

# The restaurant business model as a multidimensional construct supporting the management of the food service industry enterprise

Anna Dereń

Zakład Zarządzania i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Poland.

Email: [aderen@wsei.edu.pl](mailto:aderen@wsei.edu.pl)

## Keywords

Business Model, The Concept of Operations, Enterprise, Restaurant, Management.

## Article History

Received on 17<sup>th</sup> December 2022

Accepted on 15<sup>th</sup> January 2023

Published on 15<sup>th</sup> February 2023

## Cite this article

Dereń, A. (2023). The restaurant business model as a multidimensional construct supporting the management of the food service industry enterprise. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 11(1), 01-09. <https://doi.org/10.18510/hssr.2023.1111>

## Copyright @Author

## Publishing License

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



## Abstract

**Purpose of the study:** This article discusses the concept of a business model. Various concepts are presented to define this research object.

**Methodology:** The survey was conducted on a group of restaurants from Krakow. The study allowed us to identify three business models.

**Main findings:** It has been shown that there is no unanimity among researchers, not only as to what a business model is (a plan, a tool, a description of a system) but also as to its components. By characterizing the universal types of business models, with particular emphasis on the nature of restaurant business models, it was shown that the model should be best adapted to the specifications of the sector and the objectives of the company, and also the components may differ concerning the other sectors' business models and concerning the other sectors' business models. The business model is directly related to management strategy, so it should be a plan providing the best possible operation of the company that allows it to be competitive in the field.

**Application of the study:** A realistic depiction of the restaurant business model diversity.

**Originality/Novelty of the study:** The work combines theoretical and practical approaches to the topic of business models with a particular focus on the gastronomy industry.

# Model biznesu restauracji jako wielowymiarowy konstrukt wspierający zarządzanie przedsiębiorstwem sektora branży gastronomicznej

Anna Dereń

Dr, Zakład Zarządzania i Rachunkowości, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, Poland.

Email: [aderen@wsei.edu.pl](mailto:aderen@wsei.edu.pl)

## Keywords

Model biznesu, koncepcja działania, przedsiębiorstwo, restauracja, zarządzanie.

## Article History

Otrzymano 17 grudnia 2022

Przyjęto 15 stycznia 2023

Opublikowano 15 lutego 2023

## Cite this article

Dereń, A. (2023). The restaurant business model as a multidimensional construct supporting the management of the food service industry enterprise. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 11(1), 01-09. <https://doi.org/10.18510/h.ssr.2023.1111>

## Copyright @ Author

## Publishing License

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-Share Alike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



## Streszczenie

**Cel badawczy:** W niniejszym artykule przeprowadzono dyskusję nad koncepcją modelu biznesu. Przedstawiono różne koncepcje na określenie tego obiektu badań.

**Metodologia:** Badania ankietowe przeprowadzono na grupie ponad stu krakowskich restauracji. Przeprowadzone badanie pozwoliło na wyłonienie trzech modeli biznesu.

**Główne wnioski:** Wykazano, że nie ma jednomyślności badaczy nie tylko co do tego czym jest model biznesu (planem, narzędziem, opisem systemem), ale też co do jego elementów składowych. Poprzez charakterystykę uniwersalnych modeli typów modeli biznesu, ze szczególnym wskazaniem na specyfikę modeli biznesu restauracji, wykazano że model powinien być jak najlepiej dostosowany do specyfikacji danego sektora i celów przedsiębiorstwa, a elementy składowe mogą się różnić w odniesieniu do modeli biznesu innych sektorów. Model biznesu wiąże się bezpośrednio ze strategią zarządzania, zatem powinien stanowić plan zapewniający jak najlepsze działanie przedsiębiorstwa pozwalające na zapewnienie jego konkurencyjności w danej dziedzinie.

**Zastosowanie badania:** Praktyczne zobrazowanie różnorodności modelu biznesu restauracji.

**Oryginalność badań:** Praca łączy teoretyczne i praktyczne podejście do tematu modeli biznesu ze szczególnym wskazaniem na branżę gastronomiczną.

## Wprowadzenie

Model biznesu jest jedną z kluczowych koncepcji współczesnych nauk o zarządzaniu będącą przedmiotem rozważań teoretycznych oraz konstruktem wykorzystywanym w badaniach empirycznych. Koncepcja modułu biznesu jest niejako propozycją teoretyczną odwzorowania sposobu funkcjonowania podmiotów gospodarczych w sposób umożliwiający połączenie założeń strategicznych z sytuacją finansową. Przeprowadzony przegląd literatury wykazuje na brak zgodności badaczy w zakresie definicji i zbioru elementów konstruujących model biznesu. Pomimo dostrzeżanego zróżnicowania, badacze są zgodni co do tego, że wszystkie modele są zorientowane na tworzenie wartości.

