

PROPOZYCJA PARAMETRYZACJI ZMIAN ILOŚCIOWYCH W MODELACH BIZNESOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z BRANŻY GASTRONOMICZNEJ¹

PROPOSAL FOR PARAMETERIZATION OF QUANTITATIVE CHANGES IN THE BUSINESS MODELS OF COMPANIES FROM THE RESTAURANT INDUSTRY

Jakub Drzewiecki, Jan Rogala

Wrocław University of Economics, e-mails: jakub.drzewiecki@ue.wroc.pl, jan@rogala.co

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie propozycji dotyczącej parametryzacji zmian o charakterze ilościowym w modelach biznesowych przedsiębiorstw z branży gastronomicznej. Za podstawę teoretyczną w opracowaniu przyjęto ideę modelu biznesowego w ujęciu według A. Osterwaldera oraz bazującą na niej koncepcję określenia zmienności modelu biznesowego według J. Drzewieckiego. Artykuł, prócz wprowadzenia i podsumowania, zawiera krótkie omówienie koncepcji modelu biznesowego, po którym następuje uzasadnienie wyboru branży oraz jej zwięzła charakterystyka. W głównej części tekstu dokonano omówienia wskaźników obrazujących zakresu zmian ilościowych w przedsiębiorstwach z sektora w podziale na cztery podstawowe obszary modelu biznesu: propozycji wartości, klienta, infrastruktury oraz finansów. W podsumowaniu wskazano korzyści wynikające ze stosowania opisaną w artykule koncepcji oraz potencjalne dalsze kierunki badań.

Słowa kluczowe: model biznesu, parametryzacja, Osterwalder, tworzenie wartości, zarządzanie zmianą.

Summary: The aim of the article is to present a proposal for parameterization of quantitative changes in business models of restaurant industry companies. As the theoretical basis, the concept of a business model was adopted according to A. Osterwalder and, based on it, the concept of determining the business model variability according to J. Drzewiecki. The article, in addition to an introduction and a conclusion, provides a brief overview of the concept of the business model according to A. Osterwalder, followed by a justification for the choice of the industry and its concise characteristics. The main part of the article presents and characterizes the indicators illustrating the range of quantitative changes made by companies in the sector, broken down into four basic areas of business model: value proposition, customer, infrastructure and finance.

Keywords: business model, parameterization, Osterwalder, value creation, management change.

¹ Omawiana w pracy koncepcja zmienności modelu biznesu stanowi część badań realizowanych w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00583.

1. Wstęp

Modele biznesowe zyskują obecnie na znaczeniu, o czym świadczy coraz większa liczba przedsiębiorstw z powodzeniem stosujących tę koncepcję w praktyce zarządzania strategicznego. Współcześnie model biznesowy jest narzędziem umożliwiającym organizacji uzyskanie wielu korzyści; jako najważniejsze z nich wskazać należy: usprawnienie procesu zarządzania strategicznego oraz zarządzania zmianą, możliwość dokładniejszego opisu i analizy organizacji, testowania wariantów strategii czy opcji strategicznych, wsparcie procesów budżetowania oraz tworzenia biznesplanu, łatwiejsze planowanie przedsięwzięcia gospodarczego (w tym *start-up*) w jego początkowej fazie [Banasyk 2004; Bossidy, Charan 2010; Drzewiecki 2013; Drzewiecki, Niemczyk 2006, s. 48-50; Falencikowski 2013; Jabłoński 2016]. Model biznesowy sam w sobie może być zasobem przedsiębiorstwa [Cyfert, Krzakiewicz 2011; Falencikowski, Nogalski 2011, s. 90], który wykorzystać można nie tylko jako narzędzie wspomagające proces doskonalenia organizacji czy tworzenia przewagi konkurencyjnej, ale również jako swoisty pomysł na biznes, stanowiący wprost źródło przychodów, np. franczyzodawcy z tytułu udostępnienia modelu innym przedsiębiorcom².

Mnogość koncepcji, sposobów definiowania oraz charakterystyk modelu biznesowego [Falencikowski 2013, s. 23-35; Wirtz i in. 2015, s. 3-13] powoduje jednak, iż w dalszym ciągu trudno określić model biznesowy jako spójną, jednoznaczną, ustrukturyzowaną oraz możliwie obiektywną koncepcję (metodę?) zarządzania. By tak się stało, kolejnym krokiem w procesie rozwoju modelu biznesowego jako narzędzia zarządzania strategicznego wydaje się propozycja dotycząca pomiaru zakresu zmian dokonywanych w jego poszczególnych elementach. Z jednej strony, rozwój technologii informacyjnych (również w sektorze, którego dotyczy opracowanie) powoduje, iż dostęp do danych jest coraz łatwiejszy i tańszy, z drugiej – kluczowe znaczenie w tej sytuacji zaczynają mieć selekcja oraz dobór odpowiednich danych i informacji tak, by usprawnić i zobiektywizować przebieg procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie propozycji dotyczącej parametryzacji zmian o charakterze ilościowym w modelach biznesowych przedsiębiorstw z branży gastronomicznej. Za podstawę teoretyczną w opracowaniu przyjęto ideę modelu biznesowego w ujęciu według A. Osterwaldera oraz bazującą na niej koncepcję określenia zmienności modelu biznesowego autorstwa J. Drzewieckiego. W głównej części artykułu dokonano charakterystyki wskaźników obrazujących zakres zmian ilościowych dokonywanych w przedsiębiorstwach z sektora.

