

**WYKORZYSTANIE BADAŃ I SYSTEMU INFORMACJI W ZARZĄDZANIU
MARKETINGOWYM NA PRZYKŁADZIE KRAKOWSKIEJ SPÓŁDZIELNI
GASTRONOMICZNEJ**

**THE IMPLEMENTATION OF RESEARCH AND THE INFORMATION SYSTEM IN
MARKETING MANAGEMENT EXEMPLIFIED BY CRACOW CATERING
COOPERATIVE**

Wstęp

Każde przedsiębiorstwo funkcjonujące w nowoczesnej gospodarce wolnorynkowej powinno stosować marketing i jego narzędzia w celu polepszenia swojej pozycji konkurencyjnej. Takie postępowanie jest odzwierciedleniem wymagań związanych z warunkami narzucanymi przez dzisiejszy rynek, który stał się miejscem wymiany zaspokajającej potrzeby i pragnienia. Według definicji podawanej przez P. Kotlera marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną, poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę z innymi jednostkami i grupami produktów posiadających wartość.¹ Na rynku odbywa się proces wymiany pomiędzy sprzedającymi i kupującymi, który wymaga wysokich umiejętności i znacznego wkładu pracy. Jednym z głównych elementów osiągnięcia sukcesu rynkowego jest konieczność stosowania i uwzględniania w bieżącej działalności przedsiębiorstwa zarządzania marketingowego. Szczególnie powinno być ono stosowane w przedsiębiorstwach spółdzielczych, które od kilku lat borykają się z wysokimi wymaganiami wolnego rynku. W zarządzaniu marketingowym przynajmniej jedna strona musi określić cele i środki osiągnięcia pożądanego reakcji drugiej strony. Definicja zarządzania marketingowego przyjęta w 1985 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association) mówi, że jest to proces planowania i realizacji pomysłów, kształtowania cen, promocji i dystrybucji towarów, usług i idei, mających doprowadzić do wymiany spełniającej oczekiwania docelowych grup klientów i organizacji. Przytoczona definicja wskazuje, że zarządzanie marketingowe obejmuje takie procesy jak analiza bieżącej działalności, planowanie, wdrażanie i kontrolę. Głównym zadaniem stosowania zarządzania marketingowego jest osiągnięcie celu głównego przedsiębiorstwa oraz zadowolenie z osiągniętych rezultatów. Celem głównym Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej jest utrzymanie przedsiębiorstwa na rynku gastronomicznym oraz osiągnięcie zadawalających rezultatów pozwalających optymistycznie planować przyszłość przedsiębiorstwa.

Cel i metodyka badań.

Celem badań było określenie efektywności działalności przedsiębiorstwa spółdzielczego funkcjonującego w branży gastronomicznej w latach 2001-2002 wynikającej z zastosowania wybranej strategii marketingowej, na podstawie zaprojektowanego systemu informacji

¹ Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Prentice – Hall International Inc, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 11.

marketingowej (SIM)². System informacji marketingowej składa się z ludzi, sprzętu oraz technik gromadzenia, porządkowania, analizy i oceny, a następnie przekazywania na czas potrzebnej i dokładnej informacji dla osób podejmujących decyzje dotyczące marketingu. System informacji marketingowej został przystosowany dla potrzeb badanego przedsiębiorstwa, a w spółdzielni została stworzona komórka marketingu, która dokonywała analizy bieżącej działalności poszczególnych zakładów i na tej podstawie planowała oraz wdrażała w ramach możliwości korzystne innowacje, które były wynikiem przeprowadzonych badań. Badania przeprowadzono we wszystkich zakładach Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej. Na podstawie przeprowadzonej analizy ekonomicznej dokonano oceny poprawy funkcjonowania spółdzielni, jej sytuacji finansowej oraz dynamiki zmian zachodzących w tym okresie. Obiektem badań objęte było przedsiębiorstwo spółdzielcze funkcjonujące na podstawie przyjętego statutu będące własnością członków. Materiał źródłowy stanowiły sprawozdania finansowe spółdzielni i poszczególnych jej zakładów. W oparciu o dane liczbowe dokonano oceny rozmiarów zachodzących zmian, a przeprowadzone wywiady były dodatkowym źródłem informacji na temat pojawiających się szans i zagrożeń w badanym przedsiębiorstwie. Zastosowanie systemu informacji marketingowej miało za zadanie oszacowanie potrzeb informacyjnych dla zarządu spółdzielni, przetworzenie potrzebnych danych i dostarczenie ich w odpowiednim czasie do wiadomości kierownikom podległych zakładów. Informacje były opracowywane na podstawie dostępnych kartotek archiwalnych znajdujących się w spółdzielni oraz metodą wywiadu marketingowego i analizy SWOT, jako wspomagającej podejmowane decyzje marketingowe, zgodnie z zaleceniami dla tej metody badawczej.

Przedmiot badań i działalność Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej w latach 2001-2002.