## Koncepcja modelu biznesu

Znacząca popularność tematyki modeli biznesu w literaturze naukowej w ostatnich latach oraz szeroka skala zastosowań sprawia, że pojęcie to jest rozumiane na różne sposoby. W naukach o zarządzaniu autorzy różnie podchodzą do problemu jego tworzenia, jego definicji i istoty.

W ujęciu semantycznym, gdzie na opis pojęcia składają się znaczenia dwóch słów: model (odosobniony, mało skomplikowany układ działający) oraz biznes (przedsięwzięcie nastawione na zysk). Połączenie tych pojęć wskazuje, że model biznesu to (Falencikowski, 2012) „względnie odosobniony konceptualny układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową dla zysku umożliwiającego realizację zamierzonych celów”.

W ujęciu funkcjonowania przedsiębiorstwa, model to podstawowe założenia działalności, logika działania, czyli wzorzec określający sposób postępowania, dobór zasobów, relacje wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie, zaś definicja biznesu stosowana w zarządzaniu strategicznym (w kontekście hasła „model biznesu”) oparta jest na istnieniu potrzeb nabywców, stosowanych technologiach i funkcjach jakie przedsiębiorstwo stara się realizować (Gołębiowski i in., 2008).

W ujęciu historycznym, przyjmuje się, że pojęcie model biznesu pojawiło się na gruncie naukowym w roku 1957, po publikacji artykułu R. Bellmana i C. Clarka. Model biznesu był tu podstawą gry biznesowej i odnosił się do matematycznego modelowania jako narzędzia tworzenia biznesu. Prawdziwy przełom w rozwoju tej problematyki nastąpił w połowie lat 90-tych XX wieku, kiedy to w szybki sposób wzrosło zainteresowanie badaniami modeli biznesowych we wszystkich dziedzinach działalności gospodarczej.

W ujęciu epistemologicznym istotę modelu opisuje się za pomocą definicji i wielu badaczy podjęło próbę określenia definicji modelu biznesu. Zestawienie przykładowych definicji modelu biznesu zawiera tabela 1. Analiza poszczególnych sformułowań pozwala zauważyć, że brak jest jednomyślności w tym temacie wśród badaczy. W poszczególnych definicjach model biznesu jest określany jako: plan, koncepcja, narzędzie, system, logika, pomysł lub proces.

Tabela 1. Przykładowe definicje modelu biznesu

Model biznesu jako	Definicja	Źródło
Plan lub koncepcja	Model biznesu to skoordynowany plan do projektowania strategii w trzech kierunkach: współdziałania z klientem, konfiguracji aktywów, i podnoszenia wiedzy. Model biznesu jest totalną koncepcją działania firmy. Model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Model biznesu, jako „ogólna koncepcja, formułuje ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność czy konkurencyjność. Obejmuje zatem opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości oraz zapewniają przedsiębiorstwu konkurencyjność”.	(Vankatraman & Henderson, 1998) (Oblój, 2002) (Nogalski, 2009)
Narzędzie	„Model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które umożliwiają wyrażenie logiki biznesowej danego przedsiębiorstwa. Obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom nabywców, opis architektury przedsiębiorstwa oraz sieci partnerów, którzy współtworzą, oferują i dostarczają tę wartość oraz kapitał relacyjny, zapewniając rentowne i stabilne strumienie przychodów”.	(Osterwalder i in., 2005)
Logika	Model biznesu to podstawowa logika tworzenia wartości organizacji.	(Linder & Cantrell, 2000)
System	Model biznesu to system powiązań współzależnych działania, które określają sposób, w jaki firma "prowadzi interesy" z jej klientami, partnerami i dostawcami.	(Amit & Zott, 2012)
Pomysł	„Model biznesu, to pomysł na zarabianie pieniędzy”.	(Koźmiński, 2004)
Proces	Model biznesu to proces myślenia o specyficznych elementach prowadzonego biznesu. Pokazuje jak połączyć cele finansowe, zewnętrzne uwarunkowania oraz wewnętrzne procesy.	(Bossidy & Charan, 2010)

Źródło: Opracowanie własne

J. Michalak (2016) analizując definicję modelu biznesu stwierdza, że dwoma najczęściej spotykanymi podejściami do definiowania modelu biznesu jest podejście wąskie, w którym model biznesu jest sposobem generowania przychodów oraz podejście szerokie, gdzie model biznesu jest sposobem kreowania wartości przez jednostkę. Jeszcze inaczej do problemu istoty modelu biznesu podchodzą ci badacze, którzy próbują określić czym jest model biznesu poprzez określenie jego funkcji lub zastosowań. W literaturze (Chesbrough & Robenloom, 2002) wskazuje się na najważniejsze funkcje modeli biznesu:

- artykułowanie propozycji wartości, czyli kreowanie wartości dla klienta jako oferty opartej na technologii,
- identyfikacja segmentów rynku, w których ta właśnie technologia jest użyteczna, wskazując tym samym na sposób tworzenia przychodów,
- definiują strukturę łańcucha wartości,
- pozwalają na oszacowanie kosztów i potencjalnego zysku, gdyż biorą pod uwagę wytwarzaną propozycję wartości i strukturę łańcucha wartości,
- opisują pozycję firmy na tle dostawców i klientów oraz identyfikują potencjalnych konkurentów,
- formułowanie strategii konkurencyjnej, opartej na innowacyjności, dzięki której firma może zdobyć przewagę na rynku.

### Model biznesu a strategia zarządzania

Wykorzystanie określenia model biznesu w rozważaniach na temat zarządzania strategicznego sprawia, że powstają kontrowersje co do związku określenia: strategia i model biznesu. P. Seddon i G. Lewis (2003) wskazują na bliskożnaczność tych pojęć, argumentując, że sposób rozumienia istoty modelu biznesu jest oparty na abstrakcyjnym poziomie analizy, co pozwala na opracowywanie nowych sposobów prowadzenia biznesu. Różnice i podobieństwa pomiędzy tymi pojęciami wskazuje także Drzewiecki (2011). Twierdząc, że po pierwsze model biznesu w swojej

budowie zawiera o wiele więcej elementów niż strategia, zawierając na przykład decyzje dotyczące pozycji firmy w łańcuchu wartości względem innych podmiotów.

J. Michalak (2016) stwierdza, że najbardziej właściwą relacją pomiędzy modelem biznesu, strategią a taktyką, wydaje się być relacja zaproponowana przez Casadesus – Masanell i Ricart (2010), gdzie:

1. model biznesu jest odwzorowaniem logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa i określeniem jego funkcjonowania, kreowania wartości na konkurencyjnym rynku,
2. strategia – wybór modelu biznesu,
3. taktyka – zbiór pozostałych możliwości wyboru powstałych w skutek wyboru modelu biznesu.

Problem podobieństw i różnic między modelem biznesu i strategią podejmuje w swoich pracach również T. Falencikowski (2013), stwierdzając, że model biznesu i strategia to różne, choć zbliżone tematy, przy czym model biznesu odpowiada na pytanie: co będę robił, zaś strategia biznesu: jak będę prowadził biznes. W takim ujęciu pomysł na biznes wymaga koncepcji realizacyjnej w postaci modelu biznesu, który z kolei stanowi wsparcie dla strategii biznesu.

### Konfiguracja modeli biznesu

Model biznesu jest efektem decyzji dotyczących wielu wymiarów działalności podmiotu. Określane są one mianem konfiguracji modeli biznesu. Również w tym aspekcie nie ma zgodności wśród badaczy (Gołębiowski i in., 2008) co do elementów, które powinny być ujmowane w modelu biznesu. Badania teoretyczne dotyczące najczęściej występujących elementów konstytuujących model biznesu przeprowadziły T. Dudzik. i M. Witek – Hajduk (Gołębiowski i in. 2008) wyróżniając aż jedenaście różnych elementów konstytuujących model biznesu według wybranych autorów (tabela 2).

**Tabela 2.** Elementy konstytuujące model biznesu według wybranych autorów.

Autorzy	Produkty(usługi)	Przepływ informacji	Propozycja wartości dla klienta	Docelowi klienci	Struktura łańcucha wartości/Pozycja firmy w łańcuchu wartości	Relacja z partnerami	Strategia/elementy strategii	Zasoby/kompetencje	Źródła przychodów	Źródła zysków	Koszty
A.N. Afuah, C.L. Tucci	X		X	X	X		X	X	X		
R. Alt, H. Zimmerman					X	X			X		
F. Betz			X		X				X		
H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom			X	X	X	X	X	X	X		X
G. Hamel			X		X		X	X			
P. Keen, S. Qureshi			X	X			X				
J.C. Linder, S. Cantrell	X		X	X	X		X	X	X		
J. Magretta			X	X		X				X	
B. Mahadevan			X		X				X		
K. Obłój					X	X	X				
A. Osterwalder, M. Rossi, M. Dong			X	X	X	X		X	X		X
D. Papakriakopoulos, A. Poullymenakou			X		X	X		X			
QuickMBA			X	X	X		X		X		
A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman	X			X	X		X		X	X	
P. Stahler	X		X		X	X			X		
P. Timmers	X	X			X	X			X		
P. Well, M. Vitale	X		X		X	X		X	X		