2. Podstawy teoretyczne koncepcji parametryzacji zmian w modelu biznesowym

Jak wspomniano, za podstawę teoretyczną modelu biznesowego przyjęto w artykule koncepcję autorstwa A. Osterwaldera³ [Osterwalder, Pigneur 2013]. Model biznesowy w tym ujęciu składa się z dziewięciu elementów przedstawionych w tab. 1.

Tabela 1. Elementy modelu biznesowego według A. Osterwaldera

Główne obszary modelu	Elementy konstytuujące model biznesowy	Opis poszczególnych elementów
Produkt	propozycja wartości	daje ogólny pogląd na wiązkę korzyści oferowanych klientom
Klient	segmenty klientów (grupa docelowa)	opisuje segment (segmenty) klientów, którym firma chce oferować wypracowane wartości
	kanały dystrybucji	opisuje kanały oferowania, komunikacji i punkty styku z klientem
	komunikacja z klientami (relacje z klientami)	tłumaczy sposób, w jaki firma buduje i utrzymuje relacje z klientami
Zarządzanie infra-strukturą	kluczowe czynności (konfiguracja czynności)	opisuje układ aktywności, które firma podejmuje w celu dostarczenia wartości
	kluczowe kompetencje (zasoby)	identyfikuje kluczowe umiejętności niezbędne do stosowania określonego modelu biznesu
	sieć partnerów	przedstawia sieć powiązań kooperacyjnych niezbędnych do stworzenia i dostarczenia wartości na rynek
Aspekty finansowe	struktura kosztów	określa finansowe konsekwencje prowadzenia modelu biznesu na podstawie danego modelu
	strumienie przychodów	określa źródła przychodów, dzięki którym firma zarabia pieniądze

Źródło: [Drzewiecki 2016, s. 12].

Za podstawę do stworzenia propozycji dotyczącej parametryzacji czynników zmian ilościowych przyjęto natomiast koncepcję czynników zmian ilościowych i jakościowych modelu biznesowego autorstwa J. Drzewieckiego. Koncepcja ta zakłada opis i analizę zakresu zmian dokonywanych w modelu biznesowym przedsiębiorstwa w oparciu o siedemnaście czynników zmian ilościowych oraz dziewiętnaście czynników zmian jakościowych⁴ [Drzewiecki 2016, s. 14].

3. Uzasadnienie wyboru branży i krótka charakterystyka sektora

Niniejszy artykuł traktuje o branży gastronomicznej ze względu na jej dynamiczny rozwój w Polsce w ostatnich latach oraz potencjał dalszego wzrostu. Branża gastronomiczna w Polsce rośnie zdecydowanie szybciej niż pol-

² W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje problem ochrony modelu biznesowego.

³ Koncepcja ta określana jest w praktyce zarządzania (oraz samego jej autora) również jako *Business Model Canvas*.

⁴ Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu czynniki te nie zostały wymienione w opracowaniu; ich prezentację oraz charakterystykę zawarto w: [Drzewiecki 2016].

skie PKB. Według najnowszego raportu GFK w roku 2016 wartość rynku wzrosła o ponad 9% w stosunku do roku poprzedniego i wyniosła 32,7 mld zł [GFK]. Trend wzrostowy potwierdzają dane historyczne. Łączna wartość przychodów z działalności gastronomicznej w roku 2015 wyniosła ponad 30 mld zł wobec ponad 28 mld zł w roku 2014 i prawie 22 mld zł w roku 2010 (tab. 2).

Tabela 2. Przychody z działalności gastronomicznej (w mln zł)

Wyszczególnienie	2005	2010	2014	2015
Przychody z działalności gastronomicznej	17 681	21 683	28 273	30 174

Źródło: [Rynek... 2016, s. 4].