Przedmiotem badań było bieżące funkcjonowanie Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej, która prowadzi działalność gospodarczą w zakresie gastronomii otwartej oraz usługowej w formie wynajmu obiektów i lokali gastronomiczno - handlowych. Jest to działalność gastronomiczna prowadzona w barach mlecznych, restauracjach, kawiarniach. Jako wiodącą Krakowska Spółdzielnia Gastronomiczna przyjmuje działalność gastronomiczną, która jest dominująca w przychodach. Oprócz gastronomicznej spółdzielnia prowadzi także działalność usługową polegającą na wydierżawianiu lokali, obsłudze wesel, bankietów itp. Posiadane przez spółdzielnię 2 lokale są wydierżawione ze względu na przyniesione przez nie straty w prowadzonej działalności, a zarząd spółdzielni nie przewidywał poprawy sytuacji w tym zakresie. Spółdzielnia na koniec 2002 roku użytkowała 20 placówek, w tym 5 własnych lokali. Właścicielami Spółdzielni są jej członkowie, których liczba na koniec ubiegłego roku wynosiła 132 osoby, w tym pracowników - 101 i konsumentów - 31. Członkowie posiadający pełne udziały to 90 osób, w tym pracownicy - 59 (po 400 zł) i konsumenci - 31 (po 200 zł). Sytuacja ekonomiczno - finansowa spółdzielni w omawianym okresie była badana w oparciu o dane sprawozdawczo - finansowe. Badanie dotyczyło okresu lat 2001 - 2002, gdy wartość własnego majątku spółdzielni wynosiła w roku 2001 – 257,8 tys. zł, a w 2002 roku 43,8 tys. zł. Kwoty przedstawiające stan wartościowy majątku i źródła jego finansowania, przychody, koszty oraz wyniki finansowe - ujęte są w poniższej tabeli.

² Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Prentice – Hall International Inc, Gebethner & Ska, op. cit., s. 115.

Tab. 1. Kapitały własne KSG w Krakowie

2001 r.	257,8 tys. zł
2002 r.	43,8 tys. zł

Źródło: Opracowanie na podstawie danych KSG w Krakowie.

Druga ważna pozycja czyli zobowiązania, również utrzymują się na niekorzystnym poziomie, ponieważ nastąpił ich wzrost aż o 87%. Pozytywnym elementem jest fakt nie zaciągania przez spółdzielnię kosztownych kredytów bankowych. W badanych latach zobowiązania wynosiły:

Tab.2. Zobowiązania KSG w Krakowie

2001 r.	852,2 tys. zł
2002 r.	1593,7 tys. zł

Źródło: Opracowanie na podstawie danych KSG w Krakowie.

Tak wytworzona sytuacja spowodowała, że podstawowym źródłem finansowania majątku spółdzielni są kapitały obce.

Tab.3. Źródła finansowania KSG w Krakowie.

Wyszczególnienie	2001 rok	2002 rok
Kapitały, /fundusze/ własne	257,8	43,8
Aktywa trwałe	409,5	1000,4
Kapitały własne w obrocie /1-2/	-151,7	956,6
Aktywa obrotowe	700,5	637,1
Relacja /3:4/	-21,7	-150,1
Zobowiązania i rezerwy	852,2	1593,7
Płynność finansowa /4:6/	82,2	40,0
Aktywa /majątek/ ogółem	1110,0	1637,5
Zadłużenie majątku /6:8/	76,8	97,3

Źródło: Opracowanie na podstawie danych KSG w Krakowie.

Analizując powyższe dane należy stwierdzić, że:

- brak jest kapitału na finansowanie majątku trwałego i obrotowego,
- posiadanie płynności finansowej na poziomie 40% należy uznać jako sytuację zdecydowanie niekorzystną,
- spadek płynności finansowej poniżej tak zwanego progu granicznego, czyli o 120% tworzy wysokie ryzyko utraty przez podmiot gospodarczy zdolności do regulowania zobowiązań i podważa wiarygodność spółdzielni dla kontrahentów,
- wzrost zadłużenia majątku o 20,5 punktów procentowych stanowi realne zagrożenie dla funkcjonowania spółdzielni.

Wynik finansowy w latach ubiegłych kształtował się następująco:

Tab.8. Wynik finansowy KSG w Krakowie

2001 r.	52,4 tys. zł
2002 r.	-213,9 tys. zł

Źródło: Opracowanie na podstawie danych KSG w Krakowie.

Wysoka ubiegłoroczna strata została spowodowana głównie z tytułu zapłaty odsetek (73,9 tys. zł) na rzecz Gminy Kraków oraz zwrot dotacji w wysokości 61,3 tys. zł. Ponadto spadek obrotu, a tym samym zmniejszenie się uzyskanej marży w konsekwencji dało tak negatywny wynik finansowy.