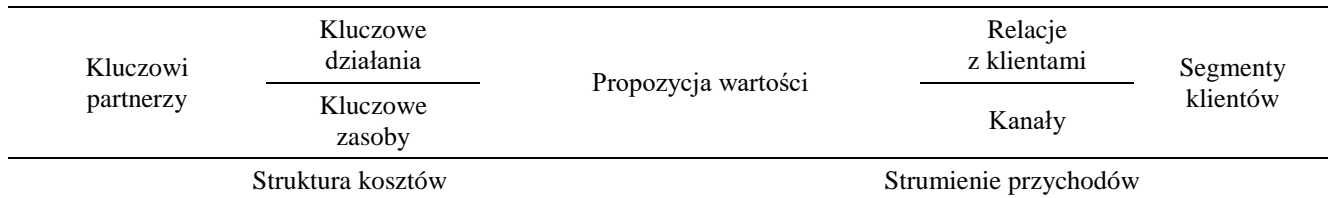
**Źródło:** Gołębiowski i in. 2008

Najczęściej występującym elementem jest struktura łańcucha wartości i związana z tym pozycja firmy w tym łańcuchu. Kolejne elementy obejmują: propozycję wartości dla klienta i źródła przychodów, a następnie zasoby (kompetencje), elementy strategii, relacje z partnerami, docelowych klientów oraz produkty.

Przegląd literatury dotyczącej modeli biznesu wykazał, że autorzy proponują własne układy konfiguracji (modele) modeli biznesu. Część z nich ma charakter opisowy i służy do komunikacji i analizy rozwiązań przyjmowanych na potrzeby decyzji strategicznych.

Niewątpliwie największą popularność zyskał bardzo prosty i przejrzysty układ elementów modelu biznesu zaproponowany przez A. Osterwaldera i Y. Pigneur (2012). Oparta na tej koncepcji kanwa modelu biznesu składa się z dziewięciu bloków, których układ przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1.** Szablon modelu biznesu



**Źródło:** [Osterwalder & Pigneur, 2012](#)

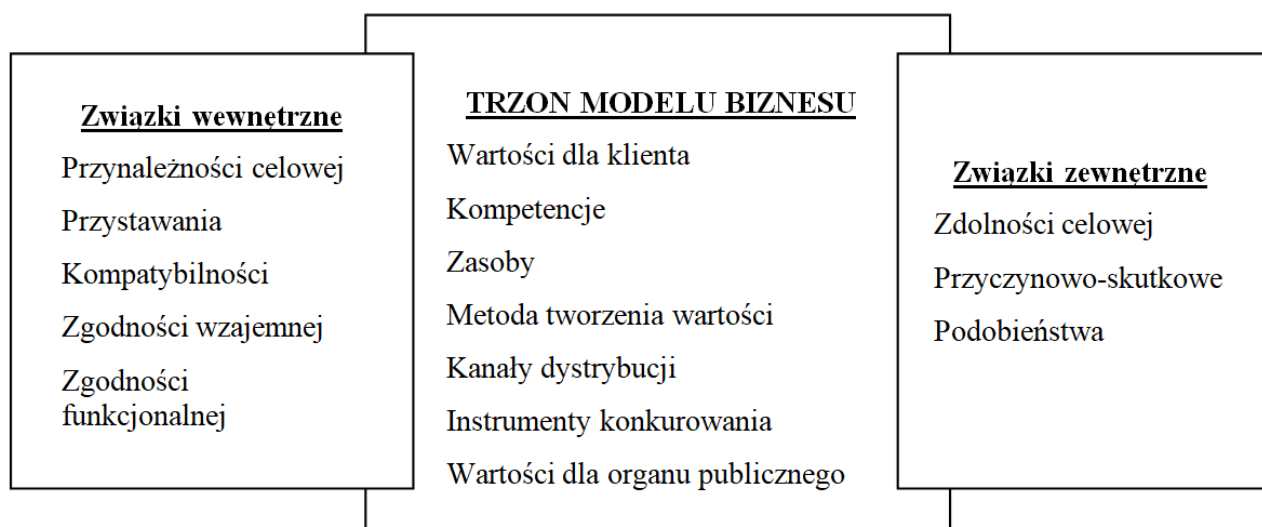
Punktem wyjścia tworzenia kanwy modelu biznesu jest ([Michalak, 2016](#)) segmentacja klientów, w której to wskazuje się grupy odbiorców, których przedsiębiorstwo chce obsługiwać, opisuje narzędzia i sposoby kontaktu firmy z klientem (kluczowe działania) i aktywa, które są wymagane do dostarczenia i zaoferowania pozostałych elementów modelu biznesu (kluczowe zasoby). Następnym elementem jest opis propozycji wartości, czyli tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo zaspokaja potrzeby klientów (zbiór produktów i usług). W kolejnym kroku definiowane są relacje jakie powinny być nawiązane i utrzymane z docelowym klientem (relacje z klientami), oraz to, w jaki sposób propozycja wartości zostanie zaproponowana i dostarczona klientowi (kanały dystrybucji). Ostatnie dwa elementy, struktura przychodów i kosztów, łączą działalność podmiotu z wymiarem finansowym.

