

## **I STRESZCZENIE KIEROWNICZE**

Celem niniejszego biznes planu jest przedstawienie opłacalności rozpoczęcia działalności przez Kawiarnię „Karmelkowe skrzypce”.

Z badań przeprowadzonych na rynku wynika, że powstanie nowej kawiarni spotka się z ogólnym uznaniem i pozytywnym przyjęciem ze strony klientów. Zgłaszana przez nich potrzeba większej ilości miejsc, dla spędzenia wolnego czasu oraz skorzystania z możliwości odpoczynku - stała się dla nas impulsem dla działań w kierunku jej zaspokojenia.

Działalność firmy ukierunkowana jest głównie na branżę związane ze sprzedażą produktów i oferowaniem usług rozrywkowych. Klienci kawiarni będą mieli duży wybór wśród oferowanego asortymentu.

Kawiarnia „karmelkowe skrzypce” będzie posiadać 9 stanowisk pracy, 2 wydziały główne oraz 6 działów bezpośrednio im podlegających.

Działalność firmy będzie się opierała o wypracowane zasady zarządzania strategicznego i nowoczesnego (marketingowego). Firma będzie stosować różne formy reklamy i promocji oraz posiada opracowaną strategię cenową.

Dzięki przeprowadzonym analizą: SWOT i pięciu sił Portera - mamy możliwość wykorzystania mocnych stron, przeciwdziałania zagrożeniom oraz posiadamy orientację na rynku i wśród konkurentów.

W całym opracowaniu przedstawiamy wysokość koniecznych dla rozpoczęcia działalności kosztów z podziałem ich na: uzyskanie niezbędnych zezwoleń, opłaty mediów, przeprowadzenie remontów, reklamy, zakup sprzętu, wyposażenia, zapasów, itp.

Biznes plan zawiera również obliczony próg rentowności rozważanego przedsięwzięcia, przewidywany rachunek wyników, bilans a także cash flow w ujęciu trzech lat.

**Wszystkie uzyskane dane przemawiają za słusnością podjęcia tej inwestycji. Obiecującym wynikiem jest przewidywany, osiągnany zysk, którego poziom wzrasta z roku na rok w kolejnych latach działalności kawiarni.**

## **II CHARAKTERYSTYKA FIRMY**

### **2.1. Nazwa firmy**

Kawiarnia „KARMELKOWE SKRZYPCE”

### **2.2. Forma własności**

Kawiarnia „Karmelkowe skrzypce” powstanie jako spółka cywilna. Działać będzie ona na podstawie ustawy z dnia 28. XII.1988 o działalności gospodarczej oraz regulowana będzie przepisami Kodeksu Cywilnego. Kawiarnia zgłoszona zostanie do Rejestru Gospodarczego w Urzędzie Gminy w Katowicach dnia 1 grudnia 2020 roku.

Działalność firmy podjęta będzie na podstawie umowy pisemnej zawartej przez dwóch wspólników: Jan Kowalski, Wioleta Nowak, w formie aktu notarialnego. Według Art. 860 Kodeksu Cywilnego przez umowę spółki wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego przez wniesienie wkładów i świadczenie usług. Każdy ze wspólników obowiązany jest do wniesienia wkładu oznaczonego w umowie. Przedmiotem wkładu staną się pieniądze, a także świadczenie usług i pracy. Ważne jest również to, iż wspólnicy będą odpowiadali solidarnie całym swoim majątkiem, a również majątkiem osobistym za zobowiązania spółki. Każdy wspólnik będzie uprawniony do równego udziału w zyskach i stratach, bez względu na rodzaj i wartość wkładu.

### **2.3. Data założenia**

Przewidywaną datą rozpoczęcia działalności jest 1 stycznia 2002.

### **2.4. Lokalizacja firmy**

Centrum miasta Katowic

Ul. 3 maja 15

W celu ułatwienia kontaktu z klientami firma posiadać będzie także :

tel. (032) 256-13-89

fax. 032-284-00-51

Lokalizacji kawiarni sprzyjać będzie znajdujący się w pobliżu dworzec autobusowy, dworzec PKP, Państwowa Filharmonia Śląska, Teatr im. Stanisława Wyspiańskiego, domy towarowe. Zlokalizowanie kawiarni w miejscu dość łatwo dostępnym i uczęszczanym przez wiele osób, ma bardzo pozytywny wpływ na ilość potencjalnych klientów, a co za tym idzie wielkość obrotów i spodziewany zysk.

## **2.5. Przedmiot działalności**

Kawiarnia „KARMELKOWE SKRZYPCE” oferuje szeroki wachlarz usług związanych z gastronomią jak i rozrywką.

Poleca:

- sprzedaż różnorodnych artykułów cukierniczych i ciastkarskich, deserów i napojów, w tym napojów alkoholowych;

Organizuje:

- kameralne wieczory muzyki poważnej.

## **2.6. Określenie branży**

Zgodnie z branżową klasyfikacją usług firma rozpocznie działalność w zakresie:

- usług gastronomicznych
- usług związanych z działalnością kulturalną i rozrywkową

## **2.7. Zasięg działalności (Klienci)**

Główni klienci kawiarni to:

- mieszkańcy centrum Katowic i innych dzielnic miasta
- studenci ze względu na repertuar kulturalny i kameralną atmosferę
- przyjezdni spoza Katowic, których zamiarem jest spędzenie wolnego czasu w filharmonii lub w teatrze, czy zrobienie zakupów
- diabetycy ze względu na ofertę, zawierającą produkty bez zawartości cukru

## **2.8. Perspektywy spółki**

Przewidujemy, że otwarcie Kawiarni „KARMELKOWE SKRZYPCE” będzie przedsięwzięciem dochodowym, szczególnie, że lokalizacja firmy sprzyja dość znacznemu zapotrzebowaniu na usługi gastronomiczne i rozrywkę.

### III STRATEGIA BAZOWA

#### 3.1. Misja

„Odwiedzając nas zrelaksujesz się i odpoczniesz w atmosferze dobrej muzyki i wyśmienitych deserów, którą zapewnimy Ci poprzez wysoką jakość naszych usług, miły personel, nastrojowe wnętrza i gustowne imprezy kulturalne.”

#### 3.2. Wizja

Stworzymy sieć stylowych kawiarni i restauracji, w których znajdzie się nie tylko coś dla ciała ale i dla ducha.

#### 3.3. Cele strategiczne

- ♣ zapewnienie stabilności firmie:
  - ♣ rozbudowa działalności – sieć kawiarni
    - ♣ 2 nowe kawiarnie w okresie do 15 lat na terenie woj śląskiego – dywersyfikacja działalności ( kawiarnia jazzowe, kawiarnia dla miłośników kabaretu)
    - ♣ do 15 lat utworzenie składu (piwnicy) win
    - ♣ po 10 latach poszerzymy gamę produktów o dania restauracyjne a usługi poszerzymy o organizację imprez okolicznościowych i catering
    - ♣ do 6 lat od rozpoczęcia działalności zorganizujemy cykliczną imprezę kulturalną pod naszym patronatem (konkurs młodych talentów) (konieczność nawiązania współpracy ze sponsorem takiej imprezy)
    - ♣ po 3 roku inwestowanie 10% dochodów (wzrost tych wydatków uzależniony od dochodów) w kadrę tak, aby podnosić jej kwalifikacje i przywiązywać do firmy
    - ♣ spłacić część kredytu inwestycyjnego
  - ♣ zdobycie stałych klientów
    - ♣ dostarczenie satysfakcjonujących usług klientowi
    - ♣ nawiązanie atrakcyjnych kontaktów ze środowiskiem artystycznym
    - ♣ poszerzanie asortymentu oferowanych usług (rotacja oferowanego asortymentu)
    - ♣ utrzymanie lokali w podobnym tonie (podobna atmosfera)

- ♣ w ciągu najbliższych 5 lat wprowadzimy co najmniej 3 nowe produkty firmowe, które klient będzie jednoznacznie utożsamiał z naszą firmą
- ♣ zapewnienie wysokiej jakości usług
- ♣ zdobycie czołowej pozycji na rynku
- ♣ wprowadzenie kojarzonego z nami znaku firmowego
- ♣ zapewnienie długotrwałych zysków
- ♣ zmniejszenie strat związanych z odpadami
- ♣ zakupić urządzenie do zarządzania zapasami i księgowością (software)
- ♣ podpisanie umów na najbardziej opłacalne dostawy
- ♣ zwiększyć przychody ze sprzedaży o 25% dotychczasowych obrotów

## **IV PRODUKT**

### **4.1. Charakterystyka produktu**

Kawiarnia oferuje w sprzedaży produkty wysokiej jakości i o wysokich walorach smakowych.

Klientom proponuje :

- \* kilkanaście rodzajów tortów, ciast i ciastek - m.in. serniki, mazurki, makowce, ciasta drożdżowe, rolady, pierniki, babeczki;
- \* desery - kremy owocowe, sałatki owocowe, galaretki, owoce z bitą śmietaną, budynie, desery lodowe;
- \* kilkanaście rodzajów egzotycznych herbat i kaw;
- \* napoje orzeźwiające, soki, koktajle;
- \* napoje alkoholowe - wina, wódki, likiery, whisky, drinki, piwo;
- \* produkty bez zawartości cukru - m.in. galaretki, kremy owocowe, napoje i soki owocowe.

Firma oferuje również możliwość uczestniczenia w czwartkowych kameralnych wieczorkach muzycznych - gwarantowana wspaniała zabawa i niezapomniane przeżycia. W przyszłości firma chciałaby rozszerzyć ofertę swoich produktów o dania gorące i zimne (kanapki, sałatki itp.).

## 4.2. Dostawcy

Dostawcami produktów niezbędnych do prowadzenia powyższej działalności będą: cukiernie; ciastkarnie; hurtownie.

### CUKIERNIE I CIASTKARNIE:

„Krakowska” Cukiernia przy ul. Żwirki i Wigury 27

„Karolak” Cukiernia przy ul. Jagiellońskiej 5

„Goplana” przy ul. 3 Maja 36

„Nord” przy ul. 1 Maja 19

### HURTOWNIE:

#### napojów

„Anpah” przy ul. Rzepakowej 1

„Adiko” przy ul. Karłowicza 13a

„Agaja” przy ul. Bocheńskiego 64

#### alkoholi

„Abapol” Intermarket Sp. z o.o.

„Intalmarca” al. Rozdzieńskiego 188a

„Hewelius” przy ul. Bocheńskiego 87

#### *artykułów biurowych*

„Fenix” s.c. przy ul. Ściegiennego 41

#### *mrożonek i artykułów spożywczych*

„Lebar” przy ul. Porcelanowej 60

„Harrison” przy ul. Bocheńskiego 71

## 4.3. Odbiorcy

### Portret klienta:

Portret klienta stworzony na podstawie badań marketingowych i własnych obserwacji.

kobiety i mężczyźni

wiek: od 16-stu lat

wykształcenie: średnie lub wyższe

miesięczny dochód: 1200 zł

model rodziny: osoby samotne; rodzice + 1 dziecko; rodzice +2 dzieci

wybierając lokal kierują się:

- poziomem obsługi - najważniejszy czynnik
- ceną – czynnik niemalże tak samo ważny jak poziom obsługi
- jakością produktu
- lokalizacją
- przyzwyczajeniem

Firma jednak nie zamierza poprzestać na obsługiwaniu klienta typowego, odpowiadającego portretowi klienta.

