

2007

Biznes Plan „Sieć kawiarni”



IPO.pl

Doradca dla biznesu

ul. Powstańców Śląskich 5

53-332 Wrocław

e-mail: reklama@ipo.pl

Tel. +48 71 780 20 55

Biznes plan

Daily Coffee

Biznes Plan przygotowany w oparciu o materiały dostarczone przez firmę [Palo Alto](#), producenta programu [Business Plan PRO 2007](#).

1. Streszczenie

1.0 Streszczenie

Daily Coffee jest wyspecjalizowanym sprzedawcą napojów. DC wykorzystuje nowatorski system w przemyśle usług gastronomicznych i napojów, by dostarczać gorące oraz zimne napoje w prosty, efektywny sposób. DC daje swoim klientom możliwość zamówienia drinka z kawą espresso, świeżo parzonej kawy czy innego napoju, wprost z samochodu. Wystarczy podjechać pod okienko, przy którym sprzedawca odbierze zamówienie (Drive-thru). DC jest wysokiej klasy alternatywą dla fast-food'ów, stacji benzynowych czy sieciowych kawiarni.

Daily Coffee oferuje swoim bywalcom najlepsze, gorące i zimne napoje, a w szczególności kawy, mieszanki herbat i koktajle na zamówienie. Dodatkowo DC będzie oferował drinki bezalkoholowe, świeżo pieczone ciasta i inne słodkie. Uwzględniając zmiany pór roku, DC będzie przygotowywał specjalne napoje jak gorąca czekolada, mrożona kawa czy gorący jabłkowy cydr.

Daily Coffee skoncentruje się na dwóch grupach klientów:

- Codziennych klientach podróżujących z/do pracy, sklepu, dostawców dóbr i usług, czyli wszystkich tych którzy na co dzień będą mijali to miejsce samochodem – dojeżdżający klienci.
- Drugą grupę stanowią klienci, którzy poszukują ciągle nowych, smacznych napojów i przekąsek, jednak środowisko w którym żyją nie pozwala im na swobodne przemieszczanie się w tym celu – uwięzieni klienci.

Daily Coffee zamierza spenetrować rynek zarówno dojeżdżających jak i uwięzionych klientów, poprzez stworzenie lokali typu Drive-thru oraz Mobilnych Kafejek, które znajdują się w najbardziej ruchliwych i dostępnych lokalizacjach. Punkty Drive-thru zaprojektowane są w ten sposób, by zapewnić sprawną obsługę obu pasów ruchu, a w dodatku dostarczyć „kubek gorącej kawy” w czasie krótszym niż lokalne, sieciowe kawiarnie.

Perspektywy finansowe DC są całkiem obiecujące. Początkowe koszty będą znacznie niższe, niż w przypadku wielu firm, które dopiero rozpoczynają działalność. Działalność wymaga z kolei dużych zasobów siły roboczej, DC zauważa również zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych pracowników. Inwestycja w pracowników będzie jednym z ważniejszych elementów wyróżniających DC na tle konkurencji. Dla potrzeb tego planu wydatki poszczególnych lokali i niezbędne wyposażenie zostały sfinansowane. Aby czerpać korzyść z prognozowanych spadków cen, została zgromadzona niewielka ilość zapasów.

Daily Coffee przewiduje, że wstępna kombinacja inwestycji i finansowania długoterminowego w kwocie 425 tys. dolarów, nie będzie wymagać dodatkowego kapitału własnego, ani kredytów poza środkami koniecznymi na zakup obiektów i ich wyposażenia. To oznacza wolniejszy wzrost, niż możliwy w odwrotnym przypadku, jednak będzie on stabilny, oparty na wymaganiach konsumentów i popycie na produkty.

Daily Coffee zamierza stać się wersją Drive-thru firmy Starbucks, poprzez uzyskanie kilku milionów dolarów z oferty publicznej bądź od prywatnych inwestorów, co pozwoliłoby na

otwarcie od 20 do 30 punktów usługowych rocznie, we wszystkich ośrodkach miejskich z liczbą ludności przekraczającą 150 000. Jest to preferowana przez kadrę zarządzającą strategia wyjścia. Zagrożeniem jest „przebudzenie się” konkurencji, która może stworzyć własną sieć placówek przed dotarciem w dany region DC. Pociągnie to za sobą konieczne wydatki związane z reklamą by osiągnąć a później utrzymać odpowiedni udział w rynku. Wiedza o tych ryzykach – i przygotowanie się do nich – daje DC przewagę potrzebną do zrealizowania zamierzonej strategii.

Zestawienie bilansowe pokazuje wartość netto w trzecim roku na poziomie 1 075 969 USD, saldo w wysokości 773 623 USD i przychody 860 428 USD, na podstawie danych z 13 lokali Drive-thru oraz 4 Mobilnych Kafejek. Nie jest niemożliwe wypracowanie wartości rynkowej na poziomie 4 do 9 milionów dolarów. Obecnie podobne przedsiębiorstwa osiągają przychody cztero-, a nawet dziesięciokrotnie wyższe. Zwiększenie sukcesu DC to czysta matematyka, wystarczy że pomnożymy ten sukces przez liczbę obszarów metropolitarnych pomiędzy obszarami górskimi Stanów Zjednoczonych.

1.1 Cele

Daily Coffee ustalił trzy główne cele, które firma pragnie zrealizować w przeciągu trzech najbliższych lat:

1. Trzynaście lokali Drive-thru i cztery w pełni wykorzystywane Mobilne Kafejki do końca trzeciego roku.
2. Zysk brutto na poziomie 45% lub więcej
3. Zysk netto powyżej 15% wartości sprzedaży

1.2 Misja

Misja Daily Coffee składa się z trzech misji, jednak każda z nich jest komplementarna i równoważna:

Misja produktu – Dostarczać klientom jak najlepsze napoje w jak najkrótszym czasie.
Misja społeczna – Dostarczać społeczeństwu wsparcia poprzez angażowanie klientów.
Misja ekonomiczna – Działać i rozwijać się na zyskownym poziomie dzięki rozważnym decyzjom ekonomicznym.

1.3 Klucze sukcesu

W tym biznesie są cztery drogi do osiągnięcia sukcesu, trzy z nich są wspólne dla wszystkich przedsiębiorstw działających w sektorze usług gastronomicznych, natomiast czwarta droga – Misja społeczna – pozwoli nam uzyskać dodatkowe uznanie społeczeństwa.

1. Świetne lokalizacje – dobra widoczność, duże zagęszczenie ruchu, wygodny dostęp.
2. Najlepsze produkty – najświeższe ziarna kawy, najczystszy sprzęt, najwyższej klasy opakowania, konsekwentny smak.
3. Najmilsza obsługa – radosna, zdolna, profesjonalna, charakterystyczna.
4. Pierwszorzędna reputacja – marketing szeptany, promocja naszej działalności charytatywnej.

2. Streszczenie przedsięwzięcia

2.0 Opis/streszczenie przedsięwzięcia

Daily Coffee jest sprzedawcą wyjątkowych napojów. DC stosuje nowy w branży gastronomicznej system, który pozwala dostarczyć ciepłe i gorące napoje w dogodnym czasie. DC daje możliwość zamówienia kawy wprost z samochodu, kawy która zostanie przygotowana przez baristę (osoba wyspecjalizowana w wybieraniu, przyrządzaniu oraz podawaniu kawy), pomoże on również dopasować odpowiednią kawę do osoby. DC oferuje wysokiej klasy produkty i usługi w opozycji do stacji benzynowych, fast-food'ów czy sieciowych kawiarni, które nie są w stanie oferować klientom tak pierwszorzędnych napojów.

2.1 Struktura własności

Daily Coffee jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością. Wszystkie udziały są obecnie w posiadaniu Bartłomieja i Teresy Rybkiewiczów, jednak zamierzają oni użyć ich w celu pozyskania kapitału.

Planowana jest odsprzedaż 100 jednostek udziałów w spółce członkom rodziny, przyjaciołom oraz Aniołom Biznesu. Każda udział jest wyceniany na 4 250 USD, przy minimalnym zakupie pięciu udziałów lub minimalnej inwestycji w kwocie 21 250 USD na inwestora.

Jeśli uda się spieniężyć wszystkie udziały, zgodnie z planem finansowym przedstawionym w sekcji finansowej, Bartłomiej i Teresa Rybkiewiczowie pozostaną w posiadaniu 51% udziałów.

2.2 Rozpoczęcie działalności – streszczenie

Wydatki Daily Coffee na rozpoczęcie działalności wynoszą tylko 370 000 USD. Większość tej sumy zostanie przeznaczona na budowę lokali, spłatę depozytów/zastawu/kaucji i kapitał na sześciomiesięczne potrzeby operacyjne. Kolejne 35 000 USD zostanie przeznaczone na zakup niezbędnego wyposażenia oraz jednorazowe wydatki. Daily Coffee przewiduje, że w pierwszych sześciu miesiącach będzie potrzebny kapitał operacyjny w wysokości 30 000 USD

[tabela: koszty rozpoczęcia działalności – okres 6 miesięcy]

2.3 Lokalizacja firmy i budynki

Daily Coffee zamierza otworzyć pierwszy lokal na ulic Gupika w Centrum Handlowym. Kolejne 12 lokali typu Drive-thru zostanie otwartych na obecnym obszarze metropolitalnym w ciągu trzech lat. Pierwszy punkt będzie również służył za punkt zapatrzenia dla Mobilnych Kafejek.