Nieco inną strukturą modelu biznesu opracowaną przez O. Gassmann i współpracowników ([Gassmann i in., 2013](#)) jest koncepcja zwana „magicznym trójkątem”, według której model biznesu to odpowiedź na cztery pytania:

1. Kto? Kto jest dla nas klientem docelowym? - Klient jest bowiem sercem każdego modelu biznesowego.
2. Co? Co oferujemy klientom? - Obietnica zaspokojenia potrzeb musi opisywać produkty i usługi korzystne dla klienta.
3. Jak? Opisuje w jaki sposób produkujemy produkt - czyli opis procesów, czynności i niezbędnych zasobów.
4. Dlaczego? Dlaczego model biznesu jest dobry z punktu finansowego.

W polskiej literaturze przedmiotu ([Falencikowski, 2018](#)) na uwagę zasługuje propozycja matrycy modelu biznesu. Trzon tego modelu stanowią tzw. twarde składniki modelu biznesu, takie jak: wartości dla klienta, kompetencje, zasoby, metoda tworzenia wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkutowania oraz wartości dla przedsiębiorstwa. Te twarde elementy są powiązane ze sobą związkami wewnętrznymi oraz z otoczeniem poprzez związki zewnętrzne (tworząc tzw. miękkie składniki modelu biznesu). Model ten przedstawiony na rysunku 2 podkreśla konieczność spójności modelu biznesu z celem biznesu, otoczeniem dalszym a także poszczególnymi elementami wewnętrznymi (tzw. elementami twardymi) modelu biznesu.

**Rysunek 2.** Matryca modelu biznesu



**Źródło:** [Falencikowski, 2018](#)

## Modele biznesu restauracji

W szczególności koncepcję modelu biznesu odnieść można do specyficznej działalności gastronomicznej, jaką jest prowadzenie restauracji. Zgodnie z Encyklopedią Zarządzania (www1) przedsiębiorstwa gastronomiczne to takie, które „prowadzą działalność produkcyjną w powiązaniu z działalnością handlową, to znaczy przetwarzają surowce spożywcze na posiłki i dostarczają je konsumentom, prowadzą „obsługę osobistą” człowieka dokonując sprzedaży potraw i napojów oraz towarów handlowych w zakładach gastronomicznych żywienia otwartego (z dostępem dla każdego) i zamkniętego (dla określonej grupy np. szpital)”.

Produkty oferowane przez restauracje mają wiele cech materialnych i niematerialnych (Mielczarek & Urbańska 2002). Rdzeniem usługi jest żywność i napoje przygotowywane przy zastosowaniu urządzeń, serwowane w określonych wnętrzach. O zadowoleniu klienta jednak w równie dużym stopniu decydują czynniki niematerialne takie jak: wizerunek lokalu, panująca w nim atmosfera, jakość obsługi i dbałość o klientów. Do najważniejszych cech specyficznych restauracji zalicza się (Mielczarek & Urbańska 2002):

1. obecność klienta, który to jest dla przedsiębiorstwa źródłem przychodów i ocenia jakość usług,
2. trudność utrzymania równowagi pomiędzy zapotrzebowaniem na usługi, a zasobami i zdolnościami produkcyjnymi zakładu,
3. działalność wymaga doświadczenia, wiedzy i różnych umiejętności pracowników (branżowych i nie branżowych), a także zachowania przez nich dyspozycyjności w dni, które w innych podmiotach są wolne od pracy (np. weekendy, święta),
4. zadowolenie klienta zależy od jakości pracy osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie (dobra jakość dania przygotowanego przez kucharza, a także właściwa obsługa kelnerska, zachęcająca klienta do skorzystania z oferowanej usługi).

Przegląd literatury o tematyce modeli biznesu w odniesieniu branży gastronomicznej wskazuje, że poszczególni autorzy kładą akcent na różne elementy modelu biznesu dla tzw. przemysłu gościnności. Zwracają uwagę na lokalizację działalności, docelowych klientów odwiedzających obiekt, propozycje wartości dla klientów, komunikację z klientami, technologie realizacji usług oraz kluczowe znaczenie kadry tj. zarządzających i zespołu prowadzącego działalność.