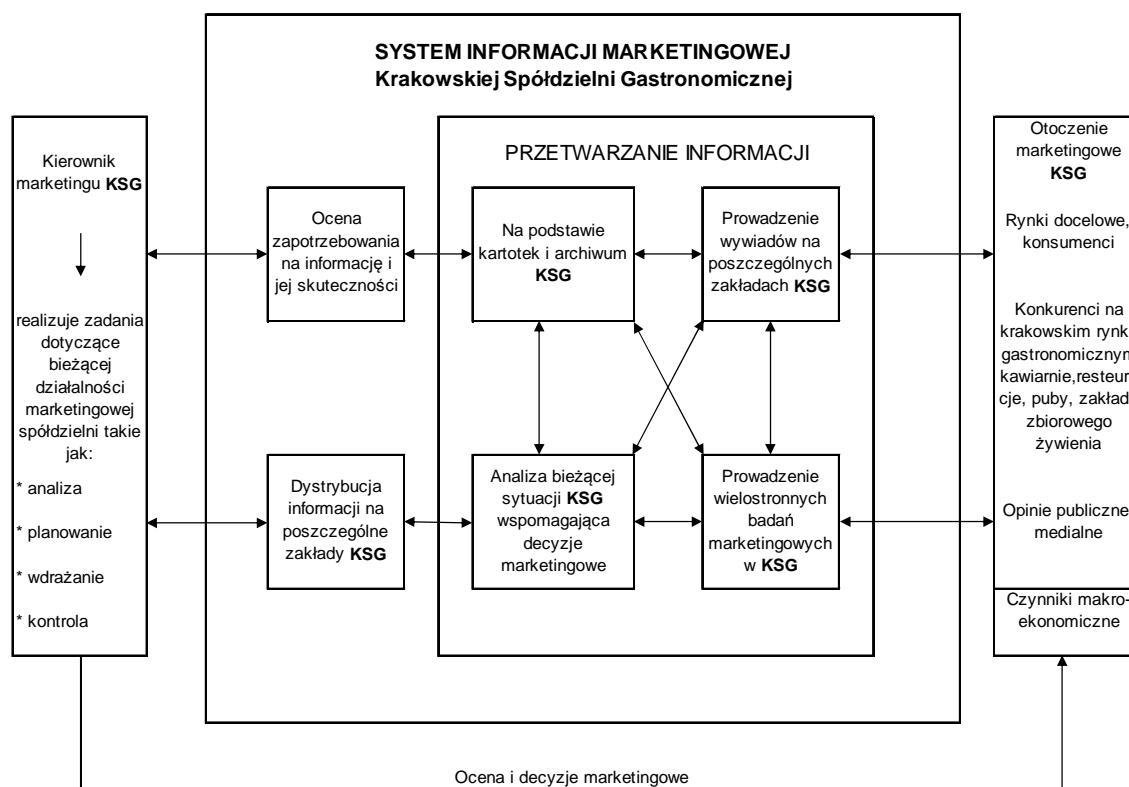
Powyższe wartości wskazują na gruntowny spadek (o 83%) wartości własnego majątku. Przyczyną tego faktu jest powstała strata w roku 2002 (- 214 tys. zł) oraz wzrost zobowiązań o 87%. Na koniec ubiegłego roku bilansowa wartość majątku Spółdzielni wynosiła 1.637,5 tys. zł i w porównaniu do 2001 roku jej wartość wzrosła o 47,5 %. Wzrost ten był wynikiem zwiększenia wartości rzeczowych majątku trwałego (wzrost o 158,2%) z tytułu włączenia do środków trwałych prawa wieczystego użytkowania gruntów (znowelizowana ustawa o rachunkowości Dz. U. Nr 113 poz. 1186 z 2000 roku).³

Badania marketingowe w Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej składały się z pięciu etapów to jest:

1. Określenia przedmiotu i celu badań, którym było zbadanie możliwości spółdzielni w zakresie realizacji potrzeb krakowskiego rynku gastronomicznego;
2. Opracowania planu badawczego, który składał się z zestawienia kwestionariusza do określenia marketingowych potrzeb informacyjnych oraz stworzenia planu działania w zakresie możliwości stworzenia systemu wywiadów marketingowych;
3. Gromadzenia i zestawiania informacji potrzebnych do rozwiązywania bieżących i przyszłych problemów;
4. Analizy zgromadzonych informacji i zbiorczego ich zestawienia w celu dalszego wykorzystania
5. Prezentacji wyników w zintegrowanej formie analizy SWOT, czyli przedstawienia mocnych i słabych stron spółdzielni, przy uwzględnieniu jej szans i zagrożeń.