Wzrastają wydatki gospodarstw domowych na jedzenie poza domem oraz rynkowe ceny produktów i usług gastronomicznych. Niezagospodarowane nisze czy segmenty wciąż czekają na liderów. Średnia wartość paragonu jest najwyższa od roku 2004, a w Polsce wciąż ponad 65% osób w ciągu tygodnia i ponad 69% osób w weekendy jada głównie w domu [Polska..., s. 10]. Klienci, którzy korzystali z oferty gastronomicznej w 2016 r., robili to średnio około 3 razy w miesiącu, wydając przy tym w skali całego miesiąca jedynie 94 złote. Według raportu czynnikami odpowiedzialnymi za rozwój branży są wzrost dobrobytu społeczeństwa, zmiany stylu życia polegające na szybszym tempie życia oraz zmiany demograficzne. Największą barierą powstrzymującą dalszy wzrost sprzedaży na rynku jest niezmiennie cena oferowanych dóbr i usług, natomiast jej znaczenie regularnie spada [GFK].

Ostatnie wzrosty przychodów branży odbywały się przy jednoczesnym wzroście liczby placówek gastronomicznych. W roku 2016 liczba lokali działających cały rok wzrosła o 4%, natomiast liczba sezonowych lokali wzrosła dwukrotnie więcej, bo o ponad 9% w ujęciu rocznym. Na koniec 2015 r. liczba placówek gastronomicznych wynosiła 67,8 tys. wobec 66,3 tys. placówek w 2014 r. Skumulowana liczba wszystkich placówek na koniec roku 2015 jest, co prawda, niższa niż 10 lat wcześniej, natomiast źródła tego zjawiska można szukać w zmianie charakteru oferty gastronomicznej we wskazanym okresie.

Dynamiczny wzrost i rozwój branży gastronomicznej powodują nieustanne turbulencje: niezagospodarowane nisze walczą o liderów, a rosnąca konkurencja wymusza wzrost jakości oferty i/lub korekty poziomu cen. Zmiany w siłach sektora implikują ciągłe modyfikacje w modelach biznesowych działających w nim firm; poza wspomnianą polityką cenową czy strategią rozwoju zmianie ulegają też propozycje wartości. Mowa, po pierwsze, o zmianach jakościowych dokonywanych w samych lokalach, jak np. wyposażenie punktu w telewizor przeznaczony dla klientów, otwarcie punktu dostępu do darmo-

wego, bezprzewodowego Internetu, dywersyfikacja dostępnych form płatności (coraz bardziej popularna możliwość dokonania płatności z użyciem kart płatniczych) czy wdrożenie do działalności operacyjnej standardów HACCP – Systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli). Po drugie, pojawiają się nowe kanały sprzedaży. Innowacyjne sposoby na przyciągnięcie klientów są związane z rozwojem dedykowanych usług IT dostępnych w trybie SaaS – *Software as a Service*⁵. Najważniejszymi czynnikami decydującymi o odwiedzinach lokalu gastronomicznego jednak wciąż pozostają jakość dań i ich ceny. Tabela 3 przedstawia te czynniki według danych zawartych w raporcie *Polska na talerzu 2016* na zlecenie Makro Cash & Carry.

Tabela 3. Czynniki decydujące o ponownym odwiedzeniu lokalu gastronomicznego

Nazwa czynnika	Odpowiedzi respondentów (w %)
Jakość dań	62
Ceny	46
Obsługa w lokalu	32
Lokalizacja	27
Wystrój/klimat lokalu	21
Urozmaicone menu	18
Pochodzenie produktów	11
Popularność lokalu	11
Przyjazność dla rodzin z dziećmi	11
Promocje	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Polska..., s. 15].

Zwrócić należy również uwagę na znaczenie: poziomu obsługi (problemy dotyczące możliwości pozyskania siły roboczej, szczególnie przez mniejsze podmioty, konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników itp.) oraz lokalizację lokalu.

4. Koncepcja parametryzacji zmian w modelu biznesowym przedsiębiorstw z branży gastronomicznej

W opracowaniu podjęto próbę opracowania uniwersalnej koncepcji parametryzacji zmian w modelu biznesowym dla wszystkich segmentów branży gastronomicznej, mimo funkcjonowania w niej bardzo wielu konfiguracji elementów modelu biznesowego. Na omawianym rynku do konkurencji stają ogromne biznesy sieciowe o zagranicznym kapitale przeciwko drobnym, samozatrudnionym przedsiębiorcom. Część firm usilnie standaryzuje produkty pod kątem uzyskania najwyższej kontroli nad kosztami i doskonałości operacyjnej (w efekcie często korzystając z outsourcingu), podczas gdy inne stawiają na różnicowanie oferty związane z indywidualnie tworzonym posiłkiem, dedykowaną obsługą, atmosferą czy uni-

⁵ SaaS (oprogramowanie jako usługa) jest usługą, w której klient otrzymuje wybrane, potrzebne mu funkcje aplikacji działających na serwerze i w środowisku dostawcy oprogramowania bez konieczności zakupu licencji, płacąc przy tym jedynie za każdorazowe ich użycie wedle żądania.

katowym nastrojem, np. wprowadzając politykę doznań [Gajewska, Szewczyk 2012]. Produkty w tym samym czasie oferowane są w Internecie z opcją dowozu, w samoobsługowych biurowych kantynach czy galeriach handlowych. Ze względu na tę właśnie różnorodność opracowane narzędzie stanowi również podstawę do rozbudowy i dostosowania modelu biznesu do poszczególnych profili działalności.