Przykładem zastosowania układu uniwersalnej kanwy modelu biznesu do działalności restauracji jest propozycja M. I. Indrawan, M. D. T. P. Nasution, E. Adil, Y. Rossanty (2016). Autorzy na podstawie identyfikacji dziewięciu elementów modelu biznesu tradycyjnej restauracji proponowali w tym układzie prowadzić strategiczną analizę zagrożeń i możliwości oraz mocnych i słabych stron. Na podstawie jej wyników opracowali innowacyjny model biznesu restauracji. W tabeli 3 zestawiono opis modelu biznesu przykładowej restauracji opracowany na podstawie uniwersalnej kanwy.

Popularność i przydatność uniwersalnej kanwy modeli biznesu do opisu i analizy działalności gastronomicznej potwierdzają materiały umieszczone dla portalach internetowych przeznaczonych dla praktyków.

W literaturze polskiej temat modeli biznesu restauracji podejmuje w szerokim zakresie K. Obłój. Autor ten (Obłój, 2002) przeanalizował istotne zmienne modelu biznesu restauracji, wyszczególniając takie jak: lokalizacja, oferowane menu, poziom cen, stopień standaryzacji spożycia, sposób przygotowania posiłku, system opłat (za co się płaci), typ klienta, zakres usługi i usługi dodatkowe. W ramach każdej zmiennej określone zostały różne stany, które może ona przybierać, np. zamienna lokalizacja została podzielona na centra handlowe, główne ciągi piesze, tereny turystyczne, peryferia czy miejsca eksponowane. Poprzez różnego rodzaju kombinacje w doborze stanów poszczególnych zmiennych następuje określenie indywidualnego modelu biznesu restauracji. Macierz potencjalnych modeli biznesu restauracji przedstawiono w tabeli 4.

Przedstawione wybrane wyniki badań literaturowych wykazały, że model biznesu restauracji jest konstrukcją wielowymiarową. Jego elementy mogą być definiowane na podstawie różnych propozycji koncepcyjnych konfiguracji modelu biznesu, mogą być zaliczane do różnych typów modeli biznesu sektora hotelowo-gastronomicznego oraz obejmują wiele zmiennych wskazujących na indywidualną specyfikę danej restauracji. Za pomocą opisu działalności dokonano w takim ujęciu możliwe jest zarówno wyznaczenie docelowego sposobu prowadzenia działalności, jak i monitorowanie bieżących działań z punktu widzenia ich zgodności z podjętymi wyborami strategicznymi.

**Tabela 3.** Model biznesu przykładowej restauracji

<b>Kluczowi partnerzy</b>	<b>Kluczowe czynności</b>	<b>Propozycje wartości</b>	<b>Relacje z klientami</b>	<b>Segmenty klientów</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostawcy z okolicy mają dostarczyć surowe materiały (...) i dodawani są inni dostawcy spoza regionu.</li> <li>- Bliskie i emocjonalne partnerstwo.</li> <li>- Nowe partnerstwo włączając banki, biznes on-line (...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standaryzacja zakupu i selekcja surowego materiału.</li> <li>- Restauracja musi przestrzegać przepisów dotyczących czystości i higieny.</li> <li>- Używanie standardowych procedur dla kluczowych czynności.</li> <li>- Usprawnienie codziennych dostaw aby spełnić zamówienie klienta.</li> <li>- Zakontraktowanie zakupów, żeby ustabilizować cenę surowych materiałów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradycja żywieniowa przedstawia wiele rodzajów tradycyjnych receptur.</li> <li>- Klienci, którzy lubią podróżować chcą spróbować tradycyjnej kuchni.</li> <li>- Rodzice chcą przedstawić kulturę tradycyjnej żywności i tradycyjne receptury.</li> <li>- Odnajdywanie tradycyjnych receptur, które się zagubiły.</li> <li>- Wartością dodaną w propozycji wartości jest oferowanie świeżych potraw i atmosfera lokalu, tradycyjna muzyka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostawa wartości poprzez marketing, włączając to hobby i społeczną komunikację.</li> <li>- Restauracja może dostarczyć informację o propozycjach wartości w mediach społecznościowych on-line.</li> <li>- Pracownicy muszą wykazywać dobrą postawę i współpracować ze sobą.</li> <li>- Używanie poczty i przywileju członkostwa do zdobycia i utrzymywania klientów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restauracja chce w pełni spełnić oczekiwania rodzin i społeczności, którzy podróżują indywidualnie.</li> <li>- Segmenty składają się z rodzin, społeczności połączonej hobby, itp.</li> <li>- Restauracja może wykorzystywać wpływowe osoby w danej społeczności np. oficjeli rządowych, przywódców religijnych, polityków jako bodziec.</li> <li>- Większość z kobiet, która ma wpływ na przyjaciół i rodzinę może skłonić do wyboru restauracji.</li> <li>- Ludzie, którzy są szczęśliwi z powodu spędzonego wolnego czasu z rodziną.</li> </ul>
	<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Przepisy kulinarne i zasoby ludzkie jako wartość aktywów.</li> <li>- Restauracja może rejestrować przepisy kulinarne jako intelektualną własność.</li> <li>- Zakontraktowanie zakupu może ustabilizować cenę i dostawę.</li> <li>- Restauracja musi dopasować menu jeśli klient przechodzi międzynarodową dietę (inna niż dotychczas).</li> </ul>		<p><b>Kanały dystrybucji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostarczanie propozycji wartości drogą online i offline.</li> <li>- Trend do używania kanałów mediów społecznościowych staje się coraz bardziej atrakcyjny i aktualny.</li> <li>- We współpracy z mediami on-line.</li> <li>- Uchwycenie rynku aby zidentyfikować oczekiwania konsumentów.</li> <li>- Bezpośrednia komunikacja.</li> </ul>	
	<p><b>Struktura kosztów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakontraktowanie zakupu, żeby przewidzieć wahania ceny surowców.</li> <li>- Zredukować koszty stałe dla oszczędności.</li> <li>- Wykorzystać budżet skutecznie i wydajnie.</li> </ul>		<p><b>Strumienie przychodów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modele ustalania cen oparte na menu dla rodziny i grupy.</li> <li>- Tradycyjna restauracja ma alternatywny przychód, który można osiągnąć poprzez rozwijanie systemów członkostwa albo opłaty za subskrypcje. Należy również dać szansę dla sprzedawców, aby wypełnili przestrzeń restauracji reklamą.</li> </ul>	