Klienci ci będą głównymi odbiorcami usług, ale firma będzie starała się także pozyskiwać nowych odbiorców swoich usług. (W przyszłości planujemy otwarcie kawiarni dla miłośników jazzu i piosenki kabaretowej).

#### **4.4. Potrzeby, jakie zaspokaja produkt**

- oferta firmy gwarantuje zaspokojenie podstawowych potrzeb społeczeństwa: fizjologicznych - głodu i pragnienia ;  
potrzeb wyższego rzędu- czyli potrzeb organizacji wolnego czasu - poprzez działalność kulturalno - rozrywkową ;  
potrzeb estetycznych - dzięki wystrojowi wnętrza oraz muzyce dobranej do charakteru wystroju;
- wychodzimy naprzeciw zapotrzebowaniu klientów, dlatego w naszej ofercie sprzedaży znajdują się nie tylko produkty tradycyjne, ale również produkty bez zawartości cukru - oferta dań dla diabetyków i osób dbających o linię. Są to produkty smaczne i zdrowe.

Dotychczasowa tendencja w zakresie żywności w polskim społeczeństwie jest taka, że o zapotrzebowaniu na wyroby cukiernicze w pierwszym rzędzie decydują walory smakowe, natomiast na zawartość zdrowotną nie zwraca się niemal uwagi. Oczekujemy, że nawyk zdrowego jedzenia rozpowszechni się także w polskim społeczeństwie.

Kawiarnia „KARMELKOWE SKRZYPCE” oferuje nie tylko rozkosz dla podniebienia, ale i znakomitą zabawę dla marzycieli, chcących przeżyć niezapomnianą randkę przy romantycznej muzyce i przy blasku świec oraz dla wszystkich, którzy pragną zjeść coś smacznego w miłej atmosferze.

## V RYNEK I MARKETING

### 5.1. Rynek geograficzny

Na rynek składają się segmenty :

segment I	- mieszkańcy Katowic	476.224 osoby
segment II	- studenci Katowic	57.256 osoby
segment III	- przyjezdni spoza Katowic	912.400 osoby
segment I+II+III		1.445.900 osoby

Ocena ogólnej sytuacji materialnej polskiego społeczeństwa :

bardzo dobra	0,6%	
dobra	8,9 %	66,3% to potencjalni klienci firmy
średnia	56,5%	→
zła	28,7%	
bardzo zła	5,4%	

czyli ostateczny rozmiar rynku :  $66,3\% \times 1.445.900 \text{ osób} = 958.632 \text{ osoby}$

Potencjalny rynek zbytu

Rozmiar rynku mierzony liczbą potencjalnych klientów to 958.632 osoby. Został on określony na podstawie przeprowadzonych badań marketingowych i danych statystycznych dotyczących miasta Katowic. Na podstawie badań marketingowych dochodzimy do wniosku, iż głównie mieszkańcy miasta , przyjezdni oraz studenci ze względu na repertuar kulturalny i kameralną atmosferę są zainteresowani i korzystają z usług kawiarni, dlatego to szczególnie na nich koncentrować będziemy naszą uwagę.

Perspektywy rozwoju rynku

- A) W ostatnich latach systematycznie rośnie wysokość przeciętnych miesięcznych wydatków na żywność na 1 osobę w gospodarstwach domowych, wzrasta także przeciętne miesięczne spożycie wyrobów cukierniczych i ciastkarskich.



- B) Rozwój nowych technologii pozwoli na zmniejszenie kosztów wytworzenia, a tym samym - kosztów sprzedaży, jednocześnie pozwoli na rozwijanie produkcji nowych, nieznanych na rynku produktów lub udoskonalanych wyrobów, co oznacza zwiększenie popytu na oferowane przez firmę produkty.
- C) Zmiany społeczno-kulturalne, czyli zmiany stylu życia, gustów i przyzwyczajzeń konsumenckich. Szerokie perspektywy otwierają się przed firmą ze względu na obecną światową tendencję produkcji żywności niskokalorycznej. Stąd też firma oferuje szeroką gamę produktów niskokalorycznych, produkowanych w oparciu o zastosowania aspartamu.

Aspartam - ze względu na stwierdzoną nieszkodliwość dla zdrowia człowieka - jest obecnie stosowany na całym świecie. Szczególnie wdzięczne za ten substytut cukru są osoby chore na cukrzycę –w Polsce ok. 10% populacji jest zagrożona cukrzycą.

## **5.2. Plan sprzedaży**

Zakładamy, że liczba klientów w roku 2003 wzrośnie o 5% w związku z:

- wzrostem popularności
- lepszym poinformowaniem klientów o istnieniu nowej kawiarni,
- wzrostem zapotrzebowania na chęć spędzenia czasu w lokalach gastronomiczno-rozrywkowych.

Natomiast w roku 2004 liczba osób odwiedzających kawiarnię „Karmelkowe skrzypce” zwiększy się o 15% osób w stosunku do pierwszego roku. Zakładamy, że przyczyny tego wzrostu są takie same jak w poprzednim okresie.

## **5.3. Sezonowość popytu.**

Ze względu na charakter prowadzonej działalności gospodarczej w naszych założeniach musimy uwzględnić zjawisko sezonowości popytu. Wynika ono przede wszystkim z następujących przyczyn:

- zwiększona ilość wolnego czasu w okresie wakacyjnym
- zwiększona liczba klientów w miesiącach, w których występuje duża liczba dni wolnych od pracy

- zwiększona liczba klientów w miesiącach obfitujących w święta okolicznościowe (np. Walentynki, Dzień Kobiet, Matki, popularne imieniny, Andrzejki, Barbórka)

Sezonowość popytu i liczba klientów w ciągu miesiąca w poszczególnych latach przedstawia

Tabela.1 (sezonowość popytu)

		<b>Średnia miesięczna liczba klientów kawiarni w poszczególnych latach.</b>		
	<b>Średnia liczba klientów w ciągu dnia w 2002 roku</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Styczeń</b>	91	2200	2310	2475
<b>Luty</b>	116	2800	2940	3150
<b>Marzec</b>	108	2600	2730	2925
<b>Kwiecień</b>	100	2400	2520	2700
<b>Maj</b>	116	2800	2940	3150
<b>Czerwiec</b>	141	3400	3570	3825
<b>Lipiec</b>	166	4000	4200	4500
<b>Sierpień</b>	158	3800	3990	4275
<b>Wrzesień</b>	150	3600	3780	4050
<b>Październik</b>	<b>116</b>	<b>2800</b>	<b>2940</b>	<b>4150</b>
<b>Listopad</b>	<b>100</b>	<b>2400</b>	<b>2520</b>	<b>2700</b>
<b>Grudzień</b>	<b>141</b>	<b>3400</b>	<b>3570</b>	<b>3825</b>

Tabela. 1. Źródło: badania marketingowe własne

Powyższa tabela sporządzona jest dla następujących założeń:

- Miesiąc równy 30 dni
- Liczba dni roboczych w miesiącu 24
- Rok równy 360 dni

#### **5.4. Plan przychodów ze sprzedaży**

Na podstawie badań nad profilem klienta (przedstawionym powyżej) przyjmujemy na podstawie obliczeń zawartych w **zał. nr 5 i nr 3**, że przeciętny klient będzie w stanie wydać ok. 20 zł na zakup produktów, natomiast na udział w wieczorku kameralnym 25 zł (jednorazowo) **zał. nr 2**.

Zakładamy, że 15% osób odwiedzających kawiarnię będzie korzystać z usług rozrywkowych. Ta liczba zwiększy się o 2% w ciągu najbliższych dwóch lat.

Wnioskując z sytuacji rynkowej oraz z analizy dotychczasowego rozwoju polskiej gospodarki uważamy, że przeciętny klient w kolejnych dwóch latach będzie średnio wydawał o 10% więcej. (Wzrost wydatków klienta będzie wynikał z inflacji i wzrostu jego realnych dochodów.)

Na podstawie powyższych danych łączny plan sprzedaży przedstawiamy w załączniku **zał. nr 4**.

Tabela nr 2. (Przychody z działalności)

<b>ROK</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Przychody [zł]</b>	856 710	1 013 551	1 301 917

Źródło : opracowanie własne

## **5.5. Analiza konkurencji**

Za najważniejszych konkurentów naszej kawiarni uważamy kawiarnie : „Chopin”, „Manhattan”, „Cafe-Art”, „Pijalnia soków”.

Natomiast do potencjalnych konkurentów zaliczyliśmy:

- „Agata” przy ul.1 Maja 87
- „Biała Brama” przy ul. Chopina 4
- „Czarny Diament” przy ul. Mikołowskiej 17
- „Celt” przy ul. Barlickiego 5
- „Cztery pory roku” przy ul.Chrobrego 38
- „Europa - Center” przy ul. Mickiewicza 8
- „Od A do Z” przy ul. Dworcowej 4
- „St. Tropez” przy ul. Mariackiej 4
- „Student” przy ul.Śląskiej 75
- „Malwa” przy ul. Sowińskiego 5a

- „Nasz kącik” przy ul. Wojewódzkiej 16
- „Pod kowadłem” przy ul. Opolskiej 2
- „Rondo” przy ul. Ziętka
- „Roxana” przy ul. Kasprowicza 5
- „Silesia” przy ul. Skargi 2
- „Skarbek” przy ul. Powstańców 25
- „Tulipan” przy ul. Ściegiennego 45
- „U Ryszarda” przy ul. Kochanowskiego 13
- „Kryształowa” przy ul. Warszawskiej 3

Tabela nr 3. (Aspekty działalności naszej firmy i konkurencji)

ASPEKTY	OCENA W STOSUNKU DO WŁASNEJ FIRMY											
	gorsza				Równa				Lepsza			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.godziny otwarcia	+		+					+		+		
2.liczba miejsc	+	+	+	+								
3.lokalizacja	+	+					+	+				
4.oferta	+		+					+		+		
5.ceny					+	+		+			+	
6.obsługa	+	+					+	+				
7.atmosfera		+	+	+	+							
8.wystrój		+	+	+	+							
9.czas działania									+	+	+	+
10.dzienna liczba klientów	+	+	+	+								
11.zyskowość				+	+	+	+					
12.źródła finansowania			+		+	+		+				
13.promocja	+	+	+	+								
14.liczba zatrudnionych			+			+			+			+
Σ	7	7	9	6	5	4	3	6	2	3	2	2

Źródło : badania marketingowe własne.

1 - „Chopin”

2 - „Manhattan”

3 - „Pijalnia soków”

4 - „Cafe - Art”

Z przeprowadzonej analizy wynika, że :

- najpoważniejszym konkurentem jest kawiarnia „Manhattan”(najwięcej ocen pozytywnych)

- „Pijalnia soków” plasuje się na ostatnim miejscu (najwięcej ocen negatywnych)
- „Cafe - Art” zajmuje na rynku zbliżoną pozycję (najmniej ocen negatywnych, najwięcej ocen neutralnych).