Demografia i infrastruktura rejonu, zalecana przy otwieraniu restauracji typu Drive-thru:

Natężenie ruchu na jezdni przy której znajduje się lokal ponad 40 000 samochodów

Dobra widoczność z drogi

Łatwy dojazd z sygnalizacją świetlną jeśli natężenie ruchu mniejsze niż 30 000 samochodów

Istniejący sklepy w okolicy np. centra handlowe.

3. Produkty

3.0 Produkty

Daily Coffee oferuje swoim bywalcom najlepsze gorące i zimne napoje, a w szczególności kawy, mieszanki herbat i koktajle na zamówienie. Dodatkowo DC będzie oferowało drinki bezalkoholowe, świeżo pieczone pastry i inne słodczyce. Uwzględniając zmiany pór roku, DC będzie przygotowywało specjalne napoje jak gorąca czekolada, mrożona kawa czy gorący jabłkowy cydr.

3.1 Opis produktów

DC oferuje swoim klientom, zarówno w lokalach typu Drive-thru jak i w Mobilnych Kafekach, możliwość skomponowania samemu idealnej mieszanki ziaren, by kawa z niej zaparzona spełniła wszystkie oczekiwania. Każdy zatrudniony przez nas barista to wyszkolony w wybieraniu, parzeniu i serwowaniu kawy, jak również pozostałych napojów specjalista, przywiązujący największą wagę do szczegółów.

Poza kawą, Daily Coffee będzie oferowało również herbaty, wody krajowe i włoskie, mrożone napoje kawowe, specjalne sezonowe drinki, pastry i inne pieczone smakołyki. Ofertę będą uzupełniać kubki kawowe, koszulki, czapki z daszkiem i inne gadżety z naszym logo, które będą sprzedawane w Internecie.

3.2 Analiza konkurencji

Daily Coffee uważa się za firmę działającą w branży detalicznej sprzedaży kawy. Jednak, zdaje sobie sprawę, że konkurencja oferuje szeroką paletę produktów od drinków bezalkoholowych po koktajle mleczne.

Konkurencję DC będą stanowiły trzy grupy podmiotów:

Sieciowe kawiarnie jak Coffee Heaven czy Starbucks

Lokalne, prywatne kawiarnie o niewielkim zasięgu

Sieciowe restauracji np. McDonald's

Rzeczy które sprawią, że Daily Coffee będzie się wyróżniało na tle konkurencji:

DC będzie dostarczało produkty w najbardziej dogodny i efektywny sposób z możliwych – albo w jednym z lokali Drive-thru ulokowanych po obydwu stronach drogi albo poprzez Mobilne Kafekki, które same dotrą do klienta. To będzie odróżniało nas od konkurencyjnych lokali, w których klienci żeby kupić kawę muszą stać w horrendalnie

długich kolejkach, znaleźć miejsce parkingowe czy uprzątnąć bałagan pozostawiony przez poprzedników. Klienci DC wystarczy, że podjadą pod okienko, złożą zamówienie i mogą kontynuować podróż. Oczywiście można również wysiąść z samochodu i zamówić napój i wypić go w spokoju.

Drugą różnicą jest znaczący udział w problemach lokalnych. The Daily Perc zamierza przeznaczać do 7,5% ze swojego dochodu na cele charytatywne, wskazane przez klientów, szkoły, szpitale czy inne instytucje.

3.3 Dostawcy

Daily Coffee nabywa kawę w firmie PJ's Coffee. DC ma również umowy z przedstawicielami takich marek jak Major Brand, Coca Cola, Big Train, Al.'a Famous Filled Bagels, L&N Products i Royal Distribution.

Lokale Drive-thru zostaną stworzone przez przedsiębiorstwo Miejskie Stacje, natomiast Mobilne Kafejki zostaną wyprodukowane przez przedsiębiorstwo TowTech.

Dostawcy wyposażenia lokali to m.in. PJ's Coffee, Miejskie Stacje, Teler Ford i Retail Image Programs. Sprzęt komputerowy i dostęp do Internetu zapewnia firma ITI Software.

3.4 Technologia

System dostaw DC jest oparty na autorskiej technologii. Firma zaprojektowała prawdziwe działa sztuki, dwu stronne lokale typu Drive-thru, które oferują najwyższą efektywność przy zapewnieniu pełnej wygody.

[można w tym miejscu dołączyć plan przedstawiający ulokowanie lokali wzdłuż drogi]

Daily Coffee zaprojektowało Mobilne Kafejki, które będą rozmieszczane od czasu do czasu na terenie szkół, uczelni wyższych, terenach z dużą alokacją biznesu czy na terenie wydarzeń miejskich.

3.5 Przyszłe produkty

Jako sezonową zmianę, Daily Coffee będzie oferowało produkty, które wzmocnią sprzedaż i usatysfakcjonują odbiorców. W okresie letnim DC będzie wyrównywało spadające zyski ze sprzedaży napojami gorącymi, sprzedając więcej zimnych napojów jak i drinki bezalkoholowe. Lokale będą również serwowały specjalne napoje podczas okresów świątecznych jak specjalne koktajle mleczne na Boże Narodzenie – Egg nog, czy gorący cydr jabłkowy serwowany podczas jesieni.

Daily Coffee nastawia się na spełnianie próśb klientów, dlatego też będziemy zbierać ich opinie i sugestie by jak sprostać im wymaganiom.

4. Analiza rynku – podsumowanie

4.0 Analiza rynku – podsumowanie

Daily Coffee skoncentruje się na dwóch grupach klientów:

Codziennych klientach podróżujących z/do pracy, sklepu, dostawców dóbr i usług, czyli wszystkich tych którzy na co dzień będą mijali to miejsce samochodem – dojeżdżający klienci.

Drugą grupę stanowią klienci, ze względu na miejsce w którym się znajdują, nie są w stanie swobodnie przemieszczać się w celu nabycia upragnionego napoju – uwięzieni klienci.

4.1 Segmenty rynku

Daily Coffee skupi swoją działalność na dwóch segmentach rynku. By „wejść” na nie, DC ma dwa różne systemy dostaw. Dla klientów dojeżdżających zostaną przygotowane lokale Drive-thru, natomiast dla drugiej grupy osób Mobilne Kafejki, które same dotrą do klientów.

Dojeżdżający klienci zostali zdefiniowani jako jedna bądź więcej osób w zmotoryzowanym pojeździe, podróżujący z punktu A do punktu B. Dlatego też największa uwaga zostanie skoncentrowana właśnie na nich, gdy podróżują samochodem do i z pracy, jak również gdy wychodzą na lunch w czasie pracy.

Do klientów „więźniów” zaliczymy osoby przebywające na terenie gdzie obowiązują ograniczone możliwości wejścia i wyjścia. Może to być na przykład teren szkoły średniej, wyższej gdzie ogranicznikiem jest ilość czasu między zajęciami, mogą to również być tereny zamknięte korporacji gdzie klienci podobnie są ograniczeni przez obowiązki. Do tych klientów zaliczymy również uczestników wszystkich rodzajów wydarzeń jak karnawał, festyn, koncert, gdzie by się dostać należy ponieść opłatę, gdzie wyjście jest możliwe jednak wiąże się z poniesieniem kolejnych opłat.

Na wykresie i tabeli poniżej zaobserwujemy liczbę potencjalnych miejsc gdzie mogłyby działać Mobilne Kafejki, przedstawiony jest tam również prognozowany wzrost liczby tych miejsc na przestrzeni pięciu lat. Zachowawcze szacowanie pokazuje przybliżoną liczbę potencjalnych „uwięzionych” klientów w tych miejscach, wystarczy przemnożyć całkowitą liczbę tych lokacji przez 1000. Przykładowo, według obliczeń Daily Coffee liczba tych miejsc z pierwszym roku wyniesie 2 582, co daje 2 582 000 potencjalnych klientów dla naszych Mobilnych Kafejek.

Równocześnie, mamy około 2 500 000 dojeżdżających klientów na obszarze, w którym działamy, a do tej liczby możemy śmiało dodać osoby spędzające wakacje w tym rejonie, te które są tu przejazdem i inne. Możemy również założyć, że stali konsumenci będą dokonywać więcej niż jednego zakupu w ciągu dnia.

Wykres obrazuje ilość uczelni, szkół średnich, wydarzeń specjalnych, szpitali i wielu charytatywnych organizacji. Nie został jednak tu jednak ujęty sektor biznesu, ponieważ zniekształciłby on wykres. W rejonie mamy ok. 1 700 korporacji, każda z nich zatrudnia ponad 500 osób, a łączna ilość tych pracowników sięga ok. 1 700 000.