Najważniejszy instrument badawczy w Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej to system dokumentowania sprzedaży, który tworzą w poszczególnych zakładach kierownicy. Znajdują się oni najbliżej sprzedaży produkowanych towarów i najszybciej oceniają bieżącą sytuację, jak również mają możliwość podjęcia szybkich decyzji. Raporty dotyczące bieżącej sprzedaży są sporządzane każdego dnia, co umożliwia każdorazowo przeanalizować jej wielkość. Oprócz codziennych raportów wykonywanych przy pomocy kas fiskalnych można dokonać analizy wielkości sprzedaży w wybranym zakresie czasowym, nawet godzinnym i na tej podstawie ocenić jej wielkość. Są to niezwykle ważne informacje, gdyż na ich podstawie można obliczyć ilość personelu potrzebnego do funkcjonowania zakładu. Ma to wpływ na planowanie zatrudnienia we wszystkich zakładach spółdzielni i przekłada się na wielkość wynagrodzenia tych osób. Sam system ewidencjonowania sprzedaży jest bardzo dobrze zorganizowany, a jego analiza i wykorzystanie nie nastrocza jakichkolwiek trudności nawet poszczególnym pracownikom, gdyż posiadają właściwe kwalifikacje. Wykonywanie miesięcznych zestawień wyników sprzedaży wpływa na sporządzanie corocznych planów finansowych spółdzielni i informuje o tendencjach występujących w poszczególnych okresach czasowych. Na podstawie omawianych czynności zarząd i rada nadzorcza spółdzielni ma możliwość analizowania zmian sezonowych występujących na rynku oraz opracowanie właściwej

strategii dla swej działalności. Ma to zasadnicze znaczenie dla planowania działalności spółdzielni w przyszłości w zakresie poszerzania liczby prowadzonych zakładów, zatrudnienia w nich niezbędnej liczby pracowników oraz ewentualnego rozszerzenia swej działalności w innych branżach. Z przeprowadzonych wywiadów z pracownikami spółdzielni wynika, że pojawiające się szanse rynkowe są wykorzystywane w niewielkim zakresie, co wynika z ograniczeń prawnych narzucanych przez prawo spółdzielcze oraz wewnętrznych uwarunkowań wykorzystywanych przez członków spółdzielni. Zbyt szeroko rozbudowana struktura organizacyjna spółdzielni wymaga ponoszenia dużych nakładów finansowych, a zarząd przedsiębiorstwa nie widzi możliwości zmian w tym zakresie. Proces badań marketingowych w spółdzielni polegał również na ciągłym zdobywaniu informacji, testowaniu propozycji oraz obserwowaniu ich rezultatów. Napływające i gromadzone informacje były wykorzystywane do określenia możliwości rynkowych i stymulowania nowych rozwiązań. To właśnie wykorzystanie pozyskanych informacji i budowa na ich podstawie nowych koncepcji, na szczególnie trudnym rynku gastronomicznym jest niezwykle dogodną możliwością uwzględniania w przyszłości pojawiających się szans. Badania przyczyniły się również do zidentyfikowania zarówno szans, jak i zagrożeń, co polepszyło ofertę produktów, przyczyniło się do stosowania odpowiednich cen i ogólnego polepszenia funkcjonowania całości spółdzielni.



Rys. 1. Możliwość zastosowania systemu informacji marketingowej w Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej w Krakowie
 Źródło: Opracowanie na podstawie Kotler P.: Marketing... Warszawa 1994 s.116.

³ Belniak E., Firlej K., Wykorzystanie metody list kontrolnych w diagnozowaniu rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej. Badania Statutowe. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2004.

System Informacji Marketingowej Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej

Przy sporządzaniu Systemu Informacji Marketingowej wzięto pod uwagę, że powinien on dostarczać niezbędnych informacji dla kierowników, które byłyby ekonomicznie uzasadnione, konieczne i możliwe w realizacji, niekoniecznie we wszystkich zakładach. Powołano niezależny wewnętrzny zespół do spraw informacji marketingowej, który prowadził wywiady ze wszystkimi kierownikami zakładów odpowiedzialnymi za sprawy związane z marketingiem, między innymi po to, by określić zakres potrzebnych informacji. Rozpatrywane kwestie były zestawione w kwestionariuszu do określenia marketingowych potrzeb informacyjnych ze szczególnym naciskiem na te najbardziej istotne. Oczywiście najważniejsze i najistotniejsze potrzeby dotyczyły spraw związanych z potrzebami informacyjnymi kierownictwa spółdzielni i były tak sformułowane, aby mogły przyczynić się do podejmowania trafnych decyzji w przyszłości. Przykładem tego było rozpoznanie potrzeb klientów w zakresie preferowanych cen spożywanych posiłków, możliwości sprzedaży tzw. nowości rynkowych, tempa spadku sprzedaży przy braku reklamy, czy też działalność konkurencji. Badaniami w zakresie dokumentacji objęto analizę kosztów i zysków oraz zbadano elastyczność cenową. Stwierdzono, że stosowane niskie ceny w barach mlecznych są największą zachętą do zakupu posiłków w tego rodzaju lokalach gastronomicznych. Szczególne miejsce w badaniach zostało przeznaczone dla analizy konkurencyjności cenowej produkowanych towarów w barach mlecznych, które ze względu na posiadaną dotację są objęte niewielką stawką marży(25%). Ma to zasadnicze znaczenie dla końcowej ceny produkowanych towarów, która niejednokrotnie stanowiła połowę ceny podobnych produktów oferowanych przez konkurencję. Oczywiście ceny te musiałyby ulec podwyższeniu, jeżeli przepisy ustawy budżetowej nie pozwoliłyby na udzielanie dotacji dla barów mlecznych. Jednak na podstawie przeprowadzonych wywiadów z kierownikami poszczególnych zakładów można dojść do wniosku, że takie rozwiązanie w sposób znaczący nie wpłynęłoby na funkcjonowanie spółdzielni, gdyż brak otrzymywania dotacji uwolniłby konieczność stosowania marży w ograniczonej wysokości. W badaniach zajęto się również problematyką rozwoju koncepcji i konkurencyjności produktu oraz jego ciągłym testowaniem, jak również sprzedawanych przez konkurencję produktów.