Powyższa analiza opracowana jest na podstawie wywiadu bezpośredniego przeprowadzonego w poszczególnych kawiarniach **zał. nr 6** (analiza głównych konkurentów)

## STANOWISKO FIRMY WOBEC KONKURENCJI

Walka konkurencyjna poprzez uruchomienie następujących działań:

- zróżnicowanie oferty produktów,
- redukcję kosztów i utrzymanie wysokiej jakości produktów,
- poszukiwanie nowych nabywców.
- polepszanie dotychczasowych i rozwijanie nowych produktów.

### 5.6. Działalność marketingowa

#### 1. FORMA SPRZEDAŻY

- sprzedaż bezpośrednia na terenie kawiarni. (W przyszłości planujemy również sprzedaż na wynos.)

#### 2. POLITYKA PROMOCJI

Poprzez politykę promocji zamierzamy przekazać na rynek informacje charakteryzujące oferowane przez nas produkty i usługi, kształtować potrzeby nabywców oraz pobudzić popyt na nasze produkty i usługi. Naszym celem jest również wylansowanie naszej firmy, zachęcanie potencjalnych klientów do nabywania naszych produktów i korzystania z naszych usług oraz zdobycie przewagi nad konkurentami.

Zamierzamy zastosować następujące instrumenty promocji:

- reklama w formie apelu pozytywnego :
  - reklama telewizyjna
  - reklama prasowa
  - reklama radiowa w stacjach lokalnych
  - plakaty reklamowe
  - ulotki
  - Internet

- promocja dodatkowa (sales promotion) :
  - dołączenie do produktów drobnych upominków
- propaganda marketingowa (public relations-w celu wykreowania społecznego zaufania i pozytywnego wyobrażenia o naszej firmie)
  - organizowanie (sponsorowanie w przyszłości, począwszy od czwartego roku działalności) imprez okolicznościowych tj. Dzień Dziecka, Mikołaj)
- kontakty z prasą i radiem :
  - wzmianka o powstaniu kawiarni i o jej działalności kulturalnej
  - współfinansowanie akcji o charakterze charytatywnym.

( Na podstawie danych z prognoz rynkowych przyjmujemy wzrost kosztów na działalność marketingową w kolejnych latach odpowiednio o 5% i 7% do roku poprzedzającego. Szczegółowe przedstawienie kosztów planu marketingowego – **Zał. nr 7)**

tabela nr 4. (koszty marketingowe)

<b>ROK</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>KOSZTY MARKETINGOWE</b>			
<b>OGÓLEM [zł]</b>	24 455	21 443	22 784

Źródło : opracowanie własne

### 3. STRATEGIA CENOWA

W zakresie cen, w pierwszym etapie funkcjonowania naszej firmy, nie możemy w sposób zasadniczy odbiegać od poziomu cen oferowanych przez konkurentów - niezależnie od rzeczywistych kosztów pozyskania produktów i świadczenia usług.

W późniejszym okresie działalności naszej firmy zamierzamy wprowadzić szczególnego rodzaju zniżki cenowe, to znaczy obniżki związane z określonymi świętami :

- dla dzieci w Dniu Dziecka
- dla pań w Dniu Kobiet
- dla matek z dziećmi w Dniu Matki
- oraz przed Świętami Bożego Narodzenia, Świętami Wielkanocnymi, Tłustym Czwartkiem i Andrzejkami.

### 5.7. Analiza „pięciu sił” M.E. Portera

Sektor, w którym nasza nowo powstała kawiarnia „Karmelkowe skrzypce” rozpocznie działalność to sektor gastronomiczny, ale także sektor działalności kulturalnej, które swym zasięgiem obejmują teren konglomeracji Śląska.

Przy pomocy „pięciu sił” Portera przedstawimy atrakcyjność badanych sektorów działalności kawiarni. Jakże stwarzają one szanse i zagrożenia dla rozwoju przedsiębiorstwa. Który z tych dwóch sektorów daje lepsze, a który gorsze możliwości rozwoju, jak więc zatem kształtować przyszły portfel produkcji, czy usług.

### **5.7.1. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora gastronomicznego :**

#### **Siła oddziaływania dostawców i nabywców**

##### 1. Stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy

Stopień koncentracji sektora dostawców jest niewielki, dlatego siła jego oddziaływania na nasze przedsiębiorstwo jest średnia. Mamy do wyboru sporą liczbę dostawców na terenie Śląska, którzy zabiegają o klientów. Istnieje przewaga podaży z ich strony, dlatego w pewnym stopniu odbiorcy ich towarów mają silniejszy wpływ, mogą domagać się upustów, rabatów, dostaw na określone miejsce i czas, na koszt dostawcy.

Natomiast stopień koncentracji nabywców jest duży. Oni mają dużą siłę oddziaływania, ponieważ to oni decydują do której kawiarni wstąpić, która kawiarnia jest modna, a poza tym mają możliwość wyboru między sporą ilością lokali o podobnym charakterze, zlokalizowanych blisko siebie na ograniczonej przestrzeni.

##### 2. Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy.

Analizując liczbę dostawców naszej kawiarni można stwierdzić, że jest ich dość spora liczba na terenie Katowic (bardziej odlegli dostawcy raczej nie wchodzi w grę ze względu na dużą odległość i związane z tym koszty). Jednak istnieje dość znaczna różnica w jakości



oferowanych przez nich produktów, chodzi tutaj głównie o dostawców wyrobów cukierniczych. Więc jeśli zależy nam na sprzedaży wyśmienitych produktów, takich które kosztuje się z przyjemnością i ma się ochotę kupić je ponownie, powinniśmy nawiązać współpracę tylko z niewielką liczbą dostawców tego typu produktów, których wyroby cieszą się dobrą marką i renomą. Tak więc jakość naszego menu zależy w głównej mierze od dobrych cukierników. Markowe cukiernie, ze względu na swoją popularność mają sporą liczbę klientów, tak więc siła ich oddziaływania jest znacząca dla naszej działalności. Musimy dbać o bezkonfliktową współpracę z nimi i negocjować warunki dostaw, często godząc się na kompromisy na ich rzecz, na ich warunkach. Jednak nie grozi nam możliwość zupełnej utraty wysokiej klasy dostawców wyrobów ciastkarskich.

Jeśli chodzi o dostawców napojów i alkoholi sytuacja jest zupełnie odwrotna. Jest ich dużo i sprzedają ponadto podobny asortyment towarów, dlatego nie ma obawy ich utraty, a warunki umowy można negocjować na naszą korzyść, uzyskując rabaty i upusty. Siła oddziaływania tej grupy dostawców jest niewielka, a jakość naszych napojów w pewnym sensie zależy od producentów, jednak chodzi tu w głównej mierze o markę produktu.

My nie zaopatrujemy się bezpośrednio u producentów napojów chłodzących, czy alkoholowych, lecz u ich pośredników, tzn. w sieci hurtowni.

### 3. Pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy.

Ze strony dostawców nie grozi nam pozycja monopolistyczna, jest ich dość sporo, a niekiedy nawet rynek jest nasycony ich produktami, czy usługami. To my mamy możliwość wyboru, my jesteśmy w sytuacji uprzywilejowanej. Jednak nie można zapomnieć o dostawcach produktów bardzo dobrej jakości, których wyroby są poszukiwane na rynku, np. ciastkarnie o długoletniej i mocnej pozycji, których produkty są wysoko cenione. Można też wspomnieć tu o dostawcach markowych francuskich win z najlepszych winnic, czy producentów wysokiej jakości lodów.

Z drugiej strony klienci tego sektora mają w pewnym sensie pozycję monopolistyczną, tzn. ich potrzeby i gusta są na tyle różnorodne, że nie sposób zaspokoić każdy typ profilu klienta. Stają się coraz bardziej wymagający, ich potrzeby permanentnie ewoluują, kierują się modą, trzeba więc wciąż dopasowywać przedsiębiorstwa działające w tym sektorze do

zmian. Nie można sobie pozwolić na ich brak, gdyż klient nas opuści, to on dyktuje warunki i wyznacza kierunki rozwoju. Zawsze może wybrać nie nas, tylko konkurencję, bo jest sporo firm o podobnym profilu działalności. Nasze przedsiębiorstwo nie ma pozycji monopolistycznej. Musi ostro konkurować z uczestnikami sektora gastronomicznego.

Jednak wchodząc w nisze rynkową jaką są lokale gastronomiczne prowadzące działalność kulturalną, mamy sporą szansę uzyskać na początku przewagę konkurencyjną.

#### 4. Udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy

Dostawcy tego sektora mają swój udział w tworzeniu kosztów odbiorcy, jednak nie jest to aż taki udział, który wzmocniłby ich pozycję przetargową. To nasze przedsiębiorstwo może mieć dominującą pozycję, o ile nasze zamówienia będą stanowić spory udział w wartości sprzedaży dostawców.

Poza tym klient, ponieważ ma całościowy udział w tworzeniu wartości sprzedaży, też zajmuje pozycję dominującą w stosunku do naszego przedsiębiorstwa.

#### 5. Koszt zmiany dostawcy lub klienta.

Po nawiązaniu współpracy z dostawcami np. cukierniami, producentami lodów, która wiąże się z możliwością niepowtarzalnej jakości wyrobu, ich utrata spowoduje znaczny koszt związany z poszukiwaniem nowych dostawców, a także może się wiązać z utratą części klientów, którzy byli przyzwyczajeni do określonego rodzaju produktów.

#### 6. Możliwość integracji poziomej.

Nie istnieje duże prawdopodobieństwo, że cukiernicy, producenci lodów rozpoczną działalność w sektorze gastronomicznym i otworzą własne kawiarnie. W grę mogą wchodzić jedynie drobne, przykładowe „kawiarenki”, w których sprzedaje się firmowe wyroby. Jednak ich czas otwarcia jest zupełnie różny od typowej kawiarni, a poza tym ze swoją ofertą trafiają do zupełnie innej grupy klientów, o zupełnie odmiennych potrzebach.

Niewielkie zagrożenie istnieje również ze strony hurtowni, które rozpoczną działalność w sektorze usług gastronomicznych.

Natomiast istnieje możliwość, że jeśli nasi klienci utracą część swoich dochodów, którą do tej pory przeznaczali na rozrywkę i spędzanie czasu wolnego, to raczej będą starali się go sobie zorganizować we własnym zakresie, np. piekąc domowe ciasta, zapraszając znajomych na kawę do domu, a nie do lokalu. Jednak prognozy ekonomiczne wskazują na to, że społeczeństwo polskie raczej wykazuje tendencję do wzrostu dochodów, niż do ich utraty.

### **Grożba pojawienia się nowych produktów i substytutów.**

W pewnym sensie w gastronomii zawsze istnieje groźba pojawienia się nowych produktów. Ludzie mają tendencję do eksperymentowania, kombinowania różnych potraw, smaków, nowego łączenia składników. Sukces zależy od kreatywności i pomysłowości, od odpowiedniej kompozycji smaków, doboru napojów do tworzenia zupełnie oryginalnych i nowych połączeń. Są klienci, którzy są skłonni zaryzykować i spróbować czegoś nowego, ale znajdziemy i takich, którzy są tradycjonalistami i wolą sprawdzone produkty.

Dlatego powinniśmy wyróżniać się zarówno oryginalnymi propozycjami, ciągle je ulepszać i modyfikować, by nie zostać w tyle za konkurencją, jak również oferować przepisy tradycyjne, dobrze znane i lubiane, które klienci znają i do których mają zaufanie.