W tabelach 4-7 zaprezentowano propozycje wskaźników służących do parametryzacji zmian dokonywanych w modelach biznesowych firm z sektora gastronomicznego (z podziałem na poszczególne elementy modelu biznesowego w ujęciu A. Osterwaldera).

Tabela 4. Wskaźniki zmian ilościowych w modelu biznesowym – obszar produktu (propozycji wartości)

Lp.	Określenie wskaźnika	Miara
1	średnia cena produktu ważona sprzedażą	$\bar{P} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n Q_i}$ skala R, P – cena, Q – ilość
2	Liczba produktów tworzących 80% przychodu (Pareto)	nominalnie
3	średnia zniżka (średnia cena ważona sprzedaży do średniej ważonej ceny detalicznej, dla wszystkich produktów)	$\bar{Z} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i \times (P_i - \text{rabat})}{\sum_{i=1}^n Q_i \times P_i} - 1$ skala R, %, P – cena, Q – ilość
4	częstotliwość zmian oferty (karty, receptur)	nominalnie/okres

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze propozycji wartości, będącej centralnym elementem modelu biznesowego, przyjęto cztery podstawowe wskaźniki zmian ilościowych. Średnia cena produktu ważona sprzedażą wyraża poziom cen, będący, jak wspomniano wcześniej, jednym z wyznaczników pozycjonowania marki, informuje również o przyjętej strategii, np. wiodącej pozycji kosztowej lub dywersyfikacji. Jest punktem wyjścia do wpływania na marżowość⁶, przyciągania nowych czy utrzymania dotychczasowych klientów. Liczba produktów wskazuje na poziom specjalizacji firmy, przyjętej strategii konkurencji, np. koncentracji, średnia zniżka natomiast informuje o realnej polityce rabatowej firmy, lojalności klientów, promowanych segmentach oraz potencjalnych nieefektywnościach przy ustalaniu ceny detalicznej.

W tabeli 5 zaprezentowano wskaźniki zmian ilościowych w obszarze klienta.

Proponowanych dziewięć wskaźników w tym obszarze modelu biznesowego ukazuje najistotniejsze dane dotyczące struktury segmentów klientów, ich hierarchii (znaczenia dla wyników osiąganych przez podmiot), rodzaju i charakterów kanałów dystrybucji, uwzględnia również prowadzenie biznesów bazujących na sieci, układach franszysowych itp. Dane gromadzone z syste-

Tabela 5. Wskaźniki zmian ilościowych w modelu biznesowym – obszar klienta

Lp.	Określenie wskaźnika	Miara
Segmenty klientów (grupa docelowa)		
1	segment o największym udziale w przychodach	średnio-msc., %
2	ilość segmentów	Nominalnie
3	najbardziej efektywny segment (najwyższy przychód/paragon)	średnio-msc., %
Kanały dystrybucji		
4	liczba licencji franczyzowych (jednostek)	nominalnie
5	stosunek sprzedaży detalicznej do hurtowej ^a	$\frac{REV_d}{REV_h}$ średnio-msc., d – detal, h – hurt
6	w przypadku sieci: liczba lokalizacji działających pod wspólną marką w galeriach handlowych	nominalnie
7	w przypadku sieci: liczba lokalizacji ulicznych działających pod wspólną marką	nominalnie
Relacje z klientami		
8	wskaźnik <i>capture rate</i> (konwersja odwiedzających na zakup)	$\frac{Q}{PASSERSBY}$ średnio-msc., %, PASSERSBY – osoby w pobliżu (punkt odniesienia), Q – liczba paragonów/talerzy
9	poziom rekomendacji w mediach społecznościowych ^b	różne miary

^a Wskaźnik stosunku sprzedaży detalicznej do hurtowej ilustruje profil klienta (*Business-to-Business versus Business-to-Customer*), wyznacza charakter propozycji wartości czy rodzaje procesów operacyjnych do ich obsługi.

^b Na przykład tzw. polubienia profilu firmy na portalach społecznościowych typu Facebook czy recenzje klientów na serwisie Google. Wskaźniki tego typu mierzą m.in. poziom utożsamiania się klienta z firmą, tym samym – zdolność nie tylko budowania, ale również utrzymania relacji z klientem.