Posługując się kwestionariuszem do określenia marketingowych potrzeb informacyjnych próbowano uzyskać odpowiedź od kierowników wszystkich zakładów na następujące pytania:

1. Jaki jest zakres podejmowanych przez nich decyzji?
2. Czy podejmowane decyzje są standardowe i wymagają nowych informacji?
3. Jakie informacje są niezbędne do podejmowania bieżących decyzji?
4. Czy informacje niezbędne do podejmowania bieżących decyzji dostarczane są regularnie?
5. Jakie opracowania i informacje w nich zawarte potrzebne są okresowo do podejmowania decyzji?
6. Jakie informacje powinny być dostarczane wszystkim zakładom?
7. Czy są w zakładzie potrzebne inne informacje, których zakład nie otrzymuje?
8. Jakie informacje są wymagane przez zakład i mogłyby być otrzymywane codziennie, tygodniowo, miesięcznie, kwartalnie, półrocznie, rocznie.
9. Jakie czasopisma w zakresie branży gastronomicznej i ekonomicznej powinny być dostarczane zakładom?
10. O jakich zagadnieniach powinni być informowani kierownicy zakładów regularnie?

11. Czy istnieją takie decyzje, których podejmowanie wymaga pomocy ze strony zarządu lub rady nadzorczej?
12. Czy istnieją informacje dotyczące działalności całej spółdzielni, które mogłyby być wykorzystywane do bieżącej działalności spółdzielni?
13. Czy globalna analiza działalności całej spółdzielni może wpłynąć na jakość działania poszczególnych zakładów?
14. Czy zauważasz jakiegokolwiek działania konkurencji, które mogłyby być zastosowane w spółdzielni?
15. Proszę określić kilka najważniejszych usprawnień, które można dokonać w stosowanym obecnie w spółdzielni systemie informacji marketingowej?
16. Czy realizowane badania marketingowe w istotny sposób mogą zmienić bieżące funkcjonowanie spółdzielni i w istotny sposób przyczynić się do szerokiego jej rozwoju w przyszłości?

Odpowiedzi na tak sformułowane pytania w kwestionariuszach do określania marketingowych potrzeb informacyjnych oraz analiza dokumentacji spółdzielni umożliwiły ocenę przeszłej i bieżącej działalności oraz w niewielkim zakresie wskazały kierunki rozwoju w przyszłości. Dokładnych informacji dostarczył system wywiadu marketingowego, który stanowił zbiór pytań, na które udzielone odpowiedzi umożliwiły sporządzenie korzystnej strategii zarządzania spółdzielnią w przyszłości. System wywiadu marketingowego polegał na obserwacji nie ukierunkowanej, pozyskiwaniu wszelkiego rodzaju informacji bez sprecyzowania konkretnych celów, tak jak jest to zalecane w tego rodzaju metodzie. Z drugiej strony była to również obserwacja ukierunkowana, polegająca na bezpośrednim wglądzie w najbardziej istotne dla ogólnego działania spółdzielni informacje. W przeprowadzanych wywiadach marketingowych stosowano nieformalne i stosunkowo ograniczone wysiłki na rzecz zdobycia informacji dla konkretnych celów, co miało przyczynić się do ujawnienia tych mało istotnych informacji, które mogą zostać wykorzystane w przyszłości. Równolegle poszukiwano skonkretyzowanych formalnych informacji związanych z określonymi problemami i w tym przypadku stosowano bardzo przemyślany i wcześniej zaplanowany sposób działania. W praktyce przeprowadzenie wywiadów marketingowych polegało na rozmowach kierowników z klientami, dostawcami, dystrybutorami i wszystkimi innymi osobami spoza przedsiębiorstwa. Najbardziej wiarygodnych informacji dostarczyli sami pracownicy przedsiębiorstwa, którzy najczęściej obcuja z ww. osobami i codziennie rozwiązują bieżące problemy w zakładach. Dostarczone informacje, które często wydawały się nieistotne dla bieżącego funkcjonowania spółdzielni, okazywały się istotnymi dla jej przyszłości, nakreślając działania konkurencji oraz bieżące potrzeby i preferencje klientów. Do pozyskiwania tego rodzaju informacji przeszkolono sprzedawców w zakładach, którzy mieli za zadanie informować o jakichkolwiek pytaniach, czy też żądaniach do nich kierowanych. W ten sposób uzyskano informacje, które nie są do uzyskania przy zastosowaniu innych metod. Sprzedawcy przy spełnianiu tej roli poczuli się bardzo ważnymi osobami w przedsiębiorstwie, ponieważ ich zadaniem była nie tylko sprzedaż, ale również realizacja dodatkowego, niezwykle istotnego zadania dla rozwoju całej spółdzielni, jakim było dla nich spełnianie roli wywiadowczej dla polepszenia bieżącej lub przyszłej sytuacji ich przedsiębiorstwa. Ponadto pracownicy przedsiębiorstwa zostali zatrudnieni dla badania zachowań konkurencji na rynku. Odbywało się to w ten sposób, że pracownicy spółdzielni odwiedzali lokale konkurencyjne zakupując w nich towary. W czasie tych czynności podglądali nie tylko zachowania sprzedawców, ale również przyglądali się gamie sprzedawanych przez konkurencję towarów i