Substytutem do spędzania wolnego czasu w lokalu gastronomicznym, ściślej w kawiarni, mogą być inne formy rozrywki, tj.: kino, teatr, dyskoteka, wystawy, uprawianie sportu, Internet. Z tak dużej liczby substytutów i z takiej ich różnorodności można wywnioskować, że sektor usług gastronomicznych wykazuje spadek dynamiki popytu. Wynika to z tego, że zmienia się moda, następuje znudzenie klientów, następuje rozwój technologii oferujących substytuty w doskonalszy sposób zaspakajające potrzeby klientów.

Obecnie sektor gastronomiczny w Polsce znajduje się w **fazie rozwoju**. Poziom życia ludności wzrasta, co wiąże się z tym, że zaczynają oni więcej czasu spędzać poza domem, częściej jadają poza domem, rozkwita życie wieczorowe. Stopa wzrostu jest duża, możliwość wzrostu znaczna, liczba konkurentów znaczna ( wciąż powstają nowe lokale gastronomiczne oferujące bardzo zróżnicowany poziom usług od fast foodów po ekskluzywne restauracje), struktura konkurencji jest stabilizująca się, dostęp do sektora jest możliwy.

**Bariery wejścia** do sektora nie są zbyt wysokie. Jest to sektor zaliczany do małego i średniego biznesu, więc są one możliwe do pokonania. I tak :

- koszty zakupu technologii nie są zbyt duże ( koszty maszyn i urządzeń do produkcji i przechowywania żywności itp.),
- nie ma ściśle określonych kanałów dystrybucji, są nimi po prostu finalni klienci, do których można łatwo dotrzeć z ofertą,
- bariery formalne wejścia na rynek nie podlegają jakimś szczególnym przepisom, regulacjom, czy koncesjom, są one do pokonania (gł. Sanepid, koncesja na sprzedaż alkoholu)
- ekonomika skali jest również niewielka, tzn. już produkcja czy sprzedaż o niewielkich rozmiarach, gwarantuje koszt jednostkowy produktu poniżej obowiązującej ceny rynkowej.

Podobnie jest z **barierami wyjścia** z sektora, są one również niewielkie: koszty związane z porzuceniem działalności w tym sektorze zarówno materialne, emocjonalne, społeczne jak i te wynikające z zdomowienia się w sektorze. Na przykład doświadczenia zdobyte przez prowadzenie tej działalności można wykorzystać również w innej dziedzinie handlu, czy usług.

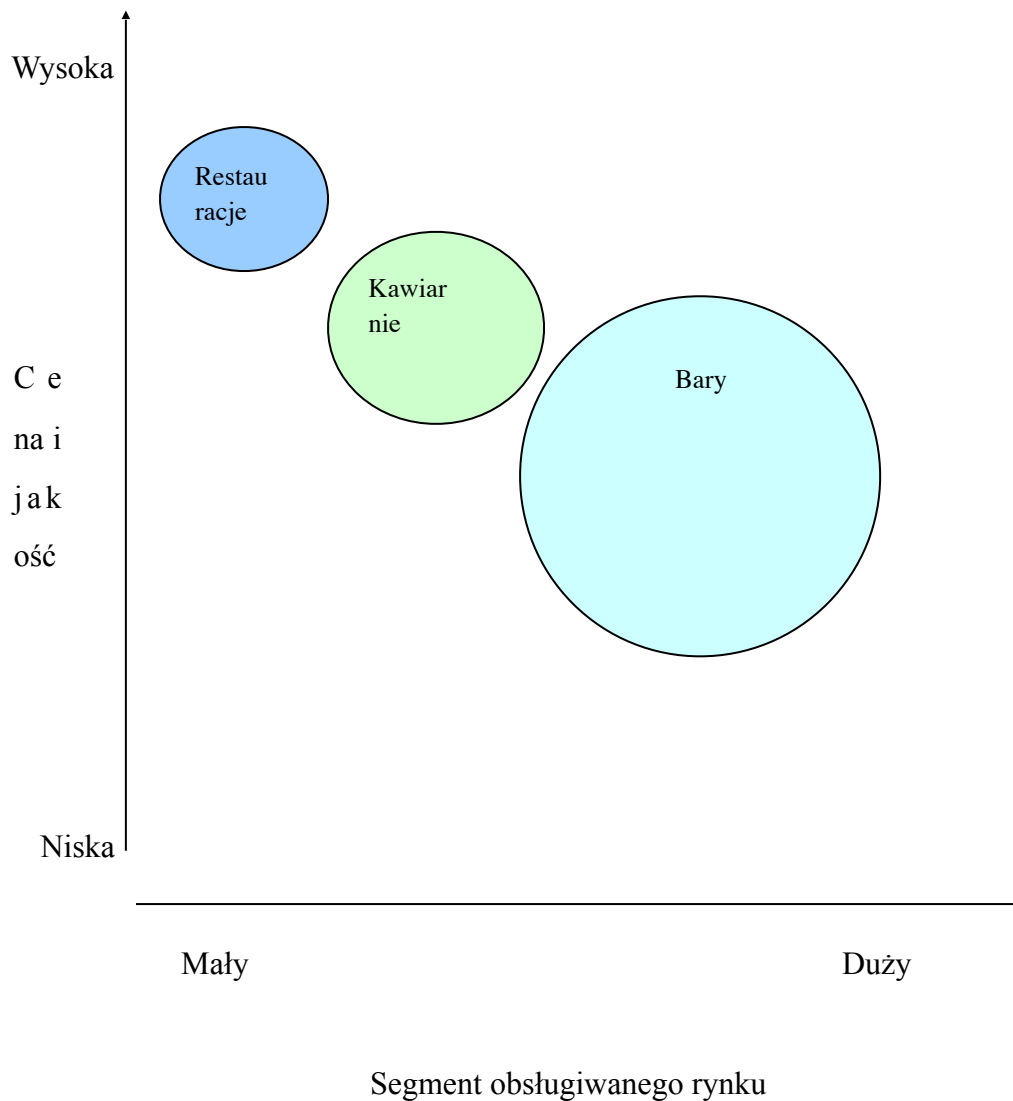
### **Struktura konkurencji wewnątrz sektora**

Sektor gastronomiczny charakteryzuje się dużą liczbą firm o małych i zrównoważonych udziałach w rynku, co stwarza w sektorze warunki podobne do wolnej konkurencji. Jednak w sektorze gastronomicznym działają grupy strategiczne i w nich odbywa się właściwa walka konkurencyjna. Są to następujące grupy strategiczne :

- ✓ fast foody
- ✓ bary z napojami alkoholowymi, głównie z piwem, nie mają w swojej ofercie dań (oferują pewne rodzaje rozrywki jak bilard, flipery, itp.)
- ✓ restauracje
- ✓ kawiarnie

Nasze przedsiębiorstwo znajduje się w grupie strategicznej, która skupia kawiarnie, tzn. oferuje desery plus ciepłe i zimne napoje bez i alkoholowe. Niekiedy te grupy strategiczne

zachodzą na siebie, jednak każda z nich w zasadzie zaspakaja inne potrzeby i swoją ofertę kieruje do różnych grup klientów. Stąd walka konkurencyjna odbywa się w grupie strategicznej, a tylko czasami na pograniczu tych grup.



Wykres nr 1 ,opracowanie własne

Po analizie „pięciu sił” Portera, można stwierdzić, że sektor gastronomiczny jest sektorem atrakcyjnym. Wewnątrz sektora istnieją warunki prawie wolnej konkurencji, jest duża liczba konkurentów o podobnych udziałach w rynku. Nie ma groźby pojawienia się monopolu. Walka konkurencyjna w sektorze nie jest tak ostra, by zniechęcić potencjalnych inwestorów

do rozpoczęcia działalności. Bariery wejścia i wyjścia z sektora nie są wysokie, ale też nie całkiem niskie, co nie pozwala każdemu na wejście do sektora. Nie istnieje silna presja, czy zależność od dostawców. Jeśli chodzi o odbiorców sektora, to mają oni ogromne znaczenie i udział w powstawaniu zysku. Zyski tego sektora zależą w głównej mierze od poziomu dochodów społeczeństwa i stylu ich życia. Istnieje duża groźba pojawienia się nowych producentów w sektorze, ze względu na to, iż sektor ten znajduje się w fazie rozwoju i charakteryzuje się dużą rentownością, zwłaszcza na Śląsku.

### ***5.7.2. Czynniki kształtujące sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora działalności kulturalnej***

#### **Siła oddziaływania dostawców i nabywców**

1. stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora nabywcy.

Sektor działalności kulturalnej jest dość silnie skoncentrowany. Wynika to z tego, że istnieje przewaga popytu nad podażą, tzn. grupa artystów jest niewielka w porównaniu z zapotrzebowaniem na usługi jakie świadczą (koncerty, występy, pokazy, wernisaże, wystawy, itp.), zwłaszcza na Śląsku, gdzie jednak nie ma aż tak dużego ośrodka kulturalnego jak w Warszawie, czy Krakowie. Chcąc współpracować z menedżerami tego sektora musimy godzić się na warunki jakie oni dyktują. Chyba że wykorzystamy niszę jaką są młodzi artyści, czy amatorzy i zajmiemy się ich promocją, organizacją tego typu imprez z ich udziałem, wtedy to możemy negocjować warunki będąc już pozycji bardziej uprzywilejowanej niż współpracując ze znanymi osobistościami świata rozrywki i kultury.,

Jednak nasza kawiarnia proponując takie oryginalne połączenie gastronomii z zaspakajaniem potrzeb wyższego rzędu- kulturalnych, będzie miała przewagę konkurencyjną w stosunku do swoich konkurentów, wykorzystamy bowiem niszę rynkową, jaką jest połączenie obu rodzajów działalności w jeden, ale także nad klientami, których jest spora grupa skłonna wydać pieniądze na tego typu formę spędzania wolnego czasu. Jest bowiem ograniczona ilość lokali proponujących takie rozwiązanie.

## 2. Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy.

Tym większa będzie nasza przewaga konkurencyjna w stosunku do klientów i konkurentów, im większa będzie liczba popularnych artystów goszczących w naszych progach lub im bardziej oryginalni i utalentowani amatorzy i młodzi artyści będą występować. Wszystko zatem zależy od naszej działalności menedżerskiej i kontaktów w świecie artystycznym. Trzeba tak dobierać repertuar i zająć się organizacją takich imprez, które przyciągną do nas dużą liczbę klientów.

## 3. Pozycja monopolistyczna dostawcy lub odbiorcy.

Z samego charakteru sektora kulturalnego już wynika, że ma on pozycję jeśli nie monopolistyczną to zbliżoną do takiej. Im bardziej znana postać, tym ma większą przewagę. Może żądać wysokich honorariów, stawiać dodatkowe wymagania organizacyjne. Z drugiej strony, jeśli to my będziemy ją gościć, w stosunku do klientów to my będziemy monopolistami. Trzeba tylko skalkulować, jakie koszty jesteśmy skłonni ponieść i jakie to nam może przynieść zyski krótko i długofalowe (np. zdobycie renomy lokalu o wysokiej klasie )

## 4. Udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy

Im popularniejszych gości będziemy zapraszać tym większy będzie ich udział w tworzeniu kosztów odbiorcy, czyli nas. Ale dzięki temu odpowiednio można regulować ceny biletów wstępu, czy podnieść cenę asortymentu, co może w ostateczności zwiększyć zyski jednorazowe podczas trwania imprezy i długofalowe, tzn. staniemy się modni i dzięki temu będziemy mogli utrzymywać ceny na wyższym poziomie niż konkurencja. Większy będzie również udział w tworzeniu kosztów dostawców, czyli artystów, którzy będą z daleka, spoza terenu województwa Śląskiego.