[wykres kołowy: uczelnie/szpitala/wydarzenia]
[tabela: zmiany ilościowe tych ośrodków – okres np. 5 lat]

4.2 Strategia dotarcie do klienta

Grupę docelową stanowią zmobilizowani indywidualiście, którzy mają więcej pieniędzy niż czasu, obdarzeni są doskonałym smakiem jeśli chodzi o wybór napojów lecz nie mogą pozwolić sobie na marnowanie czasu w kawiarni. Dzięki zlokalizowaniu kawiarni Drive-thru dobrze widocznych miejscach przy skraju drogi, ten unikalny klient będzie wypatrywał Daily Coffee by w końcu stać się regularnym gościem.

By spenetrować rynek, Mobilnej kafejki będą robiły to co do nich należy. Będą przywoziły kawę do klienta! Dzięki wspieraniu lokalnej społeczności DC staje się instytucją, podpisywane są porozumienia umożliwiające sprzedaż na terenach szkół, uniwersytetów, również na terenach korporacyjnych raz bądź dwa razy w miesiącu (umożliwicie również sprzedaży w dniach wydarzeń specjalnych jak zawody sportowe, konkursy, rekrutacje czy dni otwarte). Z każdego sprzedanego napoju czy wypieku, część zysku będzie przeznaczana na szkoły średnie i wyższe. Jest to niesamowity, bezbolesny sposób dla instytucji na otrzymanie nagrody finansowej przynoszący również korzyści studentom i pracownikom naukowym.

4.2.1 Potrzeby rynku

Spółceństwo amerykańskie jest bardzo mobilne. Od wyprodukowania pierwszego samochodu, staliśmy się narodem przeświadczonym, że możemy dotrzeć nim wszędzie gdzie chcemy. Od tamtego czasu sprawy uległy tylko pogorszeniu. W Stanach Zjednoczonych żyje ponad 250 mln mężczyzn, kobiet i dzieci, połowa z nich jest zbyt stara, zbyt młoda, zbyt biedna by prowadzić samochód. Mimo to, liczba zarejestrowanych samochodów ciągle przewyższa liczbę ludzi. Przyczyniło się to do wykreowania specyficznych potrzeb naszego społeczeństwa.

Rynek wykreował konsumentów, którzy mają napięty plan dnia, pożądamy jakości i mają pieniądze by nabyć tą jakość. Nawet jeśli marzą o tym by spocząć w eleganckiej restauracji, zamówić świeżą kawę o nieprzeciętnym smaku czytając przy tym poranną gazetę, nie mają na to czasu. Nie zmienia to jednak faktu, że ciągle pożądamy kawy o wyjątkowym smaku.

4.2.2 Trendy na rynku

Niemal dwadzieścia lat temu, zaczął się rozwijać w Stanach Zjednoczonych trend na unikalną kawę. Wprawdzie zawsze istniały specjalne sklepy jak Gloria Jeans i inne, ludzie zaczęli masowo nabywać maszyny espresso do domów i biur, zaczęli również smakować kawę. Bary espresso zaczęły się pojawiać i, nieuchronnie, pojawił się Starbucks ... niekwestionowany bastion mobilnego społeczeństwa, który zapragnął przejąć kontrolę nad wyglądem i smakiem kawy.

Jednakże, zaczęliśmy bardziej szanować czas w tym samym okresie, wręcz gonimy za nim. Ci sami konsumenci, którzy pomogli osiągnąć sprzedaż rzędu 2,2 mld USD Starbucks'owi, teraz zaciągają swoje dzieci na mecze, biegają do warzywniaka, starają się zdążyć na czas do pracy by wyjść punktualnie i zdarzyć na obiad ... albo na następny mecz piłki nożnej. Nadal jednak, każdego ranka czują chęć wypicia odświeżającej kawy, parzonej ze specjalnie dobranej mieszanki ziaren.

Ostatnio da się zauważyć wysyp automatów z kawą, najczęściej w sklepach bądź miejscach użyteczności publicznej, które serwują nam przesłodzone, słabej jakości cappuccino o smakach waniliowym czy mocha, a w dodatku płacimy 3 USD za ten półprodukt kawowy.

Z tego też względu rynek wręcz wyczekuje firmy, która zaoferuje wysokiej jakości kawę, przyrządzaną w krótkim czasie, z możliwością zakupu wprost z samochodu, zachowując przy tym atrakcyjne ceny.

4.2.3 Wzrost rynku

Bazując na statystykach podawanych przez przemysł kawowy, konsumpcja tego trunku rośnie gwałtownie. Największy krajowy sprzedawca detaliczny osiągnął przychód rzędu 2,2 miliarda dolarów w 2000 roku, posiadając 3 000 lokali. Firma ta zamierza otworzyć kolejne 7 000 lokali w nadchodzących pięciu latach i zwiększyć przychód do 6 miliardów dolarów.

Tak właśnie przedstawia się rynek konsumentów kawy. Segment w który DC chce wejść to mobilni (dojeżdżający do pracy) konsumenci, których ilość ciągle się zwiększa. W „naszej” metropolii, podobnie jak w innych na terenie całego kraju, obserwujemy migrację ludzi z centrum miasta na obrzeża.

Liczby wskazują, że w naszej metropolii jest ponad 2,5 miliona dojeżdżających do pracy osób. Statystycznie rzecz biorąc, 50% z nich pije kawę. Daje to znaczącą liczbę osób w naszej grupie docelowej. Wartości te wykazują 6% wzrost co roku.

4.3 Analiza przemysłu kawowego

W ostatnich pięciu latach odnotowano pokaźny wzrost w przemyśle kawowym. Starbucks, największy gracz na rynku, w 2000 roku odnotował przychód fiskalny w wysokości 2,2 miliarda dolarów. Jest to wzrost o 32% w stosunku do roku 1999. Starbucks planuje zwiększyć tę wartość do 6 miliardów przychodu w 2005 roku, ze sprzedaży w 10 000 lokali.

Wzrosła również światowa sprzedaż kawy, międzynarodowe marki jak Folgers, Maxwell Mouse czy Safari również odnotowały wzrost sprzedaży i większe zyski.

Amerykanie są niewątpliwie narodem wielbiącym kawę, a przemysł kawowy zarabia dzięki temu krocie.

4.3.1 Uczestnicy rynku

Istnieje tylko jedna firma z lokalami Drive-thru o zasięgu ogólnokrajowym, jest to sieć franchisingowa, która jednak nie cieszy się dużym zainteresowaniem w Stanach Zjednoczonych. Sieć ta jest filią Chock Full'o Nuts zwaną Quikava. Quikava działa głównie na wschodnim wybrzeżu i w rejonie Wielkich Jezior. Wschodnie i zachodnie wybrzeże, podobnie stany górzyste i środkowozachodnie mają swoje lokalne sieci drive-thru jak Caffino, Java Espresso, Crane Coffee, Java Drive, Sunrise Coffee i Cafe Diva. Niemniej jednak, przemysł kawy ekskluzywnej zaliczyłby również do konkurentów Starbucks'a, Gloria Jean's, Caribou Coffee, Panera jak również lokalne kawiarnie i kafejki.

4.3.2 Sposoby/Kanały sprzedaży

Przeżycia związane z kawą wywodzą się z włoskich korzeni espresso. Wchodząc do kawiarni, klienta opasają niezwykle zapachy wypełniające przepięknie udekorowane wnętrza, to zmysłowe uczucie sprawia, że staje się on częścią kawiarni, przeważnie jednak, ma ono na zamaskować wygórowaną cenę niskiej jakości kawy. Jednak rozprzestrzenianie się lokali serwujących kawę w całym kraju, wskazuje na żywotność rynku. Jest to kopiowanie systemów sprzedaży, które obecnie działają w Europie.

4.3.3 Konkurencja i preferencje nabywców

Na rynku możemy zidentyfikować cztery grupy konkurentów Daily Coffee. Są to krajowe sieci lokali specjalizujących się w sprzedaży napoi, jak Starbucks czy Panera, lokalne kawiarnie czy kafejki posiadające wiernych klientów i dobre produkty, sieci typu fast-food i sklepy oferujące kawę (np. z automatu). Preferencje nabywcze nabywców każdej z tych grup bardzo się do siebie różnią.

Klientela Starbucks'a lub jednej z lokalnych kawiarni, poszukuje doznań odwiedzając lokal. Chcą mieć możliwość „zaprojektowania” swojej kawy, chce poczuć zapach świeżej pastry, posłuchać kojących włoskich dźwięków, przeczytać poranną gazetę czy odbyć miłą rozmowę ze znajomym. Jest to relaksujące, spokojne i bezpieczne środowisko.

Klienci fast-food'ów czy sklepów w których mogą nabyć kawę, są przeciwieństwem poprzedniej grupy. Nie mają czasu na idylliczną pogawędkę i są skłonni przepłacić za fatalny napój „wypluwany” z maszyny byle tylko dostać go szybko. Płacą za paliwo i znów są w drodze. Chcieliby zakosztować dobrej kawy, choćby po to by poczuć różnicę, niestety czas jest dla nich bardziej wartościowy.