Źródło: [Indrawan i in., 2016](#)

**Tabela 4.** Macierz potencjalnych modeli biznesowych sprzedawania posiłków

ZMIENNE	MOŻLIWE STANY POSZCZEGÓLNYCH ZMIENNYCH					
Kuchnia	Posiłki typu fast food	Nowoczesna kuchnia europejska	Dania wegetariańskie	Kuchnia regionalna	Dania rybne	
Lokalizacja	Centra handlowe	Główne ciągi piesze i jezdne	Główne tereny turystyczne	Peryferia	Miejsca wyeksponowane	
Poziom cen	Bardzo wysoki	Wysoki	Przeciętny	Niski	Bardzo niski	
Stopień standaryzacji spożycia	Indywidualizacja	Częściowa standaryzacja		Całkowita standaryzacja		
Przygotowanie do spożycia	Bezpośrednio do spożycia	Gotowe do spożycia po podgrzaniu	Wymaga przyrządzenia	Nieprzyrządzone porcje – klient musi sam przyrządzić posiłek		
System opłat	Za poszczególne posiłki	Dobrowolna	Za główną część posiłku, osobno za dodatki	Za wejście	Za czas jedzenia	Stały abonament
Typowy klient	Pojedyncze osoby	Grupy znajomych	Rodziny	Pary	Przedstawiciele-biznesu	
Zakres usługi	Doradztwo, szkolenia i obsługa	Doradztwo i obsługa	Obsługa	Samoobsługa		
Usługi dodatkowe	Dostawa do domu	Obsługa firm	Catering przyjęć firmowych	Catering przyjęć prywatnych	Zespół muzyczny	

Źródło: [Obój, 2002](#)

### Modele biznesu krakowskich restauracji

Badanie przeprowadzone zostało na grupie ponad stu restauracji. Na podstawie pytań ankiety skupiających się na informacjach związanych z modelem biznesu, wykorzystanie technik analizy skupień, pozwoliło na przypisanie restauracji do klastrów, czyli zbiorów obiektów podobnych, tj. grup restauracji, które stosują podobne rozwiązania w swoim biznesie (modele biznesowe). Zastosowany w badaniu algorytm pozwolił na wyłonienie z ankiety pytań, dla których określone odpowiedzi, najmocniej różnicują badane restauracje. Odpowiedzi te dały podstawę do podziału badanych restauracji na 3 klastry. Na tle badanych restauracji wyróżnia się mocno jeden typ restauracji. To małe powierzchniowo restauracje, których model biznesu nastawiony jest na klienta lokalnego, który przychodzi do restauracji prywatnie z rodziną. Przystępna cena za danie główne, częste promocje, brak jasno wyznaczonych standardów działania. Takie cechy wskazują na małą, pojedynczą restaurację prowadzoną przez jednego właściciela (ewentualnie współników) z jego własnymi indywidualnymi sposobami działania i obsługi klienta. Dwie pozostałe grupy restauracji różni przede wszystkim rodzaj klienta, a także cena za danie główne i co za tym idzie średnia wartość pojedynczego paragonu. W klastrze drugim restauracje są nastawione na klienta turystycznego i przybywającego w sprawach służbowych, a w klastrze 3 na klienta turystę, ale przybywającego do restauracji prywatnie. Klient przebywający służbowo zazwyczaj wybiera drogie restauracje hotelowe, a prywatny turysta znaną, rekomendowaną restaurację (w tym tzw. sieciówki) na terenach turystycznych. Przeprowadzone badania wskazują, że na krakowskim rynku restauracji dominują trzy zasadnicze modele biznesowe. Przeprowadzone badanie potwierdza zatem możliwość konfigurowania modelu biznesu działalności gastronomicznej w ujęciu kilku grup kluczowych czynników.