## 5. Koszt zmiany dostawcy lub klienta

Po zdomowieniu się w sektorze, nawiązaniu kontaktów, znajomości, układów, koszty zmiany profilu działalności lub utraty zaufania są bardzo wysokie. Wiąże się to z możliwością utraty niepowtarzalnej atmosfery, renomy, marki, wynikające z zdomowienia się w sektorze. Spowoduje olbrzymie koszty utraty klientów, których zdobyliśmy dzięki właśnie działalności kulturalnej, dzięki różnorodności propozycji, dzięki stworzeniu zaufania, że odwiedzając nas można się świetnie bawić, bo dostarczamy gorących wrażeń, niezapomnianych przeżyć.

## 6. Możliwość integracji poziomej

Nie istnieje taka możliwość, że artyści osiadą na stałe w jednym konkretnym miejscu, to wynika z charakteru ich pracy. Istnieje małe prawdopodobieństwo, że ktoś z sektora rozrywkowego będzie próbował wejść w niszę gastronomiczno kulturalną, zwłaszcza tutaj na Śląsku. Bardziej możliwe to jest w stolicy, niż na prowincji.

### **Grożba pojawienia się nowych produktów i substytutów.**

Sektor rozrywkowy jest tak specyficznym sektorem, że raczej nie zagrażają mu nowe produkty, czy substytuty. Jest to dość tradycyjny sposób działalności, gdzie obowiązują pewne stałe reguły i zasady. Mam tutaj na myśli wszystko oprócz działalności telewizyjnej, gdzie to nie obowiązuje (np. nowe komercyjne programy rozrywkowe, nowe teleturnieje, gry i zabawy).

Podobnie rzecz się ma z substytutami. Nie ma innego lepszego sposobu na zaspakajanie potrzeb estetycznych, niż koncert, występ, pokaz. Alternatywą może być książka, kino, teatr, ale to również zalicza się do działalności kulturalno-rozrywkowej.

**Barieri wejścia** do sektora są bardzo wysokie. Ale nie chodzi tutaj o koszty materialne, choć i te w obecnych czasach odgrywają znaczącą rolę. Specyficzną barierą jest talent, jeśli go nie ma, to o reszcie można zapomnieć. To on decyduje o tym czy zaistniejemy



w tym sektorze czy nie, a potem tylko kwestia dobrej promocji, która wiąże się z finansami i to nie bagatelnymi.

Trudno powiedzieć, że sektor ten jest w fazie rozwoju, bo nie jest to sektor młody, ale wraz ze zmianą systemu gospodarczego w Polsce, obserwuje się jego odrodzenie. By mógł przynosić zyski potrzebne do tego są wysokie dochody społeczeństwa, których część przeznaczona zostaje na potrzeby wyższego rzędu.

### **Struktura konkurencji wewnątrz sektora.**

Nie można powiedzieć, że konkurencja w sektorze jest ostra. Wszystko zależy od gustów klientów. To oni decydują co się ogląda, czego się słucha. Ktoś nieznany z dnia na dzień może stać się sławny i to nie w wyniku prowadzenia ostrej walki konkurencyjnej, ale dlatego, że tak życzą sobie klienci tego sektora. Podobnie ktoś kto prowadzi działania zmierzające do wypromowania go, jeśli nie trafi w sedno potrzeb klienta, jego próby skończą się fiaskiem.

Jak w każdym sektorze jeśli już jest walka, to odbywa się ona w grupach strategicznych, a tylko czasami na ich granicach. W sektorze tym można wyróżnić następujące grupy strategiczne :

- ✓ Przemysł muzyki rozrywkowej
- ✓ Książka
- ✓ Kino
- ✓ Teatr, opera, balet
- ✓ Kabaret
- ✓ Telewizja
- ✓ Radio
- ✓ Muzyka poważna

Najostrzejsza walka konkurencyjna jest w grupach najbardziej skomercjalizowanych, tzn. : muzyka rozrywkowa, telewizja i radio.

Po skróconej analizie obu sektorów można stwierdzić, że inwestycja w niszę jaką jest połączenie gastronomii z rozrywką będzie przedsięwzięciem opłacalnym. Za jednym razem można połączyć zaspokojenie potrzeb elementarnych tj. potrzebę jedzenia i picia, a także

potrzeb wyższego rzędu, tzn. estetycznych, tj. kontakt z kulturą pod różnymi jej postaciami. Sektor gastronomii nie stwarza większych problemów inwestorom, jest on bardzo atrakcyjny, natomiast działalność w sektorze rozrywkowo-kulturalnym wymaga sporo pracy i wysiłku, ale również może przynieść zyski i zwiększyć dochodowość z całego przedsięwzięcia. Ponieważ poziom życia ludności progresywnie wzrasta, można spodziewać się opłacalności tego typu przedsięwzięć.

## **5.8. Analiza otoczenia**

### **1. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI NASZEJ FIRMY**

- różnorodność źródeł zaopatrzenia (kilku dostawców, duża liczba hurtowni)
- możliwość zdobycia taniej siły roboczej (wysoka lokalna stopa bezrobocia)
- zmiana gustów i preferencji konsumenckich
- wzrost zapotrzebowania na kontakt z kulturą
- brak istotnej konkurencji - nasza firma posiada niespotykany w Katowicach standard i profil działalności
- sezonowe zmiany asortymentu i cen sprzedaży
- wzrost przeciętnego miesięcznego spożycia wyrobów ciastkarskich i cukierniczych w ciągu ostatnich 3 lat
- pozytywna ocena społeczna.

### **2. CZYNNIKI PRZESZKADZAJĄCE ROZWOJOWI NASZEJ FIRMY**

- niestabilna sytuacja gospodarcza,
- rosnące koszty energii, paliwa, czynszu i inne,
- niestabilny system podatkowy,
- brak ruchu turystycznego - niższe obroty w sezonie letnim,
- ryzyko pojawienia się nowych konkurentów w branży gastronomicznej- ryzyko substytucji.

### **3. BARIERY WEJŚCIA NA RYNEK**

- potrzeby kapitałowe
- gorsza sytuacja kosztowa firmy (ze względu na krzywą doświadczenia)

- zróżnicowanie wyrobów istniejących na rynku,
- ograniczenia prawne:
- ustawa z dnia 23.12.1988 r. o działalności gospodarczej,
- ustawa z dnia 24.08.1991 r. o ochronie przeciwpożarowej,
- ustawa z dnia 25.11.1970 r. o warunkach zdrowotnych, żywnościowych i żywnieniu,
- Kodeks pracy.

## WNIOSKI Z ANALIZY OTOCZENIA

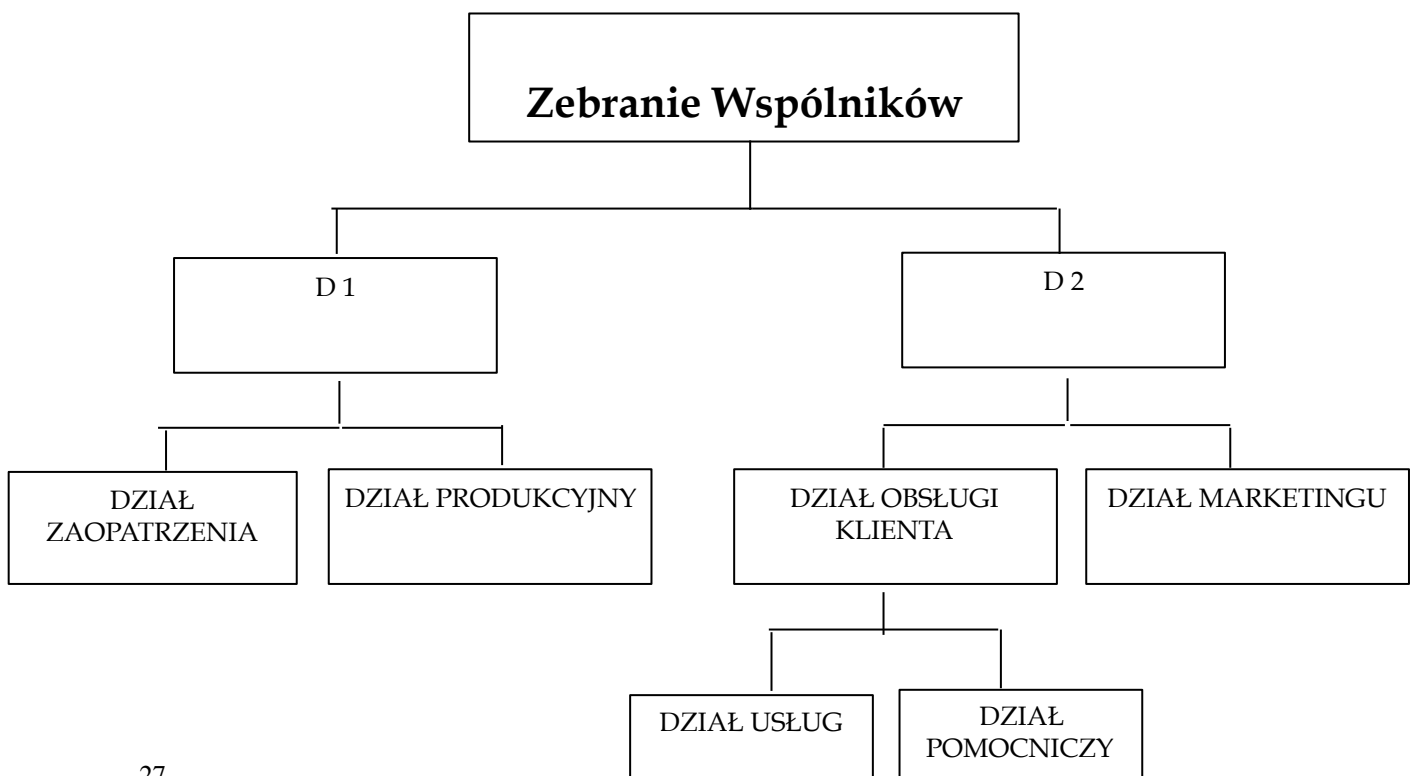
Istotnym zagrożeniem dla osiągnięcia zamierzonych celów będzie spadek realnego dochodu ludności, który może spowodować ograniczenie ilości klientów.

W osiągnięciu celów mogą także przeszkodzić lepsze, oryginalniejsze pomysły i rozwiązania wykorzystywane w nowopowstających lokalach.

Czynnikami sprzyjającymi rozwojowi naszej działalności i osiągnięciu celów będzie z pewnością potencjalny przyrost ludności, a zwłaszcza zwiększenie się liczby studentów.