Konkurencją dla Mobilnych Kafejek na ośrodkach zamkniętych (szkoły, uczelnie, firmy) będą fast-food'y – zadziewające jak blisko usytuowane są one od szkół, można do nich dotrzeć w czasie szkolnej przerwy -, będą to również automaty z kawą i szkolne czy firmowe kafeterie. Konsumenci w tym środowisku szukają produktu smacznego, praktycznego, o dobrej jakości za rozsądną cenę, który nabędą i spokojnie wrócą do swoich zajęć.

Konkurencję na festiwalach, targach, jarmarkach dla Mobilnych Kafejek będą stanowić inni sprzedawcy, posiadający licencje na sprzedaż napojów. Uczestnicy takich wydarzeń płacąc więcej, spodziewają się otrzymać wysokiej jakości produkt.

4.3.4 Główni konkurenci

Poszukując bezpośredniej konkurencji na rynku, w regionie, okazało się, że takowa nie istnieje. Daily Coffee będzie pierwszym lokalem Drive-thru, umieszczonym po obu stronach drogi w tym regionie metropolitarnym. Konkurencja mimo to, ze strony tradycyjnych kawiarni czy innych grup, jest bardzo duża.

Restauracje sieciowe

Starbucks, krajowy lider, osiągnął w 2000 roku przychód w wysokości 2,2 miliarda dolarów. Jest to 32 % wzrost w stosunku do roku poprzedzającego. Planuje on wzrost przychodów do 6 mld dolarów w 2005, by to uzyskać zamierza wybudować 7 000 nowych kawiarni.

Sieć Panera osiągnęła przychód 151 mln dolarów z lokali będących własnością spółki i 350 milionów z franczyzowych lokali, w roku 2000. Było to 29% wzrost w stosunku do roku poprzedniego.

Daily Coffee wierzy, że ma znaczącą przewagę konkurencyjną nad rywalami z uwagi na:

- Usługę Drive-thru
- Spersonalizowane podejście do klienta
- Działania prospołeczne
- „Mobilne Kafejki”
- Wybór produktów
- Wysoką jakość produktów

Lokalne kawiarnie

Największą konkurencją dla Daily Coffee stanowią lokalne kawiarnie. DC zdaje sobie sprawę z jakości oferowanej przez nie kawy, podobnie jak ze sławy którą cieszą się ich produkty i usługi. Każda lokalna kawiarnia ma swoich klientów, którzy są jej wierni i dobrze wyedukowani. Jakość serwowanych napojów przewyższa znacznie produkty sieciowe, czy to sieci krajowych czy regionalnych.

Przewaga konkurencyjna nad tymi podmiotami wynika z:

- Usługi Drive-thru
- Zniżek u dostawców
- „Mobilnych Kafejek”
- Działań prospołecznych
- Jakości produktów

Kawiarnie Drive-thru

Nie ma detalisty specjalizującego się w sprzedaży napojów kawowych, ze znaczącym wizerunkiem marki na rynku, wykorzystującego lokale Drive-thru. Jedyną firmą, którą można porównać z Daily Coffee jest Quikava, filia Chock Full’o Nuts, która jest w pełni zależna kapitałowo. Sieć ta jednak, ograniczyła swą działalność do wschodniego wybrzeża oraz regionu Wielkich Jezior.

W sektorze sprzedawców napojów Drive-thru, Daily Coffee ma przewagę nad małymi sprzedawcami oraz siecią Quikava, dzięki:

- „Mobilnym Kafejkom”
- Konsekwentnemu menu
- Działaniom prospołecznym
- Wysokiej jakości produktów
- Zniżkom u dostawców
- Znanej marce
- Większemu wyborowi produktów

Restauracje fast-food i sklepy sprzedające kawę

Są dwa typy przedsiębiorstw, które dla Daily Coffee będą stanowiły pewien rodzaj konkurencji. Są to krajowe sieci typu fast-food i sieci sklepów, które serwują kawę, wodę i niektóre przekąski śniadaniowe. Sieci fast-food zdają sobie naturalnie sprawę z korzyści dla klienta jakie niesie Drive-thru. DC jest przekonane, że na rynku kawy i herbaty, nie ma konkurenta który mógłby się równać co do jakości oferowanych produktów, która jest niezmiernie niska w sieciowych restauracjach typu fast-food i sklepach oferujących te produkty. Sprzedaż wody w sklepach stanowi znaczną część ich przychodu, DC wie o tym

dlatego również wprowadzi do swojej oferty wodę. Dzięki wysokiej jakości oferowanych produktów, sprzedaży wody, usłudze Drive-thru, firma zyska przewagę konkurencyjną na tą grupą przedsiębiorstw.

Pozostała konkurencja

Daily Coffee zdaje sobie sprawę, że jeśli wejdziemy na rynek i zmanifestujemy naszą obecność, pociągnie to za sobą naśladowców. DC wierzy jednak że misja jak i wizerunek nigdy nie zostanie skopiowany, będzie jedynie naśladowany. Firma będzie nieprzerwanie rozwijać produkty, sieć lokali, usługi, misję korporacji by zapewnić ciągłą pozycję lidera w branży.

5. Strategia i wdrożenie

5.0 Strategia i wdrożenie – podsumowanie

Daily Coffee zamierza spenetrować rynek zarówno dojeżdżających jak i uwięzionych klientów, poprzez stworzenie lokacji Drive-thru oraz Mobilnych Kafejek, które znajdą się w najbardziej logicznych i dostępnych lokacjach. Punkty Drive-thru zaprojektowane są w ten sposób, by zapewnić sprawną obsługę obu pasów ruchu, by dostarczać „kubek gorącej kawy” w czasie krótszym niż lokalne, sieciowe kawiarnie.

Nabywcy zostali zidentyfikowani jako ludzie zapracowani, mobilni, którzy wykorzystują maksymalnie swój czas, pożądamy jednak wysokiej jakości napojów bądź wypieków w drodze do i z pracy czy szkoły.

W dodatku do wysmienitych produktów i szerokiego wachlarza możliwości wyboru przepysznych produktów, by dbać o świadomość marki i zapewnić lojalność klientów, również by zagwarantować przychylne publikacje w mediach, DC zamierza przeznaczać aż do 7,5% zysku na lokalne działania charytatywne. Wybór dotowanych przez nas działań będzie zależał od naszych klientów.

5.1 Piramida strategii

Strategia Daily Coffee opiera się na pokazaniu społeczeństwu, że lokale oferują świetne produkty, można nabyć je w wygodny sposób oraz że firma wspiera lokalną społeczność. By wdrażać tą strategię, w miejscach łatwo dostępnych metropolitarne regionu lokalizowane są kawiarnie Drive-thru i Mobilne Kafejki. Cennik usług został stworzony tak, by ceny były konkurencyjne, jednocześnie poświęca się wyjątkowo dużo uwagi szkoleniom baristów, by byli najlepszymi specjalistami w kraju. DC poprzez kupony i reklamy w lokalach zamierza informować ludność, że kupując u nas wpłacają jednocześnie pieniądze na fundusz charytatywny, o przeznaczeniu którego sami będą mogli zdecydować.

Wdrażając te elementy DC:

- Dostarczy klientowi produkt dobrej jakości w konkurencyjnej cenie
- Dostarczy klientowi najbardziej wygodną metodę zamówienia pożądanego produktu
- Ukaże jak bardzo doceniamy lojalność klientów dotując wskazane przez nich cele

5.2 Wartość dodana

Obiekty Drive-thru dostarczają wiele udogodnień klientom, nie muszą oni na przykład szukać miejsca parkingowego, wysiadać z samochodu, stać w kolejce, czekać na produkty przygotowywane tuż przed nim, płacić wygórowanej ceny za średniej jakości produkty, szukać miejsca do siedzenia, sprzątać po swoich poprzednikach, rozkoszować się kawą zdając sobie jednak sprawę, że już ktoś czeka na nasze miejsce.

Założeniem Daily Coffee jest klient, który podjeżdża, zamawia, otrzymuje wymienioną kawę w przystępnej cenie i odjeżdża, a to wszystko zajmuje mu minimalną ilość czasu.

Daily Coffee dostarcza również wartość dla społeczeństwa, dzięki patronatom i działaniom charytatywnym. Z każdego zakupu jaki u nas dokonuje klient, 7,5% tej sumy przekazujemy na cel charytatywny wskazany przez klientów.

5.3 Przewaga konkurencyjna

Przewaga konkurencyjna jest oparta na prostej regule, by dostarczać najwyższej klasy produkty po konkurencyjnych cenach, stosując system Drive-thru, który oszczędza czas.

5.4 Strategia marketingowa

Przede wszystkim, Daily Coffee będzie umieszczało swoje budynki w lokacjach o dużej widoczności, do których łatwo dotrzeć. Będą one budowane przy drogach z dużym natężeniem ruchu osób docierających do pracy, również obok centrum handlowych by przyciągnąć klientów, którzy wybierają się na zakupy. Drive-thru jest wyjątkową i wpadającą w oko usługą, która będzie szeroko reklamowana – stawiamy na branding (tworzenie wizerunku marki).

Będą również przygotowywane kampanie reklamowe, jednak ich budżet nie będzie wysoki na tyle by były one umieszczane w innych mediach niż radio.