Źródło: opracowanie własne.

mu monitorowania odwiedzin klientów są podstawą do podejmowania decyzji marketingowych. Wskaźnik *capture rate* monitoruje bowiem bieżący odbiór/*feedback* poczynionych zmian w propozycji wartości, czyli dopasowanie oferty do potrzeb klientów (szybka reakcja ostаточно przekłada się na wielkość sprzedaży osiąganą w danej lokalizacji). Ocena przedsiębiorcy mająca formę rekomendacji w mediach społecznościowych to z kolei przykład interakcji z klientem, która dostarcza cennych opinii niezbędnych do modyfikacji modelu biznesu oraz zwiększania efektywności.

W tabeli 6 zaprezentowano wskaźniki zmian ilościowych w obszarze zarządzania infrastrukturą.

⁶ Przez pojęcie „marżowość produktu” rozumie się różnicę ceny sprzedaży produktu i jednostkowego kosztu zmiennego. Jednostkowa marża pokrycia (jednostkowa marża brutto) oznacza marżę realizowaną na jednostce sprzedaży produktu i jest traktowana jako miara bezwzględnej rentowności sprzedaży jednostki produkcji. Globalna marża pokrycia jest natomiast marżą uzyskaną na całej sprzedanej produkcji, a wyraża ją iloczyn jednostkowej marży i wielkości sprzedaży. Więcej w: [Nowak, Piechota, Wierziński 2004, s. 60-76].

Tabela 6. Wskaźniki zmian ilościowych w modelu biznesowym – obszar zarządzania infrastrukturą

Lp.	Określenie wskaźnika	Miara
Kluczowe czynności		
1	<i>prime cost</i> ^a	$\frac{(COL + COGS)}{REV}$ średnio-msc., % przychodów
2	efektywność pracy (sprzedaż na roboczogodzinę)	$\frac{REV}{Q_g}$ średnio-msc., nominalnie (PLN)
3	koszt roboczogodziny	$\frac{COL}{Q_g}$ średnio-msc., nominalnie (PLN)
4	relacja kosztu pracowników obsługi klienta (<i>front</i>) do obsługi kuchni	$\frac{REV_f}{REV_b}$ średnio-msc.
5	poziom strat	$\frac{Mstrat[kg]}{Mrev[kg]}$ średnio-msc., %
Kluczowe zasoby		
6	średnia stawka godzinowa (brutto pracownika)	nominalnie (PLN)
7	koszt najmu metra kwadratowego	nominalnie (PLN)
8	pozostała długość okresu najmu	nominalnie (M)
9	Kapitałochłonność	$\frac{CAPEX}{REV}$ skala – R, nominalnie, CAPEX – wydatki inwestycyjne
10	średni, ważony koszt kapitału (WACC)	$WACC = \sum_{i=1}^n w_i K_i$ skala – R, w – udział w fin., K – koszt
11	wartość kapitałów SPV (zakładowy, zapasowy itd.)	nominalnie (PLN)
Kluczowi partnerzy		
12	liczba głównych dostawców	nominalnie
13	średni termin płatności faktur (w dniach)	nominalnie
14	średnia cena zakupu 1 kg kat. COGS	nominalnie (PLN)
15	średnia wartość kredytu kupieckiego	nominalnie (PLN)
16	stopień outsourcingu wg obszarów działalności (np. księgowość, controlling, IT)	wskaźniki szerokości i głębokości outsourcingu ^b

^a *Prime cost* w gastronomii to zespolony koszt zakupu materiałów i towarów (czyli jedzenia i napojów) oraz ludzkiej pracy. Wzrosty cen surowców przy jednoczesnym niekorzystnym układzie sił na rynku pracy mogą doprowadzić do generowania strat na działalności operacyjnej. Restauratorzy mają często obiekcje przed podniesieniem ceny detalicznej z obawy przed zmniejszeniem liczby odwiedzin (pochodna elastyczności cenowej popytu). Strategie szybkiego i bezpiecznego ograniczania wspomnianych kosztów mogą być związane z wydzieleniem niektórych powtarzalnych i prostych procesów poza restaurację (outsourcing, np. mycie i porcjowanie warzyw), korektą receptur w zakresie doboru tańszych zamienników lub skuteczną redukcją porcji (np. przez wprowadzenie niższych gramaturowo wersji popularnych dań oferowanych w cenie niższej, lecz o zależności nieproporcjonalnej).

^b Więcej o wskaźnikach szerokości o głębokości outsourcingu w: [Drzewiecki 2010].

Źródło: opracowanie własne.