## VI KADRY

### 6.1. Struktura organizacyjna firmy



Wykres nr 2. struktura organizacyjna

Źródło : opracowanie własne

## 6.2. Opis personelu

D 1 – Dyrektor 1- podlega mu dział zaopatrzenia i dział produkcji;

D 2 – Dyrektor 2 – podlega mu dział obsługi klienta i dział marketingu;

### Dyrektorzy:

- sprawują nadzór nad działalnością firmy;
- sprawują bezpośredni nadzór nad pracą działów;
- koordynują ustalanie strategii firmy w zakresie ekonomicznym, technicznym, inwestycyjnym i kadrami;
- nadzorują przestrzegania wymogów bezpieczeństwa i higieny pracy

*Dział zaopatrzenia* – bazuje na planach sprzedaży. Na podstawie planów sprzedaży i analizując wielkość zapasów uruchamia się procedurę zakupu brakujących towarów.

*Dział produkcyjny* – organizuje i realizuje proces produkcji.;

*Dział obsługi klienta* – dział, w którym następuje zaspokojenie potrzeb klienta. W ramach tego działu możemy wyróżnić dział usług i dział pomocniczy;

*Dział usług* - jest odpowiedzialny za bezpośrednią obsługę klienta;

*Dział pomocniczy* - wspomaga pracę działu obsługi klienta i działu usług;

*Dział marketingu* – prowadzi działalność w zakresie reklamy i promocji wyrobów.

Opracowuje zebrane spostrzeżenia i propozycje w zakresie sytuacji rynkowej i wymagań klientów.

W celu zmniejszenia kosztów zatrudnienia oraz mając na uwadze charakter firmy właściciel prócz w / w funkcji pełni również obowiązki szefa działu zaopatrzenia, natomiast właściciel 2 pełni dodatkowo funkcję szefa działu marketingu.

### 6.3. Polityka personalna

W ramach polityki personalnej przewidziane są :

- stały nadzór kierownictwa nad pracą personelu
- przyznawanie punktów karnych za uchybienia w pracy - brak staranności w wykonywaniu obowiązków, brak uprzejmości w stosunku do klientów, spóźnienia do pracy itp.,
- premia pieniężna za należyte wykonywanie obowiązków jako dodatek do wynagrodzenia.

### 6.4. Lista płac

Obowiązującą w przedsiębiorstwie listę płac przedstawia [zał. nr 8](#)

Poniższa tabela nr 5 przedstawia krótką charakterystykę stanowisk pracowniczych

Tabela nr 5 (charakterystyka stanowisk roboczych)

Źródło : opracowanie własne

Lp	Dział	Stanowisko pracy	Et	at	Liczba pracowników	Wymagane kwalifikacje	Zakres pełnionych funkcji
1.	DZIAŁ	kierownik kuchni	1		1	Doświadczenie, co najmniej 5 lat pracy w lokalu o podobnym charakterze	nadzór nad pracą pomocy kuchennej, inkasowanie należności za zamówienie

2.	PRODUKCYJ NY	pomoc kuchenna	1	1	zaświadczenie o ukończeniu kursu lub szkoły gastronomicznej, 3- letni staż pracy w lokalu o podobnym charakterze	realizowanie zamówień klientów
3.	DZIAŁ	kelner	1	2	zaświadczenie o ukończeniu kursu lub szkoły gastronomicznej, 2 kelnerów-kurs barmana	przyjmowanie i roznoszenie zamówień klientów, zastępowanie barmana
4.	USŁUG	barman	1	1	zaświadczenie o ukończeniu kursu lub szkoły gastronomicznej, mile widziana praktyka	serwowanie klientom napojów alkoholowych
5.		pianista	1/3	1	praktyczna umiejętność gry na pianinie	gra na pianinie
6.	DZIAŁ	ochroniar z	1/2	1	zaświadczenie o ukończeniu kursu obronnego, odpowiednie warunki fizyczne	ochrona klientów
8.	POMOCNICZ Y	szatniark a	1/4	1		obsługa szatni
9.		sprzątac zka	1/4	1		utrzymywanie czystości w lokalu firmy
		<b>SUMA</b>		<b>9</b>		

## VII TECHNIKA LOGISTYKA

### 7.1. Technika i technologia produkcji

#### Rodzaj stosowanej technologii

Stosowane technologie nie będą znacznie się różnić od technologii stosowanych w innych tego typu lokalach, aczkolwiek charakteryzować je będzie duża innowacyjność, kompleksowość i jakość, a przede wszystkim dostosowanie do europejskich standardów.

#### Lokal

Lokal będzie wynajmowany od Urzędu Miasta.

Powierzchnia naszej firmy wynosić będzie	190 m <sup>2</sup>
• powierzchnia lokalu dla klientów (łącznie z WC)	105 m <sup>2</sup>
• powierzchnia zaplecza i magazynu (łącznie z przebieralnią)	45 m <sup>2</sup>
• powierzchnia szatni	10 m <sup>2</sup>
• powierzchnia biura (łącznie z WC)	30 m <sup>2</sup>

Przed rozpoczęciem działalności konieczne będzie przeprowadzenie remontu pomieszczenia, który będzie obejmował:

- malowanie ścian
- położenie posadzki
- doprowadzenie instalacji wodnej

wyposażenie WC w urządzenia sanitarne

remont wejścia (drzwi wejściowe, szyby wystawowe).

Konieczne będzie również zamontowanie właściwego oświetlenia skomponowanego z wystrojem wnętrza, zakupienie żaluzji, zainstalowanie urządzeń klimatyzacyjnych.

#### Majątek produkcyjny

Po przeprowadzeniu remontu lokal zostanie odpowiednio wyposażony:

- neon świecący przed wejściem;
- zabezpieczenie przeciwpożarowe i alarm;

- wyposażenie pomieszczenia przeznaczonego dla klientów :

- \* stoliki
- \* krzesła
- \* krzesła barowe
- \* pianino z krzesłem
  - wyposażenie barowe
- \* meble barowe;
- \* kieliszki: do wina, szampana, koniaku, whisky;
- \* szklanki: do piwa i lemoniady;
- \* lampki do oświetlenia baru;
- \* szafka do ekspozycji napojów alkoholowych.
- \* żyrandole
- \* kinkiety
- \* kanapy

#### Dane o produkcji

Świadczenie usług :

- przygotowanie deserów, galaretek, sałatek, lodów;
- organizowanie wieczorów muzycznych i kulturalnych;

#### Gospodarka zapasami i odpadami :

Zapasy są gromadzone w magazynie (kawa, alkohol, cukier, budyń, rodzyнки, orzechy, mrożone owoce, serwetki, kostki zapachowe, papierowe ręczniki, środki czyszczące, szczegółowy wykaz zapasów – (Zał. nr 9)

odpady - produkty (ciasta, torty, ciastka), które nie zostaną sprzedane będą zwracane w danym dniu (w którym zostały zakupione) do ciastkarni, z którymi podpisaliśmy umowy z tak określonym warunkiem zwrotu.

Korzyści z lokalizacji :

ze względu na lokalizację naszej firmy w centrum miasta Katowic przy ul. 3 Maja oraz wynikającej z tego bliskości PKP, teatru, filharmonii, posiadamy większą liczbę klientów - jest to nasza główna korzyść z lokalizacji.



## 7.2. Logistyka

### 7.2.1. *Logistyka na wejściu*

#### - Środki transportu

Nie będziemy posiadali własnych środków transportu, ze względu na wysoki koszt ich utrzymania i konieczność zatrudnienia większej liczby pracowników. Skorzystamy natomiast z usług transportowych oferowanych przez dostawców, z którymi podpiszemy umowy na dłuższy okres czasu. Głównymi dostawcami kawiarni „Karmelkowe skrzypce” będą cukiernie, ciastkarnie i hurtownie. Mała wielkość dostaw dostarczana na bieżąco związana będzie z zaspokojeniem potrzeb klientów w danej chwili. Oferowane przez nas produkty muszą być świeże, dotyczy to przede wszystkim ciast i ciasteczek. Nie dopuszczamy możliwości sprzedaży starych produktów, gdyż to popsułoby renomę naszej firmy. W większą ilość zapasów będziemy się zaopatrywali w hurtowniach, co będzie dotyczyło produktów o odpowiednio długim terminie przydatności do spożycia.

#### - Magazyny

Ciastka i desery będą przechowywane w specjalnych ladach chłodniczych, co zabezpieczy je przed utratą świeżości. Pozostałe produkty będziemy magazynować w na zapleczu jako zapas konieczny. Napoje i alkohole będą umieszczone w szafkach do ekspozycji napojów alkoholowych, natomiast pozostałe zapasy w szafkach kuchennych, bądź w chłodni. Zapas naszej kawiarni będą stanowić także środki niezbędne do utrzymania czystości na jej terenie.

#### - Centra przetwarzania

W naszym przypadku głównym miejscem przetwarzania będzie kuchnia i zaplecze magazynowe. Będą się w nich znajdowały podstawowe sprzęty niezbędne do produkcji, i przechowywania towarów. W szafkach będzie mieściła się zastawa stołowa, która zapewni odpowiednią obsługę klientów. Zaplecze wyposażone jest także w pojemniki na odpadki.

#### - Centra dystrybucji

Obejmują one miejsca obrotu i magazynowania materiałów, energii lub informacji poza centrami przetwarzania, a także magazyny ekspedycji, magazyny zewnętrzne, składnice i składy. W naszym przypadku będzie to sala konsumpcyjna, szatnia, biuro, toaleta wraz z odpowiednim wyposażeniem.

- Centra sterowania i regulacji

Tworzą one logistyczny system informacyjny i decyzyjny. W kawiarni „Karmelkowe skrzypce” stanowią one wszelkie poniesione koszty niezbędne do obsługi i zaspokojenia potrzeb klienta, są to:

- Czynsz - Ze względu na trudność znalezienia wolnego placu w centrum Katowic będziemy wynajmować lokal do prowadzenia działalności gospodarczej. Czynsz płacimy z góry na początku każdego miesiąca.
- Opłaty za telefon - Telefon jest podstawowym środkiem komunikacji niezbędnym do prowadzenia działalności. Wszystkie dostawy zamawiamy telefonicznie, co pozwala nam zaoszczędzić czas.
- Opłata za elektryczność - Większość urządzeń wykorzystywanych w naszej kawiarni będzie elektryczna, dlatego też koszty te będą utrzymywać się na dość wysokim poziomie
- Zużycie wody - Woda jest środkiem niezbędnym do zachowania odpowiedniej higieny w procesie produkcyjnym. Będziemy z niej korzystali na bieżąco myjąc naczynia, czy serwując gorące napoje naszym klientom. Ponadto będzie ona zużywana przez gości, korzystających z toalety oraz do utrzymania czystości w lokalu.
- Ubezpieczenie firmy - Na wypadek nieszczęśliwych zdarzeń losowych nasza firma zostanie ubezpieczona.
- Klimatyzacja - W okresie od października aż do lutego korzystamy z ogrzewania centralnego na gaz, w pozostałych miesiącach w zależności od warunków pogodowych będziemy używali aparatury klimatyzującej pomieszczenie.
- Wydatki na prowadzenie biura - Będą one niezbędne do prowadzenia bieżącej działalności. Stanowią one koszty związane z zakupem odpowiedniego sprzętu

i oprogramowania; papieru oraz tuszu do drukarki, artykułów piśmienniczych, spinaczy.

Sposób kształtowania się powyższych kosztów przedstawia zał. nr 10 .

Zakładamy, że w każdym miesiącu zmienia się opłata za energię, telefon i zużycie wody. Ponad to w kolejnych latach zakładamy, że koszty wzrastają o 5% i 7% w stosunku do roku poprzedniego.