Daily Coffee będzie opierało swoją strategię marketingową na budowaniu relacji ze szkołami, organizacjami charytatywnymi i korporacjami by zapewnić darmowy rozgłos swego programu charytatywnego. Dotując te instytucje liczymy na ich dobre słowo wśród studentów, pracowników naukowych, pracowników korporacji jak i partnerów DC. Poczta pantoflowa (marketing szeptany) zawsze była najlepszym programem marketingowym jaki przedsiębiorstwo mogło wdrożyć. W dodatku prasa będzie chętnie pisała o działalności charytatywnej DC, a każdy podpisany czek dla organizacji będzie potęgował ta chęć.

5.4.1 Maksyma/hasło przewodnie

Dla zapracowanych, przemieszczających się osób, które maksymalnie wykorzystują swój drogocenny czas, pragną jednak orzeźwiających, wysokiej jakości napojów bądź wypieków w drodze z i do pracy czy szkoły.

5.4.2 Strategia cenowa

Ceny oferowane przez Daily Coffee będą podobne do tych, które znajdziemy u konkurencji. Klientowi w DC oferowana jest znacznie większa jednak wartość dodana za tą samą cenę, w postaci natychmiastowej obsługi, usługi Drive-thru oraz niezaprzeczalnej wygody. Poniższa tabela ilustruje konkurencyjną strukturę naszych cen:

[tabela: strategia cenowa - poszczególne ceny produktów; porównanie z uśrednionymi cenami konkurentów]

5.4.3 Strategia promocji

Długoterminowym celem jest osiągnięcie odpowiedniej świadomości marki, która pozwoli otworzyć punkty usługowe w nowych regionach, co z kolei przyciągnie uwagę potencjalnych inwestorów. By to osiągnąć, Daily Coffee potrzebuje:

Firmy która zajmie się działaniami Public Relations przez okres 12 miesięcy; szacowany koszt takiego wsparcia to ok. 1000 USD na miesiąc; działania PR miałyby podnieść świadomość wydawców gazet, informować o nowych produktach, tworzyć recenzje produktów itp.. Przewiduje się, że finansowanie szkolnictwa będzie generować sporą ilość pozytywnego rozgłosu i być może zminimalizuje – bądź wyeliminuje – potrzebę posiadania rzecznika prasowego.

Reklama radiowa będzie pochłaniała miesięcznie ok. 1000 USD. Będzie ona koncentrować się na radiostacjach które prezentują wiadomości dla kierowców i które są przez nich najczęściej słuchane. Daily Coffee będzie jednak eksperymentowało z różnymi stacjami i szczegółowo monitorowało wyniki. Podobnie jak w przypadku programu finansowania szkół, Daily Coffee uważa, że lokale i ich oznakowanie będą same w sobie stanowić trzon reklamy. Na początku działalności, niezbędne będzie natomiast poinformowanie ludzi gdzie mają szukać nowych lokali.

5.4.4 Dystrybucja – strategia

Lokale Drive-thru zostaną umieszczone w regionach o największym natężeniu ruchu, gdzie znajdziemy najwięcej osób dojeżdżających do pracy.

Daily Coffee zawrze również umowy dla Mobilnych Kafejek, by mogły one znaleźć się w jak największej liczbie szkół, przedsiębiorstw czy festynów. Jest to działanie skierowane w osoby, które w drodze do pracy nie znajdują się w zasięgu lokali Drive-thru oraz dla tych, którzy nie mieli czasu zatrzymać się na poranną kawę.

5.4.5 Programy marketingowe

Charakterystyczne logo

„Papo” to bardzo wesołe, rzucające się w oczy słońce. Jest to równocześnie bardzo sugestywne logo, słońce „dotyka” człowieka codziennie, zaczynamy z nim każdy dzień, zaczynać dzień z klientami chce także Daily Coffee. To właśnie dlatego słońce zostało wykorzystane w logo firmy. Co więcej, logo zostało już docenione przyznaniem nagrody za „Najlepsze Nowe Logo” Amerykańskiego Stowarzyszenia Twórców i Artystów.

Charakterystyczne budynki

DC używa stylu znanego z lokali będącymi restauracjami. Współpraca z wytwórcą była wyjątkowo ścisła by stały się one jedyne w swoim rodzaju, przez co charakterystyczne i natychmiast rozpoznawalne. Nie zapomniano również o ich funkcjonalności.

Wsparcie finansowe i catering

Mobilne Kafejki będą kluczowym narzędziem marketingowym. Podobieństwa między Mobilnymi Kafejkami a lokalami Drive-thru będą nie do przecenienia. Rozgłos jaki dostarczą te jednostki jest nie do oceny. Daily Coffee będzie negocjował liczbę wizyt Kafejek na terenie szkół, szpitali, przedsiębiorstw i innych jednostek. W przypadku szkół i niektórych korporacji, pewna część przychodu ze sprzedanych produktów zostanie przeznaczona na wybranych przez organizację program charytatywny. Organizacje będą zachęcały do nabywania produktów DC z uwagi na charytatywną działalność, przyczyni się to do wzrostu popularności co powinno skutkować wzrostem sprzedaży. Mobilne Kafejki będą równie często pojawiały się na organizowanych przez miasto wydarzeniach jak festyny czy koncerty.

Reklama i promocja

W pierwszym roku Daily Coffee planuje wydać 18 000 USD na reklamę i promocję, poczynając od sierpnia, kiedy to zostanie otworzony pierwszy lokal Drive-thru. Nie jest to z pewnością wystarczający budżet na reklamę dla żadnego biznesu, jednak DC ma przeczuć że rozpoczęcie działalności zostanie nagłośnione przez lokalne media i promocję, dlatego też pewna część funduszy zostanie przeznaczona na zatrudnienie dobrego rzecznika prasowego, który będzie informował o działalności charytatywnej. Informacje będą przekazywane również przez stronę internetową wspólną dla całej sieci. DC głęboko wierzy, iż „poczta pantoflowa” jest najlepszą metodą reklamy, dlatego starając się ją wykorzystać zostaną przygotowane kupony na darmowe napoje w pierwszym i drugim lokalu.

Roku drugi to dwukrotny wzrost wydatków na reklamę, z uwagi na konieczność promocji większej ilości lokali. Będzie on w szczególności uwzględniał poinformowanie ludzi o nowych lokalach jak i miejscu ich położenia. Nie zostaną oczywiście zaprzestane działania mające na celu nagłaśnianie działalności, będzie to ciągle człon działań marketingowych, szczególnie gdy DC przeznaczy 70 000 USD na lokalne szkoły i organizacje charytatywne.

W trzecim roku działalności, Daily Coffee zwiększy wydatki na marketing do 72 000 USD, którego większa część zostanie przeznaczona na reklamę w lokalnym radiu. Podobnie jak w latach poprzednich DC będzie czerpał profity z działalności charytatywnej, czyli z rozgłosu wokół dotacji, które w tym roku powinny sięgnąć 200 000 dolarów.

5.5 Strategia sprzedaży

Zostanie wprowadzonych kilka strategii sprzedaży, włączając umieszczanie produktów obłożonych dużą marżą przy okienku składania zamówienia. Baryści będą również wręczać kupony na darmowe zakupy osobom, które zakupią określoną ilość produktów. DC będzie również szkolić swoich pracowników w zakresie technik sprzedażowych na przykład „czy życzy Pan/Pani sobie świeżo pieczony produkt do kawy?”

5.5.1 Prognoza sprzedaży

W pierwszym roku działalności, spodziewamy się wybudowania dwóch punktów Drive-thru. Pierwszy lokal zostanie otwarty w trzecim miesiącu od rozpoczęcia działalności i będzie w pełni funkcjonalny 1 sierpnia. Otwarcie drugiego lokalu jest planowane na sześć miesięcy później. Lokale Drive-thru powinny wygenerować roczną sprzedaż na poziomie ok. 288 000 sztuk produktów co powinno dać przychód na poziomie 558 000 dolarów.

W drugim roku, Daily Coffee wybuduje dwa kolejne lokale, a w trzecim następne dziewięć. Zwiększenie ilości lokali, spowoduje zwiększenie sprzedaży, która w drugim roku powinna osiągnąć poziom jednego miliona sztuk, generując przy tym przychód na poziomie 2,35 miliona dolarów. Trzeci rok to znów wzrost sprzedaży do 2 675 000 sztuk i przychód wynoszący 6 milionów dolarów.

W ostatniej dekadzie pierwszego roku fiskalnego, DC umieści na rynku Mobilną Kafejkę. Spodziewana sprzedaż to 10 000 sztuk rocznie co da ok. 24 500 dolarów przychodu.

W drugiej kwarcie drugiego roku kalendarzowego, pojawią się dwie kolejne Mobilne kafejki, które łącznie z pierwszą powinny sprzedać w sumie 150 000 sztuk produktów. Da to przychód 375 000 dolarów na koniec drugiego roku działalności. W trzecim roku działalności, sprzedaż zakłada się na ok. 264 000 sztuk a przychód w okolicach 673 200 dolarów, by to osiągnąć zostanie wprowadzona czwarta Mobilna Kafejka.