wystrojowi wewnątrz w poszczególnych lokalach. Równocześnie wraz z prowadzonymi wywiadami próbowano zachęcać dystrybutorów i kontrahentów do szerszej współpracy w zakresie badania rynku gastronomicznego w Krakowie, co miało przynieść wspólne korzyści we wzajemnej współpracy i walce rynkowej. Okresowo wszystkie zebrane informacje były analizowane przez grono specjalistów badających przedsiębiorstwo pod względem marketingowym i wykorzystywane na bieżąco, lub na ich podstawie planowane są dalsze badania mogące dać szerszy obraz koniecznych informacji. Na podstawie tak przeprowadzonych badań został przedstawiony zarządowi raport o sytuacji na rynku.

W oparciu o sporządzone w poszczególnych zakładach kwestionariusze do określania marketingowych potrzeb informacyjnych oraz przeprowadzone wywiady przedstawiono zarys mocnych i słabych stron działalności spółdzielni oraz określono jej szanse i zagrożenia w postaci analizy SWOT. Zaprezentowana analiza umożliwiła ocenę czynników wewnętrznych i zewnętrznych wpływających na bieżąco prowadzoną działalność.

Tab.2. Analiza SWOT działalności zakładów Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> - znajomość i doświadczenie personelu w prowadzeniu działalności gastronomicznej, - elegancki wygląd zakładów (dotyczy restauracji), - korzystna lokalizacja zakładów, - bardzo silna pozycja KSG w segmencie barów mlecznych na rynku lokalnym, w stosunku do konkurencyjnych spółdzielni, - możliwość stosowania niskich cen potraw, szczególnie w barach mlecznych, przy wykorzystaniu możliwości otrzymywania dotacji, - dobre „Publicity” w lokalnych mediach, - stosowanie dywersyfikacji działalności gastronomicznej, - prowadzenie działalności usługowej, - posiadanie doświadczonej kadry menedżerskiej kierującej bieżącą sytuacją gospodarczą spółdzielni. 	<ul style="list-style-type: none"> - Słabe wyniki finansowe w działalności gastronomicznej, - Bardzo wysokie koszty osobowe, - Utrzymywanie deficytowych restauracji, - Konieczność wynajmu lokali do prowadzenia swojej działalności, - brak większego majątku trwałego, - małe możliwości w zakresie stosowania reklamy, - utrzymujący się wysoki poziom zobowiązań, - brak zainteresowania i możliwości pozyskiwania funduszy zewnętrznych, - słabe stosowanie narzędzi marketingowych, - niezwykle silna pozycja osób będących członkami organów wewnętrznych i związków zawodowych w spółdzielni.
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> - rozwój ilościowy barów mlecznych i sklepów gastronomicznych, - stałe utrzymywanie dotacji do barów mlecznych, - szerokie i umiejętne wykorzystanie atutu tradycji, - integracja z innymi przedsiębiorstwami typu spółdzielczego, - możliwości współpracy z przedsiębiorstwami w 	<ul style="list-style-type: none"> - powiększająca się konkurencja ze strony podmiotów prywatnych, - tolerowanie utrwalających się tendencji strat w działalności gospodarczej tych samych zakładów, - brak diagnozy i analizy strat generowanych przez te same zakłady,

<p>zakresie wyżywienia ich pracowników,</p> <ul style="list-style-type: none"> - stała szansa i możliwość powiększenia liczby zakładów, - stała szansa wykorzystania nadmiaru zatrudnienia w nowych zakładach, - stała szansa podejmowania innych form działalności gospodarczej przy własnej kadrze pracowników (handel, turystyka), - możliwość skorzystania z funduszy wspierających MiSP. 	<ul style="list-style-type: none"> - uzależnienie się Spółdzielni od dotacji, - coroczne zmniejszanie się liczby posiadanych zakładów gastronomicznych, - niewielkie wykorzystanie istniejącego potencjału kadrowego, - absolutny brak zainteresowania w pozyskiwaniu nowych, rentownych zakładów gastronomicznych, - przeznaczanie niewielkiej ilości środków finansowych na prowadzenie kampanii promocyjnej i reklamowej, - stała możliwość utraty płynności finansowej.
---	---