### 7.2.2. Logistyka na wyjściu

Sprzedaż produktów i usług przez kawiarnię „Karmelkowe skrzypce”, odbywa się na terenie lokalu. W przyszłości planujemy prowadzić działalność „na wynos”. Będzie ona dotyczyła następujących produktów: rurek z kremem, gofrów, lodów, ciast i ciasteczek, tortów, napojów.

W związku z tym będziemy ponosili nowy rodzaj kosztów związany z opakowaniami ochronnymi. Będą one służyły zarówno do transportu jak i manipulacji klientami (reklama).

## VIII ROZWÓJ, INWESTYCJE, KAPITAŁ

### 8.1. Kapitał potrzebny do uruchomienia firmy

#### 1) KOSZTY POCZĄTKOWE

Rodzaj kosztu	Kwota
Zabezpieczenie przeciwpożarowe i alarm	1 976 zł
Koncesja na sprzedaż napojów alkoholowych	80 zł
Malowanie	1 920 zł
Położenie posadzki	3 200 zł
Drzwi do lokalu	1 760 zł
Potrzebny zapas gotówki (na zakup towarów)	18155 zł
Czynsz	5 920 zł
Ubezpieczenie lokalu	260 zł

Wyposażenie	54 433 zł
Reklama	3 834 zł
SUMA	92 383 zł

Tabela nr 6 (koszty początkowe)

Źródło : opracowanie własne

Wydatki na wyposażenie lokalu (zał. nr 12)

- wyposażenie lokalu (+WC)	34.010,5 zł
- wyposażenie zaplecza	8.739,9 zł
- wyposażenie szatni	1.080 zł
- wyposażenie biura (+WC)	10.603,2 zł

Potrzebny kapitał wynosi:

Koszty początkowe	91.705 zł
Rezerwa (20% kosztów począt.)	18.000zł
Miesięczne koszty działalności	27.269,9 zł
<b>RAZEM:</b>	<b>136.974,9 zł</b>

## 2. Inwestycje

Główną inwestycją jest doprowadzenie do powstania lokalu gastronomiczno usługowego przynoszącego długotrwały zysk oraz zapewnienie mu stabilności ekonomicznej. Inwestycja ta zostanie zrealizowana poprzez drobniejsze inwestycje dokonane przez założycieli spółki. Inwestycje jednostkowe doprowadzą do: spisania umowy spółki, rejestracji w ewidencji działalności gospodarczej, ubezpieczenia lokalu, podpisania umowy najmu lokalu i zatrudnieniu personelu.

Inwestycje przedrealizacyjne to przede wszystkim przygotowanie lokalu – prace modernizatorskie takie jak: malowanie, położenie posadzki, zamontowanie wejściowych drzwi, zamontowanie neonu, wymiana elementów w WC, zamontowanie alarmu, wyposażenie lokalu, montaż oświetlenia i zabezpieczenia przeciwpożarowego.

### **8.3. Rozwój działalności.**

W ciągu najbliższych 10 – 15 lat rozpoczniemy działalność dwóch, trzech podobnie działających kawiarni, a może nawet restauracji, w większych miastach konglomeracji Śląska. Wszystkie nasze lokale będą utrzymane w podobnym tonie, będzie w nich panowała podobna atmosfera i będą nas odwiedzać podobni klienci. Jednak w każdym lokalu zaproponujemy inny rodzaj rozrywki kulturalnej. W pierwszej kolejności powstaną kawiarnie dla ludzi lubiących jazz i piosenką kabaretową, czy nawet kabaret.

Rozwiniemy współpracę zwłaszcza z młodymi utalentowanymi artystami, by zapraszać ich do naszych lokali na występy. Takie wieczory muzyczne będą organizowane z większą częstotliwością w miarę zdobywania doświadczenia menedżerskiego w przygotowaniu tego typu imprez.

W ciągu najbliższych pięciu lat stworzymy co najmniej trzy produkty firmowe, które będą kojarzyć się tylko z nami. Nadamy im nazwy nawiązujące do nazwy kawiarni.

Stworzymy doroczną imprezę kulturalną pod naszym patronatem tj. np. benefisy w teatrze „Piwnica pod baranami”. Przewidujemy, że będzie to rodzaj przeglądu, konkursu młodych talentów z dziedziny śpiewu, gry na instrumentach, kabaretów studenckich. Będziemy promować głównie licealistów i studentów Śląska. W tym celu nawiążemy współpracę z poważnym partnerem – sponsorem takiej imprezy.

Progresywnie zwiększymy powierzchnię naszych lokali, tak by w każdej z nich mogło pomieścić się jednorazowo 150 osób. W pierwotnie powstałych kawiarniach utworzymy zaplecze do rozpoczęcia działalności restauracji. Gamę naszych produktów poszerzymy o dania restauracyjne, usługi rozszerzymy o organizację imprez okolicznościowych i catering.

Zatrudnimy osoby, które będziemy szkolić i inwestować w ich karierę zawodową, tak ,by nie były zmuszone odejść i szukać zatrudnienia u konkurencji. Personel będzie naszym kapitałem, o który będziemy dbać i rozwijać.

Będziemy utrzymywać stałą kontrolę nad jakością naszych produktów, wprowadzać innowacje w zakresie proponowanych dań i usług, czego rezultatem będzie stworzenie piwnicy win z prawdziwego zdarzenia, gdzie będzie można znaleźć wina najlepszych marek, z wszystkich zakątków świata, gdzie tylko jest produkowane.

## **IX PROJEKCJE EKONOMICZNO FINANSOWE**

### **9.1. BILANS**

### **9.2. CASH FLOW**

### **9.3. RACHUNEK WYNIKÓW**

## **X ANALIZA WRAŻLIWOŚCI I CZYNNIKI RYZYKA**

### **10.1. ANALIZA WSKAŹNIKOWA**

#### **10.1.1. Rok 2019**

##### **Wskaźniki płynności finansowej**

##### *➤ Wskaźnik płynności bieżącej*

Na początku roku wskaźnik osiąga zadowalający poziom, gdyż mieści się w granicach 1,66-1,94. Oznacza to, że zachowanie równowagi finansowej firmy wymaga bieżących pasywów, przy czym minimum bezpieczeństwa finansowego określa poziom wskaźnika równy 1,2.

W okresie od kwietnia, aż do października wskaźnik utrzymuje się w granicach 2,23-3,70, co związane jest z mniejszym udziałem zobowiązań bieżących w finansowaniu cyklu eksploatacyjnego.

W listopadzie i grudniu wskaźnik płynności bieżącej kształtuje się na bardzo wysokim poziomie i wynosi on 12,28 i 12,63. Nadmiernie wysoka wartość wskaźnika powinna skłonić kierownictwo przedsiębiorstwa do zbadania przyczyn takiego kształtowania się omawianej relacji. Być może jest to związane z zamrożeniem dużej ilości środków pieniężnych na rachunku bankowym i w postaci papierów wartościowych oraz spłatą kredytu.

➤ *Wskaźnik szybki*

Wskaźnik ten pokazuje nam stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami o dużym stopniu płynności. W przypadku kawiarni „Karmelkowe skrzypce” wskaźnik uważany jest za satysfakcjonujący i utrzymuje się w granicy 1,0. Z najlepszą sytuacją mamy do czynienia w okresie od lipca do grudnia, co świadczy o tym, że przedsiębiorstwo może sprostać bieżącym zobowiązaniom.

### **Wskaźniki zadłużenia**

➤ *Wskaźnik poziomu zadłużenia aktywów*

Wskaźnik ten określa udział zobowiązań, czyli kapitałów obcych, w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa.

W styczniu i lutym w kawiarni została zachowana równowaga między kapitałem obcym, a kapitałem własnym, gdyż wskaźnik wynosi odpowiednio 60,18% i 59,01%.

W marcu równowaga została nieco zachwiana i wskaźnik wynosi 51,42%. W kolejnych miesiącach 2004 roku wielkość wskaźnika maleje. Najmniejszą wartość przyjmuje w grudniu i wynosi 7,92%.

Z powyższego wynika, że przedsiębiorstwo nie ponosi ryzyka finansowego i nie może utracić zdolności do zwrotu długu.

➤ *Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego*

Określa on stopień zaangażowania kapitału obcego w stosunku do kapitału własnego, a więc możliwość pokrycia zobowiązań kapitałami własnymi.

W pierwszych trzech miesiącach wskaźnik utrzymuje się na odpowiednim poziomie, w związku z czym kawiarnia nie miałaby problemów z zaciągnięciem kredytu. W kolejnych miesiącach wskaźnik ulega znacznemu spadkowi. Związane jest ze zmniejszeniem wartości

zysku przeznaczanego na powiększenie kapitału własnego. Banki niechętnie udzieliłyby firmie kredytu inwestycyjnego, gdyż kapitał własny w stosunku do zamierzonego kredytu nie osiąga relacji 1:1.

### **Wskaźniki rentowności**

#### ➤ *Wskaźnik rentowności brutto*

Odzwierciedla on politykę cen przedsiębiorstwa oraz zysk, jaki generuje ono poprzez określoną wielkość sprzedaży

W przypadku kawiarni wskaźniki te utrzymują się na niskim poziomie. W miesiącu styczniu wskaźnik oscyluje wokół wielkości 0% . Związane jest to z bardzo małym zyskiem, a dużą wielkością sprzedaży.

W kolejnych miesiącach wskaźnik utrzymuje się w granicy od 10%-31%. Najwyższy poziom osiąga w lipcu.

#### ➤ *Wskaźnik rentowności kapitału własnego*

Pozwala ona określić stopę zysku jaką przynosi inwestycja w dane przedsiębiorstwa.

Wartość powyższego wskaźnika jest bardzo niska i styczniu wynosi niecałe 1%. W pozostałych miesiącach mieści się w przedziale od 4%-23%.

Z najlepszą sytuacją mamy do czynienia w miesiącu lipcu. W tym okresie przedsiębiorstwo może poszczycić się najkorzystniejszą sytuacją finansową i ma największe szansę na rozwój dalszej działalności.

#### ➤ *Wskaźnik rentowności aktywów*

Wyznacza on ogólną zdolność aktywów przedsiębiorstwa do generowania zysku, czyli pokazuje, jak efektywnie firma zarządza swoimi aktywami.

Podobnie jak wcześniejsze wskaźniki rentowności jest on niski.

Najmniejszą wartość osiąga w styczniu, natomiast najlepsza w sierpniu i wynosi 15%.

Z powyższego wynika, że w firmie mamy do czynienia z średnią sytuacją finansową . Związane jest to zapewne ze stosowaną polityką jakości (wysokich cen), która charakteryzuje się wysoką zyskownością i niską rotacją aktywów.



### **10.1.2. Rok 20020**

#### **Wskaźniki płynności finansowej**

➤ *Wskaźnik płynności bieżącej*

W drugim roku działalności wskaźnik utrzymuje się na dość wysokim poziomie. W firmie nie zostaje zachowana równowaga finansowa, co może być związane z przeznaczeniem większości wygenerowanego zysku na zakup papierów wartościowych i rozmiarem środków pieniężnych na rachunku bankowym.