Daily Coffee będzie również wykazywał zyski z komercyjnej działalności strony internetowej. Sprzedaż koszulek, czapeczek, kubków, ziaren kawy i innych wysokiej jakości produktów będzie jednak dodatkiem i nie jest spodziewany wysoki przychód z tej działalności. Ma to przede wszystkim na celu uzupełniać strategię marketingową i budowanie wizerunku. Spodziewany jest przychód z tej formy działalności na poziomie 26 tys. dolarów na początku drugiego roku i 36 000 dolarów w trzecim roku.

Całkowita sprzedaż w pierwszym roku powinna kształtować się na poziomie 298 403 sztuk i dawać przychód rzędu 558 043 dolarów. W drugim roku wielkość sprzedaży powinna osiągnąć wartość 1 177 400 produktów i dać przychód 2 348 900 dolarów. Trzeci rok, któremu towarzyszy pojawienie się dużej ilości dodatkowych lokali charakteryzuje się również zwiększoną sprzedażą, która osiąga poziom 2 992 000 sztuk produktu, a przychód z tej sprzedaży wynosi 6 033 950 USD.

[wykres: miesięczna sprzedaż – z podziałem na poszczególne kanały sprzedaży tj. lokale, Mobilne Kafejki, stronę internetową]

[tabela: prognoza sprzedaży – na trzy prognozowane lata dla każdego lokalu, Mobilnej Kafejki i strony]

5.5.2 Programy sprzedaży

Poczęstunki dla klientów - DC planuje organizować, co kwartał, wieczorki zapoznawcze dla klientów, na których będzie można degustować sprzedawane produkty. Będzie to również sposób na zacieśnianie więzi między klientami a DC. Początek każdego kwartału będzie również momentem wprowadzenia nowego menu.

Kupony na napoje – Mobilne Kafejki sprzedające na terenie szkół i przedsiębiorstw, będą rozdawały kupony na darmowe napoje w lokalach Drive-thru. Spowoduje to, że osoby chcąc wykorzystać kupon pojawią się ze znajomymi, którzy zakupią produkty, lub osoba z kuponem zdecyduje się na dodatkowe

zakupy np. dużą kawę bądź przekąskę. Lokale Drive-thru będą również rozdawały kupony, na przykładą na specjalną ofertę z menu czy prezentacje nowych produktów.

Izba Gospodarcza i Profesjonalne Członkostwo – Wynika to przede wszystkim z nakazów prawnym jakimi obwarowana jest sprzedaż w Mobilnych Kafejkach, DC będzie członkiem regionalnej i lokalnej Izby Gospodarczej, Organizacji Usług Gastronomicznych oraz Związku Sprzedawców Napojów. Jakkolwiek edukacja oraz promocja, którą dają te organizacje jest wyjątkowa, tak dla DC ważniejsze są kontakty i kontrakty, które możemy zyskać dzięki członkostwu. Pozwoli to na umieszczanie Mobilnych Kafejek na specjalnych wydarzeniach kulturalnych.

5.6 Strategiczna współpraca/przymierze

Daily Coffee polega i będzie polegać na współpracy z PJ's Coffee, jak również na producentów naszych lokali i Mobilnych Kafejek oraz na producentach dóbr konsumpcyjnych, z którymi współpracujemy. Ulepszanie produktów nie ma jednak końca, dlatego ciągle poszukiwanie nowych, lepszych dostawców, którzy zaoferują lepszy jakościowo towar w korzystnej cenie jest nieuniknione.

Rozważamy również nawiązanie ścisłej współpracy z jedną z instytucji, na terenie której działa Mobilna Kafejka. Dzięki nim uzyskujemy rozgłos, oni w zamian otrzymują zysk finansowy.

5.7 Kamienie milowe

Tabela „Kamieni milowych” ukazuje najważniejsze daty dla naszego biznesu jak zjecie biura, otwarcie pierwszego lokalu, daty otwarcie następnych, wypuszczenie Mobilnych Kafejek itd.. Ukazany jest tu również miesiąc w którym DC osiągnie punkt równowagi, start strony internetowej i inne kluczowe sprawy, które pomogą mierzyć sukces w czasie i stopień wykonania.

[tabela: Kamienie milowe – powinien być przedstawiony „kamień”, data rozpoczęcia, data zakończenia, budżet, osoba odpowiedzialna, dział w firmie który się tym zajmuje]

6. Zarządzanie

6.0 Zarządzanie – streszczenie

Daily Coffee będzie posiadało raczej płaską strukturę organizacyjną. Nie ma potrzeby tworzenia struktury charakterystycznej dla czołowych organizacji, która tylko zwiększy koszty przedsięwzięcia. Menadżerami wyższego szczebla zostaną pracownicy, którzy mają największe praktyczne doświadczenie.

W trzecim roku, będą cztery osoby „decyzyjne”: dyrektor operacyjny, dyrektor finansowy, dyrektor IT, dyrektor marketingu. Będą również menadżerowie średniego szczebla jak menadżer lokalny na każde cztery lokalne Drive-thru i menadżer zajmujący się nadzorem Mobilnych Kafejek, jak również nadzorem sprzętu w lokalach Drive-thru.

6.1 Struktura organizacyjna

Struktura organizacyjna będzie w miarę płaska, z uwagi na duże zaangażowanie personelu w proces produkcji, co sprawi że osób decyzyjnych będzie niewiele.

Występują trzy grupy funkcjonalne w przedsiębiorstwie: Produkcja, Sprzedaż i Marketing, Zarządzanie i Administracja. Dla celów tego planu - i by pokazać szczegóły wprowadzenia menadżerów wyższego szczebla – Daily Coffee złamał zasady zarządzania i rozdzielił segmenty, jednak jest to integralna funkcja Zarządzania i Administracji.

Dział produkcji to Baryści, specjaliści z obsługi klienta którzy będą stanowić obsługę lokali Drive-thru i Mobilnych Kafejek. Sprzedaż i Marketing zajmie się promocją i ustalaniem harmonogramu dla Mobilnych Kafejek, jak również promocją lokali Drive-thru i programami prospołecznymi. Zarządzanie i Marketing zarządza pomieszczeniami, sprzętem, wyposażeniem, płacami i innymi podstawowymi procesami.

6.2 Kadra zarządzająca

Daily Coffee wyznaczył Pana Bartona Fish na stanowisko dyrektora operacyjnego. Bart ma wysoko rozwinięte zdolności zarządcze i ducha przedsiębiorczości w sobie. Ma już doświadczenie w prowadzeniu firmy, sam był założycielem spółki „NetCom Services, Inc” i w ciągu sześciu miesięcy udało mu się spłacić wszystkie zobowiązania, które zaciągnął przed rozpoczęciem działalności. Po opuszczeniu firmy przez niego, dalej osiąga ona zyski. Kombinacja doświadczenia, zdolności przywódczych, rządzą pracy przez trzy lata w tej branży, stanowi on idealnego kandydata na proponowane stanowisko.

Pani Mary Jamison została wyznaczona by pełnić stanowisko głównej księgowej w firmie. Mary przez ostatnie cztery lata pracowała w firmie „Jones International, Inc” jako główna księgowa. Jones to spółka warta 4 miliony dolarów, która zajmuje się sprzedażą witamin i innych produktów poprawiających samopoczucie. Przez te cztery lata mary sporządziła wiele raportów finansowych i przygotowała wiele umów. DC rozważa ją jako świetny nabytek, który uzupełni kadrę zarządzającą. Niestety będzie ona dyspozycyjna dopiero od listopada 2001 roku. Na chwilę obecną może pracować na pół etatu, wspomagając prace związane z polityką finansową firmy.

William Tucker został wybrany na osobę odpowiedzialną za koordynatora imprez. Został on zatrudniony na umowę-zlecenie. Pan Tucker ma pięcioletnie doświadczenie w sprzedaży (business-to-business). W zeszłym roku odpowiadał za sprzedaż materiałów promocyjnych korporacyjnym i edukacyjnym klientom wielkości 250 00 USD.

Pan George Nesh został wyselekcjonowany na stanowisko specjalisty ds. zaopatrzenia. George pracował przez ponad dziesięć lat jako serwisant w firmie Netel, Inc. Ma ogromne doświadczenie w handlu, nadzoru nad sprzętem, obsługa klientów. Jest to bardzo pożądane przez DC doświadczenie, które zaowocuje doskonale wykonaną pracą. Pan Nesh będzie odpowiedzialny za politykę magazynu oraz całe wyposażenie i zapasy potrzebne Daily Coffee. Do podstawowych zadań George'a będzie należeć kontrola centrali, lokali Drive-thru i Mobilnych Kafejek i zapewnienie im ciągłych dostaw towarów tak by zawsze zachowany był odpowiedni poziom zapasów i sprzętu.