Celem wskaźników zaproponowanych w obszarze zarządzania infrastrukturą jest przede wszystkim uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące doskonałości operacyjnej oraz skuteczności i efektywności podejmowanych działań i procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Takie wskaźniki, jak *prime cost*, efektywność pracy, kapitałochłonność czy koszt najmu, ukazują sposób wykorzystania zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych) w danym modelu biznesowym. Wskaźnik poziomu strat funkcjonuje na kilku płaszczyznach, takich jak: odpady z oryginalnej produkcji, utrata masy w obróbce termicznej, utrata masy na ekspozycji (np. w sprzedaży bufetowej), możliwości przerabiania powrotów niesprzedanych produktów z ekspozycji i wreszcie straty związane z niezgodnościami w procesach magazynowych FIFO. W każdym z tych przypadków proponuje się zestawień masę straty z całkowitą masą sprzedanych wyrobów gotowych w określonym czasie. Wreszcie wskaźniki od 12 do 16 wskazują na zakres współpracy z podmiotami zewnętrznymi (partnerami biznesowymi, dostawcami) i jako takie niosą wiele informacji dotyczących charakteru modelu biznesowego (np. w sytuacji, gdy firma stosuje model Dyrygenta w ujęciu K. Obłója [Obłój 2002]). Te parametry świadczą o znaczeniu kapitału relacji i sposobie zarządzania nim dla powodzenia modelu biznesowego.

W tabeli 7 zaprezentowano wskaźniki zmian ilościowych w obszarze finansów.

Tabela 7. Wskaźniki zmian ilościowych w modelu biznesowym – obszar finansów

Lp.	Określenie wskaźnika	Miara
1	2	3
Struktura kosztów		
1	koszt własny sprzedaży COGS	$\frac{COGS}{REV}$ średnio-msc., % przychodów
2	koszty kadrowe COL	$\frac{COL}{REV}$ średnio-msc., % przychodów
3	koszty najmu COR	$\frac{COR}{REV}$ średnio-msc., % przychodów
4	koszty operacyjne COO	$\frac{COO}{REV}$ średnio-msc., % przychodów
5	wynik operacyjny restauracji EBITDA POS	$\frac{EBITDA_{pos}}{REV}$ średnio-msc., % przychodów
Struktura przychodów		
6	średnia wartość paragonu	$\frac{REV_g}{Q}$ <i>REV_d</i> – wartość przychodu detal., Q – liczba paragonów
7	średnia ilość paragonów	średnio-msc., nominalnie
8	średnia waga talerza (dotyczy conceptów lub produktów samoobsługowych)	$\frac{M[kg]}{Q_t}$ Q _t – liczba talerzy, M – masa sprzedanych kg

Tabela 7, cd.

1	2	3
9	udział najważniejszego produktu w sprzedaży	$\frac{REV_A}{REV}$ średnio-msc., %
10	relacja liczby sprzedanych produktów komplementarnych do liczby sprzedanych produktów podstawowych	średnio-msc., %
11	przychód z powierzchni 1 m ²	$\frac{REV}{pow.[m^2]}$ średnio-msc.
12	przychód z 1 stolika	$\frac{REV}{Q_s}$ Q _s – liczba stolików, średnio-msc.
13	przychód całkowity	średnio-msc.
14	liczba sprzedanych talerzy	średnio-msc.

Źródło: opracowanie własne.

COGS% (*Cost of Goods Sold*) jest absolutnie podstawowym wskaźnikiem efektywności biznesowej w gastronomii. Jest to odpowiednik zmiennego kosztu wytworzenia; jego poziom wyznaczają zakupy materiałów, towarów (*food cost* oraz *bverage cost*) i opakowań. Przychody pomniejszone o COGS wyznaczają marżę brutto na pokrycie kosztów stałych, dlatego COGS% daje pośrednio informację o poziomie cen oraz pozycjonowaniu oferty. COL (*Cost of Labor*), drugi najważniejszy wskaźnik kosztowy, ukazuje poziom najwyższego kosztu stałego w gastronomii. Jest on szczególnie wrażliwy na fluktuacje ze względu na mało elastyczny polski kodeks pracy. COL obejmuje całkowite wynagrodzenia brutto, obciążenia ZUS i inne świadczenia socjalne, koszty wynikające z umów zleceń, koszty menedżerów (faktury kontraktowe), podatek dochodowy osób fizycznych PIT-4, PIT8A itd. oraz wynagrodzenie zarządu spółki celowej.