### Podsumowanie

Koncepcja modelu biznesu jest stosunkowo nową propozycją teoretyczną odwzorowania sposobu funkcjonowania podmiotów gospodarczych łączącą sferę strategiczną i finansową. Przedstawiane w literaturze różne modele konfiguracji modelu biznesu organizacji otwierają pole do takiego ich doboru, który byłoby najlepiej dostosowane do specyfiki sektora i typu organizacji oraz celów, dla których dokonuje się odwzorowania działalności. Modele te różnią się zarówno elementami składowymi, jak i szczegółowością opisu. Wszystkie jednak są zorientowane na syntetyczną prezentację kluczowych składowych determinujących tworzenie wartości. W szczególności stwierdzenie to dotyczy modeli biznesu restauracji. Przytoczne modele teoretyczne i przeprowadzone badanie potwierdzają możliwość konfigurowania modelu biznesu działalności gastronomicznej w ujęciu kilku grup kluczowych elementów. Wszystko to ma na celu wsparcie dla właściwego zarządzania przedsiębiorstwem.

### Bibliografia

1. Amit R., Zott Ch. (2012), Creating Value Through Business Model Innovation, *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no. 3.
2. Bossidy L., Charan R. (2010), *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
3. Casadesus-Marsanell R., Ricart J.E. (2010), *From Strategy to Business Models and onto Tactics*, Long Range Planning, no. 43. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>



4. Chesbrough H., Rosenbloom R. S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation*, evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, vol. 11. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
5. Drzewiecki J. (2011), Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice, *Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences*, nr 8, Wrocław.
6. Falencikowski T. (2013), *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
7. Falencikowski T. (2018), *Od modelu biznesu przedsiębiorstwa do modelu biznesu organizacji publicznej*, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, TOM XIX, Zeszyt 6 cz. 2.
8. Falencikowski T. (2012), *Model biznesu dla Polski współczesnym wyzwaniem gospodarczym*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, nr 115, Warszawa.
9. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M (2013), *The St. Gallen Business Model Navigator, Working Paper*, University of Sankt Gallen. <https://doi.org/10.3139/9783446437654.002>
10. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek –Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa. Grontkowska A. Klepacki B. (2010), *Ekonomika i organizacja w gastronomii*, Format – AB, Warszawa.
11. Indrawan M. I., Nasution M. D. T. P., Adil E., Rossanty Y. (2016), *A business model Canvas: traditional Restaurant "Melayu" in North Sumatra, Indonesia*, *Business Management and Strategy*, vol. 7, no.2. <https://doi.org/10.5296/bms.v7i2.10193>
12. Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
13. Linder J., Cantrell S. (2000), *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
14. Michalak J. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw. Analiza i raportowanie*. Akademia Zarządzania Finansami, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
15. Mielczarek Z., Urbańska B. (2002), *Gospodarka i rachunkowość gastronomii*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne SA, Warszawa.
16. Nogalski B. (2009), *Modele biznesu jako narzędzie reorganizacji strategicznej przedsiębiorstw*, *Master of Business Administration*, nr. 2.
17. Seddon P., Lewis G. (2003), *Strategy and Business Models: What is the Difference?* Working Paper, Department of Information Systems, The University of Melbourne.
18. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.
19. Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C. L. (2005), *Clarifying Business Models: Orgins, Present and Future of the Concept*, *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 15. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
20. Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
21. Vankatraman N., Henderson J. C., (1998), *Real strategies for virtual organizing*, *Sloan Management Review*, vol. 40.

#### Stronyinternetowe

1. [https://mfiles.pl/pl/index.php/Us%C5%82uga\\_gastronomiczna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Us%C5%82uga_gastronomiczna) (dostęp 20.12.2022).