6.3 Braki w kadrze zarządzającej

Daily Coffee zdają sobie sprawę, że w przeciągu najbliższych trzech lat będzie konieczne zatrudnienie wykwalifikowanej kadry zarządczej. Przede wszystkim niezbędny okaże się menadżer lokalny, który będzie nadzorował cztery lokale w okolicy, trenował Barystów, raportował braki związane z wyposażeniem i satysfakcją klientów. Idealną sytuacją była by możliwość awansowania dotychczasowego pracownika na to stanowisko wraz ze wzrostem spółki. Do jego obowiązków należał by nadzór operacyjny nad lokalami (maks. 4), wymagana byłoby przemieszczanie się między lokalami. Możliwe, że dołączyłby również do zarządzającego personelu w trakcie podróży w celach szkoleniowych i marketingowych.

Przed rozpoczęciem trzeciego roku DC zatrudni trzech menadżerów wyższego szczebla. Będzie to dyrektor finansowy, dyrektor IT i dyrektor marketingu. Rola każdego z nich zostanie omówiona w dalszych częściach planu.

6.4 Plan zatrudnienia

Daily Coffee przewiduje, że zatrudnienie w pierwszym roku będzie raczej niewielkie, ponieważ tylko dwóch lokali otwarcie jest planowane – żadne z nich nie będzie działać całego roku, Całkowita liczba zatrudnionych, włączając kierownictwo, administrację i obsługę klienta (produkcja) wyniesie 15, a suma płac 242 374 dolary, obciążenia 36 356 dolarów czyli całkowite wydatki wyniosą 278 730 dolarów.

W drugim roku, zwiększając o 2 liczbę lokali i Mobilnych Kafejek, DC będzie zmuszone zwiększyć liczbę personelu co jest naturalną kolejną rzeczą. Zwiększenie zatrudnienia będzie obejmowało personel obsługujący klientów, menadżera lokalnego i dodatkowy personel w centrali (recepjonistę, technika od sprzętu, sekretarkę). Zatrudnienie w drugim roku zwiększy się prawie o 100% do 29 pracowników, których łączne wynagrodzenie wyniesie 846 050 USD, koszty pracy wyniosą 126 908 USD (*koszty pracy w Polsce będą się kształtowały oczywiście w innej proporcji*).

Trzeci rok przyniesie najbardziej gwałtowny wzrost z zatrudnieniu, co oczywiście jest związane z dziewięcioma nowymi lokalami Drive-thru i kolejną Mobilną Kafejką. Wzrost jaki zanotujemy wyniesie 180% w stosunku do roku poprzedniego. Całkowite wynagrodzenie wyniesie 2 024 250 dolarów, a koszty zatrudnienia 303 638 dolarów. Znaczący wzrost liczby menadżerów stopnia wyższego, wynikający z zatrudnienia dyrektora ds. finansów, dyrektora ds. IT oraz dyrektora ds. marketingu. Będzie również drugi oraz trzeci lokalny menadżer oraz osoba odpowiedzialna za sprzedaż na imprezach. Całkowite zatrudnienie sięgnie 81 osób.

Dyrektor ds. finansów zostanie sprowadzony by sprawować nadzór na rosnącą liczbą lokali oraz by opracować i przygotować rachunek zysków i strat oraz bilans, które wraz z rozwojem firmy staną się zbyt wymagające dla obecnych pracowników. Dyrektor ds. IT

ma wesprzeć wdrożenie elektronicznego systemu kontroli kas, który pozwoli kontrolować i zarządzać przepływem pieniędzy z kas na konto, jak również pozwoli określić wartość pieniędzy przeznaczaną na cele charytatywne. Od osoby kandydującej na to stanowisko oczekujemy znajomości sprzedaży jak i Internetu. Zależy nam na praktycznej wiedzy jak np. połączyć wspomniany system kontroli z Internetem i kontrolą zaopatrzenia. Przydatna będzie również wiedza i umiejętność tworzenia przewodników, które posłużą jako materiały edukacyjne dla pracowników firmy. Osoba ta zostanie zatrudniona na stałe w trzecim roku.

Dyrektor marketing będzie odpowiedzialny za utrzymywanie dobrych relacji z agencjami reklamowymi, agencjami public relations i z mediami. Będzie również odpowiedzialny za naszą stronę internetową.

[tabela: plan zatrudnienia – trzyletni pokazujący koszty utrzymania personelu w danych segmentach np. Produkcja, Marketing i Sprzedaż, Administracja; w segmentach tych możemy również wyróżnić poszczególne grupy pracowników np. w Marketingu i Sprzedaży: dyrektor marketingu, menadżerowie lokalni itd..]

7. Plan finansowy

7.0 Plan finansowy

Obraz finansowy DC jest całkiem obiecujący. Ponieważ działamy na rynku operacji finansowych, początkowe koszty będą znacznie niższe, niż w przypadku wielu firm, które dopiero rozpoczynają działalność. Nasza działalność, pochłania z kolei duże zasoby siły roboczej, DC zauważa również zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników. Inwestycja finansowa w pracowników będzie jednym z ważniejszych elementów wyróżniających DC na tle konkurencji. Dla potrzeb tego planu niezbędne wyposażenie i sprzęt zostały sfinansowane. By czerpać korzyść z prognozowanych spadków cen, została zgromadzona niewielka ilość zapasów.

Daily Coffee przewiduje, że wstępna kombinacja inwestycji i finansowania długoterminowego w kwocie 425 tys. dolarów, nie będzie wymagać dodatkowego kapitału własnego, ani kredytów poza środkami koniecznymi na zakup wyposażenia i obiektów. To oznacza wolniejszy wzrost, niż możliwy w odwrotnym przypadku, jednak będzie on solidny, oparty na wymaganiach konsumentów i popycie na produkty.

7.1 Istotne założenia

Plan finansowy opiera się na kilku bardzo ważnych założeniach, które przedstawione są w tabeli poniżej. Podstawowe założenia to:

- Daily Coffee zakłada powolny wzrost gospodarczy, bez okresu znacznej recesji
- Daily Coffee zakłada oczywiście, że nie nastąpią nieprzewidywalne zmiany w modelu żywieniowym, które wpłyną na konsumpcje głównych produktów
- Daily Coffee zakłada, że dostęp do kapitału własnego i finansowanie pozostaną na poziomie, który zakłada ten plan

[tabela: główne założenia – stopa zwrotu, długoterminowa stopa zwrotu, podatek, inne – okres 3 lata]

7.2 Najważniejsze wskaźniki finansowe

Wykres poniżej przedstawia zmiany w głównych wskaźnikach finansowych: sprzedaż, zysk brutto, koszty operacyjne, obrót. Wzrost sprzedaży przekracza 250% każdego roku. DC przewiduje uzyskanie zysku brutto powyżej poziomu 38% w pierwszym roku, jednak z uwagi na rosnące wydatki na płace związane z otwieraniem nowych lokali oraz stawianiu czoła coraz to większej konkurencji, spodziewany zysk nie przekroczy 46%.

Symulacja obrotu wskazuje, że DC będzie utrzymywał stabilną wielkość zaopatrzenia w swoich magazynach, która powinna być na poziomie minimum dwutygodniowych zapasów, jednak nie większym niż trzytygodniowe, by zapewnić świeżość produktom. Jedynym powodem na zwiększenie zapasów jest wystąpienie nieprzewidzianych zjawisk (np. katastrofa ekologiczna), które wpłyną na gwałtowny wzrost cen sprzedawanej kawy bądź herbaty.

[wykres: wskaźniki – sprzedaż, zysk brutto, koszty operacyjne, obrót]

7.3 Analiza punktu równowagi

By wyznaczyć średnie miesięczne koszty stałe, Daily Coffee wyliczył koszty stałe lokalu Drive-thru na 26 750 dolarów. Biorąc uśrednioną cenę produktu, pomniejszoną o średni koszt na jednostkę, podzieloną przez koszt stały operacji, DC doszło do wniosku, że będzie potrzebować miesięcznie co najmniej 22 181 sprzedanych produktów by osiągnąć punkt równowagi na poziomie 41 034 dolarów.

[wykres: punkt równowagi – oś Y: zysk/strata, X: ilość sprzedanych produktów]
[tabela: punkt równowagi – ile miesięcznie jednostek, jaki miesięczny dochód (w punkcie równowagi); założenia: średnia cena jednostkowa; średnia koszt jednostkowy; szacowane miesięczne koszty stałe]

7.4 Prognozowany rachunek zysków i strat

Daily Coffee przewiduje gwałtowny wzrost w najbliższych trzech latach, osiągając 558 043 dolary ze sprzedaży i 39,56% zysk brutto pod koniec pierwszego roku. Wydatki w pierwszym roku szacuje się na 223 483 dolary, da to stratę netto w wysokości 3,68%.

Oprócz kosztów produkcji, które wynoszą 60% a w ich skład wchodzi właściwa produkcja jak również prowizje za wydajność, największy pojedynczy wydatek stanowią będą pieniądze przeznaczone na administrację, pochłoną 23% wartości sprzedaży. Zarządzanie i Administracja to przede wszystkim opłaty za dzierżawę, koszty leasingu, narzędzia, koszt zatrudnienia wszystkich pracowników.