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie sporządzonej analizy SWOT można zauważyć, że do mocnych stron Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej należy duża znajomość branży gastronomicznej i doświadczenie zatrudnionych pracowników. W branży gastronomicznej objawia się to w jakości serwowanych potraw, co niewątpliwie przyciąga klientów na stałe. Spółdzielnia posiada kawiarnie i restauracje, które cechuje elegancki wystrój, ponieważ stale są poddawane generalnym remontom, ale pomimo tego nie są one dochodowe. Bary mleczne posiadają najczęściej długą historię, jeśli chodzi o zajmowanie tych samych miejsc lokalowych, a ich usytuowanie jest niezwykle korzystne oraz pomaga realizować zakładane plany finansowe. To właśnie Krakowska Spółdzielnia Gastronomiczna posiada najsilniejszą pozycję w segmencie barów mlecznych na krakowskim rynku gastronomicznym, między innymi ze względu na stosowanie niskich cen potraw, wynikających z otrzymywanych dotacji. Korzystnym dla spółdzielni jest rozszerzanie działalności gospodarczej, na przykład o wynajmowanie własnych lokali. Już od wielu lat medialne opinie na temat działalności spółdzielni są niezwykle pozytywne i przyczyniają się do tworzenia dobrego imienia na jej temat. Mocną stroną działalności mogą być też osoby na stanowiskach kierowniczych, które posiadają długoletnie doświadczenie w branży oraz umiejętnie reagujące na zmieniającą się sytuację rynkową.

Słabymi stronami Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej są przede wszystkim ujemne wyniki finansowe w działalności gastronomicznej oraz wysokie koszty osobowe. W największym stopniu wpływa na to funkcjonowanie deficytowych restauracji, które są bardzo dużym obciążeniem dla spółdzielni. Za słabą należy uznać strukturę własnościową, którą należałoby polepszyć. Niewielki jest również stan posiadanego majątku trwałego i często występujący wysoki poziom zobowiązań. Bardzo słabe zainteresowanie kwestią promocji i marketingu nie sprzyja jej rozwojowi i może doprowadzić w krótkim czasie spółdzielnię do upadku.

Najważniejszą i najbardziej korzystną szansą dla Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej jest stały rozwój ilości barów mlecznych i sklepów gastronomicznych. To właśnie one przy zastosowaniu profesjonalnych metod kontroli i controllingu mogą wypracować dochód spółdzielni, a pozyskiwanie nowych może przyczynić się do jej rozwoju. Za następną szansę można uznać utrzymanie dotacji do barów mlecznych, gdyż stanowią one dużą pomoc dla bieżącej działalności,

lecz należy z drugiej strony zauważyć, że ich likwidacja nie przekreśli możliwości działania. Dotychczasowe otrzymywanie dotacji do produktów sprzedawanych przez bary mleczne umożliwiło spółdzielni regulowanie zobowiązań, co przy sezonowych wahaniach w wielkości sprzedaży okazywało się dużą pomocą dla zachowania bieżącej płynności finansowej. Jednak w momencie utraty możliwości otrzymywania dotacji spółdzielnia jest w stanie dalej funkcjonować, gdyż stosowanie wyższych marż może okazać się dla niej bardzo korzystne. Pozostaje problem żywienia się najbiedniejszych osób w tego rodzaju placówkach gastronomicznych, których po prostu na to nie będzie stać. Z tego względu stosowanie dotacji do barów mlecznych zostało ustawowo utrzymane również w roku 2004. Atutem spółdzielni jest możliwość szerokiego wykorzystania od lat istniejących tradycji oraz integracji z innymi spółdzielniami. Za szansę można uznać możliwość nawiązania kooperacji z innymi przedsiębiorstwami pragnącymi nawiązać współpracę w zakresie obsługi wyżywienia. Dotychczasowe działania na tym polu dowiodły, że jest to działalność bardzo opłacalna, jednak jej zakres nie był zadawalający (prowadzenie wyżywienia w szkołach i pobliskich przedsiębiorstwach). Spółdzielnia posiada bardzo duże ilości wysoko wykwalifikowanej kadry w zakresie gastronomii, co umożliwia prowadzenie profesjonalnych zakładów. Zawsze istnieje możliwość wykorzystania nadmiaru zatrudnienia w nowych zakładach. Pracownicy zamkniętych zakładów chętnie podejmą inne formy działalności gospodarczej, szczególnie w handlu i turystyce. Dużą i wciąż niewykorzystaną szansą jest możliwość pozyskania funduszy strukturalnych dla MiŚP w Polsce.