W drugim roku nastąpił poza tym wzrost sprzedaży, który także przyczynił się do powyższego poziomu wskaźnika

➤ *Wskaźnik szybki*

W każdym z kwartałów oscyluje wokół jedności. Sytuacja taka powinna satysfakcjonować podmioty prowadzące działalność gospodarczą. Kawiarnia jest w stanie sprostać bieżącym zobowiązaniom.

#### **Wskaźniki zadłużenia**

➤ *Wskaźnik poziomu zadłużenia aktywów*

Wskaźnik ten utrzymuje się na niskim poziomie, w związku z czym firma nie ponosi żadnego ryzyka finansowego. Związane jest to z dużymi przychodami ze sprzedaży produktów i usług oraz spłatą kredytu bankowego w poprzednim roku

➤ *Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego*

W 2003 roku wskaźnik ten osiąga bardzo niskie wartości. Związane jest to z niewielkim procentem zysków inwestowanych w kapitał własny.

## **Wskaźniki rentowności**

### ➤ *Wskaźnik rentowności brutto*

W 2003 roku utrzymuje się on na wysokim poziomie. Najniższy jest w drugim kwartale i wynosi zaledwie 18%. Z najkorzystniejszą sytuacją jest w pierwszym kwartale.

Związane jest to z wysokim poziomem wygenerowanego zysku i sprzedaży. Kawiarnia jest w stanie ze sprzedaży swoich produktów i usług pokryć koszty własne i zysk.

### ➤ *Wskaźnik rentowności kapitału własnego.*

Powyższy wskaźnik mieści się w granicach od 9%-14%. Wynika, z tego więc, że przedsiębiorstwo największe możliwości rozwoju ma w pierwszym kwartale.

### ➤ *Wskaźnik rentowności aktywów*

Poziom tego wskaźnika w przypadku kawiarni „karmelkowe skrzypce” w dużej mierze kształtuje się zależnie od wielkości sprzedaży. W drugim kwartale wskaźnik jest najwyższy gdyż osiągamy duże zyski ze sprzedaży.

## **10.1.3. Rok 2020**

### **Wskaźniki płynności finansowej**

#### ➤ *Wskaźnik bieżącej płynności*

W 2004 roku wskaźnik jest o wiele wyższy niż w poprzednich latach. Związane jest to z dużą ilością gotówki, która nie jest odpowiednio inwestowana przez kawiarnię

#### ➤ *Wskaźnik szybki.*

Podobnie jak w poprzednich latach osiąga on satysfakcjonującą wartość.

Z powyższego wynika, że kawiarnia przez cały dotychczasowy okres działalności nie ma trudności ze spłatą bieżących zobowiązań.

### **Wskaźniki zadłużenia**

#### *➤ Wskaźnik poziomu zadłużenia aktywów*

W 2004 roku osiąga bardzo niskie wartości i tak w trzecim kwartale kształtuje się na poziomie 3,38%

Niski poziom wskaźnika związany jest z niewielkimi kosztami ponoszonymi z tytułu prowadzonej działalności. Kawiarnia jest w dobrej sytuacji, gdyż posiada na bieżąco reguluje swoje długi wobec innych jednostek gospodarczych.

### **Wskaźniki rentowności**

#### *➤ Wskaźnik rentowności brutto*

W stosunku do poprzedniego roku uległ spadkowi. Największą wartość osiągnął w drugim kwartale i wynosi 31%. Wynika z tego, że kawiarnia właśnie w tym okresie generuje najwyższe zyski ze sprzedaży

#### *➤ Wskaźnik rentowności kapitału własnego*

Jego wielkość także uległa dużemu spadkowi w stosunku do poprzedniego roku. W pierwszym kwartale wskaźnik osiąga najmniejszą wartość i wynosi jedynie 2%, natomiast w drugim kwartale wynosi najwięcej tj. 9%. Tak niski poziom wskaźnika rentowności kapitału własnego w poszczególnych kwartałach wynika z proporcjonalnego wzrostu zysku w stosunku do kapitału własnego. Nie jest to jednak zbyt dobra sytuacja dla firmy, gdyż nie ma ona zbyt dużych perspektyw na rozwój w bieżącym roku.

#### *➤ Wskaźnik rentowności aktywów.*

Wskaźnik ten kształtuje się na wyższym poziomie niż w 2003 roku. W 2004 roku wzrosła zdolność aktywów kawiarni „Karmelkowe skrzypce” do generowania zysku, co świadczy o tym, że jednostka gospodarcza efektywnie zarządza swym majątkiem.

## 2. Próg rentowności

Z powyższej analizy wynika, że próg rentowności kształtuje się na najwyższym poziomie w 3 roku działalności kawiarni „Karmelkowe skrzypce”. Jest to związane ze wzrostem popularności kawiarni oraz wysokim poziomem przychodów osiągniętych ze sprzedaży produktów.

## XI ANALIZA SWOT

W analizie strategicznej szczególne znaczenie ma metoda SWOT. Jest ona propozycją systematycznej i wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy.

### 11.1. LISTA PROBLEMÓW STRATEGICZNYCH

Najważniejsze problemy:

- I.
  1. Co zrobić, aby wykorzystując szeroki wachlarz produktów zmienić gusty i preferencje konsumentów?
  2. Co zrobić, aby wykorzystując szeroki wachlarz produktów zwiększyć spożycie wyrobów ciastkarskich i cukierniczych?
  3. Co zrobić, aby dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze kierowniczej zapewnić sobie dobre zaopatrzenie?
  4. Co zrobić, aby dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze wykorzystać efekt snobizmu?
  5. Co zrobić, aby dzięki wystrojowi wnętrza wykorzystać efekt snobizmu?
  6. Co należy zrobić, aby dzięki kulturze firmy wykorzystać efekt snobizmu?
  7. Jak dzięki lokalizacji zwiększyć spożycie wyrobów ciastkarskich?
- II.
  1. Jak dzięki szerokiemu wachlarzowi produktów zmniejszyć ryzyko pojawienia się nowych konkurentów?
  2. Jak dzięki wysokiej jakości produktów i usług zmniejszyć ryzyko pojawienia się nowych konkurentów?

3. Jak dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze kierowniczej zmniejszyć wydatki na promocję?
  4. Jak dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze kierowniczej zmniejszyć ryzyko pojawienia się nowych konkurentów?
  5. Jak dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze kierowniczej przeciwdziałać wzrostowi popularności barów szybkiej obsługi?
  6. Jak dzięki wizerunkowi produktu zmniejszyć ryzyko substytucji produktów i usług?
- III.
1. Co zrobić, aby mała znajomość rynku nie ograniczyła możliwości wykorzystania dobrego zaopatrzenia?
  2. Co zrobić, aby początkowy brak organizacji firmy nie ograniczył możliwości wykorzystania dobrego zaopatrzenia?
  3. Co zrobić, aby brak kontaktów ze środowiskami artystycznymi nie ograniczył możliwości wykorzystania efektu snobizmu?
- IV.
1. Co zrobić aby mała znajomość rynku nie potęgowała ryzyka pojawienia się nowych konkurentów?
  2. Co zrobić, aby brak umiejętności wykorzystania instrumentów marketingowych nie potęgował wydatków na promocję?

## **11.2. FORMUŁOWANIE ROZWIĄZAŃ PROBLEMÓW STRATEGICZNYCH**

- I.
1. Wprowadzić zróżnicowaną ofertę produktów, w tym produkty bez zawartości cukru.
  2. Zapewnić wysoką jakość oraz szeroką ofertę produktów i w ten sposób przyciągnąć klientów.
  3. Szkolenie kadry kierowniczej w zakresie zaopatrzenia oraz systematyczne rozeznanie rynku.
  4. Kadra musi zapewnić odpowiedni wystrój wnętrza oraz zastosować odpowiednią politykę cen i zapewnić wysoką jakość produktów.
  5. Wprowadzić stylowy, oryginalny i luksusowy wystrój wnętrza.
  6. Dzięki promocji sprzedaży - wprowadzenie do oferty ciastek z niespodzianką i bezpłatnych produktów z okazji świąt.
  7. Finansowanie akcji charytatywnych.

8. Wprowadzenie atrakcyjnych godzin otwarcia, odpowiednich dla różnych klientów.
- II.
    1. Rozszerzenie oferty produktów i jej urozmaicenie.
    2. Stałe utrzymywanie wysokiej jakości produktów i usług.
    3. Szkolenie kadry w zakresie marketingu.
    4. Orientacja rynkowa kadry w zakresie podejmowanych decyzji dotyczących działalności firmy.
    5. Szeroko pojęta promocja.
    6. Atrakcyjny wizerunek produktu ( ciastka z niespodzianką i bezpłatne ciastka).
  - III.
    1. Szkolenie w zakresie zaopatrzenia.
    2. Różnego rodzaju szkolenia.
    3. Nawiązanie kontaktów ze środowiskami artystycznymi.
  - IV.
    1. Szkolenia i ciągła orientacja rynkowa.
    2. Szkolenie kadry w zakresie marketingu.

### **11.3. STRATEGIA CZĄSTKOWA**

#### I ćwiartka siły – szanse

S<sub>1</sub> O<sub>1</sub>    S<sub>1</sub> O<sub>4</sub>

Czy szeroki wachlarz produktów wykorzysta zmianę gustów i preferencji konsumenckich oraz utrzymujący się wzrost spożycia wyrobów ciastkarskich i cukierniczych?

Strategia cząstkowa wybrana na podstawie I ćwiartki będzie polegać na poszerzeniu wachlarza oferowanych produktów, gdyż pozwoli to wykorzystać szansę jaką stwarza zmiana gustów potencjalnych klientów oraz wzrastający poziom spożycia wyrobów cukierniczych i ciastkarskich.

#### II ćwiartka siły - zagrożenia

S<sub>2</sub>T<sub>3</sub>

Czy zatrudniona wysoko wykwalifikowana kadra przezwycięży ryzyko pojawienia się nowych konkurentów?

Odpowiednio przygotowana kadra pod kątem ciągłej obserwacji i analizy zmian dokonujących się na rynku oraz u konkurentów pozwoli na umocnienie własnej pozycji na rynku. Stanie się to dodatkową przeszkodą dla osób chcących założyć konkurencyjne dla naszej kawiarni lokale.

### III ćwiartka słabości - szanse

W<sub>3</sub> O<sub>3</sub>

Czy mała znajomość rynku uniemożliwi wykorzystanie bezproblemowego zaopatrzenia?

Z uwagi na to, że rynek jest otoczeniem naszej kawiarni należy znać jego strukturę oraz zachodzące w nim zmiany. Słaba znajomość rynku wpłynie na zły wybór dostawców i niewykorzystanie atrakcyjnych ofert innych podmiotów.

### IV ćwiartka słabości - zagrożenia

W<sub>3</sub> T<sub>3</sub>

Na ile mała znajomość rynku będzie wzmacniać ryzyko pojawienia się nowych konkurentów?

Bieżąca kontrola rynku pozwoli na uchwycenie i wykorzystanie nadarzających się korzyści. Jednak brak kontaktu z rynkiem spowoduje, że nowo powstała konkurencja będzie dla nas istotnym zagrożeniem, mogącym zachwiać naszą działalność.

## **XII HARMONOGRAM WDRAŻANIA W ŻYCIE**

Rozpoczęcie działalności kawiarni „karmelkowe skrzypce” przewiduje się na 01.01.2020 roku.