Wzrost sprzedaży o 400% w drugim roku, będzie możliwy dzięki wybudowaniu dwóch nowych lokali Drive-thru i dwóch Mobilnych Kafejek. Sprzedaż osiągnie wartość 2 348 900 dolarów a zysk brutto wzrośnie o 39,58% w stosunku do roku poprzedniego. Pomimo dwukrotnie większych kosztów operacyjnych, DC wypracuje zysk netto wielkości 190 467 dolarów. W tym roku również 70 000 dolarów zostanie przeznaczonych na cele charytatywne.

Trzeci rok dla DC to szansa by wyjść poza obszar metropolitarny. Dzięki dziewięciu nowym lokalom, spodziewana sprzedaż osiągnie wartość 6 022 950 dolarów, nawet przy 200% wzroście kosztów produkcji, pomoże to uzyskać 45% wzrost zysku brutto. Niektóre z wydatków znacznie wzrosną tego roku – wydatki na reklamę z 36 000 do 72 000, działalność charytatywna wzrośnie z 72 000 do 180 000 dolarów – jak również zostaną

pozyskami menadżerowie wyższego szczebla. Te wydatki, podobnie jak wydatki związane ze zwiększonymi ratami leasingowymi oraz dzierżawa, zwiększą nasze koszty operacyjne do 1 673 431 dolarów, co pozwoli nam uzyskać zysk netto wynoszący 860 428 dolarów. Nadal jednak, największe wydatki (poza produkcją) przypadają na administrację, ich procentowy udział w ogólnych wydatkach ciągle się jednak zmniejsza poczynając od 23% w roku pierwszym, przez 18,5% w drugim, kończąc na 15% w roku trzecim.

[wykres: przychód]

[tabela: rachunek zysków i strat - symulacja]

7.5 Prognozowane przepływy pieniężne

Przepływ gotówki będzie wnikliwie monitorowany, podobnie jak ma to miejsce w każdym przedsiębiorstwie, ale Daily Coffee działa również na rynku operacji finansowych. Po tym jak zostaną poniesione początkowe wydatki związane z inwestycjami i kosztami związanymi z uruchomieniem działalności, przedsięwzięcie stanie się właściwie finansowo niezależne. Problem mogą stanowić sezonowe spadki sprzedaży, jednak DC jest na to przygotowane, wprowadzając zmienione menu na ten czas.

Zakładając że początkowe inwestycje i finansowanie wyniesie 415 000 dolarów, wliczając w to 30 000 dolarów kapitału operacyjnego, Daily Coffee nie przewiduje krótkotrwałych problemów z przepływem gotówki w pierwszym roku i kolejnych latach. Marzec i maj to miesiące w których wydatki będą największe, będzie to związane z planowanymi inwestycjami w nowy lokal i Mobilną Kafejkę. DC spodziewa się również dużych wydatków w grudniu i styczniu, gdyż są to miesiące w których upływają terminy płatności.

[wykres: gotówka – okres 1,5 roku z podziałem na miesiące; każdy miesiąc obrazuje stan konta oraz przepływ gotówki]

[tabela: przepływ gotówki – sprawozdanie z przepływów pieniężnych]

7.6 Prognozowany bilans

Prognozowany bilans Daily Coffee pokazuje wzrost w wartości netto do ponad 1 miliona dolarów w 2004 roku, przy zysku netto stanowiącym 11.96% wartości sprzedaży, której wartość wynosi 6,02 miliona dolarów. Bazując na prognozie, DC spodziewa się stworzyć przedsiębiorstwo o dużym potencjale finansowym, z bilansem którego największą część będą stanowić środki trwałe a pod koniec trzeciego roku ustąpią one miejsca gotówce. Daily Coffee nie zamierza spłacać dywidend przed końcem trzeciego roku, wykorzystując nadmiar gotówki do kontynuowania wzrostu.

[tabela: bilans]

7.7 Analiza wskaźnikowa

W tabeli poniżej, zostały uwzględnione standardowe współczynniki opisujące przedsiębiorstwo. Ukazują one zbalansowane, spokojny wzrost. Zachowanie DC jest typowe dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność w tym sektorze usług. Tabela przedstawia również dla porównania wskaźniki statystyczne, charakterystyczne dla „lokalni gastronomicznych”. Porównując wskaźniki z trzeciego roku działalności, ze statystyką, widać że różnica jest niewielka i mieści się w dopuszczalnym marginesie błędu.

Zwrot z inwestycji Daily Coffee, różni się od statystycznych wartości, wynika to jednak faktu, iż statystyka ujmuje głównie standardowe kawiarnie. Lokale Drive-thru i Mobilne Kafelki pozwalają uzyskać większy zwrot z inwestycji, przy niższej wartości netto.

[tabela: analiza wskaźnikowa]

7.8 Strategia wyjścia

Istnieją trzy strategie wyjścia z inwestycji dla inwestorów i menadżerów, które pozwolą im odzyskać zainwestowany kapitał, a dwie z nich pozwolą uzyskać znaczący zwrot z inwestycji.

Scenariusz pierwszy

Daily Coffee osiąga niesamowity sukces i jest proszone przez inne społeczności o otwarcie lokali w ich rejonach. Otwiera to drzwi franczyzie. Jeśli spojrzeć na sukces jaki odniosły restauracje jak McDonald's, Wendy's, Kentucky Fried Chicken, Burger King oraz Taco Bell ciężko nie skorzystać z szansy jaką daje ten model biznesowy. Zbudowanie dobrego systemu franczyzny może trwać jednak latami i być wyjątkowo kapitałochłonne, a wystarczą by jeden lub dwóch franczyzobiorców nie odniósł sukcesu a cała idea upadnie.

Scenariusz drugi

Daily Coffee staje się wersją Drive-thru Starbucks'a, pozyskując dzięki temu miliony dolarów z giełdy i prywatnych inwestorów, co pozwoli na otwarcie 20 lub 30 nowych lokali rocznie w regionie, we wszystkich dużych i średnich miastach. Jest to najkorzystniejsza strategia wyjścia dla kadry zarządzającej. Niebezpieczeństwo stanowią naturalnie konkurenci, którzy mogą przewidzieć nasz ruch i zablokować inwestycje, otwierając w najbardziej dogodnych miejscach swoje lokale. Znając jednak to ryzyko DC ma przewagę na rywalami, co zwiększa szansę na powodzenie tych działań.

Scenariusz trzeci

Pod koniec trzeciego roku, wiadomości dotyczące DC będą ukazywać się w mediach z poza metropolitalnego obszaru. Rosnąca popularność sprawi, że zostaną one dostrzeżone przez konkurencję np. Starbucks czy Quikava. Daily Coffee może stać się potencjalnym celem inwestycyjnych liderów rynku, co doprowadzi do przejęcia pod koniec trzeciego roku.

Podchodzą rozsądnie do wyceny przedsięwzięcia, Daily Coffee zostanie wycenione na ok. 7,5 miliona dolarów, przy założeniu że 250 udziałów zostanie rozdystrybuowane wśród inwestorów, daje to wartość 30 000 dolarów jednemu udziałowi. Sprzedając każdy udział po 4 250 dolarów, przyniesie to zwrot z inwestycji na poziomie 705% po trzech latach. Pożądaną formą przejęcia będzie wykup gotówkowy, z uwagi na wyższą cenę którą będzie musiała zapłacić firma kupująca oraz a sprzedający będą mieli mniej obciążeń podatkowych.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę wszystkie strategię wyjścia, kadra zarządzająca najbardziej preferuje drugi scenariusz. Ta sama liczbą opowiada się za ofercie, która jest przedstawiona w trzecim scenariuszu, jednak by doszła do skutku wymaga wyemitowania dodatkowych udziałów, by móc je odsprzedać inwestorom.

Zakładając, że przyrływ kapitału opisany w planie jest właściwy, należy spodziewać się 250 udziałów firmy w rękach inwestorów, które będą stanowić 100% wyemitowanego kapitału. By w przyszłości finansować przedsiębiorstwo, będzie konieczny podział kapitału akcyjnego w stosunku 5 000 do 1, zamieniając 250 udziałów na 1 250 000.

Biorąc pod uwagę bilans za trzeci roku, który wykazuje wartość netto na poziomie 1,45 miliona dolarów, bilans gotówki wynoszący 1,29 miliona dolarów i zyski wynoszące 1,06 miliona dolarów, bazując na 13 lokalach Drive-thru i czterech Mobilnych Kafejkach, nie jest niemożliwe podniesienie wartości rynkowej z 15 do 25 milionów dolarów. Obecnie podobne przedsiębiorstwa zwiększają zyski o 20 a nawet o 30 razy. To prosta matematyka by przemnożyć sukces DC przez ilość potencjalnych klientów w dużych metropoliach Stanów Zjednoczonych.

Przy wartości firmy wynoszącej 7 500 000 miliona dolarów, każdy nowy udział będzie miał wartość rynkową wynoszącą 6 dolarów. Emitując dodatkowe 750 000 udziałów, ich łączna liczba osiągnie 2 000 000 a wartość rynkowa jednego udziału wyniesie 3,75 dolara. Oferując te dodatkowe 750 000 udziałów, w cenie 3,75 za jeden, DC pozyska 2 812 000 dolarów na kapitał inwestycyjny, który pozwoli otworzyć lokale w trzech, a być może nawet w pięciu.