Najważniejsze zagrożenie dla Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej to rosnąca silna konkurencja ze strony podmiotów prywatnych, które tworzą dzisiaj obraz krakowskiej gastronomii. Podmioty prywatne podnoszą swój standard i poszerzają swoją ofertę dla konsumentów, co spowoduje, że spółdzielnia musi się liczyć z utratą części swoich klientów. Ogromnym zagrożeniem jest utrwalanie się tendencji strat w działalności gospodarczej tych samych zakładów, które nie wypracowują zysku i powiększają ujemne wyniki finansowe. Kolejne zagrożenie to tolerowanie na tych samych stanowiskach osób, które corocznie osiągają w swoich zakładach słabe wyniki. Są to osoby najczęściej „chronione” przez różnego rodzaju przywileje wynikające z przepisów statutowych organów wewnętrznych spółdzielni i związków zawodowych. Przy omawianiu zagrożeń należy zaznaczyć, że spółdzielnia otrzymuje dotacje z budżetu państwa na działalność barów mlecznych, co z jednej strony wspiera ją finansowo, a z drugiej zmusza do stosowania narzuconych, niskich marż w tych placówkach. Ogromnym zagrożeniem jest stałe zmniejszanie się liczby posiadanych zakładów, co nieuchronnie może prowadzić do likwidacji spółdzielni w przyszłości. Może to być zachętą do poszukiwania nowych placówek i zatrudniania w nich własnej, wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Niestety w spółdzielni występuje brak zainteresowania w pozyskiwaniu nowych, rentownych zakładów gastronomicznych. Ponadto w spółdzielni występuje brak środków finansowych na prowadzenie kampanii promocyjnej i reklamowej, jak również brak zainteresowania tymi zagadnieniami. Największym zagrożeniem jest możliwość utraty płynności finansowej, co występuje rzadko ale jest szczególnie godnym zastanowienia. Istnieje ponadto wiele zagrożeń, które na bieżąco wynikają z działalności gospodarczej jak np. wzrost czynszów, problemy płacowe, czy też warunki lokalowe.

Podsumowanie

Stosowanie badań marketingowych w warunkach gospodarki wolnorynkowej wymaga szerokiego zaangażowania wszystkich pracowników badanego przedsiębiorstwa, chęci i możliwości

do jego wykonania oraz dużych nakładów kapitałowych. Badania marketingowe rzadko przynoszą natychmiastowy i zamierzony skutek, a na korzyści wynikające z ich przeprowadzenia należy niejednokrotnie długo poczekać. Należy zauważyć, że przeprowadzenie badań marketingowych wymaga zawsze zbadania współzależności pomiędzy kosztami ich przeprowadzenia, a poziomem wynikających z nich korzyści.

Przedstawione badanie marketingowe Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej obrazuje konieczność wykonywania tego rodzaju czynności, gdyż ich efektem mogą być korzyści wynikające z globalnego przedstawienia stanu przedsiębiorstwa w danym momencie, porównanie go z poprzednim oraz możliwość zaplanowania jego nowoczesnego funkcjonowania w przyszłości. W omawianym przypadku zaprezentowano kwestionariusz do określenia marketingowych potrzeb informacyjnych oraz system wywiadów marketingowych, które umożliwiły uchwycenie stanu rzeczywistego przedsiębiorstwa i sporządzenie na tej podstawie dość szczegółowej analizy SWOT.

Litertura:

Kotler P.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Prentice – Hall International Inc, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.

Kozuch A.: Specyfika spółdzielczego systemu zarządzania, [w] Wyszowska Z. Zarządzanie w przedsiębiorstwach agrobiznesu w aspekcie integracji z Unią Europejską. Wydawnictwo Akademii Techniczno – rolniczej w Bydgoszczy. Bydgoszcz 2003.

Sprawozdania roczne Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej za lata 2001 i 2002.

Urban S.: Marketing produktów spożywczych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Wiktor J.: Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Streszczenie:

Badanie marketingowe prowadzone w przedsiębiorstwie powinno być według założenia systematycznie zaplanowanym działaniem polegającym na zbieraniu, analizie i przekazywaniu danych dotyczących jego bieżącego funkcjonowania oraz możliwości rozwoju w przyszłości. W przedstawionym artykule zaprezentowano sposób przeprowadzenia badań marketingowych w zakładach Krakowskiej Spółdzielni Gastronomicznej ze szczególnym uwzględnieniem kwestionariusza do określenia marketingowych potrzeb informacyjnych oraz systemu wywiadów marketingowych. Przeprowadzone badania oraz sporządzona na ich podstawie analiza SWOT umożliwiły potwierdzenie potrzeby wykorzystywania systemu informacji marketingowej do bieżącego zarządzania marketingowego w prezentowanej spółdzielni oraz konieczność planowania i prognozowania działań w przyszłości.

Summary:

Marketing research conducted by a company should be a systematically planned marketing activity based on the accumulation, analysis and transmission of data concerning its current operation and the opportunity of its future development. The article presents the methods of marketing research in Cracow Catering Company with a particular emphasis on a questionnaire for marketing information needs and inquiry system. Research and SWOT analysis based on it, pointed to the need of the implementation of the marketing information system in the present marketing management of the above discussed company, as well the necessity of planning and prediction of its future operation.