect and Develop: Inside Procter and Gamble’s New Model for Innovation”. Harvard Business Review, vol. 84: 58–66.
- [15] **JABŁOŃSKI M. 2013.** Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa. Warszawa: Wyd. Difin: 61.
- [16] **LICHTENTHALER U., H. ERNST. 2009.** “Opening up the Innovation Process: The Role of Technology Aggressiveness”. R&D Management, vol. 39(1): 38–54.
- [17] **MAGRETTA J. 2002.** Why Business Models Matter? Harvard Business Review no.5: 86–82.
- [18] Rocznik Statystyczny Przemysłu. GUS, Warszawa 2012.
- [19] **PORTER M.E. 2000.** “Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy.” Economic Development Quarterly, vol. 14 (1): 15–31.
- [20] **RUDNY W. 2013.** “Model biznesowy a tworzenie wartości”. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- [21] **SARKAR S., A. I.A COSTA. 2008.** “Dynamic of Open Innovation in the food Industry” Trends in Food Science & Technology, vol. 19: 574–580. VANHAVERBEKE W., CLOODT M. 2006. Open Innovation in Value Networks [w:] Open innovation: Researching a New Paradigm, red. CHESBROUGH H.W., VANHAVERBEKE W., WEST J., Oxford University Press, Oxford: 258–281. ENZING C.M., PASCUCCI S., JANSZEN F.H.A., OMTA O.S.W.F. 2011. Role of Open Innovation in the Short- and Long-term Market Success of New Products: Evidence from the Dutch Food and Beverages Industry, Journal on Chain and Network Science, vol. 11(3): 235–250.
- [22] **STANISŁAWSKI R. 2014.** “Open innovation wśród małych i średnich przedsiębiorstw jako instrument kształtowania przewagi konkurencyjnej”. Economics and Management vol. 2.
- [23] **TEECE D.J. 2010.** “Business models, business strategy and innovation”. Long Range Planning, no. 43: 172–194.
- [24] **TIMMERS P. 1998.** Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets 8(2): 3–8.
- [25] **VAN DE VRANDE V., J.P.J. DE JONG, W. VANHAVERBEKE, M. DE ROCHEMONT. 2009.** “Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenges”. Technovation, vol. 29: 423–437.

- [26] **WIERZBIŃSKI M. 2015.** Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 398: 481–482.
- [27] **WITEK-HAJDUK M.K. 2012.** Modele biznesu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego a systemy dystrybucji produktów spożywczych, w: Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu „Nowe trendy w dystrybucji produktów żywnościowych. Determinanty i kierunki ewolucji”. Poznań.
- [28] **ZOTT CH., R. ARMIT. 2013.** “Business models design: An activity system perspective”. Long Range Planning: 216–226.
- [29] **ZOTT CH., R. ARMIT. 2010.** “Business model design: An activity system perspective”, Long Range Planning, no. 43.
- [30] **ZYSIŃSKA M. 2013.** Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL Instytutu Transportu Samochodowego, Logi-Trans, [w:] Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 3/2013.

- [26] **WIERZBINSKI M. 2015.** Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 398: 481–482.
- [27] **WITEK-HAJDUK M.K. 2012.** Modele biznesu przedsiębiorstw przemysłu spożywczego a systemy dystrybucji produktów spożywczych, w: Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu „Nowe trendy w dystrybucji produktów żywnościowych. Determinanty i kierunki ewolucji”. Poznań.
- [28] **ZOTT CH., R. ARMIT. 2013.** “Business models design: An activity system perspective”. Long Range Planning: 216–226.
- [29] **ZOTT CH., R. ARMIT. 2010.** “Business model design: An activity system perspective”, Long Range Planning, no. 43.
- [30] **ZYSINSKA M. 2013.** Koncepcja modelu biznesowego i jej znaczenie w analizie przedsiębiorstw branży TSL Instytutu Transportu Samochodowego, Logi-Trans, [w:] Autobusy. Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe, nr 3/2013.