Wskaźnik COR (*Cost of Rent*) obejmuje wyłącznie koszt najmu powierzchni generującej przychody (restauracja) wraz z kosztami wspólnymi najemców (typu *service charge*⁷. COO (*Cost of Operations*) ukazuje pozostałe koszty operacyjne, tj. zużycie materiałów biurowych, środków czystości, zakup prasy dla klientów, konserwację i remonty, koszty energii, gazu, wody, leasingu sprzętu i samochodów do operacji (SPV), ubezpieczenia, podstawowej księgowości, koszty radców prawnych, adwokatów i notariuszy, najmu powierzchni biurowej (niegenerującej przychodów), obsługi gotówki (*cashprocessing*),

⁷ Koszt najmu powierzchni restauracji jest zwykle największym kosztem stałym poza kosztami pracy. Jest on kluczowy, gdyż zbyt wysoki jego udział w modelu kosztowym może spowodować opłacalność działalności operacyjnej poniżej linii progu rentowności bez względu na doskonałość operacyjną. Autorzy artykułu zwracają uwagę, że koszty sklasyfikowane jako COR wykraczają poza standardowy czynsz (*occupancy cost*). Na całkowity koszt najmu COR, poza wymienionym czynszem, składają się również koszty wspólne (*service charge*), czyli m.in. koszt zarządzania, utrzymania czystości, ochrony, obsługi technicznej, marketingu i promocji, ubezpieczenia oraz koszty utrzymania części wspólnych nieruchomości (CAM – *Common-Area Maintenance*). W branży gastronomicznej przyjmuje się, że całkowite koszty COR nie powinny przekraczać 10% wartości sprzedaży. Umowy najmu są najczęściej długie (przeciętnie 20-40 stron) i zawierają dodatkowe elementy kosztotwórcze, jak np. popularny w galeriach handlowych czynsz obrotowy, który polega na płaceniu wynajmującemu części przychodu restauracji po osiągnięciu ustalonego progu obrotów. Więcej w: [Riell 2017].

⁸ *Cross-selling* (sprzedaż krzyżowa) oraz *up-selling* (sprzedaż dodatkowa) to techniki maksymalizacji wartości pojedynczych transakcji. Pierwszy termin jest związany z oferowaniem klientowi produktów komplementarnych. Drugi oznacza zaś propozycję zakupu bardziej rozbudowanego produktu, podwyższenia jego standardu czy zwiększenia funkcjonalności. Więcej w: [Dutko 2013].

pro wizji od terminali płatniczych, poczty i kuriera, dostępu do systemu f/k, koszty bankowe (obsługa rachunku, usługi bankowe), koszty DDD: dezynfekcji, dezynsekcji, deratyzacji, szkoleń i audytów HACCP, koszty reklamy i inne. EBITDA POS (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization Point of Sale*) wskazuje na wynik na działalności operacyjnej – *stricte* gastronomicznej – punktu sprzedaży (bez kosztów finansowych, amortyzacji i podatków).

W elemencie modelu biznesu dotyczącym struktury przychodów za podstawowe wskaźniki należy uznać:

- Średnią wartość paragonu – poza wyznaczeniem poziomu koszyka i stopnia masowości klienta – monitorowana na bieżąco, jest lustrem kompetencji sprzedawców oraz jakości dostarczanej wartości.
- Średnią wagę talerza: w conceptach samoobsługowych kluczowa informacja – w przypadku rozliczania na sztuki: im niższa waga, tym wyższa marża, a w przypadku rozliczania wg wagi im wyższa waga, tym wyższe przychody. Wskaźnik jest podstawą do podejmowania decyzji operacyjnych dotyczących m.in. wielkości talerzy czy ułożenia ekspozycji.
- Wskaźnik udziału najważniejszego produktu w sprzedaży informujący, na którym produkcie w zakresie zarówno działań sprzedażowych, jak i optymalizacji kosztowej należy skupić uwagę, jest pochodną cyklu życia produktów.
- Wskaźnik nr 10, który jest kluczowy do podejmowania działań cross-sellingowych i up-sellingowych⁸. Daje informację o komplementarności produktów (np. odsetek klientów produktu A, którzy kupują również produkt B).
- Wskaźnik przychodu z pow. 1 m² pomagający osiągnąć optimum kosztów najmu powierzchni (COR) oraz wyznaczający efektywność sprzedażową lokalizacji.
- Wskaźnik przychodu z jednego stolika pomagający optymalizować poziom zagospodarowania powierzchni konsumpcyjnej oraz wyznaczający efektywność sprzedażową lokalizacji.

5. Podsumowanie

Zaproponowana w artykule koncepcja parametryzacji zmian w modelach biznesowych jest skierowana do praktyki zarządzania jako narzędzie pomocne w analizie oraz planowaniu zmian. Jak wspomniano wcześniej, pomiar i analiza wskaźników wskazanych i opisanych

w artykule powinny tym samym umożliwić skuteczniejsze i efektywniejsze zarządzanie zmianą oraz ułatwić podejmowanie decyzji dotyczących zarządzania (w tym strategicznego) podmiotów, m.in. przez możliwość skutecznego filtrowania danych i informacji. Prowadzenie analiz według przedstawionego schematu powinno zwiększyć obiektywizm decyzji podejmowanych w obszarze modelu biznesowego przedsiębiorstwa, jak również wspierać procesy fuzji i przejęć w sektorze gastronomicznym (m.in. przez bardziej precyzyjną i rzetelną wycenę danego podmiotu gospodarczego). Opisana koncepcja parametryzacji modelu biznesowego może stać się również częścią systemu controllingowego przedsiębiorstwa jako baza do podejmowania decyzji menedżerskich. Nowoczesny controlling oznacza m.in. odczytywanie sygnałów i tworzenie systemów wczesnego ostrzeżenia przy wsparciu systemów ERP w punktach kluczowych przedsiębiorstwa, czyli takich, które mają znaczny wpływ na powodzenie lub fiasko przedsięwzięcia biznesowego [Jabłoński, Jabłoński 2011, s. 58]. Koncepcja zaproponowana w artykule ma pewne cechy strategicznej karty wyników (*Balanced Scorecard*), listując właśnie te kluczowe punkty⁹ (tab. 4-7).

W kontekście tematyki podjętej w opracowaniu jako kolejne obszary badań warte szczególnej uwagi wskazać należy próby określania analogicznych zestawów wskaźników dla podmiotów z innych branż. W dalszej perspektywie należy pokusić się o próby modelowania zależności między zmianami dokonywanymi w różnych elementach modelu biznesu, a także poszerzyć zbiór dostępnych wskaźników o wskaźniki o charakterze jakościowym, uwzględniające m.in. kształt kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa czy kwestie dotyczące wizerunku oraz sposobu nawiązywania relacji z klientami. Takie działanie powinno umożliwić uzyskanie pełniejszego obrazu organizacji oraz zwiększenie precyzji dokonywanych analiz, tym samym – zwiększyć racjonalność decyzji menedżerskich.

Literatura

- Banaszyk P., 2004, *Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, [w:] *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bossidy L., Charan R., 2010, *Szósty zmysł w zarządzaniu firmą. Tworzenie wykonalnych planów i modeli biznesowych*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Cyfert S., Krzakiewicz K., 2011, *Wykorzystanie modeli biznesu w zasobowej teorii firmy*, [w:] Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Drzewiecki J., 2005, *Możliwości wykorzystania modelu biznesowego Dyrygenta na przykładzie firmy z sektora zarządzania nieruchomościami*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Drzewiecki J., 2010, *Strategiczny kontekst outsourcingu w sektorze zarządzania nieruchomościami – wyniki badań*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Drzewiecki J., 2013, *Model biznesu jako narzędzie zarządzania strategicznego: zastosowanie, dylematy i wyzwania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XIV, s. 65-75.
- Drzewiecki J., 2016, *Zmienność modelu biznesowego w kontekście innowacyjności organizacji*, „Management Forum”, 4, s. 11-16.
- Drzewiecki J., Niemczyk J., 2006, *Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, s. 145-152.
- Dutko M., 2013, *Biblia e-biznesu*, Wydawnictwo Onepress, Gliwice.
- Falencikowski T.M., 2013, *Spójność modeli biznesu. Koncepcja i pomiar*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Falencikowski T.M., Nogalski B., 2011, *Model biznesu w perspektywie zasobowej*, [w:] Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Gajewska P., Szewczyk I., 2012, *Zarządzanie na rynku doznań w branży gastronomicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2, s. 114-133.
- GfK, 2016 *rokiem dynamicznego rozwoju polskiej gastronomii*, Gesellschaft für Konsumforschung <http://www.gfk.com/pl/aktualnosci/press-release/2016-rokiem-dynamicznego-rozwoju-polskiej-gastronomii> (12.05.2017).
- Jabłoński A., Jabłoński M., 2011, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Jabłoński M., 2016, *Podejście scenariuszowe w procesie projektowania i modyfikacji modeli biznesu sektorów kreatywnych*, „Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarcie – Teoria i Praktyka”, nr 4, s. 49-64.
- Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., 2004, *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Obtój K., 2002, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2013, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Polska na talerzu 2015*, Makro Cash&Carry, <http://www.mediamakro.pl> (15.02.2016).
- Riell H., 2017, *Rent Factor. How to Deetermine How Much Rent is Too Much Rent*, „Restaurant Startup&Growth”, nr 14, s. 18-23.
- Rynek gastronomiczny w Polsce, Raport 2016*, „Nowości Gastronomiczne SWEETS&COFFEE”, lipiec-sierpień.
- Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V., 2015, *Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives*, „Long Range Planning”, nr 49.

⁹ Wspomnieć w tym miejscu należy, że również S. Cyfert i K. Krzakiewicz zwracają uwagę na podobieństwa koncepcji modelu biznesowego w ujęciu według A. Osterwaldera do koncepcji *Balanced Scorecard* [Cyfert, Krzakiewicz 2011].